

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І. О.

“ ____ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«Управління конкурентними перевагами підприємства на
засадах клієнтоорієнтованого підходу»**

Виконавець

студентка факультету менеджменту обліку
та інформаційних технологій

Стеблина Аліна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність клієнтоорієнтованого підходу	5
1.2. Роль клієнтоорієнтованого управління у посиленні конкурентоспроможності підприємства	10
1.3. Особливості запровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери послуг	14
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «СЕНД ЛТД» НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ	30
2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг	30
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сенд ЛТД»	38
2.3. Оцінювання клієнтоорієнтованості ТОВ «Сенд ЛТД»	44
2.4. Удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Сенд ЛТД»	56
ВИСНОВОК	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	66

ВСТУП

Актуальність. Конкурентоспроможність є динамічною силою, що спонукає розвиток будь-якої компанії, а її конкурентні переваги є вирішальним фактором результативності її діяльності. Основою підтримки конкурентоспроможності підприємства є клієнтоорієнтований підхід, який націлений на задоволення потреб покупців та споживачів, надання якісного сервісу та обслуговування для збільшення їх лояльності до продукції підприємства. Це, у свою чергу, призводить до задоволення потреб клієнтів та збільшення доходу та прибутку підприємства. Управління конкурентними перевагами на засадах клієнтоорієнтованості підприємства сприяє поліпшенню його показників та оптимізації фінансового стану загалом. Це визначає актуальність даного дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ клієнтоорієнтованості підприємства та застосування отриманих знань при розробці заходів з управління конкурентними перевагами підприємства.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СЕНД ЛТД»
3. Розробити заходи з управління конкурентними перевагами ТОВ «СЕНД ЛТД»;
4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «СЕНД ЛТД».

Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу – для дослідження тенденції розвитку ринку, EFAS-аналіз – для оцінювання

зовнішнього середовища підприємства, карта клієнт-орієнтованості – для оцінювання рівня клієнт орієнтованості підприємства.

У роботі, запропоновано програму заходів, що направлені на посилення конкурентних переваг підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «СЕНД ЛТД», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність клієнтоорієнтованого підходу

Конкуренція є рушійною силою для розвитку будь-якого підприємства, при цьому конкурентоспроможність є ключовим показником ефективності його діяльності. Основою підтримки конкурентоспроможності підприємства є клієнтоорієнтований підхід, який націлений на задоволення потреб покупців та споживачів, надання якісного сервісу та обслуговування для збільшення їх лояльності до продукції підприємства. Це, у свою чергу, призводить до задоволення потреб клієнтів та збільшення доходу та прибутку для підприємства. Запровадження клієнтоорієнтованого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, поліпшенню його показників та оптимізації фінансового стану.

Поняття " клієнтоорієнтованість " дедалі більше поширене у сфері надання послуг. На відміну від виробництва, де взаємодія зводиться до "людина-машина" (обладнання), у сфері послуг це процес "людина-людина".

Захаренко Д. С. доводить, що орієнтація на клієнта – це маркетинговий інструмент, який сприяє підвищенню лояльності клієнтів до компанії. Це також спосіб підвищення конкурентоспроможності та стійкості послуг, що надаються, а також ефективного використання ресурсів підприємства для подолання конкурентів. Зазвичай підприємство орієнтується на клієнта лише у певних сферах, тоді як клієнтоорієнтований сервіс повністю фокусується на клієнта, що дає стратегічні конкурентні переваги [5. с. 189].

"Орієнтація на клієнта" в контексті обслуговування або маркетингу інтерпретується як створення позитивного досвіду у споживача при купівлі товару або послуги, а також їх подальшому використанні. Цей підхід також підвищує цінність організації у очах споживачів, виділяючи її серед конкурентів.

У роботах Совицької Н. Л., Чміль Г. Л., Джугашвілі Н. М. представлено клієнтоорієнтований підхід до розвитку бізнесу, який передбачає перехід від товарно-орієнтованої до сервісно-орієнтованої логіки у сучасному маркетингу. Ключовими аспектами клієнтоорієнтованості є: розробка клієнтоорієнтованої стратегії, облік побажань та очікувань клієнтів, формування корпоративної культури, керівництво, орієнтоване на клієнта, стратегія найму та навчання персоналу [7, с. 89].

Таким чином, клієнтоорієнтованість визначається не тільки набором послуг, що надаються, або ціновою політикою, а також характером взаємодії підприємства у сфері послуг з клієнтами - як зовнішніми споживачами послуг, так і внутрішніми співробітниками. Для кращого розуміння можна розглянути приклад клієнтоорієнтованого сервісу підприємства сфери послуг.

З погляду маркетингу, сервіс сприймається як товар, який задовольняє потреби клієнтів у послугах. Тому важливо виділити такі елементи:

- Основні послуги;
- індивідуалізація послуг для клієнтів (гнучкість у наданні додаткових послуг);
- атмосфера (дизайн інтер'єру, обстановка, корпоративна культура та інше);
- архітектура (стиль, паркування, інтер'єр, територія, зони відпочинку);
- Взаємодія з персоналом (професіоналізм та клієнтоорієнтованість).

Основна відмінність клієнтоорієнтованого сервісу полягає в акценті на клієнта, а не на продуктоорієнтований маркетинг.

Концепція клієнтоорієнтованості охоплює не лише кінцевого користувача, а й включає співробітників, які також є клієнтами для різних відділів у структурі підприємства. Немотивований персонал навряд чи зможе ефективно задовольнити потреби клієнтів у будь-якій сфері готельного сервісу.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що клієнт стає головним пріоритетом для компанії: послуги створюються для вирішення його проблем, процес купівлі покликаний зробити максимально комфортним та приємним, а ціноутворення здійснюється на основі аналізу потреб цільової аудиторії. Цей підхід починається з бажання керівництва компанії поставити клієнта у центр свого бізнесу. Потім слідує навчання співробітників. І тільки після цього починається взаємодія з клієнтом із пропозицією розпочати партнерство.

Оскільки співробітники компанії відіграють ключову роль у взаємодії із клієнтами, керівництву необхідно розділити клієнтоорієнтованість на два підходи. Внутрішній підхід спрямований на розвиток партнерських відносин зі співробітниками та підвищення ефективності та результативності роботи як окремих співробітників, так і структурних підрозділів загалом. Співробітники самі стають клієнтами компанії, тому що для них створюються спеціальні умови, що мотивують та спрощують виконання їх трудових функцій. Зовнішній підхід, навпаки, зосереджується на системі продажу та кількісних показниках, витісняючи співробітників із партнерських відносин і ставлячи перше місце систему продажів послуг клієнтам. У цьому випадку акцент робиться не лише на кількості проданих послуг, а й на відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів.

Важливо усвідомлювати, що загальний тренд у розвитку бізнес-процесів полягає у покращенні якості взаємодії з клієнтами та наданні високоякісного післяпродажного обслуговування. Тепер компанії переходять від разового продажу до будівництва довгострокових партнерських відносин з клієнтами, де головною метою є створення умов для повернення клієнта знову і знову, а також залучення нових клієнтів. Таким чином, розвивається концепція довірчих продажів, що сприяє формуванню постійної бази клієнтів.

Необхідно також враховувати ще один важливий аспект клієнтоорієнтованості - різноманітність послуг, що надаються. Це означає,

що організації повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, проводити маркетингові дослідження, збирати відгуки від клієнтів, розробляти нові пробні послуги, які у разі успіху будуть включені до комерційної пропозиції, а також розширювати спектр додаткових послуг та пропонувати індивідуальні рішення для постійних клієнтів. Важливо продемонструвати клієнтам, що їхні потреби розуміються, про них дбають і готові вислухати.

Ковалевський В. О. розглядає клієнтоорієнтованість з точки зору сервісного менеджменту. Це означає, що продукт повинен відповідати наступним вимогам: задовольняти потреби та уподобання клієнтів; його склад повинен бути чітко визначеним та вимірним для контролю якості (включаючи показники та методи їх вимірювання); керованим (з можливістю впливу на результати); відповідати очікуванням клієнта [8, с. 248].

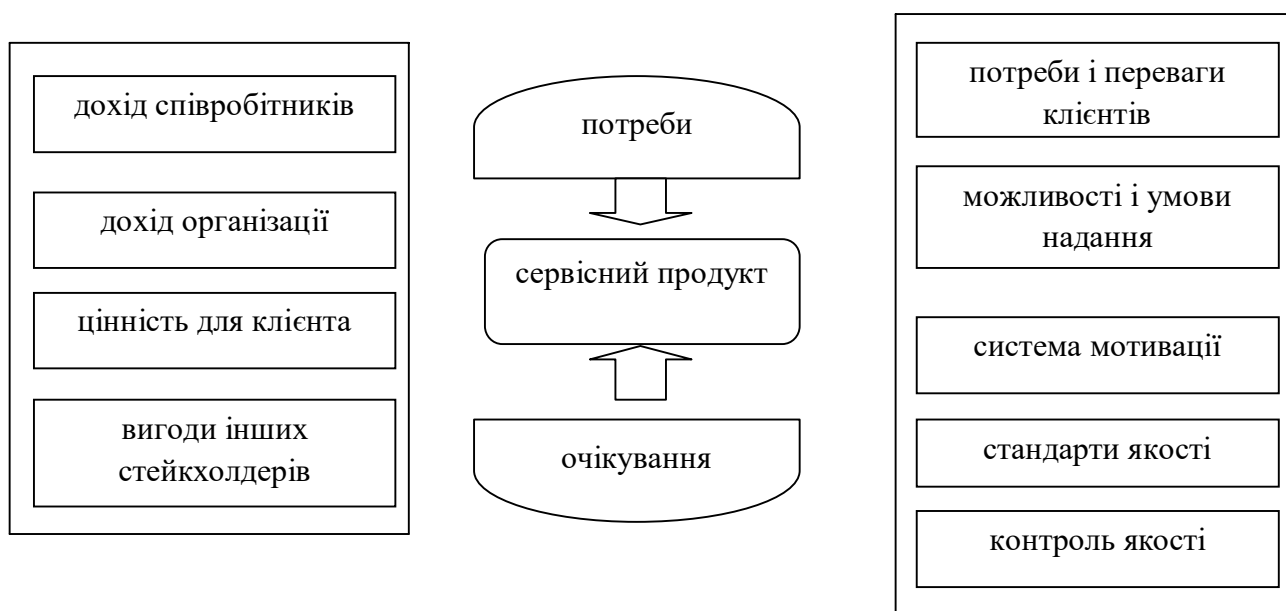


Рис. 1.1. Зв'язок клієнтоорієнтованості та сервісного менеджменту [8, с. 248].

Клієнтоорієнтованість компанії базується на лояльності клієнтів, яка досягається впровадженням спеціальним програмам розвитку клієнтської бази, спрямованим на формування у клієнтів постійного почуття прихильності до бренду, що проявляється у їхньому постійному виборі послуг компанії та рекомендаціях.

Ми вважаємо, що лояльність клієнтів залежить від чотирьох основних факторів: зручності процесу купівлі, якості послуг, ефективності маркетингових інструментів післяпродажного обслуговування (включаючи оцінку NPS, пропозицію персональних знижок на майбутні покупки та інші заходи) та різноманітності запропонованих послуг.

Процес купівлі та надання пов'язаних з ним послуг не повинен викликати у клієнта невдоволення чи сумнівів щодо його бажання продовжити взаємини з компанією у майбутньому.

Основою клієнтоорієнтованого підходу є вивчення, розуміння та врахування інтересів клієнтів. Це включає організацію зворотного зв'язку від клієнтів, надання високоякісних послуг, персоналізований підхід до їх потреб та розробку нових продуктів (послуг). Відповідь потреби цільової аудиторії забезпечується добре навченим і вмотивованим персоналом, радість якого позначається якості наданих послуг і, зрештою, на конкурентних перевагах компанії.

Основними стратегічними напрямками клієнтоорієнтованої стратегії у сфері послуг є збільшення лояльності клієнтів, стимулювання їх рекомендацій своїм друзям та надання послуг із додатковою споживчою цінністю для збільшення продажів.

Таким чином, концепція "клієнтоорієнтованості" є ключовим аспектом бізнесу у сфері послуг, що відображає поєднання стратегічних цілей бізнесу, його основних характеристик та бачення організації через призму клієнтів. З погляду маркетингу клієнтоорієнтований сервіс сприймається як товар, що включає основні елементи: ядро послуг, індивідуалізовані варіанти, атмосферу обслуговування, архітектуру і контактний персонал.

У клієнтоорієнтованому сервісі клієнти поділяються на дві категорії: внутрішні та зовнішні. З аналізу переваг своєї аудиторії, організації модернізують свої бізнес-процеси, розробляють нові послуги, створюють індивідуальні торгові пропозиції та впроваджують передові технології.

Завдання клієнтоорієнтованого сервісу у сфері послуг полягає у максимальній відповідності очікуванням клієнта та упередженні його потреб, що є основою ціннісної пропозиції послуги та забезпечує конкурентні переваги.

Виділені характеристики клієнтоорієнтованого сервісу можуть бути основою для подальших теоретичних досліджень та практичних рекомендацій щодо маркетингового планування в галузі послуг.

Папенко Л. М. виділяє дві групи складових клієнт-орієнтованості (внутрішня та зовнішня клієнт-орієнтованість). Внутрішня клієнт-орієнтованість – це орієнтація підприємства на задоволення потреб внутрішнього клієнта, тобто співробітника компанії [21, с. 68]. Внутрішній клієнт виступає як споживач корпоративних цінностей і духу.

Зовнішня клієнт-орієнтованість – зорієнтована на задоволеність гостя якістю наданих послуг, що створює позитивне враження та формує лояльність до бренду. Організація є клієнт-орієнтованою лише за умови наявності високої і внутрішньої, і зовнішньої орієнтації на клієнта.

Структуру клієнт-орієнтованості наведено на рис.

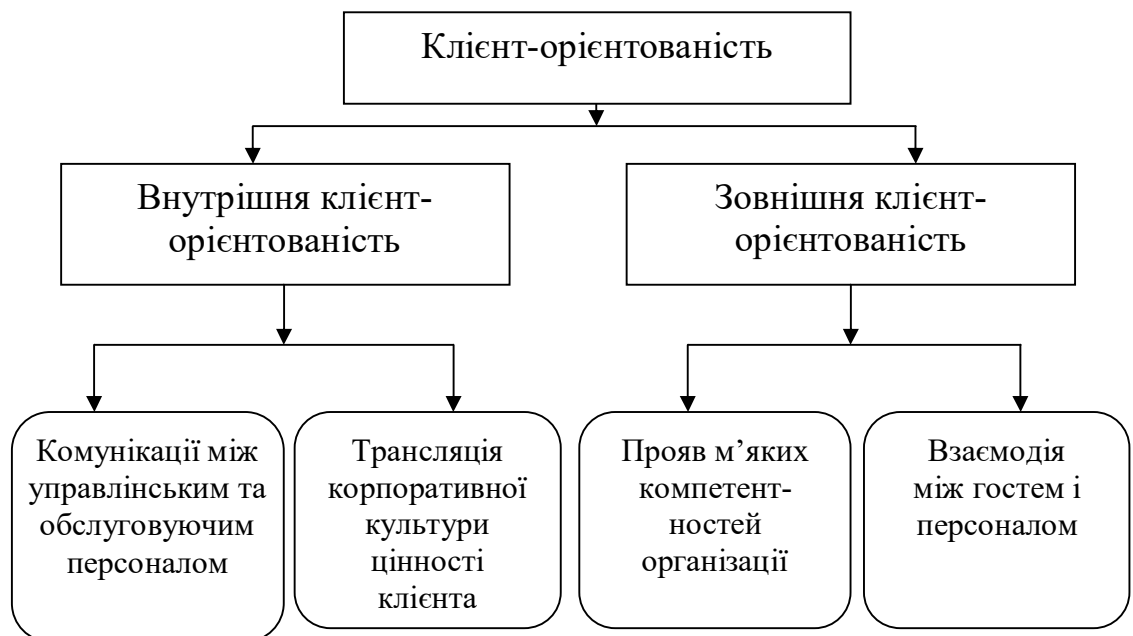


Рис. 1.2. Структуру клієнт-орієнтованості

Джерело: [21, с. 68]

Сучасний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати систему та комплекс заходів, спрямованих на визначення та раціональне використання наявних конкурентних переваг підприємства, орієнтованих на виявлення, оцінку та врахування потреб споживачів. Все це сприяє формуванню нової концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на основі орієнтації на клієнта з урахуванням таких основних принципів:

- спрямованість на клієнта та його потреби;
- інноваційність та технологічність продукції;
- комплексне врахування зниження витрат на всіх етапах та експлуатації об'єктів;
- забезпечення якості продукції та післяпродажного обслуговування;
- процесний підхід на всіх етапах виробництва;
- гнучкість та адаптивність до змін у навколишньому середовищі;

Досвід показує, що поєднання всіх зазначених принципів дозволить використати клієнтоорієнтований підхід, який забезпечує спрямованість усіх бізнес-процесів діяльності підприємства.

1.2. Роль клієнтоорієнтованого управління у посиленні конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є рушійною силою розвитку підприємства, спонукає керівництво шукати оптимізацію виробничого процесу чи своєї діяльності, удосконалювати бізнес-процеси, розширювати асортименти, впроваджувати інновації, все для збільшення своїх переваг. Удосконалюючи свій виробничий блок, підприємство виробляє якісніший, затребуваний та інноваційний продукт за оптимальних витрат. Аналіз конкурентоспроможності відіграє важливу роль у запровадженні клієнтоорієнтованого підходу на підприємстві. Цей метод оцінює поточні та потенційні умови та показники конкурентів шляхом аналізу їх продажу, асортименту, маркетингу, фінансового стану та порівняння їх з поточним

підприємством. Результати конкурентного аналізу показують сильні та слабкі сторони підприємства та є основою для конкурентного середовища. За результатами аналізу, якщо керівництво підприємства бачить, що конкурентні переваги та продукції чи послуги відсутні, приймається рішення щодо розробки нової продукції чи послуг.

Переваги конкурентного аналізу: - розуміння сильних сторін конкурентів; відкриття можливостей для нових стратегій; підтримання актуальності продукту. Виявлення слабких сторін відкриває можливості реалізації нових стратегій, що застосовуються конкурентами.

Конкурентний аналіз дозволяє також вивчити відгуки споживачів, для того, щоб розробити найбільш оптимальний клієнтоорієнтований підхід, спрямований на ефективне та якісне задоволення потреб споживачів.

Однією з актуальних завдань, які стоять перед підприємством, є необхідність знання, як правильно використовувати клієнтоорієнтований підхід для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Пошук конкурентних переваг організація здійснює у внутрішньому середовищі, що найліпшим чином описується моделлю McKinsey 7S, її прикладне застосування щодо управління клієнт-орієнтованістю наведено на рис. 1.5.

Модель McKinsey 7S, представлена на рис. 1.5, має свої обмеження у контексті управління клієнторієнтованістю підприємствами. Жорсткі компоненти мікросередовища, такі як структура, стратегія і процедури управління, є найбільш передбачуваними з точки зору керованості. З іншого боку, м'які елементи, такі як цінності, навички, стиль управління та поведінка працівників, складніше піддаються управлінню та оцінці. Вони утворюють власні компетенції, що визначаються внутрішнім розвитком організації у повсякденній її діяльності.



Рис. 1.3. Елементи управління клієнт-орієнтованістю за моделлю McKinsey 7S

Джерело: [7, с. 89]

Основні інструменти та механізми, які можуть бути застосовані підприємством підвищення конкурентоспроможності.

На першому етапі проводиться дослідження підприємств-конкурентів на ринку. І тому порівнюється цінова, маркетингова, кадрова, сервісна політики підприємств-конкурентів. Проводиться аналіз асортименту продукції та послуг.

На другому етапі складається портрет ідеального споживача і розробляються засади клієнтоорієнтованого підходу. Проводиться оцінка цільової аудиторії щодо кожного продукту чи послуги [19].

На третьому етапі відбувається відбудова від конкурентів. Склавши цільовий портрет споживача, а також проаналізувавши та порівнявши асортимент товарів та послуг, підприємство модернізує так свою продукцію, щоб виділити її властивості та якості, якими буде ця продукція чи послуги переважати над конкурентами. Покупці повинні оцінювати унікальність та переваги товару, який вони набувають для задоволення своїх потреб [19].

На четвертому етапі проходить обслуговування клієнтів, укладається угода та здійснюється післяпродажний сервіс.

Споживач отримують позитивний досвід покупок, відмінне та якісне обслуговування, стануть лояльними до підприємства та рекомендуватимуть продукцію компанії своїм друзям.

На п'ятому етапі необхідно продовжувати розвивати продукцію та послуги. Необхідно шукати способи розвивати свої продуктові пропозиції, щоб продемонструвати клієнтам постійну здатність задовольняти їхні потреби [19, с. 28].

1.3. Особливості запровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери послуг

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства сфери послуг пов'язана з рівнем попиту на їх послуги. Забезпечення стабільного попиту у висококонкурентному середовищі є складним, але вирішуваним завданням. Як зазначалося раніше, один із ключових інструментів для вирішення цього завдання, є клієнтоорієнтований підхід.

Індустрія сфери послуг відрізняється тим, що має велике значення емоційний аспект взаємодії між організацією та клієнтом. Досвід клієнта включає в себе різноманітні фізичні, інтелектуальні та емоційні ситуації, що виникають під час його користування послугою. Клієнтська орієнтованість неможлива без врахування досвіду клієнта, який починається з розуміння та співчуття до нього. У галузі гостинності клієнти завжди прагнуть отримати найкращий досвід у будь-яких обставинах. Вони очікують на ідеальне обслуговування, яке ґрунтується не лише на розкіші, але й на зручності та інтуїтивно зрозумілій взаємодії з персоналом, де інтереси та потреби клієнта завжди знаходяться на першому плані. Ці очікування клієнтів ставлять ще вищі стандарти для всієї індустрії.

Концепція клієнтоорієнтованості включає як задоволення, а й попередження потреб клієнтів. Передбачення означає не тільки усвідомлення та задоволення поточних потреб, а й прогнозування майбутніх запитів.

У сфері послуг клієнтоорієнтованість є невід'ємним інструментом управління відносинами із клієнтами з метою створення довгострокових зв'язків та забезпечення прибутку.

Роль клієнтоорієнтованості у сфері послуг полягає не лише у залученні, а й в утриманні клієнтів. Рівень задоволення гостей впливає на те, чи вони повернуться. Це залежить від надання додаткових послуг, які відіграють важливу роль. Різноманітність таких послуг демонструє прагнення як задовольнити потреби клієнтів, а й передбачити їх, перевершити стандарти обслуговування. У підсумку гості виберуть більш комфортне місце для відпочинку, що відповідає їхнім очікуванням.

Суть клієнтоорієнтованого підходу полягає у забезпеченні всіх необхідних умов для кожного гостя, що становить певну складність, але при цьому надає сенс цієї стратегії.

Застосування клієнтоорієнтованого підходу дозволить задовольнити індивідуальні потреби гостей, збільшити заповнюваність та, як наслідок, збільшити прибуток.

Для практичного застосування клієнтоорієнтованого підходу в роботу необхідно провести дослідження етапів впровадження даного підходу.

У цілому нині, використання клієнтоорієнтованого підходу підвищує конкурентоспроможність підприємства над ринком, оскільки якісний сервіс стає вирішальним чинником для споживача під час виборів послуг.

Ефективне впровадження клієнтоорієнтованого підходу включає створення та впровадження стандартів обслуговування, що потребують якісної комунікації з клієнтами для виявлення їх потреб, розробки стратегії обслуговування. Не менш важливим є систематичне навчання персоналу та

створення мотиваційних механізмів для підтримки відповідності стандартам обслуговування.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу починається з аналізу потреб клієнтів. Один з найбільш доступних та простих способів отримання зворотного зв'язку – аналіз відгуків на сайті. Це джерело інформації корисне як для потенційних гостей при виборі, так і для самих підприємств, щоб аналізувати рівень задоволеності клієнтів.

Виходячи з аналізу інформації щодо потреб клієнтів, можна виявити ключові аспекти обслуговування. Наприклад, якщо низькі оцінки свідчать про проблеми зі співвідношенням ціна/якість, підприємство має переглянути свою цінову політику. Низькі оцінки за критерієм "персонал" можуть вказувати на проблеми з кадровим складом, тому цей напрямок має стати пріоритетним при розробці стратегії обслуговування.

При аналізі потреб клієнтів важливо використовувати різні канали зворотного зв'язку, такі як усні опитування та анкетування. Проте, найдоступнішим джерелом інформації про рівень задоволеності є аналіз відгуків відвідувачів на сайтах інтернет-бронювання.

Під час розробки стандартів обслуговування слід приділити особливу увагу декільком аспектам: правилам спілкування співробітників з гостями особисто та по телефону; комунікації між співробітниками; обслуговування VIP-гостей; обробці скарг та взаємодії з агресивними клієнтами; а також вимогам до зовнішнього вигляду та поведінки персоналу.

Впровадження стандартів обслуговування в роботу передбачає проведення практичних тренінгів співробітників із набуття навичок якісного обслуговування. Рівень клієнтоорієнтованості персоналу підприємств потребує поліпшення, тому особливу увагу слід приділити тренінгам з цієї теми, які є одним із найефективніших методів навчання персоналу.

Мета тренінгу особистісного зростання полягає в тому, щоб підвищити усвідомленість співробітників та зміцнити їхню впевненість у собі. Тренінг із клієнтоорієнтованості спрямований на придбання співробітниками

необхідних навичок обслуговування, особливо тих, хто безпосередньо взаємодіє з гостями. Важливою умовою успішного впровадження клієнтоорієнтованого підходу є згуртована команда. Командна робота сприяє здійсненню принципів клієнтоорієнтованості, тому керівництву готельного підприємства слід звертати увагу формування єдиної команди. Це сприяє розвитку корпоративної культури, яка орієнтована на надання високоякісного сервісу.

Впровадження стандартів обслуговування має бути підкріплене програмами мотивації персоналу. Насамперед, співробітників підприємства слід розглядати як внутрішніх клієнтів. Основна мета такого підходу полягає у створенні сприятливих умов праці, які сприяють збільшенню зацікавленості працівників у наданні високоякісного сервісу. Це можна досягти через надання комплексу мотиваційних заходів, які включають як матеріальне, і нематеріальне стимулювання.

Завершальним етапом впровадження клієнтоорієнтованого підходу є впровадження особливої корпоративної культури у діяльність підприємства, яка зосереджена задоволення потреб клієнтів. Формування такої корпоративної культури починається із створення згуртованої команди співробітників підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності та якості обслуговування, створюючи сприятливу атмосферу високоякісного сервісу.

Гура В. Л. доводить, що основною метою клієнтоорієнтованості є ефективне управління відносинами з клієнтами, задоволення їх потреб, а також забезпечення успішного розвитку компанії та стабільного отримання прибутку у довгостроковій перспективі. У клієнтоорієнтованій компанії персонал грає ключову роль, маючи як професійні навички, так і особистісні якості, які сприяють встановленню довгострокових відносин з клієнтами і сприяють процвітанню компанії, де вони працюють [4, с. 315]

Співробітники в клієнтоорієнтованій компанії повинні мати не тільки експертні знання про продукт або послугу, але й уміння подавати інформацію про них з урахуванням індивідуальності кожного клієнта, а

також розпізнавати їх емоційний стан та потреби в момент отримання продукту або послуги. Іншими словами, клієнтоорієнтований персонал повинен виявляти відповідну поведінку, спрямовану на задоволення інтересів клієнта та досягнення цілей компанії, а також виявляти емпатію, що сприяє формуванню довгострокових міжособистісних відносин із клієнтами та успішному розвитку організації. Клієнтоорієнтована та емпатійна поведінка вимагає від співробітника прояву особистісних якостей, які у поєднанні з професійними навичками призводять до успіху компанії та збільшення прибутку.

Основною проблемою, практичної реалізації клієнтоорієнтованості є управління розвитком як професійних, так і особистісних якостей клієнтоорієнтованого персоналу. Це дослідження спрямоване на аналіз існуючих підходів в управлінні розвитком персоналу в клієнтоорієнтованих організаціях з метою виявлення найефективніших методів.

Клієнтоорієнтований підхід до управління розвитком персоналу ґрунтується на розумінні двох ключових аспектів: клієнтоорієнтованості організації та клієнтоорієнтованості персоналу. У науковій літературі розрізняють ці поняття, і немає загальноприйнятого визначення їм. Однак більшість дослідників згодні з тим, що клієнтоорієнтованість організації та персоналу є взаємопов'язаними та перетинаючими концепціями. При цьому клієнтоорієнтованість персоналу сприймається як частина клієнтоорієнтованості організації.

Клієнтоорієнтованість персоналу відображає певний набір особистісних та професійних якостей співробітника, які потрібно розвивати та оцінювати з метою підвищення продуктивності праці та рентабельності роботи. Ці показники своєю чергою відбивають рівень клиентоориентированности організації.

Під час вивчення проблеми управління розвитком персоналу важливо розглянути компетентнісний підхід, оскільки він сприяє професійному зростанню співробітника через систематичне вдосконалення його

професійних навичок. Застосування цього підходу дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників шляхом оцінки їхньої компетенції. У загальному аналізі проблеми управління розвитком персоналу перевага надається компетентнісному підходу, оскільки він має гнучкість та інтегративність. Використовуючи компетентнісний підхід, відбувається комплексний розвиток всіх аспектів особистості співробітника, що сприяє адаптації до умов навколишнього середовища, що змінюються. Цей підхід розвиває у співробітників здатність до гнучкого реагування та адаптації, що у свою чергу підвищує ефективність роботи компанії.

На додаток до цього даний підхід ставить розвиток персоналу під контроль, оскільки професійні компетенції, як підкреслюють багато досліджень, можна виміряти. Як зазначалося, співробітники компанії, орієнтованої на клієнта, повинні розвивати як професійні, а й особисті якості. У цьому контексті важливо розглянути психологічний підхід. Представники цього підходу детально вивчають етапи розвитку особистості, кризи у процесі професійного становлення та зміни у психіці людини під час виконання професійних обов'язків. Відповідно до психологічного підходу, розвиток співробітника відбувається у три етапи: адаптація (первинна та вторинна), професіоналізація та майстерність. На кожному етапі працівник демонструє професійні якості, що базуються на особистісних особливостях. Крім того, вчені наголошують, що з позиції цього підходу розвиток персоналу є керованим та цілеспрямованим. Головна мета цього підходу - направити виражені особисті якості через розкриття внутрішнього потенціалу співробітника рішення конкретних завдань організації.

При управлінні розвитком персоналу враховуються внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на цей процес. До внутрішніх чинників відносяться особистісні особливості співробітника, його інтереси, схильності, ставлення до професії та праці, а також самореалізація та інші аспекти. До зовнішніх факторів насамперед відносяться соціальні фактори, такі як взаємини з колективом, роботодавцем, друзями та оточуючими в цілому. З

погляду дослідників, проблема управління розвитком персоналу завжди розглядається з урахуванням двох підходів: психологічного (як описано вище) та соціально-управлінського, що розкриває такі поняття, як "мотивація персоналу", "професійна адаптація", "кар'єра" та інші. Професійний розвиток персоналу в клієнтоорієнтованій організації, так само як і в будь-якій іншій, є цілеспрямованим та керованим процесом. Управління розвитком співробітників розглядається як система, що включає організаційні, економічні та соціальні заходи на формування якісних та кількісних характеристик трудових ресурсів організації з метою підвищення її економічної та соціальної ефективності.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «СЕНД ЛТД» НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНOSTІ

2.1. Оцінювання тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг

Заклади ринку ресторанних послуг відіграють важливу роль у розвитку економіки, створюючи робочі місця, сприяючи зростанню ВВП, розвитку туризму та підтримці місцевих галузей виробництва.

Розглядаючи структуру закладів, можна зазначити, що найбільший відсоток займають кафе (48%) , на другому місці- ресторани (28%), на третьому – бари (24%) (рис. 2.1.).

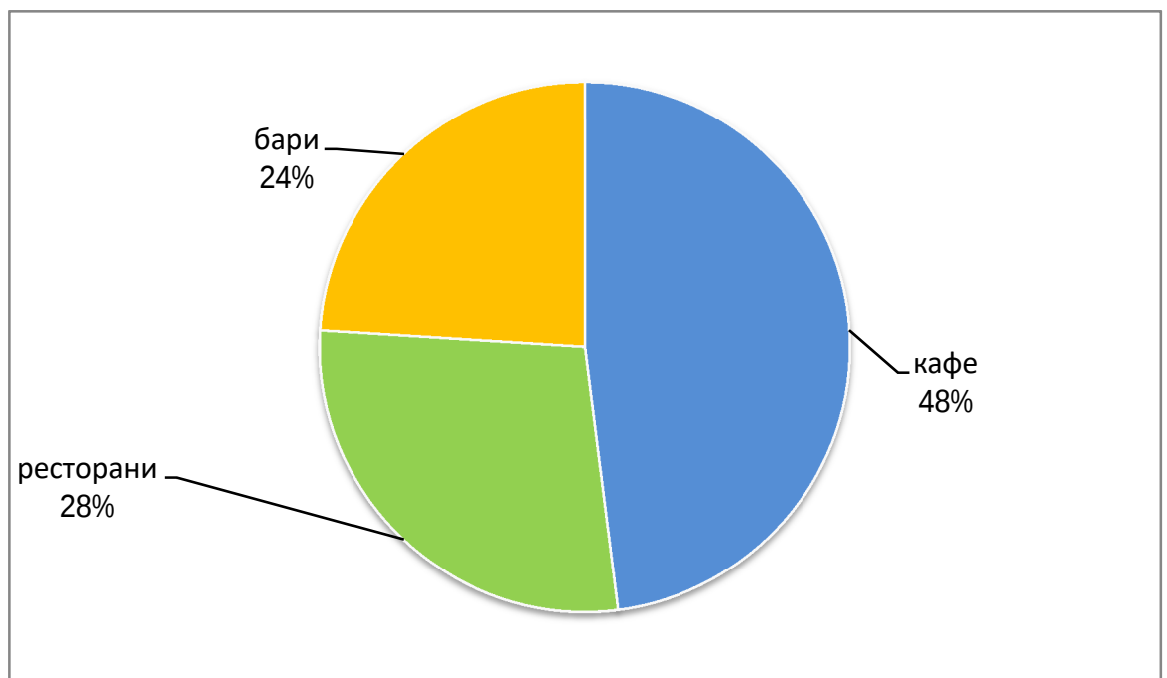


Рис. 2.1. Структура закладів ресторанного господарства, %

Розглядаючи динаміку зміни структури закладів громадського харчування за формою реєстрації можемо відмітити, що у 2022 р. кількість юридичних осіб, основним видом діяльності яких є організація громадського харчування, становила 51,46 тис. 93,1 відсоток з яких становили ФОПи, а саме 47,89 тис.

Далі проведемо аналіз обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) (рис. 2.3.).можемо зазначити, що у 2022 р. обсяг реалізації склав 30350,55 млн.грн., що на 65 % менше попереднього року.

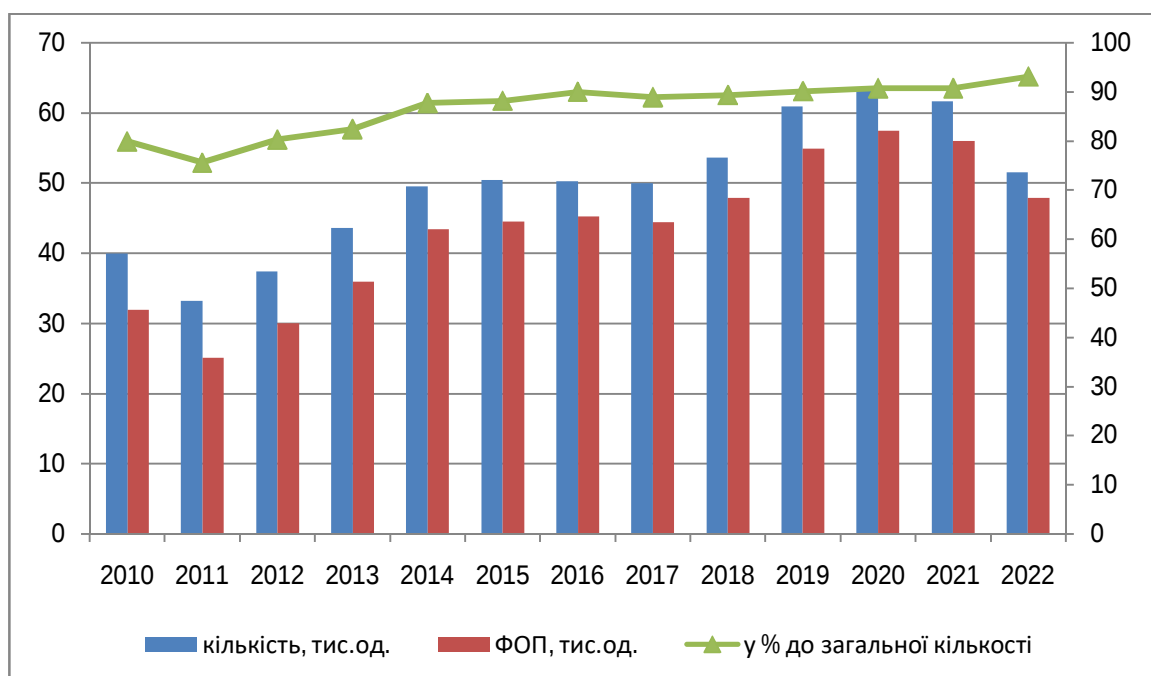


Рис. 2.2. Динаміка зміни структура закладів громадського харчування за формою реєстрації

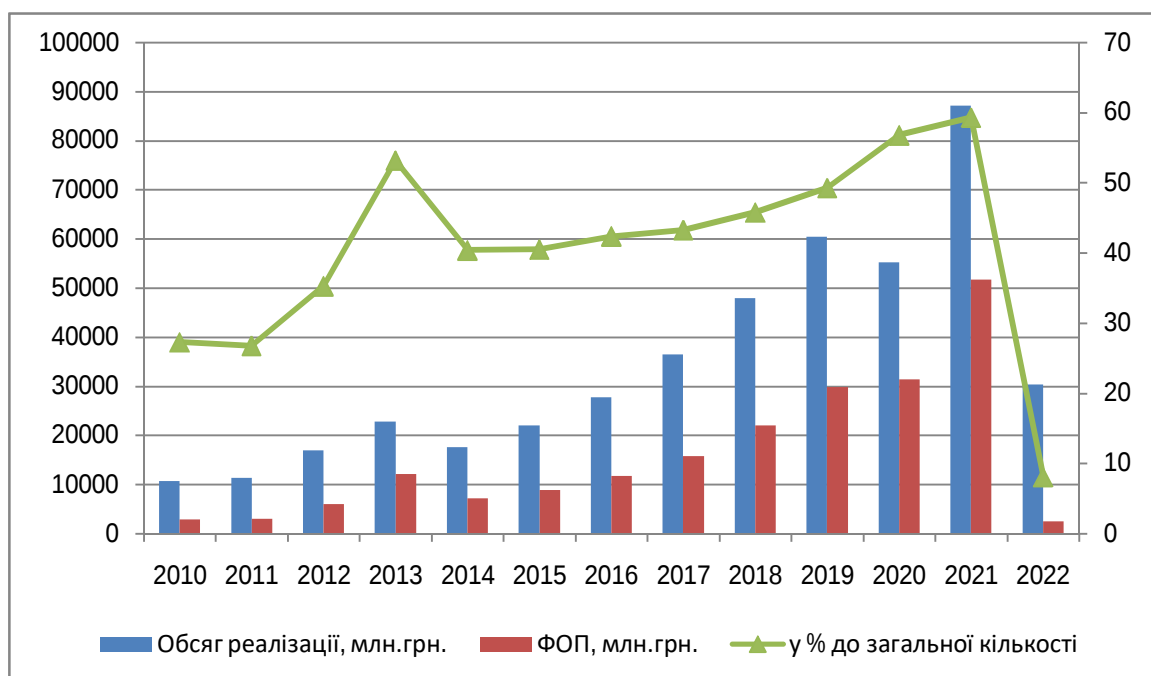


Рис. 2.3. Динаміка обсягу реалізації закладів громадського харчування за формою реєстрації, млн. грн.

Аналізуючи динаміку обсягів прибутків та збитків закладів громадського харчування за формою реєстрації можемо зазначити, що позитивна динаміка була у 2016-2019 рр. та у 2021 р., що становила 469,1

млн.грн. У 2022 р. обсяги збитків мали рекордне значення – 2328,4 млн. грн. (рис. 2.4).

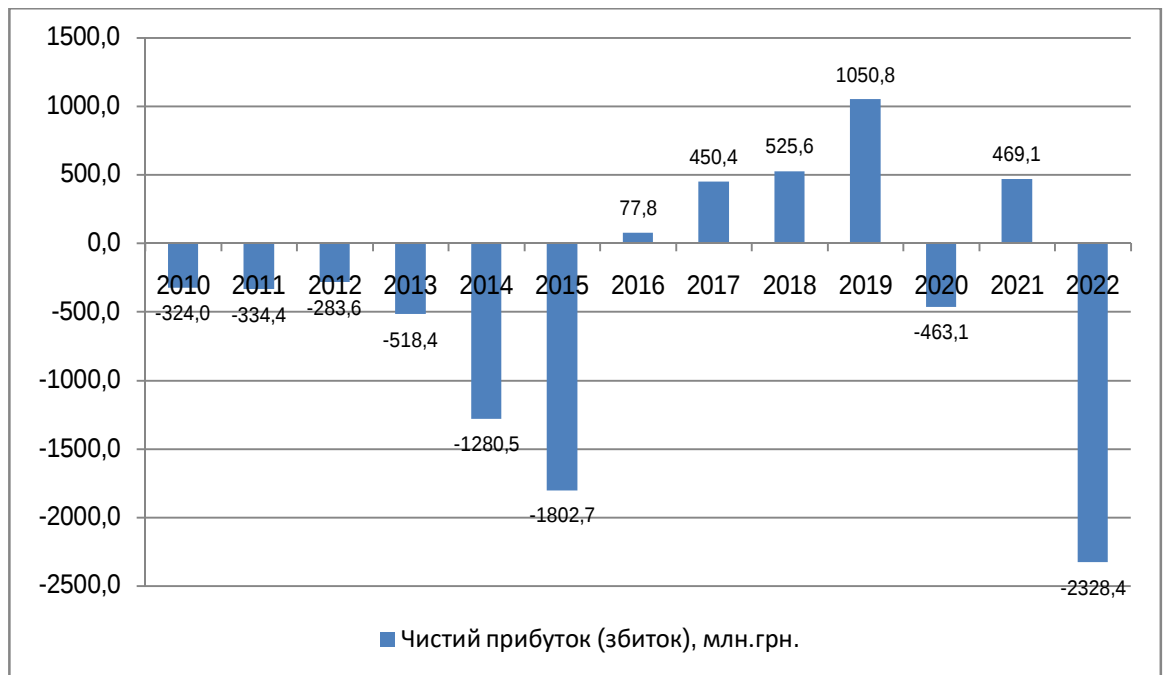


Рис. 2.4. Динаміка обсягу прибутків та збитків закладів громадського харчування за формою реєстрації, млн.. грн.

Дані тенденції підтверджуються аналітичною інформацією на рис. 2.5.

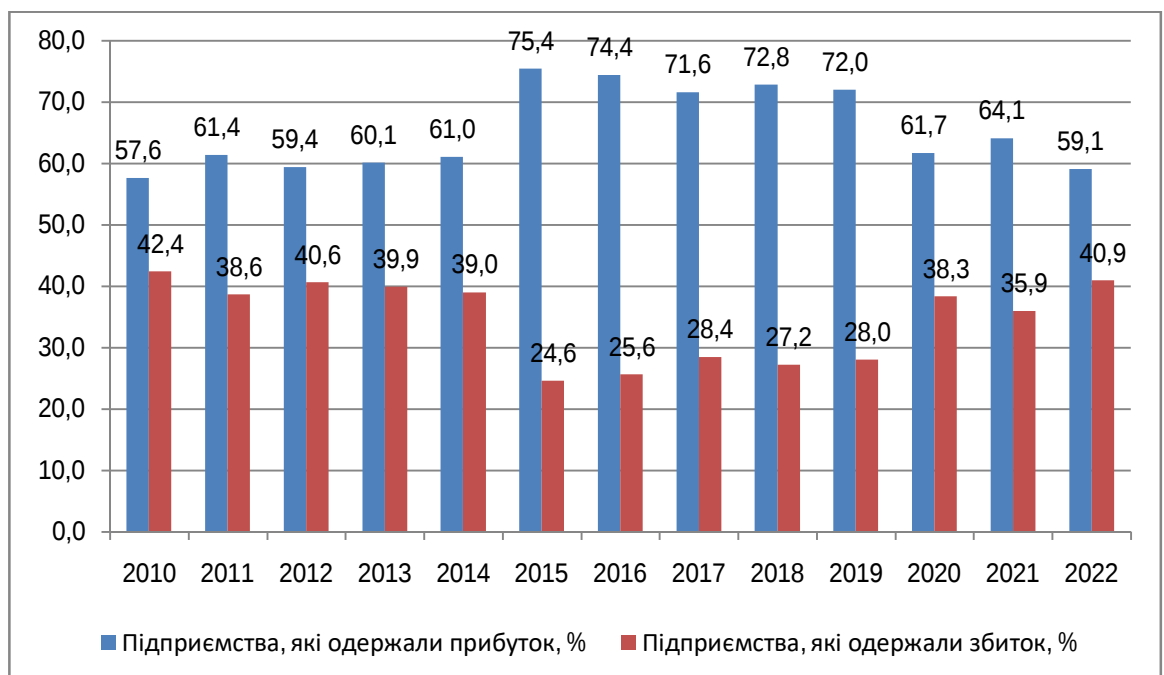


Рис. 2.5. Динаміка співвідношення підприємств, що отримали прибуток та збиток, %

У 2022р. відсоток підприємств, що отримали прибуток складала 59,1 %, а підприємств, що мали збитки – 40,9 %. Так у порівнянні у 2015-2019 рр. їх відсоток складав у середньому 25.

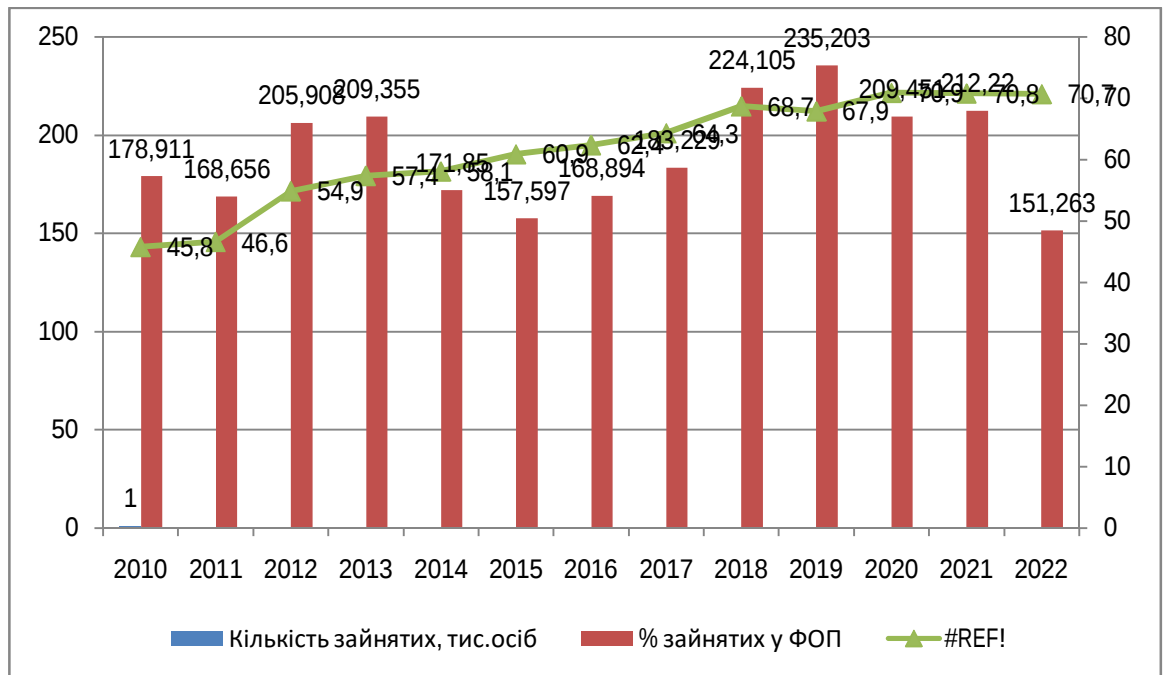


Рис. 2.6. Динаміка співвідношення підприємств, що отримали прибуток та збиток, %

На прибутковість діяльності підприємств галузі впливають ряд макроекономічних факторів. Їх дослідженням займалися ряд науковців.

Так, Савицька Н. Л. серед основних тенденцій на світовому ресторанному ринку, виділяє наступні:

- З'явлення значної кількості екзотичних страв.
- Збільшення відсотка страв, які купуються на виніс.
- Більше уваги приділяється питанням безпеки продуктів.
- Споживачі стають все більш освіченими та вимогливими.
- Зростає кількість ресторанів, що розміщуються у торгових центрах, розважальних комплексах, коледжах і університетах, і форма обслуговування стає більш спрощеною.
- При збільшенні кількості ресторанів у певному сегменті ринку, він починає ділитися на різні цінові категорії.

- Зростає тенденція до мережевого ресторанного бізнесу - збільшується кількість бізнес-структур, які мають два або більше закладів.

- Частіше в магазинах відкриваються ресторани швидкого харчування.

- Поглиблюються складнощі, пов'язані з пошуком працівників. Ці характеристики притаманні також вітчизняному ресторанному ринку [7].

Чміль Г. Л. у власних дослідженнях виділяє наступні тенденції розвитку ресторанного ринку:

- збільшення попиту на здорове харчування. Споживачі дедалі більше звертають увагу на здорове харчування, що викликає попит на страви з натуральних та якісних інгредієнтів у ресторанах.

- технологічний прогрес. Впровадження нових технологій у сфері обслуговування, таких як онлайн-замовлення та мобільні додатки для доставки їжі, сприяє зростанню ресторанного бізнесу.

- розширення вибору. Ресторани стають більш різноманітними у своїй пропозиції, включаючи екзотичні кухні, веганські та вегетаріанські страви, а також страви зі стеженням за дієтою.

- співпраця з місцевими постачальниками. Ресторани все більше співпрацюють із місцевими фермерами та виробниками для забезпечення якісних та свіжих інгредієнтів.

- створення унікального досвіду. Ресторани намагаються створити унікальні та запам'ятовувані враження для своїх клієнтів шляхом інноваційних концепцій, декору, музики та обслуговування.

- екологічна відповідальність. Зростає увагу до екологічної відповідальності, що включає використання екологічно чистих упаковок, утилізацію відходів та зменшення викидів.

Ці тенденції, на думку автора, впливають на розвиток ресторанного бізнесу та визначають його подальшу траєкторію розвитку [32, 33].

З метою аналізу наявних тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг скористаємося інструментом EFAS-аналізу.

Методика використання EFAS-аналізу (External Factor Analysis Summary) полягає в оцінці зовнішньої середовища організації або підприємства з метою ідентифікації зовнішніх факторів, які можуть впливати на її діяльність. Основна мета EFAS-аналізу - зрозуміти загальні тенденції та ключові фактори, які можуть впливати на стратегічне планування та прийняття рішень організації [26].

Основні етапи методики EFAS-аналізу включають:

- Ідентифікація зовнішніх факторів.
- Оцінювання факторів, кожен із виявлених факторів оцінюється з точки зору його впливу на організацію. Оцінка може проводитись за шкалою від високого до низького або за іншою системою оцінювання.
- Агрегація оцінок для створення EFAS-матриці, яка відображає важливість кожного фактора та його вплив на організацію.
- Аналіз EFAS-матриці для визначення ключових факторів успіху та загроз, що впливають на організацію [26].

EFAS-аналіз допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку.

Спочатку, на основі інформації представленої вище, виділимо можливості.

На ринку є **доступне якісне технологічне обладнання** для підприємств галузі. Воно важливе, оскільки дозволяє готувати страви швидко і ефективно, забезпечуючи їхню якість і смак. Сучасне обладнання є більш безпечним у використанні, з меншим ризиком виникнення аварій або травм. Також, сприяє зниженню витрат на енергію.

Наступним фактором є **доступність технологій автоматизації процесів обслуговування**. Використання автоматизованих систем дозволяє оптимізувати багато процесів в ресторані, таких як прийом та обробка замовлень, управління запасами, облік фінансів тощо. Це допомагає збільшити продуктивність персоналу та знизити час обробки замовлень.

Поряд з цим, важливим фактором є *розвиненість технологій доставки*. На сьогодні, ресторани активно використовують мобільні додатки та онлайн платформи для замовлення їжі зручно та швидко. Таким чином, клієнти можуть замовляти страви з будь-якого місця, користуючись смартфонами або комп'ютерами. Багато ресторанів в Україні співпрацюють з популярними платформами доставки їжі, такими як UberEats, Glovo, Bolt Food та інші. Це дозволяє ресторанам розширити свою аудиторію та збільшити обсяги замовлень. Також, ресторани використовують технології відстеження замовлень для надання клієнтам можливості відстежувати маршрут свого замовлення в реальному часі із ресторану до їхньої адреси.

Також, серед позитивних факторів зовнішнього впливу на підприємства, що надають ресторанні послуги нами виділено: поширеність інноваційних технологій обробки сировини та приготування їжі, стабілізація логістичних маршрутів, розвиненість та доступність технологій бронювання, доступність тренінгів для персоналу. Їх віднесено до групи «можливостей».

До негативних факторів нами віднесено: зниження доходів населення. За результати опитування до такої категорії у 2023 р. потрапили 64 % населення України.

Наступним фактором є зростання цін на сировину. Так, у січні 2024 р. рівень інфляції становив 4,7%. Не зважаючи на те, що близько 80 % продуктів в Україні є національного виробництва, здорожчання є суттєвим.

Станом на 21.06.2023 р. число українців, що виїхали закордон становило 8 177638 осіб. Понад половина українців перебуває лише в трьох країнах: Польщі — 22%, Німеччині — 14,6% та США — 11%. Також багато громадян України знайшли прихисток у Чехії — 7,9%, Італії — 5%, Канаді — 4,9%, Іспанії — 3,4% та Ізраїлі — 2,75%.

Майже 63% українців, які перебувають за кордоном, повнолітні, 22% — діти до 18 років. Вік ще 15% осіб не уточнюється. Все вище наведене негативно впливає на споживчий попит на послуги ресторанів.

Поряд з вище наведеними, нами виділено наступні негативні фактори впливу, які розподілено до категорії «погрози»: обмеження, пов'язані з введенням воєнного стану, зниження наявності кваліфікованого персоналу через виїзд закордон, мобілізацію та переміщення, часті тривоги та обмеження з цим пов'язані, нестабільність енергопостачання, загрози відключень, зміна споживчих звичок (пріоритетність раціональних витрат).

Після цього проведемо оцінювання визначених факторів за 5-ти бальною шкалою. Де, 1 найменший вплив фактору, 5- найбільший вплив фактору.

Результати оцінювання представимо у таблиці.

Таблиця 2.1

EFAS-аналіз ринку ресторанних послуг

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Доступність технологічного обладнання	0,15	3	0,45
Поширеність інноваційних технологій обробки сировини та приготування їжі	0,15	3	0,45
Доступність технологій автоматизації процесів	0,15	4	0,6
Розвиненість технологій доставки	0,15	4	0,6
Стабілізація логістичних маршрутів	0,1	4	0,4
Розвиненість та доступність технологій бронювання	0,15	3	0,45
Доступність тренінгів для персоналу	0,15	3	0,45
Разом	1		3,4
Загрози			
Зниження рівня доходів населення (64% населення)	0,22	5	-1,1
Обмеження, пов'язані з введенням воєнного стану	0,05	3	-0,15
Зростання цін на сировину	0,12	4	-0,48
Зменшення населення через виїзд закордон та переміщення	0,18	4	-0,72
Зниження наявності кваліфікованого персоналу через виїзд закордон, мобілізацію та переміщення	0,12	3	-0,36
Часті тривоги та обмеження з цим пов'язані	0,08	3	-0,24
Нестабільність енергопостачання, загрози відключень	0,11	3	-0,33
Зміна споживчих звичок (пріоритетність раціональних витрат)	0,12	3	-0,36
Разом	1		-3,74
Сумарна оцінка	-	-	-0,34

Також встановимо коефіцієнти вагомості факторів за групами оцінювання.

Оцінювання проведемо експертним методом із залученням працівників підприємства.

Проведений EFAS-аналіз вказує на те, що макросередовище має переважно негативний вплив на діяльність підприємств. Зокрема, вплив можливостей оцінено на рівні – 3,4 бали, негативні фактори «погрози» оцінено на рівні -3,75 б. Загальний вплив становить -0,34 бали.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сенд ЛТД»

ТОВ «Сенд ЛТД» володіє рестораном європецької кухні. Інтер'єр ресторану оформлений у стилі лофт. Всі меблі ресторану виконані з якісного дерева. Спокійні тони і приглушене освітлення схильні до приємної трапези та теплого спілкування. Розташування – в прибережній зоні. Ресторан є доцільним для організації харчування туристичних груп, ділових презентацій, прийому гостей міста, а також корпоративних заходів.

Мета діяльності ТОВ «Сенд ЛТД» – отримання прибутку у процесі:

- 1) виробництва та надання високоякісних послуг громадського харчування на користь задоволення існуючого попиту населення;
- 2) задоволення потреб відвідувачів шляхом постійного вивчення запитів та реагування на них щодо якості послуг, що надаються;
- 3) тісне співробітництво з постачальниками з метою налагодження довгострокових ділових відносин, заснованих на суворому дотриманні рівності та на об'єктивних умовах визначення цін.

Місія ресторану полягає в тому, щоб надати клієнтам вишукані страви та унікальний гастрономічний досвід.

У кафе є два приміщення: основний зал площею 64 квадратних метри та бенкетний зал площею 140 квадратних метрів. Графік роботи підприємства - з 9:00 до 23:00. З метою підвищення конкурентоспроможності, ресторан пропонує бізнес-ланчі з 11:00 до 15:00, а

в інший час роботи - обслуговування за основним меню через меню.

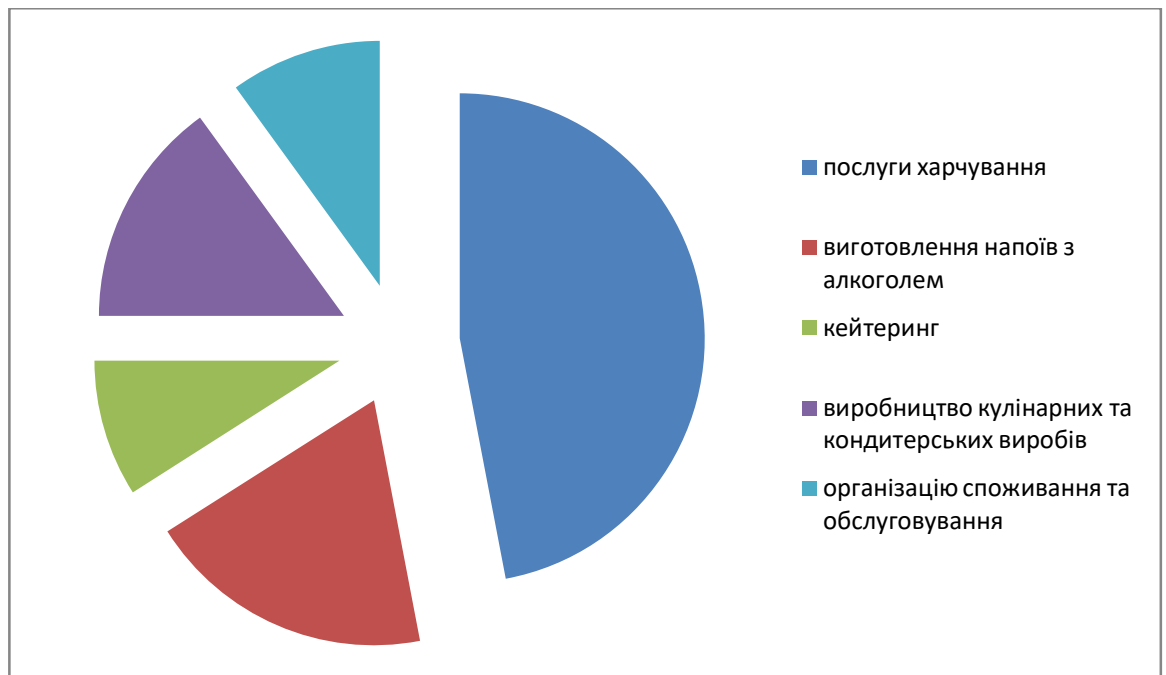


Рис. 2.7. Структура послуг ТОВ «Сенд ЛТД» у 2023 р., %

Середній чек за страви основного меню без урахування алкогольних напоїв становить 950 грн. Вартість бізнес-ланчу коливається від 160 до 350 гривень на одну особу.

Ресторан надає послуги з організації невеликих банкетів (до 95 осіб), а також сімейні урочистості, зустрічі. Є безкоштовне паркування для відвідувачів на 20 місць (що дуже важливо, тому що ресторан знаходиться в самому центрі міста, де всі паркування, в основному, платні).

Приміщення, яке займає ресторан, розташовується на жвавій вулиці міста. Зовні ресторану має велику вивіску, що забезпечує гарний огляд на відстані, а також є гарною рекламою ресторану. До складу ресторану входять: основний зал; бар; виробничі, адміністративні, складські та приміщення для персоналу.

Оформлення ресторану є стильним та вишуканим. Використовуються натуральні матеріали, такі як дерево, камінь, мрамор. Меблі виконані в класичному стилі, з вишуканими дерев'яними деталями та м'якими тканинами на оббивці.

При освітленні ресторану використано м'яке, люстри зі скла та підвіски з натуральних матеріалів.

У кольоровій гамі використано природні відтінки, такі як бежевий, коричневий, сірий, а також вишукані кольори, такі як бордовий.

Елементи декору включають карти та карти старих європейських міст, картини з міськими пейзажами.

Спритні, але доброзичливі офіціанти, вишукані страви та вино, які підкреслюють культуру та традиції європейської кухні, та музика, що підходить до атмосфери, допомагають створити неповторну атмосферу та досвід для гостей.

До складу виробничих приміщень входять; гарячий цех, холодний цех, цех доробки напівфабрикатів, овочевий цех, мийний посуд. До адміністративних зараховують кабінет директора, бухгалтерію. У меню представлені всі найрізноманітніші страви та напої. Є одна основна зала на 120 осіб і одна маленька на 60 персон. Загальна кількість посадкових місць – 180, максимальна місткість – 200 осіб. Для підтримки мікроклімату облаштовано систему кондиціонування та вентиляцію торгового залу (табл.2.1.2).

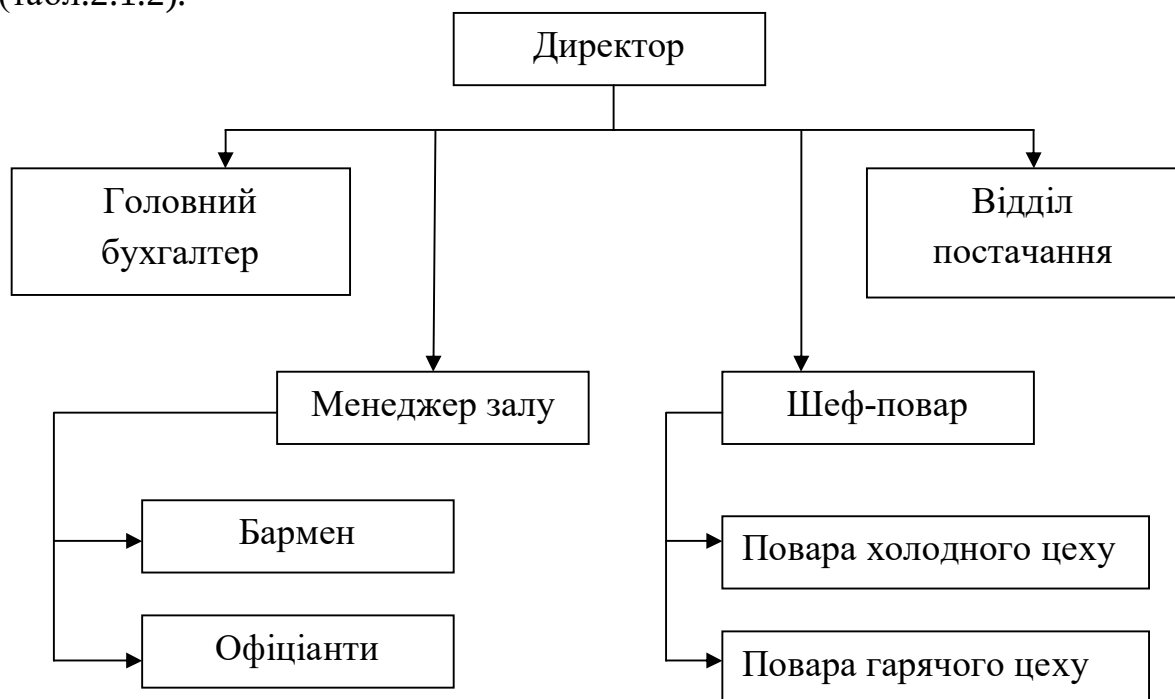


Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ «Сенд ЛТД»

Одним із високих ризиків для ресторану ТОВ «Сенд ЛТД» можна назвати зниження кількості постійних покупців. Для дослідження сегмента, в якому працює ресторан, проаналізуємо дані діаграм 2.9., 2.10 Дані взяті з результатів анкетування ресторану у 2023 році. Щопівроку ТОВ «Сенд ЛТД» проводить дане опитування серед відвідувачів під час відвідування закладу, щоб бути в курсі переваг клієнтів.

Основними відвідувачами ресторану ТОВ «Сенд ЛТД» є люди середнього віку 26-40 років (39%), віком 18-20 років (10%), молоді люди віком 21-25 (35%) та 40-55 років (16%). Високий відсоток відвідування гостей від 21 до 40 років пояснюється тим, що в ресторані представлені страви як для дорослих, так і для відвідування дітей. Також є кілька залів різної тематики на будь-який смак.

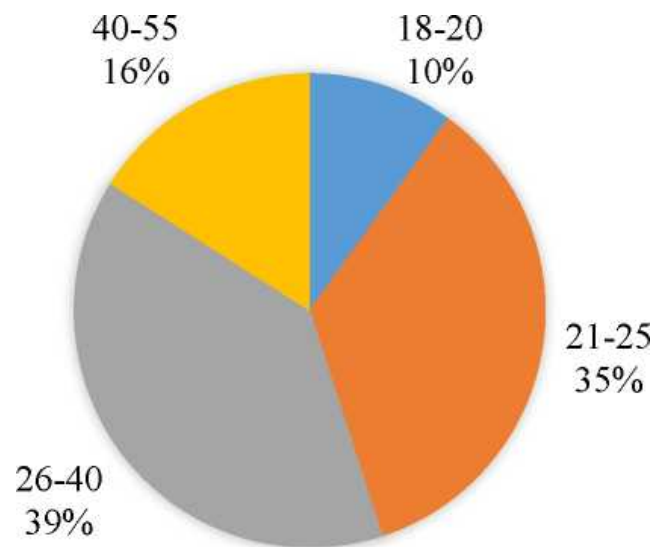


Рис. 2.9. Сегменти споживачів за віковою ознакою

Можна зробити висновок, що основними споживачами є молоді та сім'ї. Великий відсоток споживачів відвідують ресторан з метою спілкування та відпочинку – 39%, сімейного відпочинку – 26%.

Ресторан має демократичні ціни та низький середній чек порівняно з конкурентами. Але є проблеми з якістю страв. Тому ТОВ «Сенд ЛТД» необхідно мінімізувати ризики з можливим відходом клієнтів через незадоволеність обслуговуванням.

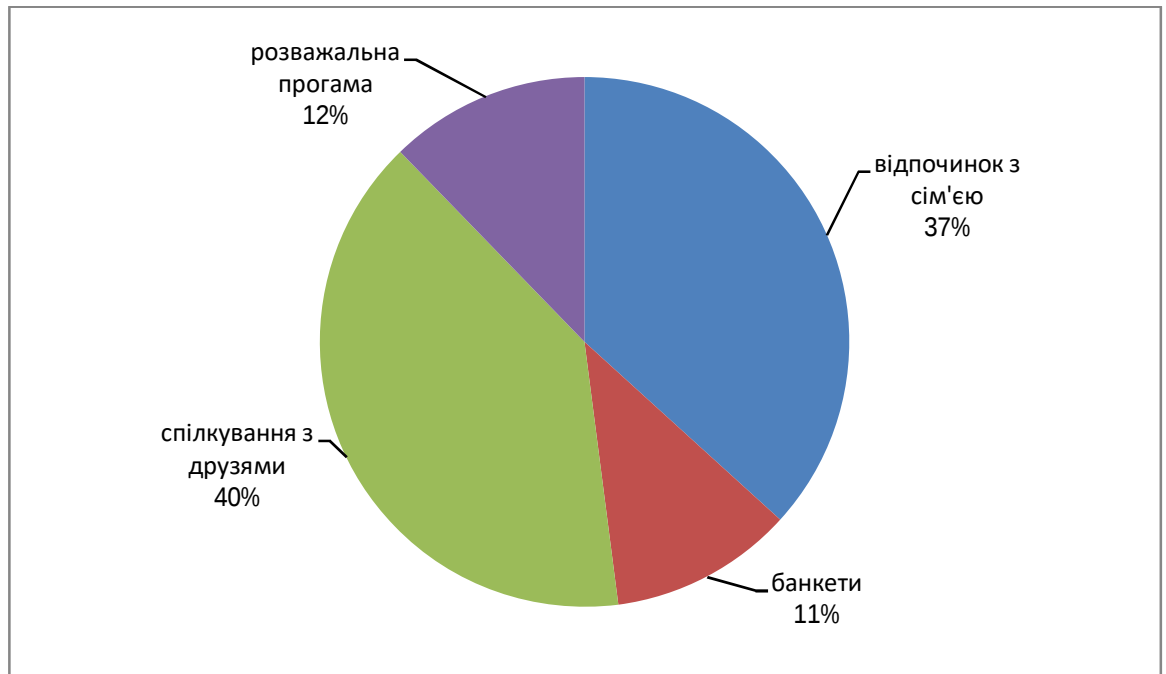


Рис. 2.10. Сегменти споживачів за метою відвідування ресторану

Проаналізуємо зміни в доходах та чистому прибутку компанії "Сенд ЛТД" протягом аналізованого періоду з 2021 по 2023 роки (Рис. 2.11). Під час аналізу фінансового стану підприємства ми використовуватимемо показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Один із таких показників - це коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл), який визначається як співвідношення між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ). Краще, якщо цей коефіцієнт перевищує одиницю, що дозволяє оцінити, чи достатньо у підприємства всіх оборотних активів для погашення своїх боргових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності розрахуємо за наступною формулою:

$$Кпл = ОА/ПЗ \quad (2.1)$$

Для розрахунку коефіцієнта термінової ліквідності (Ктл), необхідно відняти запаси (З) від оборотних активів (ОА) та результат поділити на суму поточних зобов'язань (ПЗ). Хоча бажано, щоб цей показник дорівнював одиниці, на практиці часто він становить 0,8–0,9. Важливо знати, що якщо активи не дуже ліквідні, то низький коефіцієнт може погіршити фінансовий стан підприємства. З іншого боку, надто висока ліквідність може свідчити про недостатнє використання поточних активів.

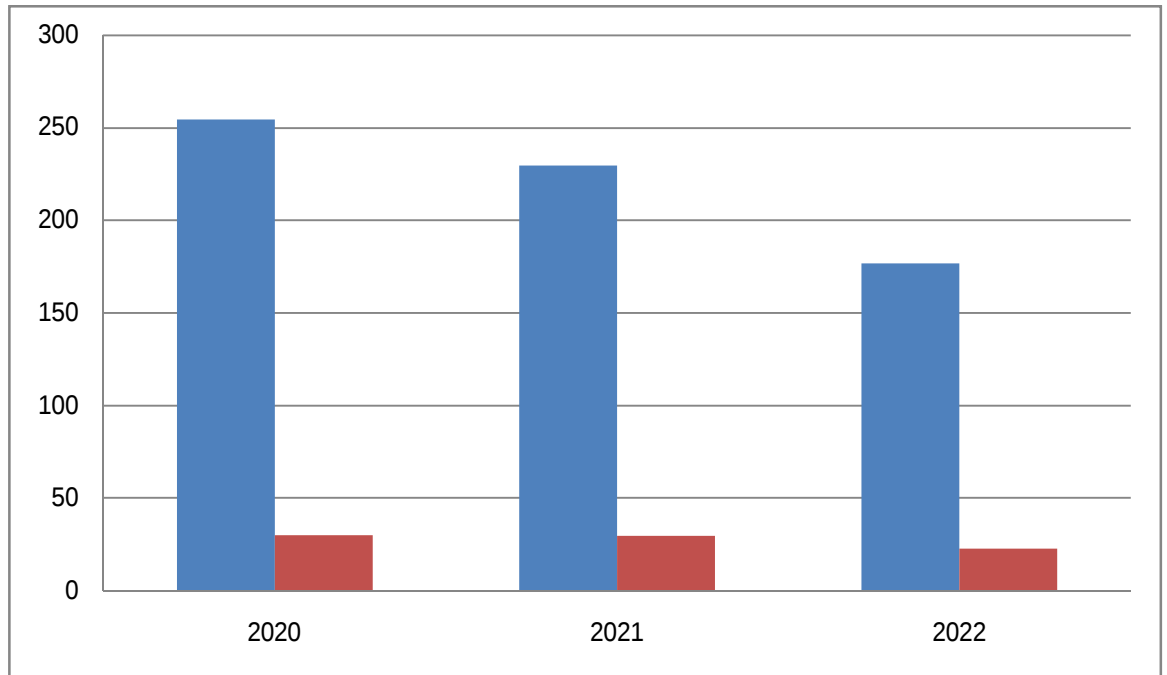


Рис. 2.11. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Сенд ЛТД», тис.грн.

$$K_{TL} = (OA - 3) / ПЗ \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) визначається як відношення суми готівки (ГК) та її еквівалентів до поточних зобов'язань (ПЗ). Цей показник показує, скільки грошових одиниць на обігових коштах доступно для виконання кожної грошової одиниці невідкладних зобов'язань. Зазвичай, показник абсолютної ліквідності повинен перевищувати 0,25, щоб гарантувати, що компанія має достатньо коштів для виконання своїх короткострокових зобов'язань.

$$Kал = ГП/ПЗ \quad (2.3)$$

В таблиці 2.2 наведено обчислень.

Таблиця 2.2

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «Сенд ЛТД»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2021/23
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,10	0,90	0,76	-0,20	-0,34

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2021/23
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,15	0,95	0,84	-0,20	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,07	0,05	0,04	-0,02	-0,03

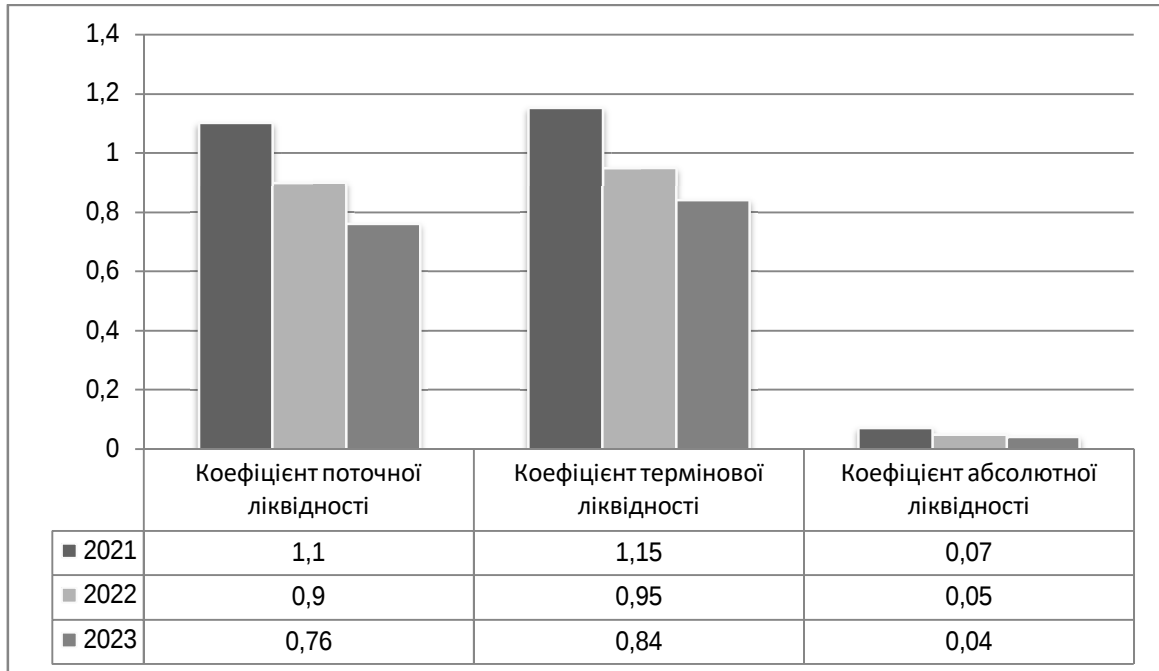


Рис. 2.12. Короткострокової ліквідності

За результатами проведеного розрахунку показників короткострокової ліквідності можемо зробити висновки, про те, що протягом аналізованого періоду вони мали значення менше нормативних та негативну динаміку зміни протягом 2021-2023 рр. Це свідчить про проблеми з ліквідністю у підприємства. Вказує на те, що оборотні активи підприємства можуть бути недостатніми для покриття поточних зобов'язань. Це означає, що компанія може мати труднощі у виконанні своїх фінансових зобов'язань у майбутньому, що може призвести до проблем з оплатою постачальникам, виплати заробітної плати та інших платежів. Негативна динаміка зміни показників ще більше підсилює висновки, оскільки вказує на погіршення фінансового стану підприємства з часом.

Далі проведемо аналіз показників фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості можна розрахувати за допомогою формули (2.4), де він визначається як відношення позикового капіталу до власного.

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.4)$$

де, ДЗ - довгострокові зобов'язання; ПЗ - поточні зобов'язання; ВК - власний капітал.

Коефіцієнт власного капіталу відображає відношення власного капіталу до загальної вартості активів компанії. Це показник, який вказує на те, яку частину активів підприємство може покрити виключно за рахунок свого власного капіталу. Розраховується коефіцієнт за формулою (2.5):

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.5)$$

де, ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу;

Результати розрахунку зазначених показників за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сенд ЛТД»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2021/23
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	1,25	1,35	1,48	0,10	0,23
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,48	0,38	0,32	-0,10	-0,16
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,62	0,58	0,44	-0,04	-0,18

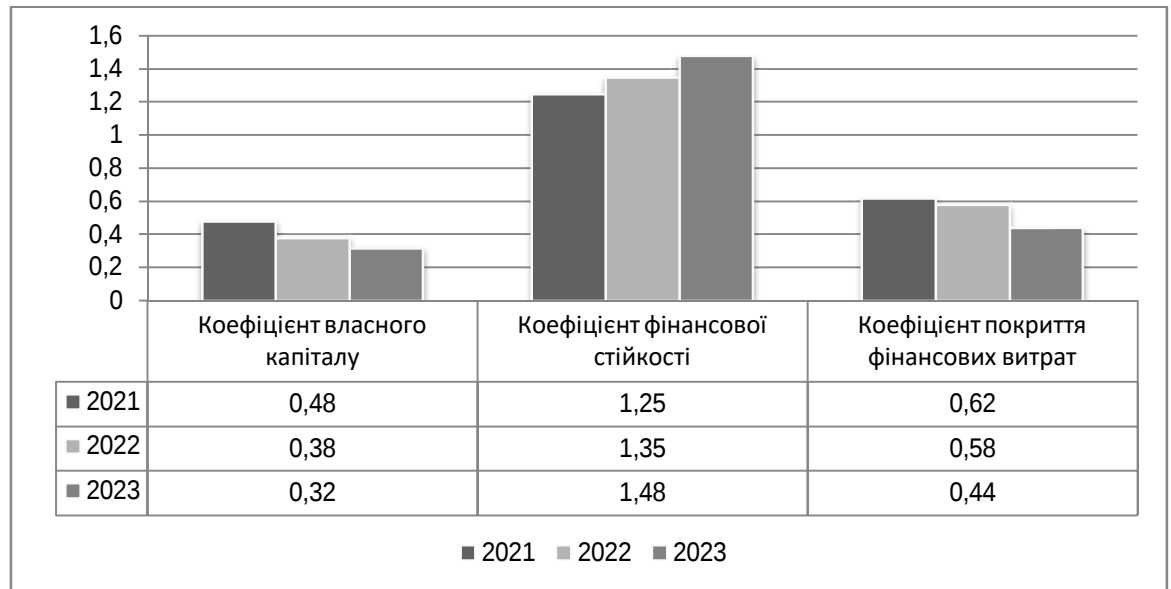


Рис. 2.13. Показники фінансової стійкості

За результатами проведеного аналізу було встановлено, що показник фінансової стійкості, коефіцієнт власного капіталу, коефіцієнт покриття фінансових витрат протягом періоду 2021-2023 рр. мали значення менше нормативного. Це свідчить про фінансові проблеми у підприємства. Значення показників вказує на відсутність достатнього капіталу для покриття поточних та майбутніх зобов'язань підприємства.

Низький рівень коефіцієнта фінансової стійкості означає, що підприємство може мати обмежену можливість виконати свої фінансові зобов'язання. Це може призвести до різних проблем, таких як неможливість виплати боргів, втрата довіри кредиторів або банкрутство.

На наступному етапі аналізу фінансового стану необхідно дослідити рентабельність діяльності підприємства. Для цього можна скористатися таблицею 2.4, де наведені дані з рентабельності.

Рентабельність - це відносний показник прибутковості виробництва, що вказує на ефективність діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу обчислюється як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ). Цей показник дозволяє оцінити, скільки прибутку генерує кожна вкладена гривня в активи підприємства.

$$P_{CK} = (ОП / ВБ) * 100 \quad (2.6)$$

Показник рентабельності власного капіталу обчислюється як відношення чистого прибутку підприємства (ЧП) до вартості власного капіталу (ВК). Цей показник відображає ефективність використання власного капіталу підприємством, тобто вказує на те, наскільки добре вкладені кошти в цю компанію.

$$P_{BK} = ЧП/ВК*100 \quad (2.7)$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «СЕНД ЛТД» за 2023 р.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Сенд ЛТД»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2021/23
		2021	2022	2023		
Рентабельність власного капіталу	>0	11,6	8,6	3,0	-3,0	-8,6
Рентабельність сукупного капіталу	>0	0,20	0,17	0,10	-0,03	-0,10
Рентабельність продажів	>0	8,6	6,4	4,2	-2,2	-4,4

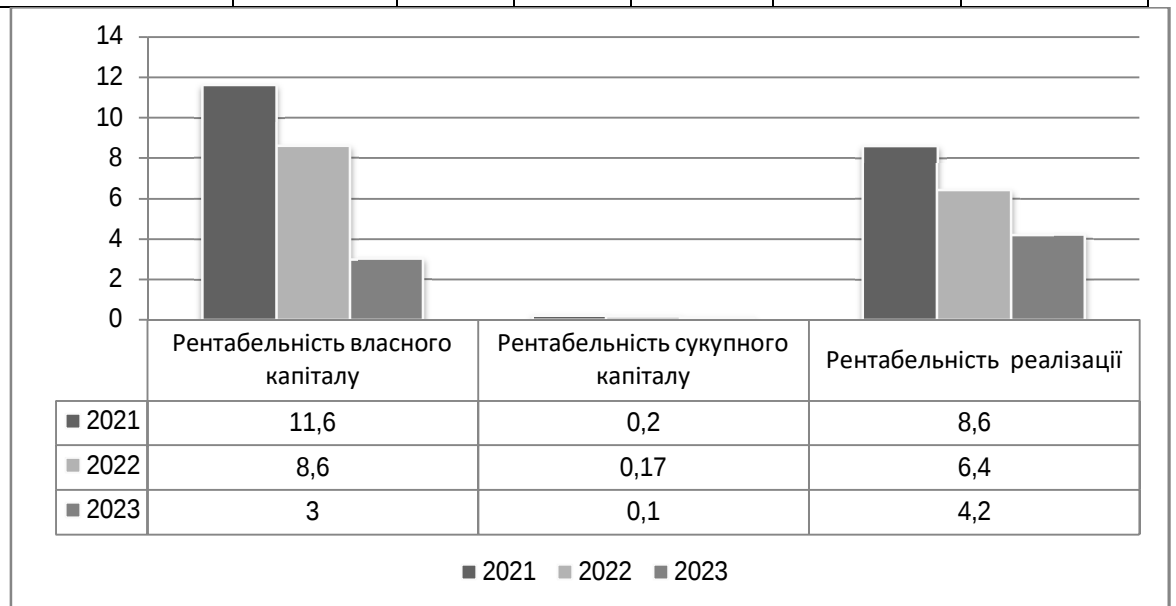


Рис.2.14. Показники рентабельності

З аналізу даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що рентабельність підприємства за період знизилася по всіх показниках, що вказує на неефективне використання коштів. Взагалі кажучи, можна стверджувати, що ТОВ "Сенд ЛТД" стикається з проблемами щодо ліквідності та фінансової стійкості, не ефективно використовує свої ресурси та не може швидко погасити свої борги.

2.3. Оцінювання клієнт-орієнтованості ТОВ «Сенд ЛТД»

Грунтуючись на засадах, розкритих у теоретичному розділі роботи та методичному підході обґрунтованому у [7], проведемо оцінювання клієнт-орієнтованості ТОВ «Сенд ЛТД». Оцінювання клієнт-орієнтованості проведемо за напрямками: оцінювання клієнтського досвіду гостя та клієнт-орієнтованість персоналу підприємства, що у сукупності мають трансформуватися у клієнт-орієнтованість сервісу підприємства.

Групові та часткові показники оцінювання клієнт-орієнтованості наведені у таблиці.

Таблиця 2.5

Напрями оцінювання клієнт-орієнтованості

Складові оцінювання	Групові показники за напрямками
Клієнтський досвід гостя $K1 = f(X1; X2; X3; X4; X8)$	X1 Задоволеність кухнею
	X2 Задоволеність процесами обслуговування
	X3 Комфортність матеріальних умов
	X4 Взаємовідносини з персоналом, емпатія
	X8 Легкість шляху клієнта
Клієнт-орієнтованість персоналу $K2 = f(X5; X6; X7)$	X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість
	X6 Задоволеність персоналу
	X7 Залученість персоналу
Клієнт-орієнтованість сервісу готелю (КО)	$КО = f(K1; K2)$

Джерело: [7]

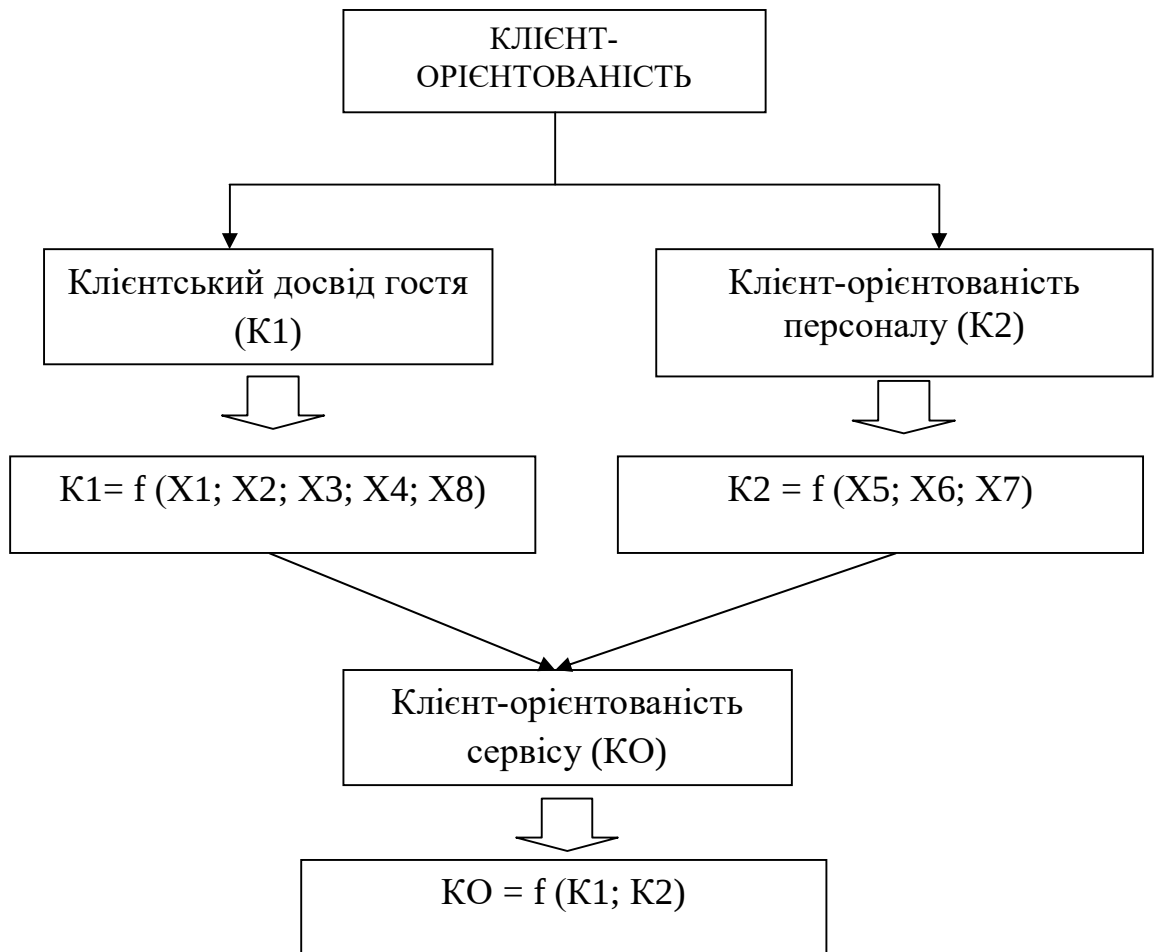


Рис. 2.15. Логічна-схема оцінювання клієнт-орієнтованості підприємства

Джерело: [7]

Таблиця 2.6

Часткові показники за складовою клієнтський досвід

Групові показники	Часткові показники
X1 Задоволеність кухнею	смак приготовлених страв
	привабливість зовнішнього вигляду страв
	привабливість оформлення страв
	корисність та безпечність інгредієнтів
X2 Якість процесів обслуговування	швидкість та оперативність обслуговування
	система бронювання та резервування
	швидкість видачі страв
	рівень санітарно-гігієнічної безпеки (чистота)
	безпечність та умова збереження власних речей
	рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки
	культурою обслуговування
	привабливістю атмосфери
X3 Комфортність матеріальних умов	привабливість інтер'єру приміщень
	комфортабельність та рівень оснащеності приміщень
	розвиненістю інфраструктури

Групові показники	Часткові показники
	рівнем благоустрою території закладу
	зручністю місця розташування
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	охайність та зовнішній вигляд персоналу
	доброзичливість та люб'язність персоналу
	комунікабельність персоналу
	злагодженість роботи персоналу
	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати
X8 Легкість шляху клієнта	рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу
	зусилля витрачені на пошук закладу та резервування столика
	зусилля витрачені під час відвідування
	зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо могли виникнути під час відвідування закладу

Таблиця 2.7

Часткові показники за складовою клієнт-орієнтованості персоналу

Групові показники	Часткові показники
X6 Задоволеність персоналу	умовами праці в закладі
	рівень оплати праці
	матеріальне заохочення
	соціальне і моральне заохочення
	соціально-психологічний клімат в колективі
	перспективами кар'єрного росту
	стиль та методи управління керівника
	об'єктивність оцінки керівництвом роботи
X7 Залученість персоналу	ступінь цінності роботи
	готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків
	рівень поінформованості про місію та цілі діяльності
X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	можливості навчання та підвищення кваліфікації
	підключення керівництва про персонал
	відповідність роботи очікуванням
	цінність зусиль працівників

Оцінювання проведемо за шкалою (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Шкала оцінювання часткових показників

Кількісна бальна оцінка	Індексна оцінка	Якісна оцінка
1	0	Найгірше
2	0,25	Погано
3	0,5	Незадовільно
4	0,75	Добре
5	1	Найліпше

Часткові показники за кожним груповим показником розрахуємо наступним чином:

$$I_{X_M} = \frac{\overline{b_k}}{5}, \text{ де}$$

I_{X_M} – частковий показник m -го фактору X_M ;

k b – середня оцінка m -го фактору X_M за всіма k -показниками,

що обчислена за формулою:

$$\overline{b_k} = \frac{\sum_{k=1}^K b_k^M}{K}, \text{ тоді як бальна оцінка } k\text{-го індикатору } (b_k) \text{ визначається}$$

методом середньої арифметичної зваженої, де b_k є балом від 1 до 5; n – число респондентів, що оцінили індикатор конкретним балом; N – загальна чисельність респондентів, що брала участь в опитуванні.

Інтегральна оцінка клієнтського досвіду гостя визначається за формулою:

$$K1 = \sqrt[5]{I_{X1} * I_{X2} * I_{X3} * I_{X4} * I_{X8}}$$

Інтегральна оцінка клієнт-орієнтованості персоналу (K2) розраховується наступним чином:

$$K2 = \sqrt[3]{I_{X5} * I_{X6} * I_{X7}}$$

Після цього, наступним етапом є побудова карти клієнт-орієнтованості, де по горизонталі відмічено значення інтегрального показника клієнт-орієнтованість персоналу (K2), а по вертикалі інтегральний показник клієнтського досвіду (K1). Таким чином, важливе визначення позиції підприємства на карті клієнт-орієнтованості.

Карта клієнт-орієнтованості містить 17 клітин, у кожній з них визначено стратегії розвитку клієнт-орієнтованості підприємства (рис.2.16).

Відповідно до визначеної позиції наступним етапом формування висновків з розвитку клієнт-орієнтованості.

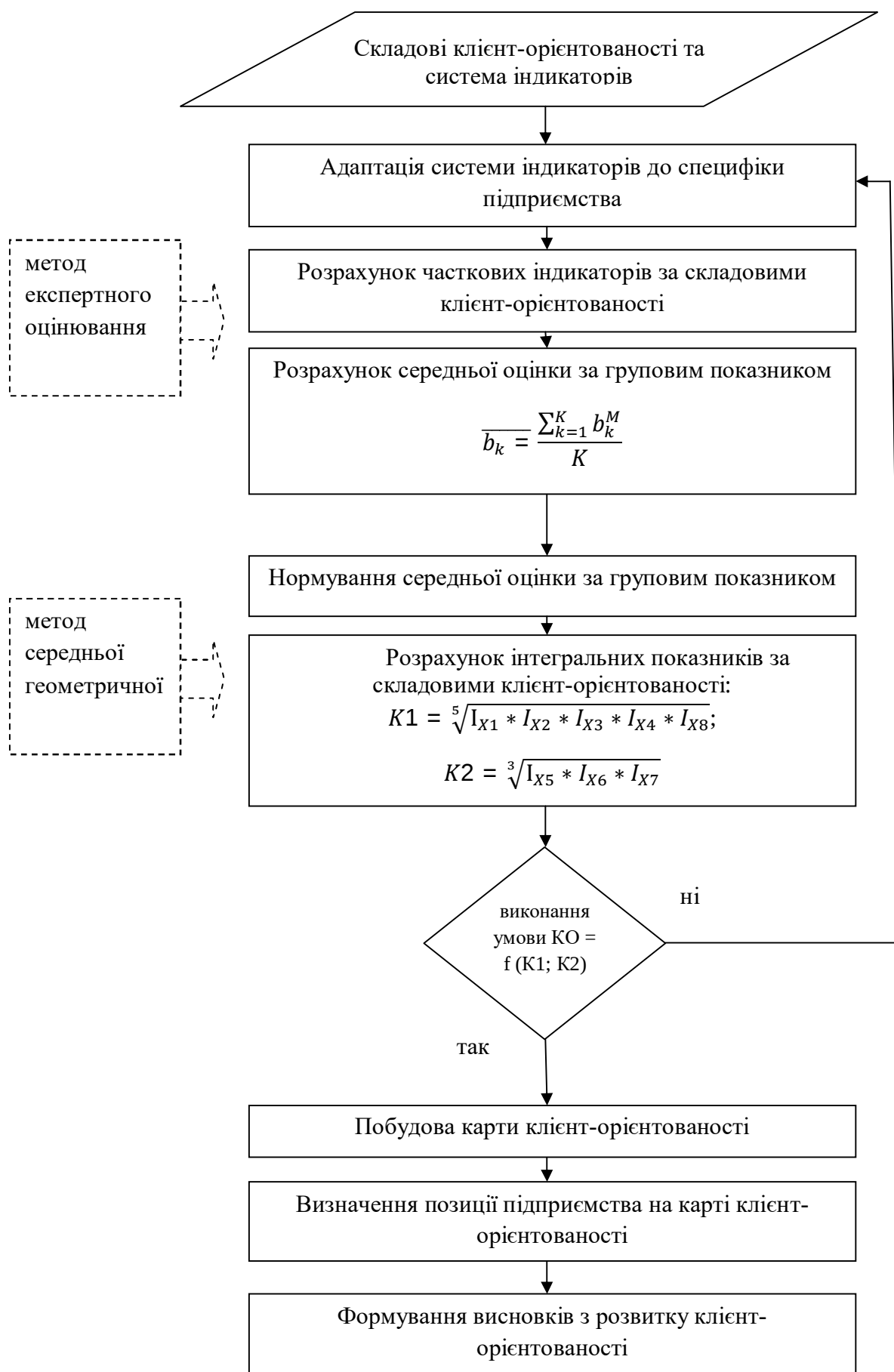


Рис. 2.16. Алгоритм оцінювання клієнт-орієнтованості підприємства

Відповідно до розглянутої методики оцінювання клієнт-орієнтованості підприємства сформуємо алгоритм оцінювання, де визначимо етапи, що необхідно здійснити при виконанні розглянутих дій (рис.).

На основі розробленого алгоритму проведемо оцінювання клієнт-орієнтованості ТОВ "Сенд ЛТД".

У таблиці 2.9 наведено середні оцінки за частковими показниками (складова клієнтський досвід). Після цього зможемо розрахувати середню оцінку за груповим показником. Так, наведемо розрахунок за X1 «задоволеність кухнею».

$$\bar{b}_k = (4,2 + 4,4 + 4,4 + 4,0) / 5 = 4,25$$

За результатами розрахунків встановлено:

$$\bar{b}_k(X2) = 3,31$$

$$\bar{b}_k(X3) = 3,16$$

$$\bar{b}_k(X4) = 3,03$$

$$\bar{b}_k(X8) = 3,00.$$

Таблиця 2.9

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнтський досвід)

Групові показники	Часткові показники	Середня оцінка
X1 Задоволеність кухнею	X _{1.1}	4,2
	X _{1.2}	4,4
	X _{1.3}	4,4
	X _{1.4}	4,0
X2 Якість процесів обслуговуванням	X _{2.1}	3,5
	X _{2.2}	2,8
	X _{2.3}	2,8
	X _{2.4}	4,0
	X _{2.5}	4,0
	X _{2.6}	3,4
	X _{2.7}	3,0
	X _{2.8}	3,0
X3 Комфортність матеріальних умов	X _{3.1}	3,0
	X _{3.2}	3,2
	X _{3.3}	3,2
	X _{3.4}	2,8

	$X_{3.5}$	3,6
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	$X_{4.1}$	3,0
	$X_{4.2}$	3,0
	$X_{4.3}$	3,0
	$X_{4.4}$	3,0
	$X_{4.5}$	3,0
	$X_{4.6}$	3,2
X8 Легкість шляху клієнта	$X_{8.1}$	2,8
	$X_{8.2}$	3,0
	$X_{8.3}$	3,2

Далі розрахуємо нормовані значення даних оцінок:

$N\bar{b}_k(X1)=4,25/5=0,85$. Результати розрахунку наведено у таблиці.

Таблиця 2.10

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників

Групові показники	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
X1 Задоволеність кухнею	4,25	0,85
X2 Якість процесів обслуговуванням	3,31	0,66
X3 Комфортність матеріальних умов	3,16	0,63
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	3,03	0,61
X8 Легкість шляху клієнта	3,00	0,60

Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя розрахуємо наступним чином:

$$K1 = \sqrt[5]{0,85 * 0,66 * 0,63 * 0,61 * 0,60} = 0,66$$

Таким чином, за результатами розрахунків було встановлено, що Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя становить 0,66, що відповідає «нейтральному рівню».

За такою ж методикою розрахуємо інтегральний показник клієнт-орієнтованості персоналу (K2) :

$$K2 = \sqrt[3]{I_{X5} * I_{X6} * I_{X7}}$$

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнт-орієнтованість персоналу) наведено у таблиці.

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (табл.2.11.)

Таблиця 2.11

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнт орієнтованість персоналу)

Групові показники	Часткові показники	Середня оцінка
X6 Задоволеність персоналу	X _{6.1}	3,2
	X _{6.2}	3,4
	X _{6.3}	3,4
	X _{6.4}	2,8
	X _{6.5}	2,4
	X _{6.6}	2,0
	X _{6.7}	2,4
	X _{6.8}	2,8
X7 Залученість персоналу	X _{7.1}	2,4
	X _{7.2}	1,0
	X _{7.3}	1,0
X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	X _{5.1}	2,0
	X _{5.2}	2,0
	X _{5.3}	2,8
	X _{5.4}	2,8

Таблиця 2.12

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (складова клієнт-орієнтованість персоналу)

Групові показники	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
X6 Задоволеність персоналу	3,10	0,62
X7 Залученість персоналу	1,47	0,29
X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	2,40	0,48

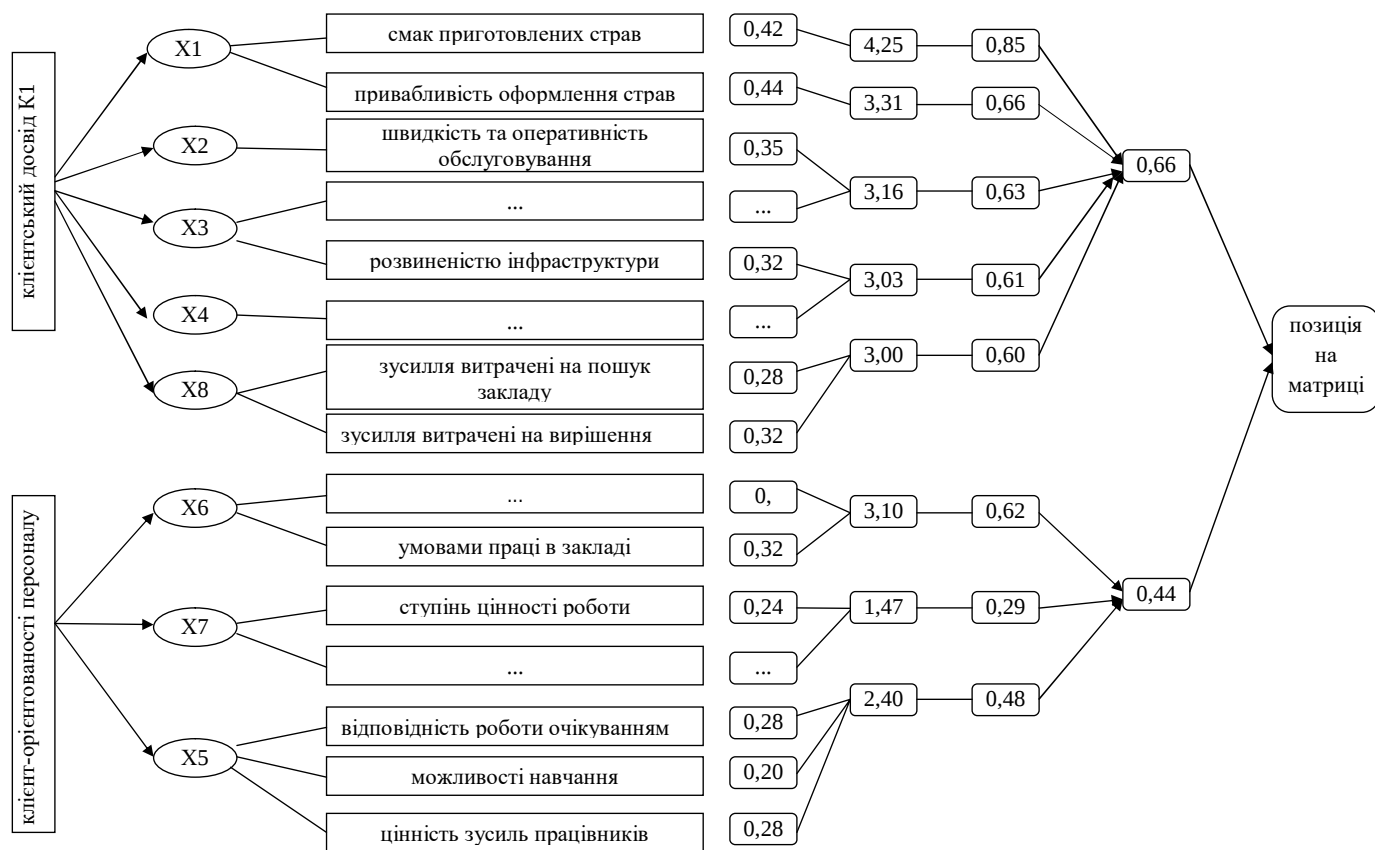


Рис. 2. 17. Оцінювання клієнт-орієнтованості ТОВ "Сенд ЛТД"

Показник клієнтського досвіду (K1)	Клієнт-орієнтованість персоналу(K2)				
		<0,64	0,64-0,74	0,75-0,84	0,8-1,0
	<0,64	<i>Невідповідний сервіс, рекомендуються жорсткий контроль, кардинальні рішення</i>	XXXXXX		
	0,65-0,74	<i>Нейтральний K1/ незадовільний K2 рекомендуються суттєве удосконалення клієнт-орієнтованості персоналу</i>	<i>Позитивний КО/ незадовільний K1 Суттєве удосконалення функціональної якості та клієнт-орієнтованості персоналу</i>	XXXXXX	
	0,75-0,84	<i>Позитивний K1/ незадовільний K2 рекомендується знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду гостя</i>	<i>Позитивний K1/ позитивний K2 рекомендується знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду</i>	<i>Позитивний K1/ захоплюючий K2 Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість</i>	XXXXXX
	0,85-0,94	XXXXXX	<i>Захоплюючий K1/ позитивний K2 Знайти невідповідності у сприйнятті</i>	<i>Захоплюючий K1/ захоплюючий K2 Розвивати досягнутий рівень клієнт-орієнтованості сервісу</i>	<i>Захоплюючий K1/ вражаючий K2 Знайти невідповідності у сприйнятті</i>
	0,95-1,0	XXXXXX	<i>Вражаючий K1/ позитивний K2 покращувати внутрішню клієнт-орієнтованість</i>	<i>Вражаючий K1/ захоплюючий K2 наращення внутрішньої клієнт-орієнтованості</i>	<i>Ідеальний сервіс: вражаючий K1/ вражаючий K2 потребує підтримки</i>

Рис. 2.18. Карта клієнт-орієнтованості ТОВ "Сенд ЛТД"

Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя розраховуємо наступним чином:

$$K2 = \sqrt[3]{0,62 * 0,29 * 0,48} = 0,44$$

Таким чином, за результатами розрахунків було встановлено, що інтегральний показник клієнторієнтованості персоналу становить 0,48, що відповідає «незадовільному рівню».

За результати встановлених значень показників відмітимо позицію підприємства на карті клієнт-орієнтованості (рис. 2.18)

Позицію ТОВ "Сенд ЛТД" можна охарактеризувати як нейтральне значення клієнтського досвіду (K1) та незадовільне значення клієнторієнтованості персоналу (K2). Рекомендуються суттєве удосконалення клієнт-орієнтованості персоналу та удосконалення функціональної якості обслуговування.

2.4. Удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Сенд ЛТД»

За результатами проведеного оцінювання було встановлено, що основними недоліками діяльності ТОВ "Сенд ЛТД" (за ними отримано низькі оцінки) виявилися: швидкість та оперативність обслуговування, налагодженість системи бронювання, культура обслуговування; рівень благоустрою території закладу; доброзичливість та люб'язність персоналу; задоволеність персоналу; залученість персоналу; внутрішня клієнт-орієнтованість персоналу.

Заходи з удосконалення конкурентних переваг підприємства мають бути направлені на усунення встановлених недоліків.

Для цього розробимо програму заходів з удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Сенд ЛТД».

Таблиця 2.13

Програма заходів з удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Сенд ЛТД»

Заходи	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Налагодження системи бронювання	Удосконалення веб-сайту через який клієнти можуть легко здійснювати бронювання столиків у ресторані; застосування спеціалізованого програмного забезпечення для	Спрощення процедури бронювання, залучення додаткових клієнтів, зменшення зусиль на пошук закладу та резервування столика

	ефективного керування резерваціями	
Проведення практичних тренінгів для персоналу	Організацію навчальних заходів з метою підвищення кваліфікації та розвитку працівників. Такі тренінги сприяють покращенню якості роботи персоналу, підвищенню їхньої продуктивності та відповідності бізнес-потребам.	Набуття знань та навиків, розвиток майстерності персоналу ресторану у напрямку ефективного обслуговування гостя, лояльність гостя до закладу, підвищення середнього чеку
Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу	Розробити програму кар'єрного зростання та розвитку в межах компанії, включаючи програми менторства, розвиток лідерських якостей та здійснення внутрішніх переходів на більш відповідальні посади.; проведення спільних заходів для зміцнення командного духу, сприяння співпраці та покращення взаєморозуміння між працівниками; Встановлення системи преміювання, особливих нагород, організація церемоній нагородження та подяк	Збільшення мотивації та залучення персоналу; підвищення ефективності та продуктивності праці; покращення атмосфери в колективі; підвищення лояльності персоналу; зменшення плинності кадрів
Удосконалення благоустрою території закладу	Проведення робіт з облаштування та благоустрою території відповідно до проекту ландшафтного дизайну. Регулярний догляд та обслуговування території	Покращений зовнішній вигляд території ресторану; удосконалення інфраструктури, таке як розширення зон відпочинку, сприяти позитивному враженню про заклад, спонукати клієнтів до більш тривалого перебування в ресторані та замовлення додаткових страв; залучення нових клієнтів

Далі розрахуємо витрати на реалізацію вказаних заходів.

Таблиця 2.14

Витрати на реалізацію програми заходів з удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Сенд ЛТД»

Заходи	Період проведення	Сума витрат
Налагодження системи бронювання	Липень 2024 р.	6,728
Проведення практичних тренінгів для персоналу	Липень-вересень 2024 р.	16,819
Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу	Серпень 2024	3,364
Удосконалення благоустрою	Вересень 2024	40,365

території закладу		
Разом	-	67,275

Вартість програми заходів складе 67,275 тис.грн.

Користуючись методом експертних оцінок було встановлено, що чистий дохід від реалізації послуг після впровадження заходів зросте на 7,0 %.

Тобто чистий дохід від реалізації у плановому році буде становити:

$$Ч_{\text{дох_план}} = Ч_{\text{дох_факт}} * 1,07 = 28752,3 \text{ грн} * 1,07 = 30764,96 \text{ (тис. грн)}$$

Так як змінні витрати залежать від обсягу реалізації послуг, то вони відповідно збільшаться на 9,32 %.

$$В_{\text{зм_план}} = В_{\text{зм_факт}} * 1,0932 = 18947,77 * 1,0932 = 20712,52 \text{ (тис. грн)}$$

У таблиці 2.20 розрахуємо ефективність запровадження заходів.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності запровадження заходів

Показники	Фактичний рік	плановий рік з урахуванням рекомендації	Відхилення (+,-)
Чистий дохід, тис.грн	28752,3	30764,96	+2012,661
Змінні витрати, тис.грн	18947,77	20712,52	+1764,75
Маржинальний дохід, тис.грн	9804,532	10052,44	+247,908
Постійні витрати, тис.грн	6613,029	6680,304	+67,275
Прибуток, тис.грн	3191,503	3372,136	+180,633

Джерело: складено автором.

Проведені розрахунки дають змогу дійти висновку, що запропоновані заходи є ефективними. У результаті запропонованих заходів відбувається зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг за рахунок чого буде досягнуто збільшення прибутку підприємства на 180,633 тис.грн.

За результатами впровадження заходів проведемо оцінювання клієнт - орієнтованості ТОВ "Сенд ЛТД".

Таблиця 2.16

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнтський досвід) після реалізації заходів

Групові показники	Часткові показники	Середня оцінка
X1 Задоволеність кухнею	X _{1.1}	4,2
	X _{1.2}	4,4
	X _{1.3}	4,4
	X _{1.4}	4,0
X2 Якість процесів обслуговуванням	X _{2.1}	4,8
	X _{2.2}	4,2
	X _{2.3}	4,2
	X _{2.4}	4,0
	X _{2.5}	4,0
	X _{2.6}	3,4
	X _{2.7}	4,0
	X _{2.8}	4,2
X3 Комфортність матеріальних умов	X _{3.1}	3,0
	X _{3.2}	3,2
	X _{3.3}	3,2
	X _{3.4}	4,0
	X _{3.5}	3,6
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	X _{4.1}	5,0
	X _{4.2}	5,0
	X _{4.3}	5,0
	X _{4.4}	4,2
	X _{4.5}	4,6
	X _{4.6}	4,6
X8 Легкість шляху клієнта	X _{8.1}	5,0
	X _{8.2}	5,0
	X _{8.3}	4,8

Далі розрахуємо нормовані значення даних оцінок:
 $N\bar{b}_k(X1)=4,25/5=0,85$. Результати розрахунку наведено у таблиці.

Таблиця 2.17

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників після реалізації заходів

Групові показники	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
X1 Задоволеність кухнею	4,25	0,85
X2 Якість процесів обслуговуванням	4,10	0,82

Групові показники	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
X3 Комфортність матеріальних умов	3,40	0,68
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	4,70	0,95
X8 Легкість шляху клієнта	4,90	0,98

Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя розрахуємо наступним чином:

$$K1 = \sqrt[5]{0,85 * 0,82 * 0,68 * 0,95 * 0,98} = 0,85$$

Таким чином, за результатами розрахунків було встановлено, що Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя після реалізації заходів становитиме 0,85, що відповідає «захоплюючому рівню».

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнт-орієнтованість персоналу) після реалізації заходів наведено у таблиці.

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (табл.2.18.)

Таблиця 2.18

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнт орієнтованість персоналу)

Групові показники	Часткові показники	Середня оцінка
X6 Задоволеність персоналу	X _{6.1}	3,2
	X _{6.2}	3,4
	X _{6.3}	3,4
	X _{6.4}	4,8
	X _{6.5}	4,2
	X _{6.6}	4,2
	X _{6.7}	4,8
	X _{6.8}	4,8
X7 Залученість персоналу	X _{7.1}	3,4
	X _{7.2}	3,4
	X _{7.3}	4,8
X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	X _{5.1}	4,0
	X _{5.2}	4,0
	X _{5.3}	4,0
	X _{5.4}	4,8

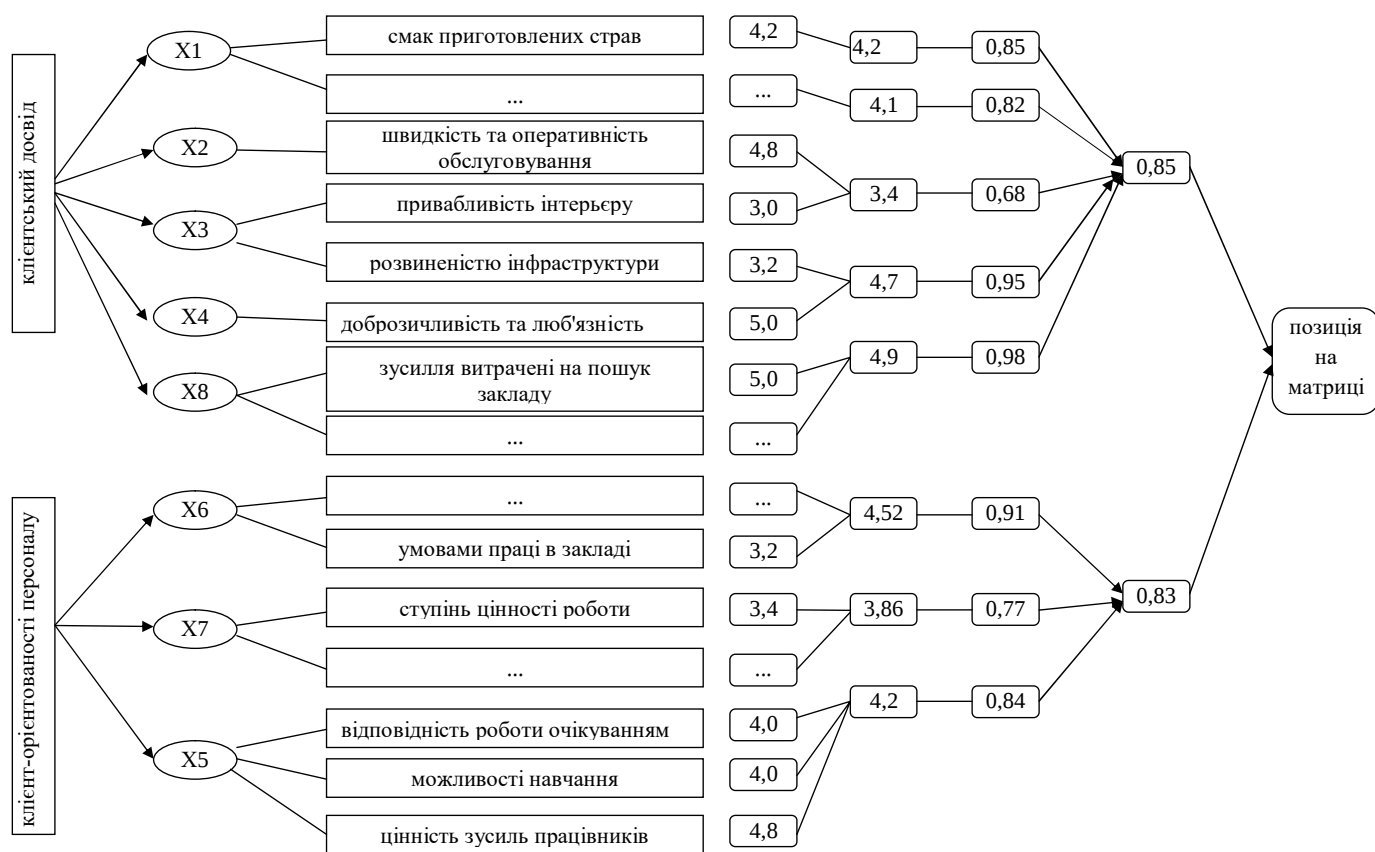


Рис. 2. 19. Оцінювання клієнт-орієнтованості ТОВ "Сенд ЛТД"

Показник клієнтського досвіду (K1)	Клієнт-орієнтованість персоналу(K2)				
		<0,64	0,64-0,74	0,75-0,84	0,8-1,0
	<0,64	<i>Невідповідний сервіс, рекомендуються жорсткий контроль, кардинальні рішення</i>	XXXXXX		
	0,65-0,74	Нейтральний K1/ незадовільний K2 <i>рекомендуються суттєве удосконалення клієнт-орієнтованості персоналу</i>	Позитивний КО/ незадовільний K1 <i>Суттєве удосконалення функціональної якості та клієнт-орієнтованості персоналу</i>	XXXXXX	
	0,75-0,84	Позитивний K1/ незадовільний КО <i>рекомендується знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду гостя</i>	Позитивний K1/ позитивний КО рекомендується <i>знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду за картою досвіду</i>	Позитивний K1/ захоплюючий КО <i>Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість</i>	XXXXXX
	0,85-0,94	XXXXXX	Захоплюючий K1/ позитивний КО <i>Знайти невідповідності у сприйнятті</i>	Захоплюючий K1/ захоплюючий КО <i>Розвивати досягнутий рівень клієнт-орієнтованості сервісу</i>	Захоплюючий K1/ вражаючий КО <i>Знайти невідповідності у сприйнятті</i>
	0,95-1,0	XXXXXX	Вражаючий K1/ позитивний КО <i>покращувати внутрішню клієнт-орієнтованість</i>	Вражаючий K1/ захоплюючий КО <i>наращення внутрішньої клієнт-орієнтованості</i>	Ідеальний сервіс: вражаючий K1/ вражаючий КО <i>потребує підтримки</i>

Рис. 2.20. Карта клієнт-орієнтованості ТОВ "Сенд ЛТД" після реалізації заходів

Таблиця 2.19

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (складова клієнт-орієнтованість персоналу)

Групові показники	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
X6 Задоволеність персоналу	4,52	0,91
X7 Залученість персоналу	3,86	0,77
X5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	4,20	0,84

Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя розраховуємо наступним чином:

$$K2 = \sqrt[3]{0,91 * 0,77 * 0,84} = 0,83$$

За результати реалізації заходів відмітимо позицію підприємства на карті клієнт-орієнтованості (рис. 2.20).

Таким чином, за результати розрахунків було встановлено, що інтегральний показник клієнторієнтованості персоналу становить 0,83, що відповідає «захоплюючому рівню».

Позицію ТОВ "Сенд ЛТД" можна охарактеризувати як захоплююче значення клієнтського досвіду (K1) та захоплююче значення клієнторієнтованості персоналу (K2).

Рекомендована стратегія: розвивати досягнутий рівень клієнт-орієнтованості.

ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного EFAS-аналіз ринку ресторанних послуг встановлено, що макросередовище має переважно негативний вплив на діяльність підприємств. Зокрема, вплив можливостей оцінено на рівні – 3,4 бали, негативні фактори «погрози» оцінено на рівні -3,75 б. Загальний вплив становить -0,34 бали.

2. На основі аналізу фінансового стану підприємства зроблено висновки, що рентабельність підприємства за аналізований період знизилася за всіма показниками, що вказує на неефективне використання коштів. Взагалі кажучи, можна стверджувати, що ТОВ "Сенд ЛТД" стикається з проблемами щодо ліквідності та фінансової стійкості, не ефективно використовує свої ресурси та не може швидко погасити свої борги.

3. За результатами розрахунку інтегрального показника було встановлено, що клієнторієнтованість персоналу становить 0,48, що відповідає «незадовільному рівню». Позицію ТОВ "Сенд ЛТД" можна охарактеризувати як нейтральне значення клієнтського досвіду (K1) та незадовільне значення клієнторієнтованості персоналу (K2). Рекомендуються суттєве удосконалення клієнт-орієнтованості персоналу та удосконалення функціональної якості обслуговування.

4. Розроблено заходи з управління конкурентними перевагами, що полягають у налагодженні системи бронювання, проведенні практичних тренінгів для персоналу, удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу, удосконалення благоустрою території закладу

5. Оцінка ефективності запровадження заходів довело, що запропоновані заходи є ефективними. У результаті запропонованих заходів відбувається зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг за рахунок чого буде досягнуто збільшення прибутку підприємства на 180,633 тис.грн.

6. За результатами розрахунків інтегрального показника було встановлено, що клієнторієнтованість персоналу становить 0,83, що

відповідає «захоплюючому рівню». Позицію ТОВ "Сенд ЛТД" можна охарактеризувати як захоплююче значення клієнтського досвіду (K1) та захоплююче значення клієнторієнтованості персоналу (K2).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.
2. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
3. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95
4. Гура В. Л. Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. Л. Гура // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2012. - Вип. 27(2). - С. 314-319. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27(2)_45)
5. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики [Електронний ресурс] / Д. С. Захаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2017. - № 4. - С. 187-194. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2017_4_28
6. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
7. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль, Н. М. Джгуташвілі. – Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. – 209 с.
8. Ковалевський В. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія [Електронний ресурс] / В. О. Ковалевський,

О. О. Юшкевич // Бізнес Інформ. - 2019. - № 6. - С. 246-251. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_6_35

9. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

10. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.

11. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень., Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149

12. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

13. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті // Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: (Монографія) / За ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5-15

14. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.

15. Малютенко О.Ю. Метод аналізу ієрархій як складова частина методології управління стратегічними ризиками / О. Ю. Малютенко; Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 26 (205). – С. 67-76

16. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.

17. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
18. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
19. Литвинець Л. Ф. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Л. Ф. Литвинець, А. В. Романюк // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". - 2022. - № 2. - С. 26-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_2_6
20. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія/Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 662с.
21. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття "клієнтоорієнтованість" у контексті управління сервісним підприємством [Електронний ресурс] / Л. М. Папенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 15(3). - С. 67-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(3\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(3)__19)
22. Проект «Концепції переходу України до сталого розвитку» [Електронний ресурс] // Портал : Міністерства освіти і науки України – Режим доступу \ [www /URL: mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua)>images/files/gromad_tobg...konsercia.doc
23. Соколов А. В. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації [Електронний ресурс] / А. В. Соколов, К. А. Рубан // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 22. - С. 113-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_22_26
24. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 575 с.

25. Статистичний щорічник України за 2022 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 611 с.
26. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
27. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klIENTOORIENTOVANIST-tse-vulitsya-zdvobichnim-rukhom>
28. Терлецька Ю. О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Ю. О. Терлецька // Молодий вчений. - 2022. - № 7. - С. 101-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_7_22
29. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
30. Халіна В. Ю. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу [Електронний ресурс] / В. Ю. Халіна, Т. С. Васильєва // Економіка та держава. - 2018. - № 9. - С. 75-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_15
31. Хом'яченкова Н.А. Моніторинг сталого розвитку промислового підприємства/Н.А. Хом'яченкова // Підприємництво. - 2011. - № 1 Вип. 2 (176). - С. 63-67.
32. Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 237–245. URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5702/1/business_inform-2020-8_0-pages-237_245.pdf
33. Чміль Г.Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 47–50. URL:http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020.pdf#page=48

34. Чобіток В. І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 221-228. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_31

35. Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 240-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_29

36. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. А. Чугрій // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 60-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN /UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__13)

37. Чут М. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / М. Чут // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 1. - С. 114-121. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2019_1_15

38. Шматько Н. М. Забезпечення якості управління промисловим підприємством за рахунок організаційних змін [Електронний ресурс] / Н. М. Шматько // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 66-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__14)

39. Шкварчук Л. О. Внутрішньокорпоративні фінансові потоки у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, Р. А. Слав'юк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 64-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2019_3_10

40. Шукліна В. В. Теоретичні підходи до розуміння сутності ситуаційного управління підприємством в умовах інформатизації економіки [Електронний ресурс] / В. В. Шукліна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_19

41. Яценко Т. О. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. О. Яценко, Л. А. Свистун. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_59

42. Babchynska O. I. Key aspects of the modern paradigm of enterprise management [Electronic resource] / O. I. Babchynska. // Efficient economy. - 2019. - No. 5. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_17

43. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681

44. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

45. Karpenko, Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N., Kalinichenko, S. (2021). The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. Independent Journal of Management & Production. 12 (6), 359-375, DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1758>

46. Kuznetsova, I., Piskun, A., Gorbatiuk, V., Mulyk, T., Pashchenko, O., Hridin, O. (2021) Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 12 (6), 516–539, DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>.

47. Myronenko E. V. The current state of financial strategy formation in the industrial enterprise management system [Electronic resource] / E. V. Myronenko, S. O. Barkova, V. V. Yerzhakova // Economic Bulletin of Donbass. - 2020. - No. 3. - P. 122-130. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_3_14

48. Two-year-old Z. P. Formation of marketing decisions in the enterprise management system [Electronic resource] / Z. P. Dvulit, O. V. Levchenko, D. M. Derkach // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. - 2020. - Vol. 2, no. 1. - P. 21-28. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_1_5

ДОДАТКИ

Додаток А**Зміст часткових показників клієнт-орієнтованості підприємства**

Х1 - Задоволеність кухнею (смак і якість приготовлених страв, їхній вигляд та оформлення).

Х2 – Задоволеність процесами обслуговування визначається наступними індикаторами: швидкістю та оперативністю обслуговування; системою бронювання та резервування; рівнем організації харчування; рівнем санітарно- гігієнічної безпеки (чистота); безпечністю та умовами збереження власних речей; рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки; культурою обслуговування; привабливістю атмосфери.

Х3 - Комфортність матеріальних умов: комфортабельність приміщень; привабливість інтер'єру приміщень; розвиненість інфраструктури; рівень благоустрою території; зручність місця розташування закладу.

Х4 - Задоволеність взаємодією із персоналом визначається наступними індикаторами: охайність та зовнішній вигляд персоналу; доброзичливість та люб'язність персоналу; комунікабельність персоналу; злагодженість роботи персоналу готелю. Емпатія - розглядається нами як ключовий фактор налагодження довготривалих відносин. Основний її зміст полягає у здатності розпізнавати, розуміти, прогнозувати і проектувати інтереси, потреби, наміри клієнта для встановлення, підтримки і поліпшення клієнт-орієнтованості відносин. Основними індикаторами, що сигналізують про наявність/відсутність емпатії, нами виділені наступні: рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати; рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу.

Х5 - Внутрішня клієнт-орієнтованість є важливим фактором клієнт-орієнтованості закладу, оскільки неможливо демонструвати високі стандарти роботи із зовнішніми клієнтами без сповідування аналогічних стандартів всередині організації. Внутрішня клієнт-орієнтованість відображає якість корпоративних комунікацій між співробітниками та орієнтацію на

задоволення потреб внутрішнього клієнта. Основні індикатори, що сигналізують про наявність внутрішньої клієнт-орієнтованості: можливості навчання та підвищення кваліфікації; піклування керівництва про персонал; відповідність роботи в закладі очікуванням; цінність зусиль працівників.

Х6 - Задоволеність персоналу виступає значущим фактором клієнт-орієнтованості організації, оскільки можливість задовольнити співробітника означає здатність задовольнити гостя закладу. Задоволеність персоналу виявляється у низці індикаторів: умовами праці в готелі; рівнем оплати праці; матеріальними заохоченнями; соціальними і моральними заохоченнями; соціально-психологічним кліматом у колективі; перспективами кар'єрного росту; стилем та методами управління керівника; об'єктивністю оцінки керівництвом роботи.

Х7 - Залученість персоналу як фактор клієнт-орієнтованості характеризує проактивність, ентузіазм та відповідальність персоналу. Це виражається в наступних індикаторах: ступінь цінності роботи; готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків; рівень поінформованості про місію та цілі діяльності готелю; готовність допомагати гостям та реагувати на їх запити.