

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра туризму та готельного господарства**

На правах рукопису

ОСТРОВСЬКИЙ ЮРІЙ ЮРІЙОВИЧ

**ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА «НА ПАГОРБІ»**

Спеціальність: 241 “Готельно-ресторанна справа”
Освітньо-професійна програма: Готельно-ресторанна справа
Робота на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр”

Науковий керівник:
ТЕРЕЩУК ОКСАНА СТЕПАНІВНА
кандидат географічних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 11
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 18 квітня 2024 р.

Завідувач кафедри
проф. Ільїн Л.В. _____

Луцьк – 2024

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи Островського Юрія Юрійовича на тему:
**«ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА «НА ПАГОРБІ»**

У кваліфікаційній роботі обгрунтовано сутність поняття лояльності споживачів підприємств ресторанного бізнесу та визначені основні інструментами формування такої лояльності. а саме, відповідність асортименту страв, відповідність змінних комплексу маркетингу перевагам цільової аудиторії. використання карт постійного гостя у поєднанні з інформаційною системою, проведення заходів щодо формування прихильності клієнтів до ресторану.

Здійснено організаційно-управлінський аналіз ресторану «На пагорбі», проведено оцінку конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг громади. В ході дослідження лояльності споживачів закладу з'ясувалося, що індекс лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі» складає 51,6%, значення цього індексу зумовлюється незадоволеність клієнтів якістю обслуговування у ресторані; незадоволеність клієнтів часом очікування замовлення; незадоволеність клієнтів асортиментом страв у меню ресторану.

Запропоновані заходи залучення відвідувачів ресторанного підприємства та обгрунтовано шляхи підвищення лояльності гостей до закладу, за допомогою цінових та нецінових методів, партнерських програм, мотивації персоналу та підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу ресторанного підприємства «На пагорбі».

Покращена система накопичення бонусів в мобільному додатку з декількома рівнями, розширені додаткові бонусні привілеї і можливість оформлення замовлення за допомогою QR-коду.

Ключові слова: лояльність, споживач, ресторанне підприємства, залучення відвідувачів, підвищення лояльності

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Понятійно-термінологічний апарат.....	7
1.2. Інструментарій формування споживчої лояльності у ресторанному бізнесу.....	11
1.3. Методи дослідження споживчої лояльності ресторанних підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «НА ПАГОРБІ».....	20
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ресторану.....	20
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «На пагорбі».....	26
2.3. Аналіз лояльності споживачів ресторану «На пагорбі».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «НА ПАГОРБІ».....	41
3.1. Заходи щодо залучення відвідувачів закладу.....	41
3.2. Пропозицій щодо підвищення лояльності споживачів ресторану.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Багато українських ресторанних підприємств не мають досвіду встановлення партнерських відносин з клієнтами. Основними проблемами, з якими вони стикаються, є відсутність системного підходу до управління лояльністю споживачів і недостатність знань щодо формування системи управління ресторанним бізнесом для підтримки і підвищення лояльності гостей. Це призводить до відсутності стратегії залучення та утримання споживачів і недостатнього використання клієнтських даних. Для вирішення цих проблем важливо розробити загальну стратегію, яка охоплює всі етапи взаємодії з клієнтами та використовує персоналізований підхід та програму лояльності. Для цього, ґрунтуючись на наукових дослідженнях і практичному досвіді, необхідно залучати фахівців з управління лояльністю гостей та постійно вдосконалювати сервіс.

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що поряд з посиленням конкуренції і збільшенням витрат на комунікацію, виникненням наслідків споживчого дефіциту в умовах війни та зростанням очікувань, необхідно розробляти нові концепції маркетингових відносин зі споживачами і замінювати класичний підхід до маркетингу. Різниця полягає в тому, що якщо раніше маркетингові стратегії були спрямовані на залучення нових клієнтів, то останнім часом основна увага приділяється утриманню існуючих клієнтів, підвищенню лояльності та залученню їх до компанії. Ці зміни обумовлені розумінням того, що встановлення довгострокових відносин з клієнтами є економічно ефективним, оскільки забезпечує регулярні покупки, знижує маркетингові витрати на одного клієнта і збільшує число лояльних клієнтів за рахунок особистих рекомендацій.

Визначення лояльності, фактори, що визначають вибір її структури, виду, різновиду лояльності, а також підхід до окремих аспектів теорії і практики

управління лояльністю споживачів в різних сферах економіки відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, а також таких фахівців, як А.Аакер, Ф. Райхельд, Г. Лі, В. Вархавтіж, Дж.Хофмейр, Б. Райс і так далі.

Об'єктом дослідження є ресторанне підприємство «На пагорбі».

Предметом дослідження є лояльність споживачів ресторанного підприємства «На пагорбі».

Метою дослідження є проаналізувати лояльність споживачів ресторанного підприємства «На пагорбі» та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення лояльності гостей закладу.

Відповідно до мети були поставлені *завдання*:

- визначити сутність споживчої лояльності ресторанних підприємств та основний інструментарій її формування;
- проаналізувати організаційно-управлінську характеристику ресторану «На пагорбі»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ресторану «На пагорбі»;
- проаналізувати лояльність споживачів ресторану;
- виявити основні проблеми незадоволеності гостей закладу;
- розробити перспективні напрямки підвищення лояльності ресторанного підприємства.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження здійснене на роботах зарубіжних авторів та вітчизняних вчених та експертів з маркетингу відносин, маркетингових досліджень, поведінки споживачів та лояльності споживачів ресторанних підприємств. У бакалаврському дослідженні використовуються системний аналіз, узагальнення, класифікація, аналогія, порівняльний аналіз, графічні методи, методи маркетингових досліджень і т. д.

Методологічною основою дослідження є системний аналіз, узагальнення, аналогія, порівняльний аналіз, графічні методи, методи маркетингових досліджень. Також використовувалися такі методи, як спостереження, опитування, порівняння, методи експертної оцінки та інші методи графічного

зображення, що в цілому дозволило забезпечити надійність і обґрунтованість висновків і рекомендацій даної роботи.

Практичне значення одержаних результатів. Результатів дослідження в можуть бути використані в діяльності ресторанних підприємств України, які прагнуть бути клієнтоорієнтованими та мати високу лояльності споживачів на ринку послуг. Матеріали дослідження можуть бути використані у викладанні економічних та управлінських дисциплін з організації ресторанного господарства та маркетингу готельно-ресторанних підприємств.

Структура роботи містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-термінологічний апарат

В умовах посиленої конкурентної боротьби на українському ринку громадського харчування, все більшої уваги набуває такий фактор як лояльність споживача. Сьогодні більшість підприємств, які здійснюють свою діяльність у сфері громадського харчування, відмовляються від моделі функціонування «на трафік», на користь клієнтоорієнтованої моделі відносин зі споживачем. Від лояльності споживачів загалом залежить успішність компанії, оскільки саме лояльність дозволяє утримувати клієнта, який може гарантувати стійкий збут. Під лояльністю часто мають на увазі задоволеність споживача, але це не зовсім вірно, задоволеність є одним із елементів, формування загального рівня лояльності споживача.

Слово лояльність походить від англійської *loyal*, що в перекладі означає вірний, відданий. Лояльність можна визначити як відданість споживача певній марці або компанії-виробнику (продавцю), що спонукає його здійснювати повторні покупки регулярно [26].

Основні елементи, які формують рівень споживчої лояльності:

- Рівень задоволеності споживача;
- наявність та якість зворотного зв'язку зі споживачем;
- Завоювання споживача;
- утримання споживача;
- Повернення втрачених споживачів.

Якщо організація успішно координуватиме та контролюватиме дані елементи, то вона може розраховувати на високий рівень споживчої лояльності.

Але щоб побудувати ефективну програму взаємодії зі споживачем, компанія має розуміти, чиї інтереси вона намагається задовольнити насамперед. Теоретично маркетингу існує безліч класифікацій споживачів за різними критеріями, але у вивченні лояльності споживача, більшого значення набуває класифікація споживачів за швидкістю реакцію нову інформацію чи поява нового товару над ринком.

Таблиця 1.1

Класифікація споживачів за швидкістю реакцію появу нових товарів над
ринком

Тип споживача	Опис споживача
Новатори	Мають високий споживчий потенціал, і бажання бути в придбанні новинки першими. Схильні до ризику. Велике значення надається статусність споживання.
Ранні послідовники	Мають низький рівень самостійності прийняття рішень. Спочатку чекають реакції новаторів, Потім приймають своє рішення.
Прогресисти	Як правило, мають високий соціальний статус. Є «лідерами думок». Рішення про купівлю приймаються більш осмислено, раціонально з урахуванням індивідуальних споживчих запитів та особливостей.
Скептики	Сприймають новинку після реакції більшості груп споживачів. Купують новий товар із впливу соціального тиску чи економічної необхідності.
Консерватори	Останні хтось купує новинку. Чинять опір будь-яким змінам, незвичайним пропозиціям. Лякають новинки.

Компанія повинна чітко розуміти, що необхідно тому чи іншому споживачеві, щоб запобігти помилкам у вигляді надзвичайно нав'язаного сервісу та неправильного підходу. Головним завданням компанії є формування ефективних взаємин із споживачем, що ведуть до подальшої та довгострокової співпраці.

Після того, як компанія завоює увагу та розташування споживача, необхідно його утримати. Для того, щоб утримати споживача, розробляються спеціальні програми лояльності. Можна також говорити про те, що програми

лояльності на сьогоднішній день є однією з найважливіших умов успішного функціонування будь-якої компанії. В основному програми лояльності орієнтовані на 20% споживачів компанії, які, у свою чергу, дають 80% прибутку, виходячи з правила Парето.

Для того, щоб розробити ефективну програму лояльності, необхідно визначитися з цілями її розробки:

- залучення нових клієнтів;
- утримання існуючих клієнтів;
- протидія зусиллям конкурентів з переманювання клієнтів.

Найчастіше програми лояльності втілюють у собі досягнення відразу кількох чи всіх цілей, що зменшує її ефективності.

Під програмою лояльності розуміється надання будь-яких матеріальних вигод споживачеві, які стимулюють його повертатися до компанії, роблячи повторні покупки. Види даних програм лояльності:

- фіксована знижка, іменна картка;
- знижкові картки з правом одноразової знижки;
- накопичувальна знижкова карта;
- бонуси та знижки, що накопичуються в часі;
- прогресивна шкала знижок;
- безкоштовне обслуговування.

Очевидно, що кожна компанія вибиратиме ту програму лояльності, яка є прийнятною та ефективною у сфері її діяльності, наприклад, безглуздо вводити таку програму лояльності як накопичувальна знижкова карта, для дилерських центрів автомобілів.

Більшість програм лояльності базуються на заохочення купівельної історії, чим більше здійснено покупок, тим краще купівельна історія, отже, тим більше надаватиметься переваг споживачеві.

Також слід зазначити, що програми лояльності також поділяються на індивідуальні та коаліційні. Індивідуальні програми розробляються спеціально для конкретної компанії, що орієнтується на конкретних споживачів. А

коаліційні, це ті програми, в яких беруть участь одразу кілька компаній, орієнтованих на однакових споживачів. І індивідуальні та коаліційні програми мають свої переваги, так і недоліки, і неможливо точно сказати, яка саме програма підійде тій чи іншій компанії, оскільки все залежить від особливості, діяльності та її клієнтів.

Далі необхідно розглянути методи формування споживчої лояльності є впровадження CRM-системи – це корпоративна інформаційна система, незамінний сучасний інструмент для ведення бізнесу. Дає можливість не просто автоматизувати взаємодію з клієнтами та процес продажів, а вибудувати їхню роботу таким чином, щоб отримувати максимальний результат. Створення та використання такої системи дозволяє забезпечити ефективний та постійний контакт із клієнтом на основі постійного моніторингу його потреби, забезпечення високого сервісу комунікацій та документообігу, стимулювання продажів за рахунок розробки індивідуальних пропозицій, що відповідають потребам та очікуванням клієнта. Не всі компанії використовують CRM-системи, що в умовах розширеної бази клієнтів, позбавляє їх можливості підвищення ефективності роботи з клієнтами.

Саме тому в сучасних умовах конкуренції компанії частіше зосереджують власні зусилля на формуванні лояльності за допомогою використання таких інструментів як реклама, заходи щодо стимулювання збуту, формування фірмового стилю і SMM-просування. Однак, в умовах активної конкурентної боротьби спостерігається використання тих самих інструментів серед компаній, що знижує ефективність впливу і не дозволяє досягти потрібного ефекту. документообігу, стимулювання продажів за рахунок розробки індивідуальних пропозицій, що відповідають потребам та очікуванням клієнта. Не всі компанії використовують CRM-системи, що в умовах розширеної бази клієнтів, позбавляє їх можливості підвищення ефективності роботи з клієнтами.

Саме тому в сучасних умовах конкуренції компанії частіше зосереджують власні зусилля на формуванні лояльності за допомогою використання таких інструментів як реклама, заходи щодо стимулювання збуту, формування

фірмового стилю і SMM-просування. Однак, в умовах активної конкурентної боротьби спостерігається використання тих самих інструментів серед компаній, що знижує ефективність впливу і не дозволяє досягти потрібного ефекту.

1.2. Інструментарій формування споживчої лояльності у ресторанного бізнесу

Найгострішою проблемою, на наш погляд, є поширене спрощене розуміння лояльності як готовності клієнта до повторних покупок [4] – і, як наслідок, зведення маркетингової діяльності щодо формування та утримання клієнтської лояльності до заходів щодо спонукання споживачів до повторних покупок (як правило, ці заходи полягають у роздачі чи продажу дисконтних карток із накопичувальної складової). Однак ці заходи не мають нічого спільного з формуванням справжньої лояльності, яка, відповідно до запропонованої в роботі моделлю, включає три елементи:

- задоволеність послугою, що купується. Тут важливо відзначити, що, на відміну від товару, який відчужений від виробника, і, отже, для лояльності підприємству-виробнику досить простої задоволеності споживчими та ціновими характеристиками товару, послуга від провайдера послуги принципово не відчужується (тобто для її надання потрібно контакт між провайдером та клієнтом). У силу цього для забезпечення задоволеності споживача важливим є не тільки зміст послуги та її ціна, а й процес її надання, умови, в яких вона надається, якість роботи персоналу, що залучається для надання послуги тощо. З одного боку, це обертається більшою складністю забезпечення задоволення споживача (оскільки необхідно керувати більшою, ніж у випадку товару, кількістю факторів, важливих для клієнта), але, з іншого боку, лояльність утримати простіше – задоволений споживач не буде налаштований змінювати постачальника послуги, оскільки ризик виявитися незадоволеним послугою іншого ресторану досить високий;

- повторні покупки послуги. Цей чинник не рівнозначний задоволеності сервісним товаром – споживач може набувати його через відсутність вибору, і,

навпаки, гостю може подобатися сервіс у закладі та його послуги, але він повторно не купує з якихось обмежень. Тому для провайдера послуги дуже важливо, щоб задоволення його сервісним продуктом поєднувалося з повторними покупками;

– готовність просувати сервісний продукт серед свого кола спілкування.

Дотримання цих умов означає, що споживач відчуває свій тісний зв'язок із ресторанним підприємством і має мотивацію до довгострокової співпраці з нею. Результатом цієї співпраці для гостя є якісне задоволення відповідної потреби, а для ресторану – неявні гарантії стабільного доходу та участь клієнта у просуванні як його самого, так і його продуктів. Очевидно, що лояльність, що розуміється таким чином, має для закладу набагато більше значення (і здатна принести набагато більший ефект), ніж просте спонукання гостей до повторних покупок за рахунок надання накопичувальних знижок або призів. Однак формування такої лояльності вимагає значних зусиль з боку ресторану і ґрунтується на доброму розумінні запитів свого цільової аудиторії та вибудовуванні відносин із нею.

Інструментами формування такої лояльності у ресторанному підприємстві можуть бути:

- відповідність асортименту пропонованих страв запитам цільової аудиторії (як за набором страв, так і їх якісними характеристиками, а також за ціною). Незважаючи на всю очевидність цього твердження, ресторани не завжди дотримуються цієї рекомендації. Нерідко практикується звуження асортименту (з метою мінімізації витрат на управління ним), яке в результаті обертається нездатністю запропонувати споживачеві звичну для нього страву, в результаті, заощадивши на управлінні асортиментом, ресторан викликає незадоволення свого постійного клієнта. Але ж добре відомо, що лояльність є системою двосторонніх відносин, в якій кожен учасник готовий у певних межах поступатися своєю поточною вигодою для збереження довгострокових відносин [4]. Таким чином, мінімізуючи свої поточні витрати, ресторан в даному випадку жертвує довгостроковими відносинами і зловживає клієнтською лояльністю [7]

(покупець може продовжувати ходити в цей ресторан – але не тому, що він, як і раніше, задоволений асортиментом, а просто тому, що не бажає ризикувати, обираючи новий ресторан). Далі, як правило, у ресторанах основні страви готуються на замовлення, найчастіше – за фірмовою рецептурою, тоді як десерти закупаються на стороні, зберігаються у замороженому стані та їх вибір стандартний для багатьох закладів. Інакше кажучи, спостерігається протиріччя між маркетинговими та споживчими характеристиками основних страв та десертів (фактично десерти не відповідають іміджу ресторану), що викликає невдоволення цільової аудиторії;

- відповідність змінних комплексу маркетингу перевагам цільової аудиторії. Інакше висловлюючись, споживачі мають бути задоволені як стравами і ціною, а й якістю організації процесу обслуговування, рівнем роботи персоналу, інтер'єром тощо. Доцільно застосовувати додаткові послуги, які підсилюють вплив змінних комплексу маркетингу [8] – наприклад, створення дитячих кімнат.

Зазначимо, що ресторан повинен вирішити два завдання, що частково незбігаються: з одного боку, йому треба забезпечити відповідність всіх параметрів комплексу маркетингу очікуванням цільової аудиторії (тобто у певному сенсі задовольнити усереднені очікування клієнтів), а з іншого – йому необхідно виділитися серед конкурентів, тобто, знайти можливості диференціації [9, 10]. Для формування лояльності необхідно вирішити обидва ці завдання.

Ще одне уточнення: зрозуміло, асортименти страв також відноситься до елементів комплексу маркетингу. Виділення потреби забезпечити відповідність асортименту запитам цільової аудиторії як самостійний компонент програми формування пов'язане з тим, що в ресторані саме первинне харчування (це відрізняє його від інших закладів, де більше значення має атмосфера, розважальна програма тощо).

- використання карт постійного покупця у поєднанні з інформаційною системою для їх підтримки (збереження історії замовлень, скарг, подяк,

рекомендацій тощо). Потенціал такої карти полягає не тільки в банальному наданні знижки (хоча і це досить важливо і є інструментом заохочення покупця за тривалу співпрацю з рестораном), і навіть не у пропозиції спеціальних акцій у день народження клієнта (технологія застосування таких акцій повною мірою освоєна більшістю закладів громадського харчування, які використовують карти постійного покупця), але – і насамперед – у виявленні клієнтських переваг та максимально повному задоволенні їх. Наприклад, якщо відомо, що клієнт віддає перевагу певному аперитиву, або любить, щоб його обслуговував певний офіціант (відповідна інформація зберігається в історії клієнта, прив'язаної до його номера картки постійного покупця), то при попередньому бронюванні столика та повідомленні номера картки постійного покупця ресторан уже до приїзду клієнта може подати цей аперитив та надати даного офіціанта. В даний час у ресторанах така історія взаємодії з клієнтом не реєструється, і інформація про специфічні запити покупця, як правило, просто запам'ятовується або адміністратором, або офіціантом - і неминуче буде втрачено при зміні цими співробітниками місця роботи (з очевидними негативними наслідками для ресторану та клієнта – якому, по суті, доведеться з нуля «навчати» нового співробітника своїм перевагам);

- готовність вносити певні зміни до рецептури приготування страв (або навіть готувати на замовлення страви, які відсутні в асортименті, для окремих клієнтів). Це передбачає використання гнучких інформаційних систем (що дозволяють адаптувати асортимент до запитів клієнта та розраховувати ціну на нестандартні страви), а також надання повноважень адміністраторам щодо задоволення таких нестандартних замовлень. Зрозуміло, не слід схвалювати нестандартне замовлення будь-якого клієнта (оскільки в цьому випадку управління асортиментом стане неможливим), однак як спеціальна послуга для категорії найбільш привілейованих клієнтів це може бути доцільно;

- проведення заходів щодо формування прихильності клієнтів до ресторану. Це можуть бути регулярні закриті свята, на які запрошуватимуться лише постійні клієнти (або ж для постійних клієнтів будуть пропонуватися

пільгові умови участі), конкурси серед клієнтів (ці конкурси можуть також використовуватися для краудсорсингу, тобто для залучення клієнтів для вирішення якихось завдань ресторану). Сюди ж можна віднести створення закритого інтернет-порталу (своєї соціальної міні-мережі) для взаємодії клієнтів один з одним і з закладом.

Зрозуміло, навряд чи можна очікувати, що кожен заклад громадського харчування зможе впроваджувати всі ці інструменти в повному обсязі – це потребувало б надто значних витрат, які під силу лише великим мережам. Ресторани повинні диференціювати інструментарій формування лояльності відповідно до своїх можливостей. Зокрема, поодинокі заклади можуть з великим успіхом забезпечити задоволення індивідуальних запитів клієнта (за рахунок своєї більшої гнучкості та малої формалізації бізнес-процесів). Для демократичних ресторанів така гнучкість недоречна, оскільки вона спричинить високі витрати, проте вони цілком можуть адаптувати комплекс маркетингу (ціну, інтер'єр, організацію процесу обслуговування тощо) до запитів своєї цільової аудиторії, і таким чином сформувати її лояльність.

Зазначимо, що справжня (тобто відповідна трьом переліченим вище критеріям) лояльність передбачає готовність споживача прощати випадкові (чи виникають не з вини закладу) помилки і огріхи роботи провайдера послуги (за умови, очевидно, що це помилки пов'язані зі зловживанням довірою клієнта і викликаються систематичною несумлінністю провайдера) [4]. На нашу думку, в умовах, коли низка підприємств ресторанного бізнесу зіткнеться з необхідністю внесення змін до свого асортименту через неможливість приготування низки страв через відсутність необхідних інгредієнтів (закриття кордонів або тощо), фактор готовності споживача поставитися з розумінням до цих проблем ресторану та продовжувати відвідувати його має особливе значення.

Таким чином, на сьогоднішній день створення та закріплення клієнтської лояльності є основним фактором успіху закладу громадського харчування. Однак вирішення завдання створення такої лояльності ускладнюється тим, що в даний час клієнтська лояльність трактується надмірно спрощено, через що

вибирається неадекватний інструментарій для її формування. Це означає, що закладам громадського харчування необхідно переходити від традиційної мінімалістської моделі формування лояльності (розуміє як спонукання клієнта до повторних покупок) шляхом роздачі або продажу дисконтних або накопичувальних карт до ускладненої технології створення та закріплення справжньої лояльності (розуміється як система довгострокових відносин між клієнтом та рестораном).

1.3. Методи дослідження споживчої лояльності ресторанних підприємств

Особливо актуальним є сьогодні розробка нових інноваційних методів формування лояльності, а також виявлення методів оцінки ефективності їх застосування. Це зумовлює необхідність розгляду методів дослідження споживчої лояльності.

Для оцінки лояльності споживачів існує кілька методів:

- традиційний метод, спрямований виявлення бажання споживача купити певний продукт або послугу. Причому це бажання має бути зафіксовано перед моментом здійснення покупки. Якщо мотивація купити продукт оцінюється як висока, то споживач вважається лояльним чи прихильним до певного бренду. Однак цей метод не можна вважати об'єктивним через те, що вибір споживача може бути обумовлений низькими перехідними бар'єрами: ціною або доступністю даного продукту. Особливо це уточнення може бути актуальним у регіонах України, де купівельна спроможність більшості громадян відносно не висока. Така ситуація може загрожувати спотворенням реальної картини запитів споживачів через відсутність допустимих для споживачів альтернатив;

- метод оцінки комплексної лояльності через якість обслуговування чи методику SERVQUAL. Ця методика полягає у проведенні опитування споживачів, у тому числі споживачів конкурентних підприємств, шляхом анкетування. В даному випадку анкетування спрямоване на узагальнення даних

за принципом обчислення різниці рівня очікування споживача перед використанням та сприйняттям під час використання продукту та після. Питання для анкетування складаються відповідно до параметрів уявлення споживача про рівень переконливості, чуйності, надійності, співпереживання та співчуття бренду. Як правило, для розгорнутої оцінки лояльності споживачів, в анкеті має бути не менше 22 запитань, а саме по 4-5 підпунктів на кожен вищевикладений параметр. Відповіді оцінюються відповідно до психометричної шкали від пункту «повністю згоден» до «повністю не згоден».

Параметри очікувань споживача більш розгорнуто можна охарактеризувати як переконливість, саме рівень довіри до персоналу та його компетентність. Чуйність розуміється, як готовність персоналу підприємства зрозуміти проблему споживача та допомогти її вирішити. Надійність розуміється, як здатність закладу надавати послуги відповідно до вимог споживачів у прийнятні терміни. Співпереживання тягне за собою переконаність клієнта в тому, що його запити та потреби будуть зрозумілі.

Для об'єктивного представлення охоплення потенційних та наявних споживчих підприємства при анкетуванні обов'язково повинні враховуватися такі характеристики респондентів як: кількість, стать, середній вік, рід діяльності у відсотковому співвідношенні (дієздатні працюючі, учні, пенсіонери, домогосподарки тощо).

Водночас цей метод оцінки лояльності є надто затратним, що його головним мінусом. Не кожен споживач готовий об'єктивно відповісти на 22 запитання анкети;

- метод дослідження з допомогою розрахунку індексу задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index CSI). Цей метод дозволяє співставити показники оцінки споживача з фінансово-економічними показниками підприємства, особливо це стосується сфери послуг. Чинники споживчої задоволеності під час проведення цього дослідження мають бути скориговані до умов саме галузі, у якій воно проводиться.

Якість товару чи послуги, яке сприймає споживач тут, базується на відчуттях клієнта пов'язаних із споживанням продукту та особливостях його якості.

Ступінь задоволеності споживача при користуванні даним методом ґрунтується на уявленні споживача про ідеал продукту або послуги та його досвід спілкування з працівниками. Рівень задоволеності вимірюється у числовому еквіваленті від 0 до 100 балів. Чим вище значення, то більше задоволений споживач. За середнє значення тут прийнято вважати інтервал від шістдесяти до сімдесяти п'яти балів і, як правило, цей числовий відрізок настільки динамічний у своїх інтерпретаціях, що важливою і ємною вважається різниця навіть у два бали;

- метод дослідження з допомогою чистого індексу прибічника (Net Promotion Score NPS). Дана методика є відносно простою та легкою у проведенні опитування серед споживача, оскільки анкетування базується на одному ключовому питанні. Питання полягає в готовності споживача порекомендувати підприємство чи продукт чи послугу, які вона надає своїм друзям чи близьким. Відповідь оцінюється за допомогою шкали від 0 до 10. Оцінка від 0 до 6 є показником низької задоволеності клієнта, оцінка від 6 до 7 відноситься до пасивних клієнтів, і респонденти, що відповіли 9, 10 балів, є прихильниками компанії, готовими порекомендувати її друзям.

Готові її порекомендувати та відповісти за свої слова, щодо якості та очікувань перед іншими споживачами. Найчастіше респондентам задають шкалу від 0 до 11 балів для більш чіткого виявлення прихильності. На основі вищеописаної градації, за допомогою отриманих балів можна зробити розрахунок безпосереднього чистого індексу, який дорівнює різниці частки відсотка респондентів прихильників і частки відсотка слабо задоволених споживачів. Слід зазначити, що методика дослідження, заснована на обчисленні чистого індексу прихильника, дозволяє з'ясувати рівень лояльності у клієнтів безпосередньо й у досить простий спосіб.

Але основним її мінусом є відсутність можливості з'ясування причин та природи низької задоволеності споживачів, що автоматично робить її більш об'єктивною лише для відносно благополучних компаній зі стабільним маркетинговим комплексом та високим рівнем обізнаності споживачів щодо бренду та послуг компанії.

На основі вищеописаної градації, з допомогою отриманих балів можна розрахувати чистий індекс, який дорівнюватиме різниці частки відсотка респондентів прихильників і частки респондентів критиків. Основний мінус даної методики полягає у відсутності можливості виявлення природи та причин низької задоволеності клієнтів.

Тому для точної оцінки рівня лояльності споживача тієї чи іншої організації необхідно використовувати весь комплекс методик, враховуючи індивідуальні особливості тієї чи іншої сфери діяльності ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «НА ПАГОРБІ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ресторану

Ресторане підприємство «На пагорбі» було зареєстровано та почало свою роботу у 2021 році.

Ресторан розташований за адресою: 44444, Волинська область, с. Лище, вул. Лугова, будинок 15. Власником та директором закладу є Дембіцька Тетяна Юріївна. Організаційна форма власності закладу ФОП Дембіцька Т.Ю.

Основні види діяльності ресторану «На пагорбі»:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Додаткові:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

Ресторанний заклад відноситься до підприємств громадського харчування середнього класу, призначене для організації дозвілля населення, що спеціалізується на виробництві та реалізації. Ресторан надає послуги з організації банкетів, сімейних урочистих подій, міських заходів, івентів. Ресторан «На пагорбі» – це місце для проведення сімейної урочистості, корпоративного банкету чи ділового фуршету. Для ресторану характерний сервіс високого рівня, приємна атмосфера та демократичні ціни.

Ресторан «На пагорбі» був створений з метою задоволення суспільних потреб гостей та населення Луцької громади у послугах харчування та рекреації.

У меню представлені страви європейської та української національної кухні (додаток А). Є одна основна зала на 210 осіб і одна маленька на 60 персон. Загальна кількість місць – 180, максимальна місткість – 270 осіб. Для підтримки мікроклімату облаштовано систему кондиціювання та вентиляцію торгового залу. Особливості закладу представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості ресторану «На пагорбі»

Кухня	Європейська, українська
Середній чек	500 грн на 1 людину (без алкоголю)
Місткість	2 зали на 120 та 60 людей
Оплата	Готівка, VISA, MasterCard через QR-коди
Графік роботи	Щоденно з 11:00 – 22:00 (під час воєнного стану)
Переваги	безкоштовна парковка на 20 авто, бізнес-ланчі, доставка їжі, кейтеринг, безкоштовний інтернет, кальян, розважальні вечори з живою музикою.
Додаткові бонуси	Знижка на страви на виніс 15% та в день народження 25%

На ринку громадського харчування ресторану «На пагорбі» має низку переваг у порівнянні з іншими закладами цього типу:

- вартість готової продукції нижча на 10% рівня цін за аналогічну продукцію;
- гарантована висока якість їжі та напоїв;
- гарантована якість обслуговування;
- можливість вибору максимально широкого асортименту страв;
- гарний позитивний інтер'єр;
- достатня комфортність перебування в обідньому залі.

Загалом на підприємстві працює 24 особи.

Організаційна структура управління рестораном «На пагорбі» представлена на Рис. 2.1.

Організаційна структура управління ресторану «На пагорбі» лінійно-функціональна, яка заснована на тісному поєднанні лінійних та функціональних зв'язків в управлінні.

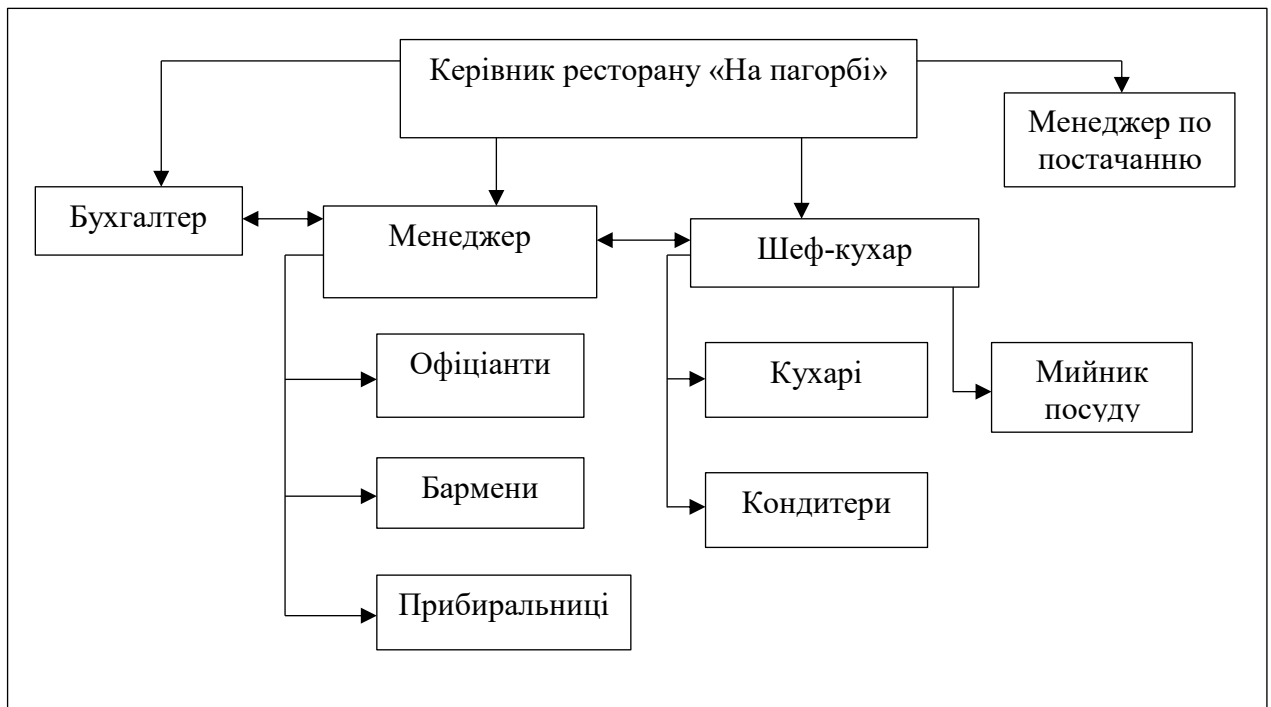


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «На пагорбі»

Вона забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки приймають рішення та керують, а функціональні – консультують, інформують, координують та планують господарську діяльність [29].

В основу організації функціональних процесів покладено лінійний принцип. Керівник функціонального відділу є одночасно чи-ним керівником безпосередньо підлеглих йому працівників. Лінійно-функціональна структура управління звільняє керівника від цілого ряду функцій, для виконання яких є кваліфіковані спеціалісти.

Тим не менш, є ключові фігури, здатні значною мірою впливати на поведінку інших співробітників, створювати сприятливу робочу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців. Через них відбувається запровадження відповідної корпоративної культури у всі структури ресторану.

Директор виконує досить стандартні завдання для будь-якого керівника ресторанного бізнесу (Рис. 2.2).

Головний бухгалтер ресторану «На пагорбі» організовує бухгалтерський облік діяльності ресторану, забезпечує оформлення звітом та здачу їх у державні органи. Бухгалтер відповідає за нарахування та видачу заробітної плати

співробітникам ресторану, де застосовується погодинна та погодинно-преміальна системи оплати праці персоналу; веде облік чисельності персоналу, стежить за дотриманням трудової дисципліни, відповідає за прийом та звільнення працівників.



Рис. 2.2. Основні завдання керівника закладу

Головний менеджер ресторану «На пагорбі» організовує роботу офіціантів, барменів та іншого обслуговуючого. Він відповідає за якість обслуговування клієнтів – робота барменів та офіціантів, за чистоту, порядок приміщень. До обов'язків менеджера входить керівництво роботою з правильного використання інвентарю та обладнання, своєчасний ремонт та профілактика.

Менеджер зі збуту ресторану «На пагорбі» здійснює розробку схем, форм, методів та технологій продажів, просування; контроль розробки та реалізації бізнес-планів, оцінювати ступінь можливого ризику; вивчає ринок та тенденції його розвитку; аналізує ринкові можливості; організовує збирання інформації про попит; розробляє комплекс заходів щодо використання можливостей ринку; бере участь у ціноутворенні, визначає способи обґрунтування ціни; розробляє та застосовує схеми знижок залежно від різних факторів; аналізує причини спрямування покупцями претензій; підтримує контакти із постійними клієнтами; аналізує обсяги продажу; організовує та керує проведенням заходів щодо формування споживчого попиту, стимулювання продажів; координує проведення окремих видів рекламних кампаній; забезпечує участь ресторану у

виставках, що проводяться; бере участь у вирішенні питань формування та зміни напрямів розвитку товарного асортименту.

Шеф-кухар ресторану «На пагорбі» здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю ресторану. Його основні функції показано на рис. 2.3.

Допоміжний персонал здійснює діяльність з обслуговування основних підрозділів ресторану, зокрема офіціантами в обідніх залах і барменом за барною стійкою, де реалізується покупна та алкогольна продукція.

Весь колектив ресторану «На пагорбі» є єдиною командою, яка має досягти спільної мети – збільшення прибутку.

Основний принцип, яким повинен керуватися будь-який працівник ресторану «На пагорбі», незалежно від його посади, повага до особи. Ресторан «На пагорбі» забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності.

Співробітники ресторану «На пагорбі» керуються такими принципами (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Принципи ресторану «На пагорбі»

Співробітники ресторану поважають особисте життя колег, не допускаючи будь-якого втручання в нього.

Корпоративні цінності ресторану «На пагорбі» показано на рис. 2.5.

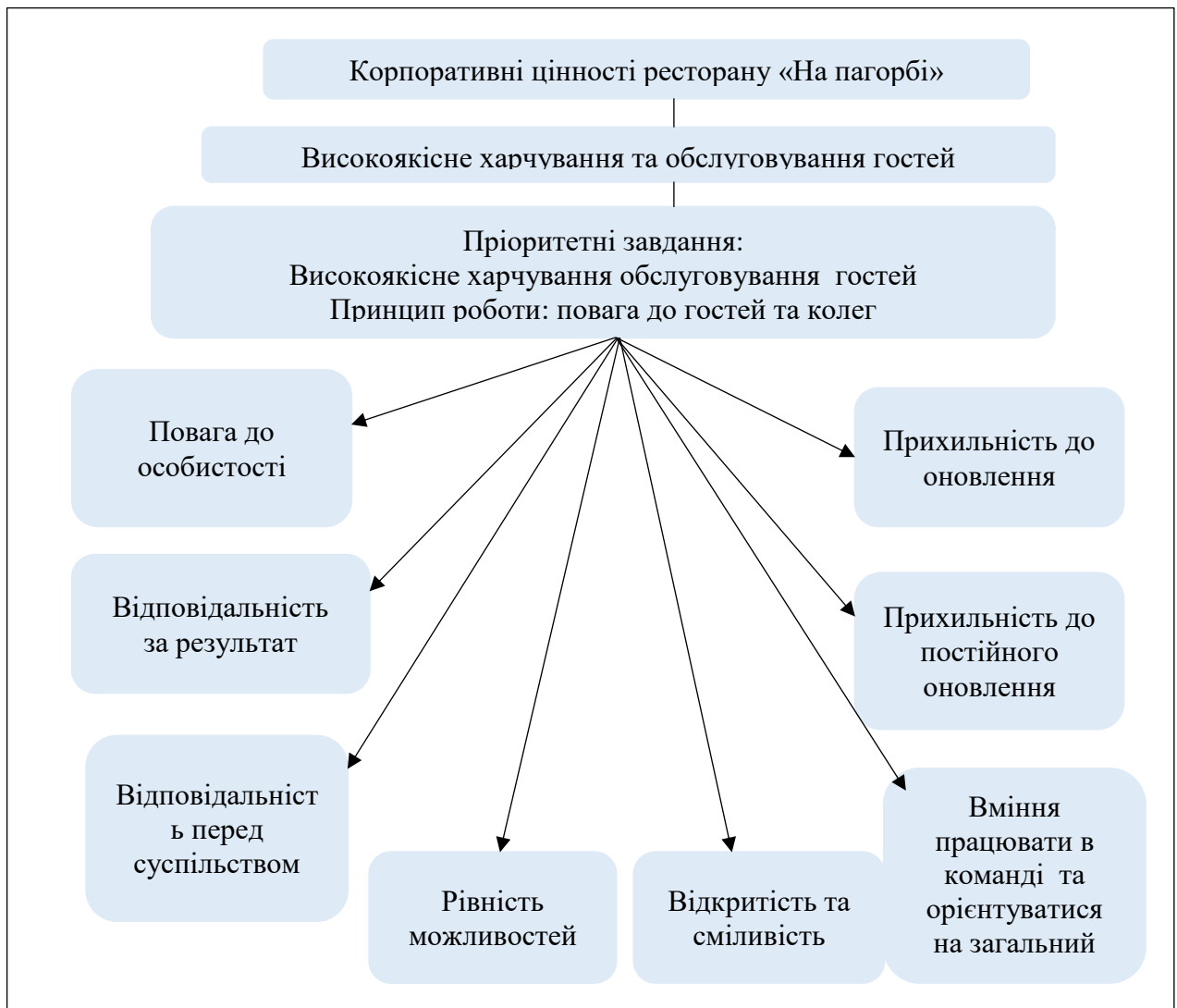


Рис. 2.5. Корпоративні цінності ресторану «На пагорбі»

Для швидкого та безпомилкового контролю операцій, повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості та повноти обслуговування гостя, тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим та незамінним стає впровадження автоматизованих систем управління. На даний час ресторан «На пагорбі» використовує автоматизовану систему управління під назвою R – keeper.

Таким чином, діяльність закладу організована з урахуванням специфіки, прийнятої у громадському харчуванні, на основі норм та правил, прийнятих у цій галузі.

Купівельна спроможність населення відновлюється і громадське харчування знову стає актуальним, це дозволяє прогнозувати подальший розвиток закладу «На пагорбі» при правильному управлінні підприємством.

В рамках даного дослідження проведемо оцінку конкурентоспроможності ресторану «На пагорбі», використовуючи такі інструменти як PEST-аналіз, галузеву модель 5 сил М. Портера, SWOT-аналіз.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «На пагорбі»

Проведемо аналіз зовнішнє середовище ресторану. Нами узагальнено фактори впливу макросередовища на діяльність ресторану «На пагорбі» за допомогою PEST-аналізу, щоб визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів середовища (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ресторану «На пагорбі»

Фактор	Шкала оцінювання від -5 до +5	
Політичний факто		
Військовий стан		Високий вплив
Політична влада		Стійкий
Загроза зі сторони котролюючих органів та військової адміністрації		Стійкий
Економічні фактори		
Зміна рівня інфляції		Високий
Рівень зайнятості населення		
Інтенсивність конкуренції		
Соціально-культурні фактори		
Рівень освіти		
Вимоги до якості продукції і сервісу		
Темпи росту населення		
Важливі культурні цінності та менталітет		
Мода на святкування важливих подій в ресторані		
Технологічні фактори		
Темпи відновлення технології підприємства		
Витрати на розробки нових технологій страв		
Можливість впроваджувати нові інноваційні технології приготування стра		
Всього		

Таким чином, в ході проведеного PEST-аналізу було простежено негативний та позитивний вплив різних факторів на цей вид бізнесу. Так, до важливих проблем у ресторанній сфері належить нестійка політична ситуація в країні та військовий стан, надмірне регулювання та рівень інфляції, а запровадження продовольчих санкцій практично паралізувало діяльність закладів харчування, що працювали раніше на імпорتنій сировині. Але можна зазначити, що на діяльність ресторану «На пагорбі» ці фактори мають незначний негативний вплив, що пов'язано в першому випадку з тим, що підприємство чітко слідує законодавчому регулюванню ведення бізнесу, а в другому – використовує мінімум імпортової сировини.

Вплив зовнішніх економічних факторів на діяльність підприємства в останній рік був задовільним, за винятком посилення конкуренції. Цей фактор знизив вплив до двох балів.

Найбільший сприятливий вплив мають на діяльність ресторану поліпшення соціально-культурних факторів – зростання рівня освіти, ресторанна культура та ментальність населення до смачної їжі. Однак темпи зростання населення відсутні через виїзд громадян за кордон чому сприяють військові дії в країні. Ця позиція дедалі слабшає.

Позитивний вплив на діяльність ресторану «На пагорбі» мають і технологічні фактори за рахунок темпів оновлення технології підприємства, а також можливостей впровадження нових технологій – як у приготуванні їжі, так і у сервісі. Знижує загальну оцінку впливу цих факторів значну вартість більшості інновацій.

Однак загалом можна відзначити, що макросередовище досліджуваного підприємства є відносно стабільним.

Мікросередовище ресторану характеризується постачальниками, цільовою аудиторією та конкурентами.

Постачальники. Як уже було зазначено, продовольчі санкції не надто позначилися на господарських зв'язках ресторану «На пагорбі». 80% продукції ресторану випускається з української сировини, тому заклад виявився стійким

до коливань продовольчого імпорту. Основну сировину закупають у компанії «Метро». Підприємство працює лише з перевіреними постачальниками.

Цільова аудиторія ресторану – це офісні працівники, менеджери, бізнесмени, які вдень приходять на ланч, увечері – на вечерю, а у вихідні відпочивають зі своїми сім'ями, з дітьми. Середній вік споживачів ресторану – 25-40 років, переважає чоловіча стать – до 60%.

Перейдемо безпосередньо до аналізу конкурентів. Підприємство розташоване у на околиці міста в затишному районі, і його конкурентами є більшість підприємств харчування, розташованих у безпосередній близькості, проте безпосередніми конкурентами вважаються ресторани з подібним позиціонуванням.

Порівняльна характеристика основних конкурентів ресторану «На пагорбі» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних конкурентів ресторану «На пагорбі»

Показник	Ресторан «На пагорбі»	Ресторан «Явір»	Ресторан «Садиба на джерелах»
Фактори, що характеризують підприємство			
Репутація закладу	Відомий	відомий	Відомий
Кваліфікація менеджерів вищої ланки	Висока	Висока	Висока
Кваліфікація менеджерів середньої ланки	Висока	Висока	Висока
Плинність кадрів	Низька	Середня	Низька
Фактори, що характеризують якість продукції та послуг			
2.1.Ціновий рівень	Високий	Високий	Середній
2.2 Асортимент	Значний	Значний	Незначний
Якість продукції та рівень обслуговування	Висока	Висока	Середня
Контроль якості продукції	Постійний	Постійний	Час від часу
Фактори, що характеризують вибір закладу			
Атмосфера	Середній рівень	Середній рівень	Високий рівень
Відповідність послуг вимогам споживача	Відповідає	Не завжди відповідає	Відповідає

Місцерозташування	Діловий центр	Центр	Спальний район
Доставка	є	є	Є
Фактори, що характеризують політику просування			
Наявність в штаті маркетолога	є	є	нема
Реклама	Недостатня	Активна	Мінімальна
Інтернет-сайт	є	є	є
Просування в соціальних мережах	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram Tic Tok	Facebook, Instagram

Для проведення порівняльного аналізу ресторану «На пагорбі» та його конкурентів з метою отримання бальної оцінки конкурентоспроможності підприємств збудуємо таблицю 2.4, в якій визначимо вагові коефіцієнти за кожним показником, виходячи з його значущості для сфери громадського харчування. Таким чином, щоб сума значень вагових коефіцієнтів за кожною групою факторів дорівнювала одиниці.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «На пагорбі» та її конкурентів

Показники		Ресторан «На пагорбі»		Ресторан «Явір»		Ресторан «Садиба на джерелах»	
Фактори, що характеризують підприємство							
Репутація закладу	0,085	5	0,43	5	0,43	5	0,43
Кваліфікація менеджерів вищої ланки	0,052	5	0,26	5	0,26	5	0,26
Кваліфікація менеджерів середньої ланки	0,053	4	0,21	5	0,27	4	0,21
Плинність кадрів	0,04	4	0,16	3	0,12	5	0,20
Фактори, що характеризують якість продукції та послуг							
Ціновий рівень	0,066	3	0,20	4	0,26	5	0,33
2.2 Асортимент	0,56	5	0,28	3	0,22	5	0,17
Якість продукції та рівень обслуговування	0,088	5	0,44	5	0,44	4	0,35
Контроль якості продукції	0,075	5	0,38	4	0,38	3	0,30
Фактори, що характеризують вибір закладу							
Атмосфера	0,065	5	0,33	4	0,26	5	0,33
Відповідність послуг вимогам споживача	0,055	5	0,28	3	0,165	5	0,28
Місцерозташування	0,045	4	0,18	5	0,225	4	0,18
Доставка	0,075	5	0,25	4	0,2	3	0,15

Фактори, що характеризують політику просування							
Наявність в штаті маркетолога	0,075	5	0,38	4	0,3	2	0,15
Реклама	0,065	4	0,26	4	0,26	4	0,26
Інтернет-сайт	0,075	5	0,38	4	0,3	3	0,23
Просування в соціальних мережах	0,055	3	0,17	4	0,22	4	0,22
Всього	1	72	4,56	68	4,30	65	4,03

З даних таблиці 2.4 видно, що оцінене значення ресторану «На пагорбі» не набагато перевищує показники ресторану «Явір» – 4,56 проти 4,30, тоді як ресторан «Садиба на джерелах» отримав оцінку в 4 03.

Загалом можна відзначити, що конкурентний аналіз показав майже рівні позиції ресторанів на ринку, проте межа між ними така незначна, що будь-який із розглянутих закладів харчування має можливість стати як лідером, так і аутсайдером у вибраній ринковій ніші.

З отриманих даних можна зробити висновок, що для ресторану «На пагорбі» у плані конкурентоспроможності найбільш небезпечний ресторан «Явір» – його показники за факторами, які характеризують заклад та якість продукції та послуг вищі.

З усіх сил конкуренції, що діють на ринок, необхідно повернути увагу лише на інтенсивність конкуренції (таблиця 2.5), оскільки виділити вимірний ступінь впливу на аналізований ресторан інших сил більшою чи меншою мірою, ніж вони впливають на конкурентів не можна.

Таблиця 2.5

Результати аналізу галузевих сил за моделлю 5 сил М. П

Інтенсивність конкуренції у сегменті		
Фактор	Хто загрожує	Кількісна порівняльна оцінка загрози
Зростання кількості конкурентів	Ресторан «Явір» (спеціалізація на стравах з дичини)	значний темп зростання мережі проти 2-х інших закладів
	Ресторани Луцька що не спеціалізуються на такому	Через стабільну моду на страви чоловічої кухні, які стали особливо популярні у військовий час вводять у меню м'ясних позицій, які

		впливають на цінову та асортиментну страв
Загроза появи нових конкурентів		
На даний момент не розглядається, оскільки за аналізованим фактором відсутня інформація – через падіння на ринку у 2022 році деякі проекти були заморожені		
Сила субститутів, сила постачальників, сила покупців		
Сили субститутів, постачальників та покупців однаково впливають на всіх гравців і не мають критеріїв кількісної оцінки більшого чи меншого ступеня впливу на аналізований ресторан, ніж на її конкурентів		

Виявити та співставити між собою обмеження та можливості, сильні та слабкі сторони ресторанного підприємства допоможе SWOT – аналіз, який представлений у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ресторану «На пагорбі»

		Фактори зовнішнього середовища	
		Можливості 1. Розширення ринку збуту 2. Використання новітніх технологій	Загрози 1. Висока ринкова конкуренція 2. Нестабільне фінансове становище споживачів 3. Нестабільне фінансове становище самого ресторану
Чинники зовнішнього середовища підприємства	Сильні сторони: 1. Зручне та вигідне місце розташування 2. Широта та якість асортименту продукції та послуг 3. Якісна організація сервісних процесів	СіВ 1. Зростання числа споживачів за рахунок надання кваліфікованих послуг з найвищою якістю та розширення інноваційних послуг 2. Залучення нових споживачів при поширенні достовірної інформації про якість послуг та робіт, що надаються.	СіУ 3. Утримання споживачів за рахунок додаткових сервісів 4. Створення конкурентних переваг за рахунок високої якості сервісу 5. Контроль та раціоналізація витрат
Чинники внутрішнього середовища підприємства	Слабкі сторони 1. Відсутність маркетингових досліджень 2. Відсутність стратегії просування	СлВ 6. Дослідження ринку 7. Розробка якісної маркетингової політики 8. Постійні фінансові потоки при виході на нові ринки	СЛУ 9. Вивчення досвіду конкурентів 10. Моніторинг конкурентного середовища для прийняття адекватних управлінських рішень

Таким чином, проведене дослідження дозволяє виділити основні проблеми галузі, які мають прямий вплив на діяльність ресторану «На пагорбі» та намітити шляхи їх вирішення, що представлено у таблиці 2.7..

Таблиця 2.7

Проблеми конкурентоспроможності ресторану «На пагорбі»

Проблеми галузі	Проблеми ресторану «На пагорбі»	Шляхи вирішення
Нестабільна фінансово-економічна ситуація країни, що негативно впливає на собівартість страв	Ризик переходу споживачів до конкурента, що має аналогічний асортимент із нижчими цінами	У разі неможливості вплинути на цінову політику можливо утримати свого споживача, а також залучити потенційну аудиторію нестандартною інноваційною послугою, яка відсутня на ринку та розробити програму лояльності для гостей ресторану
Зростання конкуренції у даному сегменті ресторану	Ризик втрати частини ринку через догляд потенційної аудиторії до більш відомих, розрекламованих конкурентів	Посилення політики просування із заняттям нових ніш

Незважаючи на володіння такими потужними ресурсами в конкурентній боротьбі, як масштабність закладу та велика кількість місць для гостей, досвід управлінської роботи та постійний контроль за якістю послуг, стійке джерело фінансування у вигляді прибутку закладу, ресторан «На пагорбі», залишається вразливим на ринку, так як не здатний швидко адаптуватися до змін що відбуваються на ринку ресторанних послуг України.

Таким чином, аналіз конкурентних позицій ресторану «На пагорбі» та його конкурентоспроможності дозволяє рекомендувати підприємству підвищення конкурентоспроможності на існуючому ринку за рахунок розробки ефективної програми лояльності споживачів ресторану, які будуть постійними гостями закладу.

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності дозволять ресторану «На пагорбі» виділитися із загальної маси конкурентів підприємства та

підвищити ефективність управління, і, як наслідок, вартість підприємства загалом.

2.3. Аналіз лояльності споживачів ресторану «На пагорбі»

Для розробки ефективної програми лояльності ресторанного підприємства потрібно мати уявлення про те, на що очікують гості, визначити наскільки вони задоволені та зацікавлені у наступних відвідуваннях. Одним із основних завдань програми лояльності є утримання пропозиції підприємства громадського харчування на затребуваному рівні, для забезпечення потоку гостей.

Дослідження споживчої лояльності проводиться у кілька етапів. Першим етап передбачає аналіз конкурентного середовища, що було зроблено раніше у пункті 2.2.

Другим етапом є визначення рівня задоволеності споживачів, який включає:

- виявлення основних параметрів, що формують задоволеність клієнта;
- визначення рейтингу важливості виявлених параметрів;
- оцінка задоволеності постійних споживачів за виявленими параметрами;
- аналіз розривів виявлення пріоритетів для вдосконалення системи лояльності гостей;
- розрахунок індексу задоволеності клієнтів - CSI.

Третій етап полягає у визначенні індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score - NPS) [16].

У ході дослідження було проведено опитування мешканців міста Луцьк, віком від 18 до 55 років, які є постійними клієнтами ресторану «На пагорбі». Віковий діапазон є не випадковим, оскільки це основна цільова аудиторія ресторану.

Анкетування проводилося шляхом очного та онлайн-опитування. В рамках обстеження використовувалася 10-бальна числова оцінна шкала, яка дозволила виявити ступінь важливості запропонованого списку параметрів

анкеті. 10 балів присуджувалося найважливішим для респондентів вимогам, а вимоги, які не були важливими, отримували оцінку 1.

На Рис. 2.6 відображений рейтинг важливості вимог для клієнтів ресторану «На пагорбі».

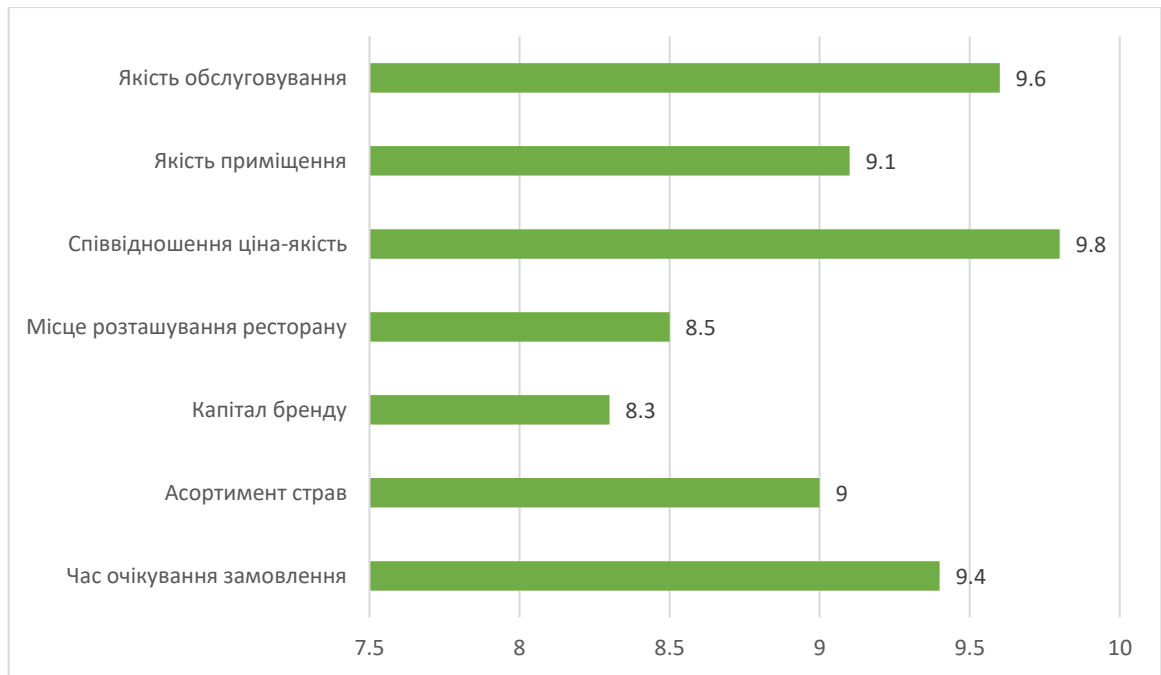


Рис.2.26. Рейтинг важливості вимог гостей ресторану «На пагорбі»

На Рис. 2.6 відображено, що найбільш важливими для клієнтів параметрами, що впливають на рівень задоволеності, є співвідношення якості страви її ціною (9,8 балів), якість обслуговування (9,6 балів), час очікування замовлення (9,4 балів), якість приміщення (9,1 балів) та асортимент страв у меню (9 балів).

Далі респондентам було запропоновано 7 питань, що включають важливі вимоги задоволеності клієнтів. Щоб відповісти на запитання в анкеті, потрібно також використовувати 10-бальну шкалу, де оцінка від 9 до 10 балів означала «високий рівень задоволеності», 8 балів свідчить про «загальну задоволеність», 7 балів означає «задоволеність загалом», і 6 балів означає, що клієнти незадоволені і багато у системі лояльності слід поліпшити. За середнім показником 5 балів і нижче приховується велика кількість незадоволених клієнтів, дані параметри потребують особливої уваги та негайного вдосконалення. Результати дослідження оцінки задоволеності клієнтів ресторану «На пагорбі» за основними вимогами представлені на Рис. 2.7.

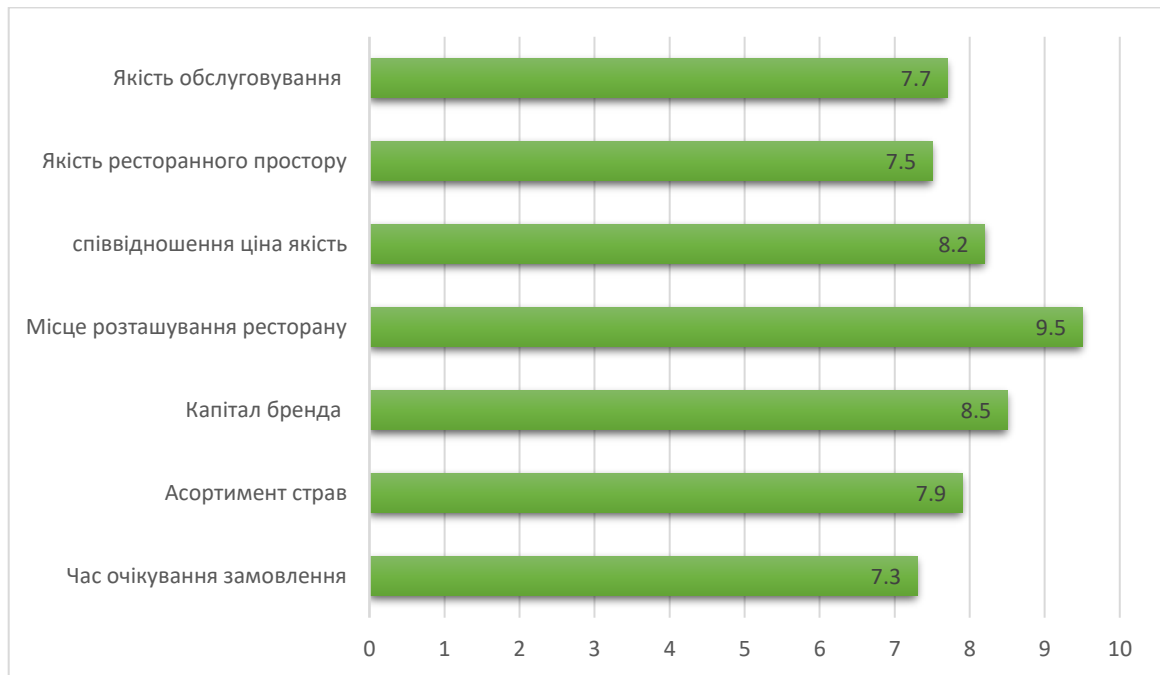


Рис.2.7. Оцінка задоволеності споживачів

На Рис.2.7 відображено, що в категорію «задоволений загалом» входять 4 параметри задоволеності, це час очікування замовлення (7,3 бала), асортимент страв (7,9 балів), якість фізичного простору (7,5 балів) та якість обслуговування (7,7). Високий рівень задоволеності спостерігається за таким параметром як місце розташування ресторану, це пояснюється розташуванням ресторану в центрі міста Луцька. Загальної задоволеності відповідають «співвідношення ціна-якість» (8,2 бала) та капітал бренду, до якого належить проведення акцій, знижок (8,5 балів).

Далі необхідно розглянути аналіз розривів для того, щоб виявити пріоритетні напрямки у вдосконаленні системи лояльності «На пагорбі» (Рис. 2.8).

На Рис. 2.8 видно, що найбільші розриви склали такі параметри як: час очікування замовлення розрив між рівнем важливості і виявленим рівнем задоволеності склав 2,1 бала; "Асортимент страв в меню" 1,1 бал; «Співвідношення ціна-якість» 1,6 бала; «якість приміщення» також 1,6 бала; та розрив за параметром «якість обслуговування» становив 1,9 бала.

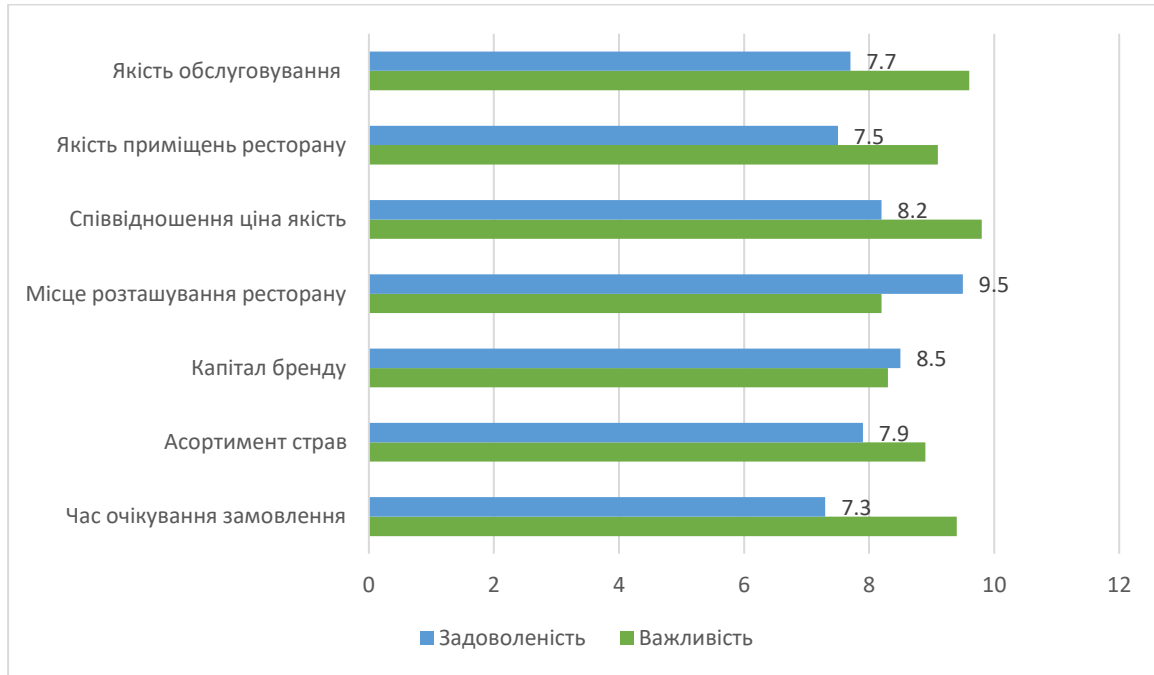


Рис. 2.8 .Аналіз розривів виявлення пріоритетів вдосконалення

Таким чином, пріоритетними напрямками у вдосконаленні системи лояльності є такі параметри:

- час очікування замовлення;
- якість обслуговування;
- якість приміщення;
- співвідношення ціна якість;
- асортимент страв у меню.

Слід зазначити, що недостатній рівень задоволеності такими параметрами «час очікування замовлення», «якість приміщення» та «якість обслуговування» також підтвердилися під час проведення кількісного контент-аналізу (Додаток Б).

Більша кількість негативних відгуків за параметрами «час очікування замовлення» та «якість обслуговування» припадає на момент проведення бізнес-ланчів та у вечірній час вихідних днів.

Далі було розраховано вагові коефіцієнти виявлених вимог у рейтингу важливості параметрів задоволеності таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок вагових коефіцієнтів параметрів важливості

Параметри роботи ресторану «На пагорбі»	Середнє значення оцінки важливості параметра	Ваговий коефіцієнт, %
Час очікування страви	9,4	14,75
Асортимент страв	9	14,12
Капітал бренду	8,3	13
Місце розташування ресторану	8,5	13,34
Співвідношення ціна-якість	9,8	15,38
Якість приміщень	9,1	14,28
Якість обслуговування	9,6	15

Далі проведено розрахунок індексу задоволеності клієнтів ресторану «На пагорбі» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок індексу задоволеності клієнтів

Параметри роботи ресторану «На пагорбі»	Оцінка задоволеності клієнтів, бали	Ваговий коефіцієнт, %	
Час очікування страви	7,3	14,75	1,07
Асортимент страв	7,9	14,12	1,11
Капітал бренду	8,5	13	1,10
Місце розташування ресторану	9,5	13,34	1,26
Співвідношення ціна-якість	8,2	15,38	1,26
Якість приміщень	7,5	14,28	1,07
Якість обслуговування	7,7	15	1,15
Середньозважене значення, %			8,02
Індекс задоволеності, %			80 %

Таким чином, індекс задоволеності клієнтів ресторану «На пагорбі» становить 80%. Виходячи з підсумкової таблиці індексів задоволеності, 80% є граничною межею у визначенні задоволеності споживачів [24]. Але також це означає, що керівництву ресторанного підприємства необхідно замислитись над удосконаленням параметрів, у яких ховається потенціал підвищення задоволеності, а отже, лояльності постійних клієнтів.

Після того, як були визначені причини формування лояльності та рівень задоволеності відвідувачів ресторану «На пагорбі» було визначено їх індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score).

Методика визначення індексу споживчої лояльності полягає у проведенні опитування, в анкеті якого буде представлено одне ключове питання, відповісти на яке потрібно, використовуючи також 10-бальну числову шкалу. Градація шкали полягає в мірі готовності респондента порекомендувати ресторан своїм друзям або знайомим, де 10 балів означає, що клієнт обов'язково порекомендує ресторан, 1 бал означає, що клієнт у жодному разі не порекомендує ресторан. Залежно від отриманих оцінок, споживачі поділяються на три групи:

1. Прихильники бренду - респонденти, що поставили 9-10 балів;
2. Нейтральні споживачі – респонденти, що поставили 8-7 балів;
3. Споживачі, що критикують – респонденти, які поставили від 6 до 1 балів.

На Рис. 2.9 видно, що з 128 респондентів 81 (64 %) є прихильниками, готовими порекомендувати ресторан «На пагорбі» своїм друзям та знайомим. 32 опитані (23%) є нейтральними споживачами. І 15 респондентів (17%) відносяться до категорії споживачів, що критикують, які не порекомендують досліджуваній ресторан «На пагорбі» своїм друзям.



Рис.2.9. Результати опитування клієнтів ресторану «На пагорбі» за методикою NPS

Далі необхідно визначити індекс споживчої лояльності (NPS) за формулою (1.1).

$$\frac{\text{Кількість прихильників бренду} - \text{кількість споживачів, що критикують}}{\text{Загальна кількість респондентів}} * 100\% \quad (1.1)$$

Індекс лояльності (NPS) клієнтів ресторану «На пагорбі» складає 51,6%.

Норма індексу споживчої лояльності для підприємства громадського харчування становить 20%.

За такого рівня лояльності клієнтів ресторан залишається конкурентним, але не є лідером ринку. Ресторанні підприємства, рівень лояльності клієнтів, яких перебуває в інтервалі 20% - 45%, також є конкурентними, і несуть постійні видатки на залучення нових клієнтів. Рівень споживчої лояльності від 50 до 100% притаманний ресторанним закладам, рентабельність продажів яких є максимальними, вони несуть мінімальні витрати на залучення нових клієнтів. Отже індекс лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі» (51,6 %) можна розглядати як фактор перегляду системи лояльності ресторанного закладу в цілому.

Далі слід розглянути статистику приросту постійних клієнтів ресторану «На пагорбі» (Рис. 2.10).

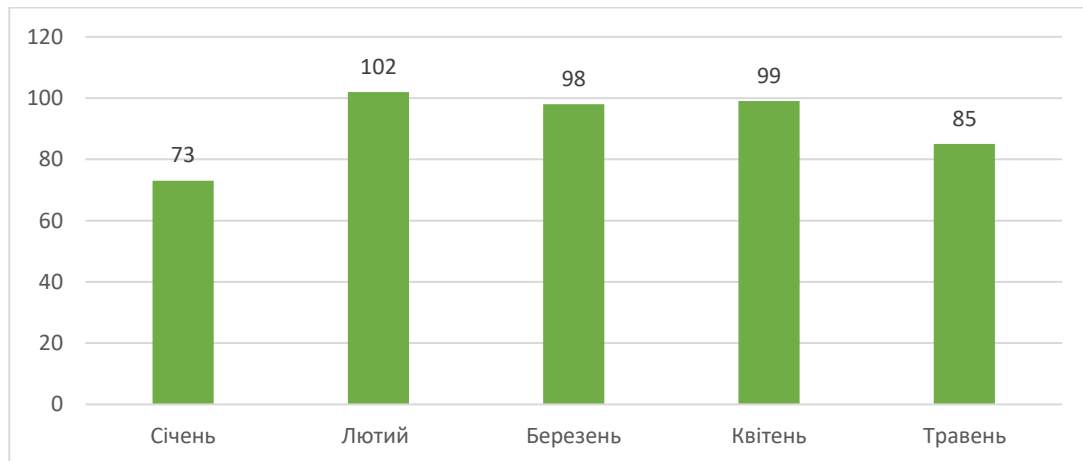


Рис.2.10. Динаміка видачі первинних бонусних карток клієнтам ресторану «На пагорбі» з січня по травень 2024 року

На Рис. 2.10 видно, що в лютому 2024 року було зафіксовано максимальну видачу бонусних карток за період, що переглядається, що обумовлюється сезонністю попиту та святковими днями. Але вже до травня 2024 року видача бонусних карток склала 85 штук, що свідчить про недостатній рівень лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі».

В ході дослідження з'ясувалося, що індекс лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі» складає 51,6%, значення цього індексу зумовлюється таким:

- незадоволеність клієнтів якістю обслуговування у ресторані;
- незадоволеність клієнтів часом очікування замовлення;
- незадоволеність клієнтів асортиментом страв у меню ресторану.

Також під час проведення кількісного контент-аналізу та асортиментного аналізу підтвердилися проблеми незадоволеності клієнтів ресторану: часом очікування замовлення, якістю обслуговування та асортиментом страв у меню.

На основі проведеного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища було прийнято рішення розробити заходи щодо підвищення лояльності споживачів ресторану «На пагорбі».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «НА ПАГОРБІ»

3.1. Заходи щодо залучення відвідувачів закладу

За результатами проведених досліджень було виявлено, що індекс лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі» має потенціал до зростання. Що підтверджується низькою динамікою приросту постійних клієнтів, яка обумовлюється такими проблемами як: незадоволеність клієнтів якістю обслуговування, асортиментом страв у меню та часом їх очікування під час замовлення.

Головна мета підвищення лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі» - це збільшення потенційних клієнтів. Для реалізації цього напрямку було розроблено такі заходи:

- збільшення кількості постійних відвідувачів;
- заходи щодо залучення нових клієнтів;
- проведення навчальних тренінгів для обслуговуючого персоналу;
- проведення дослідження смакових переваг клієнтів ресторану;
- удосконалення програми лояльності закладу.

Основні напрямки реалізації пропонованої маркетингової стратегії

Розглянемо дії в кожному запропонованому напрямку.

1. Збільшення кількості постійних відвідувачів можна домогтися шляхом:

Створення бази даних постійних відвідувачів, в яку повинні входити такі.

- інформація:
- ім'я відвідувача;
- його день народження (після чого стане відомий вік клієнта);
- його смакові переваги (найчастіше замовляються страви);;

- номер мобільного телефону його контактів;
- наявність поштових скриньок і месенджерів, встановлених на смартфоні;

2) Створення бази постійних клієнтів також сприяє випуск карток

Звичайний клієнт, якому необхідно заповнити анкету, в питанні якої повинна міститися вся вищевказана інформація.

Таким чином, карта постійного клієнта може володіти наступними перевагами

Власник:

- Він буде першим, хто дізнається про всі новинки, акції та теми Заходи, що проводяться в кав'ярні;
- У нього буде пріоритет при бронюванні столика на зручний час

Власник картки.

Крім того, якщо клієнт святкує свій день народження в кафе, він Знижки від рахунку або подарунок від закладу буде надана.

Також відвідувачі кав'ярні можуть бути змушені прийти знову через кращого рівня обслуговування в порівнянні з конкурентами, страв, більш цікавих інтер'єрів і наявності додаткових послуг (наприклад, фото сувенірів, продаж сувенірної продукції і т.д.).

2. Повинні бути передбачені заходи щодо залучення нових клієнтів:

1) Виготовлення та розміщення зовнішньої реклами в безпосередній близькості від ресторану;

2) Ресторан може бути задіяний в різних благодійних проектах Луцької громади;

3) У ресторані проводити різні тематичні заходи та дегустації. Такий захід повинен проводитися щомісяця відповідно до затвердженого на рік плану;

4) Максимальне використання соціальних мереж з метою просування і популяризації ресторану (в тому числі проведення ігор з користувачами соціальних мереж, нагородою за які є вечеря на 2 персони в кав'ярні). Якщо відвідувачі не тільки смачно повечеряють, а й отримують необхідну їм атмосферу і позитивні емоції, вони захочуть повернутися, а також розповісти

про це своїм друзям і знайомим. Таке «сарафанне радіо» також є одним з інструментів залучення нових клієнтів, які цікавляться історіями друзів і знайомих і теж хочуть зайти в кав'ярню.

Заходи щодо залучення відвідувачів включають:

1) Аналіз і постійне вдосконалення системи обслуговування гостей. Необхідно розробити систему обслуговування, яка повинна ґрунтуватися на продуманих критеріях. Маркетинг не закінчується на фасаді ресторану та залі - він тісно пов'язаний з кухнею, офіціантами, адміністративним складом.

2) Опрацювати систему продажів основне завдання тут - проводити постійний аналіз того, що і в якій кількості замовили гості закладу, що дозволяє формувати важливі позиції і закріплювати страви, а результати цього аналізу дозволяють збільшити продажі;

3) проведення постійної роботи з навчання фахівців з продажу. Бармени та офіціанти зацікавлені не тільки в тому, щоб приймати замовлення від відвідувачів, але і в тому, щоб розповідати про певні страви, нову алкогольні напої та коктейлі, рекомендації щодо додаткових десертів тощо.

3. На додаток до вищевказаних методів, збільшити кількість клієнтів можуть наступні заходи:

1) організація спеціальних заходів, кейтеринг, доставка меню в зони відпочинку та дитячих свят;

2) організація виробництва випічки і вишуканих десертів за рецептами світової кухні – можливість замовити їх в самому ресторані та доставити за вказаною адресою. Наприклад, організація виробництва незвичайних шоколадних цукерок і різних солодошів (італійських і французьких смаків). Цей вид діяльності з добре організованою рекламною кампанією, яка може залучити нових зацікавлених споживачів та збільшити дохід. Крім того, такі кондитерські вироби можуть поставлятися в кав'ярні-магазини, які мають статус магазину більш середнього класу, що також дозволяє ресторанам створити партнерську програму та рекламувати себе та партнера, залучати нових відвідувачів.

Крім того, для збільшення кількості відвідувачів ресторану повинні поповнюватися об'єктами дозвілля. Можна встановлювати сучасні ігрові розваги. Тут ви можете надати:

- організація приватних вечірок для любителів класичної музики;
- організація вечірки в стилізованих костюмах;
- організація вечора для любителів поезії чудових українських поетів.

Такі вечірки можуть бути дуже статусні, на якій, в залежності від інтер'єру і тематики вечора, повинні бути представлені спеціальні меню та напої. Попит на подібні заходи у Луцькій територіальній громаді є. Провівши такий захід ввечері в будній день (не в день найбільшого заробітку, за винятком п'ятниці), ресторан приверне багато нових зацікавлених гостей.

Таким чином, відповідно до запропонованих напрямків маркетингової комунікації, своїм локальним маркетинговим планом, ресторан може максимально ефективно використовувати будь-який вид просування.

Для того щоб всі заплановані заходи пройшли з максимальним ефектом, необхідно скласти маркетинговий календар, який визначить активність ресторану на наступний рік. Поділ такого маркетингового календаря на періоди (місяці або тижні) і прив'язка кожного періоду до конкретного маркетингового заходу полегшує закладам відстеження досягнення своїх цілей.

3.2. Пропозицій щодо підвищення лояльності споживачів ресторану

У попередньому розділі говорилося про те, що незадоволеність клієнтів якістю обслуговування, асортиментом страв у меню та часом їх очікування під час замовлення призводять до зниження істинної лояльності споживачів до ресторану. Для підвищення кваліфікації працівників, якості страв та обслуговування пропонуються наступні заходи:

- З метою поліпшення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності рекомендується змінити постачальника продуктів. Для досягнення цієї мети пропонується проводити щотижневі перевірки рівня

обслуговування і якості страв та обслуговування, використовуючи метод «таємного покупця». Крім того, з метою підвищення мотивації персоналу кращим співробітникам місяця, які досягли найвищого середнього чека, надати премія в розмірі 2500 грн, яка виплачується окремо від базової заробітної плати, що не тільки вирішить проблему неправильного та повільного обслуговування, а й розширити знання про страви та напої, які пропонує заклад.

- З періодичністю 3 рази в 1 місяць рекомендується організовувати навчання як для офіціантів та адміністраторів ресторану. Для досягнення найкращих результатів необхідно залучати тренерів із зовнішніх підприємств, які мають досвід і експертизу в цій області. Це дозволить підвищити кваліфікацію персоналу ресторану «На пагорбі».

Таке навчання допоможе підвищити якість послуг, що надається і підвищити стандарти закладу в області культури обслуговування споживачів.

- Удосконалення програми стажування офіціантів ресторану «На пагорбі». В даний час стажування триває 6 днів і проходить за такою схемою: 2 дні присвячені базовій теорії, 4 дні проходять стажування. Однак за цей період заклад не зможе досягти рівня кваліфікації, необхідного її працівникам працювати самостійно. Протягом 1 тижня офіціант не навчиться спілкуватися з клієнтами, працювати з автоматизованою системою замовлень, справлятися з конфліктними ситуаціями з клієнтами.

Після впровадження рекомендацій щодо поліпшення якості обслуговування та підвищення кваліфікації персоналу необхідно вдосконалити програму лояльності, щоб вирішити ці проблеми:

- задовольняйте потреби клієнтів у кожному типі лояльності: підробленої, прихованої, несправжньої.

- залучати споживачів до ресторану в соціальних мережах, таких як Instagram і Telegram; аналіз показав, що ці соціальні мережі є найбільш популярними серед цільової аудиторії ресторанів Луцької громади.

- забезпечити більш індивідуальний підхід, надаючи кожному споживачу унікальний бонус в результаті відвідування закладу.

Тому, щоб перетворити недобросовісних споживачів на справжніх лояльних, пропонується розробити наступне:

1. Використовувати впливовий маркетинг, тобто працювати з лідерами громадської думки, блогерами зі схожою аудиторією в Instagram, які відповідають профілю недобросовісних споживачів. Згідно з результатами опитування, більшість споживачів купують товари 3-6 разів на рік за порадою блогерів, що дозволяє зробити висновок про те, що блогери є ефективним засобом впливу на споживачів.

2. В якості додаткового бонусу за рекомендацію закладу пропонується нараховувати 50 балів. Клієнт, який порекомендує ресторан, надішле посилання на заклад потенційному клієнту. Кожен раз, коли потенційний клієнт здійснює покупку в ресторані «На пагорбі», реферер отримує 50 балів, які зараховуються на рахунок карти лояльності.

Щоб вплинути на поведінку споживачів і перетворити їх на справжніх захисників, необхідно вживати нецінові заходи в рамках програм лояльності. Рекомендується підготувати наступне:

1. В рамках розробки нового рівня програми лояльності ми пропонуємо користувачам наступні переваги:

- доступ до закритого каналу telegram: користувачі, які перейшли на новий рівень програми лояльності, отримають можливість брати участь у закритому каналі Telegram. Цей канал надає їм ексклюзивні пропозиції, безкоштовні запрошення на події та спеціальний вміст.

- безкоштовний доступ до навчальних курсів: користувачі отримають безкоштовний доступ до навчальних курсів, пов'язаних з культурою споживання вина та віскі, приготуванням кавових напоїв, що дозволить їм поглибити свої знання та навички в цій галузі.

- співпраця з магазином подарунків «Vodo.ua»: в рамках програми лояльності нового рівня «Vodo.ua» надає користувачам можливість отримувати спеціальні пропозиції та знижки на подарунки. Це дозволить вам продовжувати робити покупки в ресторані і підвищить вашу прихильність до бренду.

- доступ постійним гостям до ексклюзивних позицій меню, які раніше були недоступні. Це рішення створює у споживачів відчуття унікальності, дозволяючи їм насолоджуватися унікальними стравами і напоями, недоступними іншим.

- розробити функцію, яка дозволить гостям ресторану залишати відгуки та звертатися до центру обслуговування клієнтів, щоб ви могли вирішити проблему безпосередньо на сайті та в месенджерах.

Щоб перетворити споживача з прихованою лояльністю в реального, необхідно впровадити додаткову цінність програми лояльності. Для цього необхідно впровадити систему нарахування додаткових балів за ланчі, які звичайні відвідувачі купують найчастіше. Це рішення стане катализатором для вирішення проблеми персоналізації продукту і високих цін для клієнтів з недостатньою лояльністю.

Щоб ще більше підвищити лояльність гостей, рекомендуємо поєднувати цінові і нецінові методи:

- після відвідування ресторану клієнтам надається можливість залишити відгук через сайт або QR-коди на меню. Заклад миттєво буде реагувати на ці відгуки та надасть можливі рішення проблем та рівень задоволеності клієнтів. Це дозволяє активно спілкуватися зі споживачами і розробляти індивідуальні рішення для них.

- впровадити систему нарахування додаткових балів за напої, які гості купують найчастіше. Це означає, що клієнти отримуватимуть більше бонусних балів за свої улюблені напої, що дозволить їм економити гроші і надалі стимулювати їх здійснювати регулярні покупки.

З урахуванням всіх вищенаведених рекомендацій для ресторану «На пагорбі» була розроблена вдосконалена програма лояльності. А саме, покращена система накопичення бонусів, розширені додаткові бонусні привілеї і можливість замовлення за допомогою QR-коду.

Удосконалена програма лояльності ресторану «На пагорбі» усуває всі недоліки попередніх програм і в деяких відносинах дає їм перевагу перед

конкурентами. Система стимулює споживачів частіше здійснювати покупки і створює цікавий формат, який відрізняється від традиційних накопичувальних бонусних програм і дисконтних карт. За допомогою відгуків відстежується улюблені страви та напої споживача і нараховуються додаткові бали. Це дозволяє персоналізувати продукт і відрізнити ресторан від конкурентів.

ВИСНОВКИ

Обслуговування гостей передбачає врахування індивідуальних потреб споживачів ресторанного підприємства. Економічно не вигідно надавати максимальний рівень обслуговування всім споживачам, і тому, як показує великий досвід, важливо розставляти пріоритети в політиці обслуговування. Для цього ми дослідженні фактори придбання та втрати лояльності, а також види лояльності, систематизували методи оцінки лояльності споживачів та

Було проаналізовано діяльність ресторану «На пагорбі» з погляду зовнішнього та внутрішнього середовища. Завдяки аналізу внутрішнього середовища, вдалося виявити зменшення приросту постійних клієнтів ресторану, високий коефіцієнт плинності серед офіціантів. Аналіз конкурентне становище на ринку ресторанних послуг, в ході якого було встановлено, що заклад перебуває в ситуації помірної невизначеності і є практично на одному рівні з конкурентами.

Незважаючи на володіння такими потужними ресурсами в конкурентній боротьбі, велика кількість місць для гостей, досвід управлінської роботи та постійний контроль за якістю послуг, стійке джерело фінансування у вигляді прибутку закладу, ресторан «На пагорбі», залишається вразливим на ринку, так як не здатний швидко адаптуватися до змін що відбуваються на ринку ресторанних послуг України.

Таким чином, аналіз конкурентних позицій ресторану «На пагорбі» та його конкурентоспроможності дозволяє рекомендувати підприємству підвищення конкурентоспроможності на існуючому ринку за рахунок розробки ефективної програми лояльності споживачів ресторану, які будуть постійними гостями закладу. У майбутньому вдосконалена програма лояльності дозволить споживачам не тільки підвищити лояльність до бренду, але і подолати недоліки, пов'язані з відсутністю персоналізованого обслуговування, завищеними цінами на товари і низькими рейтингами сайтів відгуків.

В ході дослідження аналізу лояльності споживачів був визначений індекс лояльності споживачів ресторану «На пагорбі», який складає 51,6%. Значення цього індексу зумовлюється такими чинниками:

- незадоволеність клієнтів якістю обслуговування у ресторані;
- незадоволеність клієнтів часом очікування замовлення;
- незадоволеність клієнтів асортиментом страв у меню ресторану.

Також під час проведення кількісного контент-аналізу та асортиментного аналізу підтвердилися проблеми незадоволеності клієнтів ресторану: часом очікування замовлення, якістю обслуговування та асортиментом страв у меню.

За результатами проведених досліджень було виявлено, що індекс лояльності клієнтів ресторану «На пагорбі» має потенціал до зростання.

Проаналізована діюча програма лояльності має багато недоліків. Зокрема, не відстежують поведінку гостей і не пропонують їм унікальні бонуси, не використовують можливість відстежувати відгуки та пропрацювати їх, не залучають нових споживачів до закладу чи до активності в соціальних мережах, а працюють лише з існуючими клієнтами.

Після проведення всіх досліджень нами запропоновані та обгрунтовані рекомендації щодо поліпшення лояльності споживачів ресторану «На пагорбі».

Запропоновані заходи залучення відвідувачів ресторанного підприємства та обгрунтовано шляхи підвищення лояльності гостей до закладу, за допомогою цінових та нецінових методів, партнерських програм, мотивації персоналу та підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу ресторанного підприємства «На пагорбі».

Покращена система накопичення бонусів по карті гостя з декількома рівнями, розширені додаткові бонусні привілеї і можливість оформлення замовлення за допомогою QR-коду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бовш Л., Расулова А., Охріменко А. Геокарта клієнтського середовища ресторану: наукове обґрунтування [Текст]. Товари і ринки. 2021. № 1. С. 76-85
2. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23. № 11. С. 88-100.
3. Бурковська О. Особливості управління лояльністю клієнтів закладів ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: збірник наукових праць XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. Вінниця, 20 квітня 2023 р. С. 171-179
4. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
5. Богоявленський О. В. Управління лояльністю споживачів на вітчизняних і закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №36. С. 331- 336
6. В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація.URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyi-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120> (дата звернення: 23.05.2023)
7. Гірна О.Б., Гаєва Л.І., Кобилух О.Я. Диференціальна сутність поняття споживчої лояльності. *Причорномоські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 113-117.
8. Гросул В.А., Калєнік К. В. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного

господарства. *Економіка та управління підприємствами Мукачівський державний університет*. Мукачево, 2018. № 15. С. 272–277.

9. ДСТУ4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

10. Івашина Л.П. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 597–600.

11. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(22). С. 187–194.

12. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62–42.

13. Карпова Л. О. Лояльність гостей ресторану: до проблеми гостинності. *Актуальні питання культурології*. 2016. Вип. 16. С. 278–283.

14. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 135–142

15. Коваленко Л.Г., Нагернюк Д.В. Потенціал закладів ресторанного господарства у формування споживчої лояльності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 95-98.

16. Колесник М.В., Малахівська Г.В. Методологічні особливості управління лояльністю клієнтів в системі соціально-відповідального маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22. Частина 2. С. 138-141.

17. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пак Т.О. Програми лояльності споживачів як перспективний напрямок інноваційної діяльності ресторанних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. №. С. 116-119.

18. Макушева, О. Н., Яріліна Е. Е. Класифікація підприємств громадського харчування. *Молодий вчений*. 2016. № 26 (130). С. 342-345.

19. Малюкіна А. О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С. 85-90.
20. Мельник І.М., Антошкова Н.А. Потенціал підприємства ресторанного господарства в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. Частина 1. С. 133-138.
21. Наumenко М.О., Тютюнiк О.М. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 179–181.
22. Неткова В.М. Лояльність споживачів: еволюція підходів та сучасність. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 20. Частина 2. С. 68-72.
23. Охота В. І. Теоретичні та практичні аспекти формування споживчої лояльності в сфері готельних послуг. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 80–83.
24. Офіційний сайт ресторану «На пагорбі» <https://na-pagorbi.eatbu.com/?lang=uk> (дата звернення: 29.04.2024)
25. Романчукевич М. І. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. Економіка та управління підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 21. С. 165-173.
26. Рябенюка М.О. Оцінка якості послуг в готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 46-51.
27. Скригун Н.П., Пірнак М.В. Споживча лояльність: сутність та особливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 10. Частина 4. С. 61-64.
28. Смірнов О. Якість продукції як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №11. С.116–125.
29. Рогова Н. В., Чемеренкова М. Д. Якість обслуговування в ресторанах України. *Збірник наукових статей магістрів*. Навчально-науковий інститут денної освіти : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2021. Ч. 1. С. 88-92.

30. Романуха О. М., Халілова- Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 42–46
31. Український туризм в умовах корона та пост корона вірусного періоду: антикризові сценарії, міжнародний досвід та кращі практики. URL: <https://us02web.zoom.us/j/85484846239?pwd=aHp1clZZajJqalZjZjBic0l2NURxQT09> (дата звернення: 19.10.2023)
32. Трайно В.М. Тенденції ринку послуг ресторанного господарства. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 360–363.
33. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С.75-78.
34. Филипенко О. М., Рачкован О. Д., Петленко К. Ю. Споживча лояльність: вимірювання та управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 1. С. 76–86.
35. Чорна М. В. Методи формування лояльності споживачів як складової бренд-менеджменту мереж підприємства ресторанного господарства. *Ефективна економіка*, № 4, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5522> (дата звернення: 29.09.2023)
36. Юрчак Е. В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3706> (дата звернення: 29.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Основне меню ресторану «На пагорбі»



Додаток Б

Кількісний контент-аналіз відгуків споживачів ресторану «На пагорбі»

з 01.02.2024 – 15.04.2024

Джерело-агрегатор Головний атрибут	Instagram	Tic Tok	TripAdvisor
Час очікування замовлення	Позитивні відгуки: - дуже швидко - Досить швидко Негативні відгуки: - довге очікування замовлення під час бізнес-ланчів - не дочекалися десерт	Позитивні відгуки: - швидко підходить офіціант; - швидко приносять напої; - Досить швидко обслужили; Негативні відгуки: - довго виносили замовлення; - Втомилися чекати; пішли, не дочекавшись основної страви; - під час бізнес-ланч краще не ходити, довго; - Чекали годину, так і не дочекавшись замовлення;	Позитивні відгуки: - швидко приймають та обслуговують; Негативні відгуки: - очікування, що трохи затяглося; - довго чекали на замовлення; -принесли з великою затримкою; -довго чекати;
Якість обслуговування (відзначено 44 рази)	Позитивні відгуки: - відзначити уважність офіціанта; - офіціант допоміг; - приємний та ввічливий персонал; Негативні відгуки: - офіціант не зміг проконсультувати; - Проблеми з бронюванням; - неправильно складено рахунок; - від офіціанта пахло тютюном;	Позитивні відгуки: - Обслуговування на висоті; - чудовий сервіс; - офіціант старався; - ввічливий персонал; Негативні відгуки: - довго чекали на офіціанта; - не дозватись офіціанта; - Проблеми з бронюванням;	Позитивні відгуки: - Обслуговування на висоті; - Класний персонал; Негативні відгуки: - Поверніть старий персонал; - некомпетентний персонал; - Проблеми з бронюванням;
Якість фізичного простору (відзначено 62 рази)	Позитивні відгуки: - приємна атмосфера; - Затишний інтер'єр; Негативні відгуки: - кондиціонер дме надто слабо; - кондиціонер дме на стіл; - мало місця; - Маленькі столики;	Позитивні відгуки: - затишне місце; - атмосфера, що запам'ятовується; Негативні відгуки: - дуже тісно - темно; - Проблеми з кондиціонером;	Позитивні відгуки: - Короткий дизайн; - приємний інтер'єр; Негативні відгуки: - мало місця;

Закінчення додатку Б

Співвідношення ціна-якість (відзначено 55 разів)	Позитивні відгуки: - гідні ціни; - доступні ціни; - демократичні ціни; Негативні відгуки: - дорого; - не виправдана ціна;	Позитивні відгуки: - ціна відповідає якості; - Ціни приємно низькі; - доступні ціни; - низький середній чек по місту; Негативні відгуки: - дорого;	Позитивні відгуки: - доступні ціни; - низькі ціни; - Середні ціни; Негативні відгуки: - дорого;
Асортимент меню (відзначено 35 разів)	Позитивні відгуки: - Хороший вибір страв; - великий вибір; - асортимент відповідає спеціалізації ресторану; Негативні відгуки: - Поверніть піцу с; - Додайте в меню;	Позитивні відгуки: - гарне нове меню; - великий вибір; - подобаються варіації бізнес- ланчів; Негативні відгуки: - невдале меню; - нецікавий вибір піци; - нудне меню; - хочеться більшого;	Позитивні відгуки: - широкий асортимент; - Вдале меню; Негативні відгуки: - Поверніть піцу с; - хочеться нового;