

О. А. Грішнова, д-р екон. наук, проф.,
О. М. Голяка, Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ

АНОТАЦІЯ. В роботі аналізуються корпоративна культура і стратегія підприємства як вирішальні чинники ефективної діяльності організації, досліджується їхній взаємовплив та взаємозалежність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Корпоративна культура, стратегія підприємства, людський капітал, персонал.

Сучасна динамічна ринкова, політична, соціальна ситуація вимагає від підприємств підвищення рівня їх мобільності як здатності пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, що має забезпечити підвищення їх стійкості, «витривалості» тощо. В цьому, як і у багатьох інших контекстах, вирішальне значення має людський капітал підприємства, що виступає ресурсом, який завдяки високому внутрішньому потенціалу здатний постійно здійснювати ефективні зміни внутрішньої організації підприємства в потрібному напрямі.

У зв'язку з цим останнім часом спостерігається підвищення уваги науковців, аналітиків та управлінців до людського капіталу та інших складових інтелектуального потенціалу підприємства, зокрема до такого явища, як корпоративна культура [1—10]. В цій роботі ми хочемо звернути увагу на взаємовплив та взаємозалежність стратегії підприємства та його корпоративної культури. Адже і корпоративна культура, і стратегія чинять неабиякий вплив на ефективність діяльності організації, але на даний момент у літературі не існує однозначного трактування їх взаємозв'язку.

З позиції управлінця при окресленні напрямку змін організації та обґрунтуванні їх доцільності виникають запитання: з чого необхідно розпочинати — здійснювати відповідні заходи по зміні внутрішнього устрою компанії, формуванню відповідного сприйняття персоналом цих змін, чи з декларації відповідних положень у сфері стратегічних рішень та перспектив. Тобто, іншими словами: «ключем» до ефективних змін є зміна корпоративної культури організації чи її стратегії. У зв'язку з цим виникає проблематика виявлення природи взаємозв'язку корпоративної культури та стратегії підприємства.

Організації, які впевнено і надійно утримують свої позиції на ринку, мають у своєму арсеналі чітко виражену стратегію, яка, як правило, складається із запланованих, продуманих, цілеспрямованих дій і реакцій. Стратегія — це невід’ємна частина, або навіть головна передумова успіху діяльності на ринку. Процес розробки стратегії підприємства пов’язаний із вирішенням проблеми якнайшвидшого досягнення запланованих результатів з врахуванням стану внутрішнього та зовнішнього (ринкового) середовища. У такому разі мета виступає результатом, а стратегія — інструментарієм її досягнення.

За своєю суттю стратегія є набіром правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири групи правил: 1. Правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми на даний момент і у перспективі. 2. Правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем. 3. Правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації. 4. Правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, які також називають основними оперативними прийомами [1].

Стратегія будь-якого підприємства має свою специфіку й певний відтінок, пов’язані з конкретною ситуацією і цілями діяльності підприємства. Загальна стратегія підприємства первісно виходить із: а) прийнятої моделі поведінки фірми в конкретній ринковій ситуації; б) банку ідей, що виникають на підприємстві, і можливостей їхньої реалізації [2].

Організація функціонує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою: стійкою ефективною системою взаємозв’язків у колективі, механізмом субординації, особливим стилем управління, які сприяють досягненню й збереженню провідних позицій на ринку.

Корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. Корпоративна культура включає 3 рівні: перший, «зовнішній» — що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, — тобто все те, що «лежить на поверхні» і може сприйматись чуттями людини. Наступний рівень — «базовий». Цінності цього рівня

становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії. Також існує «внутрішній» рівень. Він включає не задекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно.

Розвиток економіки, глобалізаційні процеси і зростання значимості людського капіталу вимагають використання механізмів створення організацій з гнучким і адаптивним характером внутрішньої організації, розвитку форм корпоративної причетності людей-працівників до життєдіяльності корпорації тощо. Тобто загальною метою діяльності в цьому напрямку виступає формування такого корпоративного духу, що підвищив би ринкову активність співробітників, підрозділу, суб'єкта господарювання і всієї системи корпоративного управління через свідоме підвищення трудової активності працівниками. Це вимагає від підприємства створення та використання інструменту, що дозволив би перш за все зіставити інтереси організації та колективу працівників як команди творчих індивідів, виявити спільні елементи та тенденції у зміні, та на наступному етапі дав можливість формувати спільні цілі та мету. Таким інструментом, як правило, виступає корпоративна культура. Орієнтація на корпоративну культуру вимагає від керівництва компанії звертати увагу на персонал перш за все як на носія цієї культури. Такий підхід виводить на перше місце людський капітал. Корпоративна культура виступає чинником, що викликає у працівників почуття співтовариства з компанією: працівники бачать у компанії місце, де їм хочеться побудувати свою кар'єру, для них це стає справою життя.

З іншого боку підприємство не може успішно функціонувати виключно завдяки спільності мотивів, ідей та інтересів людей-працівників. Успіх на ринку може бути забезпечений шляхом використання підприємством чітких правил субординації, процедур, що є обов'язковими для виконання. Повинно бути встановлено, як і коли проявляти індивідуальність — не просто руйнуючи порядок, а створюючи при цьому новий порядок, і робити це в той час, коли технологію можна змінювати. Необхідний зафіксований спосіб вирішення протиріччя між потребами підприємства й працівника. Це можна зробити лише одним способом: працівник має почуватися комфортно в організації, не відчуваючи пси-

хологічного дискомфорту від обмеження свобод, і при цьому маючи можливість розвиватися в межах встановленого порядку. Це найважливіша вимога до корпоративної культури, що забезпечує можливість стійкого бізнесу.

Враховуючи все вище сказане, необхідно наголосити, що виникнення та становлення корпоративної культури в даному контексті пов'язують з вирішенням наступних завдань: 1. Формування організації не тільки як формальної структури для отримання прибутку, але як співтовариства пов'язаних з нею людей з їх міжособистісними відносинами і індивідуальним світоглядом. 2. Підвищення мотивації та зацікавленості працівників у підвищенні результативності та ефективності роботи компанії шляхом використання неекономічних методів та співучасті в прийнятті управлінських рішень. 3. Перетворення найманого працівника в співвласника, що змінює саму його ментальність, породжує новий рівень зацікавленості у вдосконаленні шляхів використання предметів та засобів праці. 4. Створення нового типу організації асоціативного типу діяльності — команди, учасники якої поділяють спільний кодекс поведінки, який реалізується в колективній діяльності творчих особистостей. 5. Підвищення творчого потенціалу працівників та їх соціальної мобільності, що ініціюється змінами самого процесу праці, в якому пріоритетним є його вдосконалення [3].

З впевненістю можна сказати, що взаємозв'язок між корпоративною культурою та стратегією підприємства існує, і досить суттєвий. Дослідники та аналітики в своїх працях та аналітичних викладах неодноразово згадують про нього, але чітко не пояснюють механізму, природу даного явища, можливо, з причини лише інтуїтивного його розуміння. Спробуємо пояснити даний взаємозв'язок через глибший аналіз складових стратегії підприємства та його корпоративної культури та факторів, що їх обумовлюють.

Розпочнемо зі стратегії підприємства. Для розробки стратегії кожне підприємство має проаналізувати й оцінити такі основні параметри своєї діяльності (стану), як: місію і можливості її здійснення; конкурентні переваги на ринку; особливості організації бізнесу на ринку; ринки або сегменти ринків збуту, де діє підприємство і де збирається діяти найближчим часом; асортимент продукції або послуг, які надаються; ресурси; структуру підприємства й управління.

Корпоративну культуру підприємства визначають такі фактори, як національна культура і ментальність; ринкова, конкурентна

культура; офіційні й неофіційні закони і правила ефективного ведення бізнесу; професійна культура певної сфери діяльності; позитивний корпоративізм; врешті-решт — мода. Формують корпоративну культуру підприємства такі елементи: корпоративна філософія, задекларовані місія і цілі; стиль управління та лідерства; корпоративна етика; використовувані принципи управління людськими ресурсами; стратегічні орієнтири організації (наприклад, на розвиток, на інновації) тощо.

Отже, існує певна сукупність факторів, що впливають на формування і корпоративної культури, і стратегії підприємства; серед яких наступні: місія організації, особливості організації бізнесу в даній галузі та, певною мірою, професійна культура. Взаємообумовленість даних понять реалізується через такі фактори, як: конкурентні переваги на ринку та структура управління, що є в певному розумінні проявом сформованої на підприємстві корпоративної культури, та конкурентна культура, що може бути проявом фактором впливу обраної підприємством стратегії на його корпоративну культуру.

Для ілюстрації тісного зв'язку між стратегією компанії і корпоративною культурою, а також, у цілому всіх елементів організації один з одним, скористаємося моделлю «7-С», авторами якої є Т. Пітерс та Р. Уотерман.

Таблиця 1

**МОДЕЛЬ «7-С»: КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Елемент моделі	Характеристика елементу
Стратегія	Курс на розподілення обмежених ресурсів для досягнення наведених цілей в зазначеній перспективі
Структура	Опис організаційної схеми і опис робочих місць
Системи і процедури	Опис процесів і встановлених процедур
Склад персоналу	«Демографічна» характеристика найголовніших категорій персоналу
Стиль управління	Характер дій «перших осіб» для досягнення цілей
Сума навичок персоналу	Здібності, що відрізняють персонал і фірму в цілому, ключова компетенція фірми
Спільні цінності (що спільно поділяються працівниками)	Найголовніші цінності і базові концепції, що доводяться до свідомості всіх співробітників фірми

З цієї моделі видно, що неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії і, навпаки, змінити стратегію без внесення коректив у корпоративну культуру. Отже, можна зробити висновок, що жодне з цих понять не є первинним стосовно одне одного. В будь-якому разі, ці поняття мають «зони перетину» одне з одним. Стратегію компанії формують люди, які в ній працюють — носії корпоративної культури. Іншими словами, корпоративна культура задає рамки, в яких люди будуть мислити та взаємодіяти, та від яких будуть відштовхуватись. Корпоративна культура — це те середовище, в якому працює персонал, це дух компанії, вона відображає цінності, мотиви та норми, які будуть властиві персоналу при реалізації певного плану дій, та стратегії безпосередньо.

Щоб вижити на ринку і зробити свій успіх тривалим, компанії повинні мати темп внутрішніх змін, що перевищує темп змін на ринку. В сучасних умовах господарювання основним ресурсом компанії є не земля, не обладнання і навіть не капітал, а люди. Саме люди є генераторами ідей, що задають внутрішній «темпер», і разом з тим є об'єктом зазначених змін. Мова йде не тільки про здатність адекватно та вчасно реагувати, а й про здатність надійно прогнозувати майбутні зміни ринку. Це забезпечується завдяки стратегічному мисленню персоналу. Стратегічне мислення базується на усвідомленні керівниками і персоналом власної відповідальності за ефективний розвиток і довгострокове існування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення фінансового успіху на тривалий період.

В процесі здійснення стратегічного планування та реалізації стратегії підприємства беруть участь як керівники підприємства, так і рядові співробітники. На успішну реалізацію стратегії безпосередньо впливають стратегічне мислення керівництва та працівників, ступінь узгодження інтересів та спільність цілей, правильність обраної стратегії тощо. Всі ці фактори можна віднести до форм вияву корпоративної культури.

Розглянемо детальніше аспекти відповідності конкретних видів стратегій підприємства та типів корпоративної культури.

Дж. Кехилл всю множину варіантів стратегій фірми згрупував у чотири основні напрямки [4]: 1) стратегія розширення, під якою розуміється істотне збільшення масштабів діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки, освоєння нової продукції, впровадження нових технологій; 2) стратегія стабілізації, що є менш ризикованою, оскільки орієнтована на поступове нарощування й удосконалювання оперативної діяльності підприємства відповідно до встановленої місії підприємства; 3) стратегія

скорочення. Вона реалізується або шляхом виходу з ринку (бізнесу) або ліквідації низькорентабельних і збиткових окремих бізнес-операцій; 4) комбінована стратегія, коли стратегічні цілі підприємства диференційовані за його окремими структурними підрозділами або бізнес-процесами.

Оскільки корпоративна культура — поняття досить широке і складно вловиме, різні дослідники розглядають різні підходи до її вивчення, а для її опису була розроблена велика кількість моделей та класифікацій. Зокрема, модель Г. Харрисона розрізняє чотири типи організацій із корпоративною культурою, що орієнтуються на ролі, на завдання, на людину й на владу. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації й характер її діяльності на різних етапах еволюції [9]. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді, більшість організацій за своєю культурою наближається до якось із них:

1. *«Роль»*. В організаціях такого типу домінують логіка й раціональність. Особливо виділяються ієрархія і статус. Працівники просуваються по службі чітко визначеними кар'єрними шляхами. Стабільність і респектабельність нерідко цінуються так само, як і компетентність. Підтримка справ і поліпшення системи мають більше значення, ніж гнучкість і пристосовуваність. Спеціалізація завдань, опис роботи, процедури відіграють велику роль.

2. *«Завдання»*. Над усе цінується виконання найважливіших завдань. У центрі уваги — гнучкість, швидкість, здатність справлятися з новими ситуаціями й адаптуватися до них. Кар'єра працівника залежить від здатності вирішувати дедалі складніші завдання. Це культура груп експертів. Для них найважливіше — виконати роботу. Гарний співробітник у таких організаціях сам змушує себе виконувати роботу якнайкраще. Вони поєднуються в групи для того, щоб поліпшити якість роботи.

3. *«Особистість»*. Члени організації не визнають її владу над особою. В організаціях з такою культурою структури і технологічні операції зведені до мінімуму. Люди в таких організаціях ніколи не роблять те, що суперечить їхнім цілям і цінностям. Головне — уміння й потенціал окремих працівників. Саме люди визначають успішність таких організацій. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи й особистих досягнень. Особистість працівника — понад усе.

4. *«Влада»*. Керівники докладають усіх зусиль, щоб установити абсолютний контроль над підлеглими. Такі організації намагаються стримувати навколишнє оточення й придушувати опір.

Головна мета — зростання організації. Працівники конкурують за стратегічні пости, кар'єра складається відповідно до їх положення на арені влади. Гарний співробітник цієї організації сумлінно працює, виконує всі вказівки і робить тільки свою роботу відповідно до інтересів людини в центрі влади. Такі організації конкурентоспроможні й піклуються про свої сфери впливу.

Також зустрічається класифікація видів корпоративної культури за такими параметрами, як інтеграція/диференціація та стабільність/гнучкість. Згідно цієї класифікації виділяються наступні види корпоративної культури: «адхократія», «ринок», «ієрархія» та «клан» [9].

З певною мірою спрощення дві розглянуті класифікації можна звести до однієї, а саме: «Влада — адхократія», «Ринок — завдання», «Ієрархія — роль», «Клан — особистість». Зазвичай, організації в процесі свого існування поступово проходять через всі зазначені види корпоративної культури, що відображають їх внутрішній устрій у певний момент: стиль керівництва, відносини в колективі, пріоритети розвитку, цінності та мотиви тощо. Як правило, на стадії зародження підприємства превалює культура «Влада — адхократія», в процесі розвитку — «Ринок — завдання», стабілізації — «Ієрархія — роль», розпаду (занепаду) — «Клан — особистість», хоча на цій стадії може бути будь-який з наведених видів культури.

Оскільки певним стадіям життєвого циклу підприємства відповідають відповідні типи базових стратегій, то можна встановити певні пари «стратегія — корпоративна культура». Стосовно стратегії розширення, то їй відповідають кілька типів корпоративної культури, а саме: «Влада — адхократія», «Ринок — завдання» — вибір конкретної буде залежати від характеру запланованого росту: чи це вихід на нові, досі не освоєні ринки, чи набуття більшої частки на ринку, на якому компанія вже працює.

Стратегії стабілізації найбільшою мірою відповідає культура «Ієрархія — роль», оскільки вона має найбільший потенціал по систематизації зв'язків, вибудовуванні певного порядку тощо. Даний вид корпоративної культури відповідає і стратегії скорочення. Даний стратегії певним чином може відповідати і культура «Клан — особистість».

Але потрібно відзначити, що в практиці не зустрічається ні однієї абсолютно «чистої» стратегії, ні «чистого» типу корпоративної культури. Ми можемо лише спостерігати певні часткові випадки — комбінацію типів стратегій та корпоративних культур. Важливим має бути усвідомлення того, що як корпоративна

культура може бути сформована відповідно до запланованої стратегії, так і стратегія планується та реалізується, виходячи з наявної на підприємстві культури.

Оскільки корпоративна культура — це явище досить складне, та в загальному плані, в порівнянні з стратегією, важче кероване, то можна висловити припущення, що вона змінюється/розвивається тільки в одному напрямку, але циклічно: ... — > «Влада — адхократія» -> «Ринок — завдання» -> «Ієрархія — роль» -> «Клан — особистість» -> «Влада — адхократія» — і т. д.

На першому етапі під впливом сильного лідера (керівника) закладається філософія існування компанії, саме його бачення бізнес процесів є домінуючим і авторитарним. На наступній стадії відбувається закріплення загальних норм: у процес здійснення діяльності включаються й інші активні працівники, в культурі «Ринок — завдання» це експерти, які в подальшому сприймаються як «герої», «символи». Далі відбувається формування системи методів відбору та спеціалізації персоналу, тобто іншими словами — будується певна ієрархія. Наступний крок — інтеграція загальноприйнятих принципів, цінностей та мотивів як елементів корпоративної культури «Клан — особистість», де працівники — понад усе. І на закінчення відбувається перехід від культури «Клан — особистість» до «Влада — адхократія», оскільки серед особистостей, що «вільно» функціонують в організації, виявляється найсильніша, здатна взяти все під свій контроль. Оскільки культура «Клан — особистість» переважно відповідає стадії життєвого циклу розпад або зрілість, то такий перехід від одного типу культури до іншого забезпечує новий етап зростання або переродження компанії — прихильність персоналу цінностям професіоналізму, інноваційності й лояльності до фірми є основою для подолання кризи і відродження. Отож, при зміні корпоративної культури в процесі реалізації стратегії підприємства необхідно враховувати зазначену специфіку, природу зміни корпоративної культури.

Проведене дослідження привело до таких висновків.

Поняття «стратегія» та «корпоративна культура» виникли відносно недавно у військовій сфері, де вдала організація людей-виконавців є запорукою успіху. З часом, коли темп розвитку економіки та підприємств як її основної ланки значно підвищився, дані поняття стали широко застосовуватись для ефективної організації бізнесу.

Стратегія підприємства в сучасних умовах розглядається як досягнення перспективних цілей управлінської діяльності, тобто як результат вдалого управління підприємством самими праців-

никами, та як правила, яких мають дотримуватись ці ж працівники для досягнення запланованих цілей.

Корпоративна культура узгоджує інтереси підприємства та працівників шляхом їх співучасті у виробленні управлінських рішень, та стратегії підприємства безпосередньо, надання їм ширших повноважень як сфери прояву творчості, але в деякому дозволеному діапазоні, що має забезпечити загальну спрямованість зусиль усіх працівників, певний вектор руху.

Зв'язок між зазначеними поняттями існує, і суттєвий, але він не є безпосереднім. І корпоративна культура, і стратегія підприємства є вираженням одного явища, але в різних площинах. Корпоративна культура виступає як вияв самоорганізації персоналу на підприємстві, якому характерні певні цінності, що поділяються усіма членами організації, норми поведінки, ставлення до виконуваної роботи та до інших організацій з їх працівниками як до зовнішнього середовища. Стратегія підприємства виступає як засіб, набір правил мобілізації всіх наявних ресурсів та координації цілей та дій персоналу для досягнення спільної мети, що забезпечить добробут організації та кожного її працівника. Тому з впевненістю можна сказати, що корпоративна культура та стратегія підприємства впливають один на одного, та цей вплив можна охарактеризувати як сильний, взаємний, одночасний.

Корпоративна культура та стратегія підприємства можуть змінюватись, але не повинні суперечити одна одній. Зазначенні явища мають відповідати одне одному, тобто обмежувати одне одного в певному діапазоні, в якому можуть змінюватись. Тобто, корпоративна культура задає «рамки», обмеження, в яких може змінюватись стратегія підприємства, або в яких вона може обиратися в разі існування певної сукупності альтернатив, але лише тією мірою, в якій може змінюватись корпоративна культура при вже обраній стратегії, що реалізується.

Вихід за даний діапазон можливий, але вимагає багато часу і цілеспрямованих заходів, що будуть одночасно впливати як на корпоративну культуру, так і на стратегію підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с. www.vuzlib.net

2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.

3. Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. Корпоративная культура теория и практика. — М.: Альфа-Пресс. 2005. — 352 с.
4. Кэхилл, Дж. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль / Проблемы теории и практики управления: международный журнал. — 2001. — № 1. — С. 92—93.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. — К.: Знання, КОО, 2001. — 254 с.
6. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. — Управление персоналом. — № 1. — 2002.
7. Осовський В. Л. Соціальна організація та соціальна інституція // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. — 1998. — № 3. — С. 131—138.
8. Спивак В. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — С. 14—20.
9. Тулубов Б. Э. Анализ моделей и типов корпоративной культуры // [Электронный ресурс]: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml>
10. Цлаф В. М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала»// [www. Management.com.ua](http://www.Management.com.ua)

Стаття надійшла до редакції 12.04.2007

УДК 339.1: 642

И. И. Гуторова, аспирант кафедры маркетинга,
УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации»

ФОРМИРОВАНИЕ ВОЗВРАТНОГО БИЗНЕСА В РЕСТОРАНЕ

АННОТАЦИЯ. В статье раскрывается специфика формирования возвратного бизнеса в ресторане с позиции маркетинга персонала, а также предоставлена методика формирования команды ориентированной на высококачественный сервис в сфере ресторанного бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Ресторанный комплекс, ресторан, ресторанное дело, персонал, маркетинг персонала, возвратный бизнес, лояльность клиентов, ресторанный бизнес.

Современный ресторанный комплекс занимает важное место в социальной сфере страны и способствует удовлетворению первостепенных потребностей населения в питании. Без ресторанов невозможно создание современной индустрии туризма. Ресто-