

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

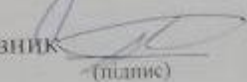
на тему: «Стратегічна модель управління інноваційним розвитком готелю (ресторану)»

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»


(підпис)

Петрової Ірини Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник


(підпис)

Ховрак Інна Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

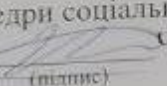
Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «02» 06 2023 № 11

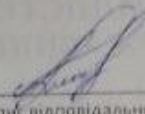
Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління


(підпис)

Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь – 2023

Регистрація № 14

08.06.2023
(дата)
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

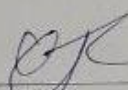
(до захисту, на доопрацювання)

02.06.2023
(дата)
(підпис)

Результат захисту

20/11 год.
(оцінка)15.06.23
(дата)
(підпис)

Голова комісії:


(підпис)С.П. Бугиць
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:


(підпис)М.В. Густинський
(ініціали, прізвище)

(підпис)

І.В. Асфен
(ініціали, прізвище)

(підпис)

А.І. Гусиць
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		    
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	18		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	35		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	70		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ СКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою СКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
70	C	4	15.06.23	  

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали СКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою СКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

В.о. завідувача кафедри

 Л.В. Чупрій
« 23 » 12 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти
Петрової Ірини Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту)

Стратегічна модель управління інноваційним розвитком готелю(ресторану)

Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.

3. Мета роботи: розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком готельно-ресторанного підприємства на основі впровадження сучасних стратегій та шляхи їх удосконалення.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність ресторану «Шоко».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти комунікаційного забезпечення менеджменту ресторану «Шоко».

4. Орієнтовна база дослідження: наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій; фінансова, статистична та управлінська звітність ресторану «Шоко».

5. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література; результати власних досліджень, інтернет-ресурси.

6. Перелік графічного матеріалу Рисунок: 1. Завдання, які вирішують інструменти Інтернет-маркетингу 2. Запропонована система удосконалення планування інноваційного розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко» Таблиці: 1. Заклади ресторанного господарства України (на кінець 2021 р.) 2. Сильні і слабкі сторони ресторану «Шоко» 3. Канали збуту продукції закладу ресторанного господарства 4. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління ресторану «Шоко» 3. Чинники впливу на ефективність планування інноваційної діяльності ресторанного підприємства «Шоко» 4. Матриця рангів 5. Розташування факторів за значимістю. 6. Вплив заходів мерчандайзингу на ефективність діяльності буфет-ресторану Шоко

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАНУ. 1.1 Сучасні концепції

інноваційного розвитку ресторану 1.3 Особливості стратегічного
інноваційним розвитком готелю (ресторану) РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАНУ «ШОКО»
Загальна характеристика та аналіз ефективності діяльності ресторану. 2.1
стану управління інноваційним розвитком ресторану «Шоко»
3. ФОРМУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ РЕСТОРАНУ «ШОКО»

7. Календарний план виконання роботи

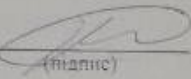
№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.2022
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	31.03.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	15.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	02.06.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.2023
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	07.06.2023
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	15.06.2023

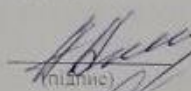
8. Дата видачі завдання «25» 11 2022

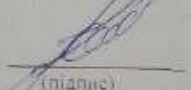
7. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту)

8. Гарант освітньо-професійної програми

9. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

 Ховрак І.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

 Гусєвський М.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

 Петрова І.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління інноваційним розвитком готелю (ресторану)

1.1. Сучасні концепції інноваційного розвитку готелю (ресторану)

1.2. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком готелю (ресторану)

Розділ 2. Аналіз стану управління інноваційним розвитком ресторану «Шоко»

2.1. Загальна характеристика та аналіз ефективності діяльності ресторану

2.2. Оцінка стану управління інноваційним розвитком ресторану «Шоко»

Розділ 3. Формування стратегічної моделі управління інноваційним розвитком ресторану

Висновки

Перелік використаних джерел

Додатки

Ресторанне господарство – один з небагатьох видів діяльності, який став популярним ще в стародавні часи, незважаючи на стрімкий розвиток, ця діяльність не втратила популярності і по нинішній день. Заклади ресторанного типу користуються великою популярністю серед широких верств населення, що вимагає постійного вдосконалення ресторанного сервісу.

На сьогоднішній день у ресторанному господарстві успішно працюють тільки ті підприємства, які вносять зміни в організацію діяльності, вдосконалюють продукцію, її якість і харчову цінність, рівень обслуговування, ведуть боротьбу за залучення нових та утримання постійних споживачів, шукають найбільш перспективні сегменти і намагаються задовольнити потреби споживачів, які постійно зростають. Ресторанне господарство вимагає постійного вивчення та систематизації наявних потреб споживачів, так як саме споживач є центральною фігурою в усьому функціональному процесі ресторану, бару, кафе чи буфета. У той же час умови конкуренції диктують ресторанному господарству необхідність постійних нововведень і формування нових потреб, поєднання нових незвичних смаків, переваг і звичок серед потенційних клієнтів. В роботі висвітлено основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах та умовах під час пандемії COVID-19 та воєнного стану.

Різноманітні фундаментальні аспекти розвитку ресторанного господарства висвітлено в працях учених, серед яких особливої уваги заслуговують наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Бугайов Р. В., Дідович Ю. О., Карпов В.А., Отенко В. І., Сокирник І.В., Шталь Т. В.. Проте, попри значні напрацювання вчених, проблема планування ефективності діяльності ресторанного бізнесу потребують подальшого вивчення науковцями.

Зазначене зумовило вибір теми даного дослідження та підтверджує його актуальність.

Метою роботи є формування стратегічної моделі управління

інноваційним розвитком ресторану.

Задля досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання:

узагальнити сучасні концепції інноваційного розвитку ресторану;

виокремити особливості стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану;

надати загальну характеристику та провести аналіз ефективності діяльності ресторану;

здійснити оцінку стану управління інноваційним розвитком ресторану «Шоко»;

розробити стратегічну модель управління інноваційним розвитком ресторану.

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес управління інноваційним розвитком ресторану «Шоко».

Предмет дослідження – теоретико-організаційні та методичні засади діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

В роботі використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння, арифметичний підрахунок тощо.

Інформаційною базою дослідження виступають наукові праці, присвячені актуальним питанням інноваційного розвитку ресторанів, офіційна статистична інформація, дані ресторану «Шоко».

Практичне значення результатів роботи полягає в можливості використання розробок автора в прикладній діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу з метою забезпечення їх інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАНУ

1.1. Сучасні концепції інноваційного розвитку ресторану

Пандемія коронавірусу привела до згубних наслідків в ресторанному бізнесі. Навіть найуспішніші заклади зіткнулися з безпрецедентним падінням виручки і змушені скорочувати співробітників.

В умовах триваючої економічної кризи, виконуючи умови [постанови КМУ від 16 березня 2020 р. №215](#) [16], ресторанний бізнес вимушений тимчасово, на період карантину, зупинити свою повноцінну діяльність за виключенням тих суб'єктів господарювання, що надають послуги громадського харчування із застосуванням адресної доставки замовлень. Відповідно, у випадку термінового невчинення дій для перепрофілювання звичного режиму роботи, ресторанний бізнес в Україні відзначиться значним зменшенням кількості представлених на ринку закладів. За даними ринку ця ситуація спричинила закриття близько 30 тис. закладів харчування [7].

Обсяги реалізації у ресторанній сфері знизились суттєво: для [Києва](#) та [Львова](#) майже на 78%, [Харкова](#) на 73%, Дніпра - 65%, [Одеси](#) - 60% [7].

Щоб вижити, ресторани шукають нові способи нагодувати клієнтів. Деякі з них перетворюються в продуктові магазини і фермерські лавки, даючи споживачам свіжі продукти, які ті можуть приготувати вдома самостійно.

Сьогодні вже деякі хороші ресторани продають сире м'ясо, рибу, картоплю, приправу для стейків, заправки для салатів, фірмові соуси, фірмовий хліб, соки, улюблені солодощі, готові страви, а також багато іншого.

Ресторани з власної пекарнею пропонують хліб з пшениці свіжого помелу і різноманітну випічку.

В умовах пандемії коронавірусу, для багатьох ресторанів, доставка їжі стала не просто прогресуючої тенденцією розвитку ресторанного бізнесу, а й основним джерелом прибутку.

За підрахунками аналітиків ринок доставки в Україні за останні п'ять років зріс на 35%. Даний показник без сумніву багаторазово зріс через локдаун, обмежень по режиму роботи, а також боязні гостей ходити в публічні місця [3].

Таким чином, доставка для рестораторів це додатковий пункт доходів, а в разі пандемії і самоізоляції, використання цього сервісу допоможе врятувати від краху ресторанний бізнес.

Для просування послуг ресторану використовуються флаєри, інформують гостей про таких спец пропозиції: «У дощ ми почастуємо вас чашкою гарячої кави або чаю – на ваш вибір», «Закоханий парі – два келихи білого вина в подарунок», «Якщо температура, нижче 15 градусів, ми почастуємо вас гарячим ароматним глінтвейном « тощо. Це універсальний метод, що дозволяє не тільки надати приховану знижку, а й залучити гостя, проявивши турботу про нього [11].

Впровадження семплінга в ресторан. Семплінг, (sampling) – різновид промо-акції, промо заходів як в місцях безпосереднього контакту з потенційними споживачами продукту, або виробу, так і віддалено, тобто за допомогою розсилки зразків і доставки по заявці. Полягає в тому, що аудиторії пропонується безкоштовно випробувати зразок (звідси і походження терміна, від англійського sample – «зразок»). Дозволяє не тільки привернути увагу до продукту, але і отримати перші відгуки від клієнтів і провести маркетингове дослідження, паралельно може проходити моніторинг споживчої реакції.

Семплінг виконуючи функції промо-акції, дає можливість Отримати двосторонній зв'язок між рекламованим брендом і цільовою аудиторією, якій призначений продукт або послуга. Надає можливість прямого маркетингу, особистого контакту зі споживачами. Найчастіше цей зв'язок в традиційних маркетингових заходах залишається односторонньою. Звичайно, семплінг НЕ єдиний засіб, але правильно застосований цей вид промо-акції в руках професіоналів приносить багато користі.

Наприклад, вводиться нове меню і через два тижні воно з'явиться в

ресторані. Варто зробити міні порції майбутнього меню і попросити офіціантів до кожного столика, або через якийсь певний час, пропонувати відвідувачам спробувати (безкоштовно) пробні страви. Цей маркетинговий прийом позитивно впливає на відвідувачів ресторану, підвищує активність.

Семплінг можна використовувати з метою збільшення лояльності гостей і дізнатися думки відвідувачів про новий меню. З'явиться можливість дати зворотний зв'язок шеф кухарю (що – не будь змінити, поліпшити). Крім того, якщо гостям сподобаються страви, вони однозначно будуть лояльні до нового меню і обов'язково відвідають ресторан знову.

Ще один важливий рекламний прийом в ресторані проведення промо-акцій в святкові дні (новий рік, 8-е березня і т.д.), залучення клієнтів спеціальними ціновими пропозиціями, призами та іншими заохоченнями. Приміщення ресторану в свята прикрашається надувними гірляндами біля входу, грає відповідна музика, яка приваблює відвідувачів ресторану.

Один з маркетингових прийомів, що використовується для залучення додаткового контингенту відвідувачів в ресторан, – пристрій «шведського столу» по певних днях тижня у вечірній час.

Маркетинг ресторану – комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм, а мерчандайзинг сприяє залученню уваги відвідувачам до пропонованих послуг і продукції, а красива «упаковка» в якій подається ця продукція – важливий фактор, сприяє збільшення кількості відвідувачів і зроблених ними замовлень. В результаті цього прийому в ресторанах з'явилися постійні клієнти в нетрадиційне для відвідувань час. Для них передбачено подвійний розмір накопичувальної знижки на картку почесного гостя.

Основна увага при організації інноваційних технологій розвитку слід звертати на ідейний зміст, правдивість, переконливість, конкретність реклами,

простоту і дохідливість її форми. Крім того, реклама повинна бути динамічною, оперативної. Вивчення попиту населення на послуги підприємств громадського харчування є найважливішою умовою їх успішного функціонування.

Правильно організована реклама, виставки-продажу сприяють популяризації страв з нових видів продуктів, тим самим виробляючи попит на нові вироби. Цей фактор визначає попит не тільки на вироби, але і на додаткові види послуг: продаж кулінарних виробів і напівфабрикатів, відпуск обідів додому, організацію обслуговування весілля, різних свят, як на підприємствах громадського харчування, так і на дому. Необхідно провести рекламні заходи для збільшення попиту на ресторанні послуги, зацікавити потенційних клієнтів.

Практика показує, що майже будь-який стан споживчого попиту може бути змінено маркетинговими діями, що включають цілеспрямовані рекламні заходи. Проведення рекламних заходів – це рекламування, персональні торгові презентації, стимулювання збуту ресторанної продукції за допомогою купонів, призів, лотерей, спеціальних заходів і знижок, «клубу особливих подій», подарункових сертифікатів.

Характерною особливістю попиту на ресторанні послуги є його нестійкість. Сезонні коливання, спади і підйоми попиту протягом тижня, за часом доби – це невід'ємна складова роботи підприємств харчування.

Персональне просування полягає в поданні ресторану потенційним клієнтам торговельних презентацій, для залучення відвідувачів, що проводяться в наступній послідовності: відкриття презентації; залучення клієнта в її процес; безпосередньо презентація; закриття презентації [22].

Для цих цілей використовуються рекламні послання як засіб персонального просування. Презентація проводиться в тих випадках, коли в меню вводиться одне – два нових блюда. Презентація може бути присвячена приготуванню страв з нових продуктів, що з'явилися на ринку.

Про майбутню подію сповіщаються засоби масової інформації.

Заздалегідь розробляються запрошення із зазначенням пропонованого меню, розважальної програми і вартості. Організації презентації в ресторані передують розробка літературного сценарію, в який включають відомості про улюблені страви будь-якого літературного героя, історичного персонажа або театральшого шоу в стилі ярмарки з організацією продажу коробейниками свіжоспечені булочних виробів.

До стимулюючих заходів в ресторанах відносяться активні пропозиції. Під активним пропозицією розуміється стимулювання, яке вимагає активної участі споживача. Наприклад, лотереї, ігри, конкурси. Ігровий характер заходу є сильним впливом на відвідувача ресторану, а можливість отримання безкоштовного призу є потужним спонукальним мотивом участі.

Дані рекламні заходи помітно відбиваються на попиті відвідувачів, приємно дивують знижки та спеціальні ціни на страви.

1.2. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану

Новини ресторанного бізнесу на сьогоднішній день описують позитивну тенденцію зростання цієї сфери. Темпи розвитку галузі громадського харчування прогнозують активне збільшення кількості закладів, поява нових форматів, тенденцій в стилістичному оформленні та виборі меню. Відповідно, це відкриває нові перспективи для початківців.

Вже багато років поспіль спостерігається бум гастрономії, в конкурентному суперництві заклади ресторанного бізнесу в змозі балувати і дивувати своїх відвідувачів різноманітними кулінарними новинками, тільки б домогтися лояльного ставлення клієнтів до закладу. Ресторани, які відкриваються роблять велику ставку на новизну, намагаючись максимально дистанціюватися від усіляких кліше, від того, до чого звик відвідувач. Прагнення стати неабияким - вже само по собі є потужним нинішнім трендом.

Все частіше підприємці роблять ставку на ексклюзивність власного формату, щоб залучити аудиторію відвідувачів неординарністю. Багато майбутніх рестораторів вже спочатку формулюють свою задачу - створення ресторану саме концептуального. Разом з тим, копіювання окремих чужих успішних рішень також ніколи не втратить своєї актуальності.

Нові кафе, бари, ресторани відкриваються щотижня. Однак у фінансовому вираженні ринок не демонструє темпів приросту. Досить часто підприємці переоцінюють платіжну спроможність власної потенційної клієнтури, тому приблизно в половині випадків новим гравцям ринку протягом року доводиться продавати свій бізнес або його активи. Але комерційна невдача - далеко не єдина причина, чому продаються ресторани. Щорічно на продаж виставляється велика кількість в т.ч. й успішних високорентабельних ресторанів [22].

Щорічно на ринок виходять нові франчайзингові пропозиції двох типів: франшизи від нових франчайзерів, а також франшизи нових форматів від старих гравців (так відбувається, коли успішний франчайзер запускає нову концептуальну лінію закладів).

Незважаючи на трендову світову популярність страв виключно рослинного походження, в закладах ресторанного формату України попит на вегетаріанські страви мінімальний. Таким чином, практично не буде відкриттів концептуальних вегетаріанських ресторанів.

Все менша кількість закладів сьогодні здатне обходитися без вузькопрофільного програмного забезпечення, в т.ч. CRM. Це відкриває можливості не тільки для підвищення ефективності бізнес-процесів, але також здатне скоротити час обслуговування клієнтів. Подібні інновації насправді вже давно перестали бути інноваціями. Для утримання клієнта все частіше використовуються різні програми лояльності, акції тощо [17].

За останні роки конкурентна боротьба змушує гравців ринку підвищувати якість обслуговування. В цьому відношенні успішні ресторани помітно наблизилися до брендових західних закладів. І якщо саме по собі

поняття репутації важливо для будь-якого бізнесу, то для ресторанного - особливо. Тоді, як років 15 тому один незадоволений клієнт ніяк не міг вплинути на успіх закладу і нікому не було до нього справи, зараз все виглядає зовсім інакше: навіть один негативний відгук може мати далекосяжні наслідки. А тому прихильність клієнта з роками тільки набуває цінність.

Окрема тенденція сучасного розвитку ринку ресторанних послуг це поступове збільшення витрат ресторанів на маркетингове просування. У цій тенденції є і внутрішні зміни з ухилом до запиту на професійні послуги: все частіше ресторатор звертається до послуг досвідченого маркетолога або навіть бере його в штат, замість того, щоб доручити адміністраторові вести сторінку в соціальній мережі. Однак, як показує практика, далеко не завжди маркетингова стратегія виявляється виправданою, в першу чергу через непрофесіоналізм її архітекторів.

Після 2018 року Google почав показувати меню закладів вже безпосередньо в пошуковій видачі згідно геолокаційні даних, відповідно, SEO-просування деяких закладів вже працює на підставі цієї коригування.

У соціальних мережах після 2018 роки вже можна налаштувати рекламу таким чином, щоб вона відображалася протягом визначеного проміжку часу і тільки в певній локації [14].

Активність ресторанної аудиторії в соціальних медіа додатково підстобує рестораторів до відповідності високій планці якості кухні.

Кілька останніх років явно простежується тенденція до підвищеного попиту на доставку ресторанних страв, чого раніше не було в принципі. Тому окремі заклади, не забувши скористатися цим, відкривають власний сервіс доставки або користуються аутсорсинговим.

У деяких ресторанах впроваджуються високотехнологічні рішення, проте про практичну користь таких нововведень говорити поки рано.

Український ресторанний бізнес однозначно має великий потенціал для істотного приросту, але тільки за умови зростання платоспроможності населення. Тут слід згадати, що на заході в будинку готують гастрономічні

ентузіасти, а більшість людей регулярно відвідує ресторани. В цьому відношенні український ринок практично не охоплений, адже ресторани у нас відвідуються невеликою кількістю людей.

Стриманість ринку від зростання в грошовому вираженні означає, що за клієнта буде вестися ще більш напружена боротьба, в т.ч. на залучення / утримання клієнта буде витрачатися більше ресурсів. Однак, якщо розглядати ринок за критеріями кулінарної і концептуальної насиченості, то нас, безумовно, чекає його бурхливий і непередбачуваний зростання.

Для підтвердження окреслених тенденцій наведемо статистичні дані з цього приводу (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Заклади ресторанного господарства України (на кінець 2021 р.) [7]

Показники	Усього			У містах та селищах міського типу			У сільському місцевості		
	2020	2021	2021 у % до 2020	2020	2021	2021 у % до 2020	2020	2021	2021 у % до 2020
Кількість об'єктів ресторанного господарства	21619	20578	95,2	14582	14024	96,2	7037	6554	93,1
Кількість посадкових місць, тис.	1521,1	1471,9	96,8	1155,7	1125,5	97,4	365,4	346,4	94,8
Кількість посадкових місць у розрахунку на один об'єкт	70	72	X	79	80	X	52	53	X
Роздрібний товарооборот у розрахунку на один об'єкт, тис. грн.	559,5	597,4	106,8	766,6	809,4	105,6	130,4	143,7	110,2
Забезпеченість місцями у розрахунку на 10 тис. осіб	334	324	X	368	359	X	258	246	X

Згідно з даними таблиці 1.1, найбільшу частку в структурі закладів

становлять кафе та закусочні (зокрема «фаст-фуди»), зорієнтовані більше на середній цільовий сегмент споживачів. У той же час, загальна кількість ресторанів у порівнянні з 2020 роком зросла, проте їх частка і сьогодні залишається найменшою, так як у період економічної нестабільності, постійних змін курсів валют, ресторани, зорієнтовані в основному на діловий сегмент, сьогодні можуть відвідувати лише 2-3 % населення країни.

Стратегічне управління інноваційним розвитком ресторанного підприємства передбачає вирішення двох глобальних питань: якою має бути реальна мета закладу і що слід робити персоналу, щоб її досягнути. Передумовою управління є прогнозування, тобто виявлення об'єктивних тенденцій, можливостей розвитку ресторанного бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх здійснення [23].

Суть організації стратегічного управління інноваційним розвитком ресторанного підприємства полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням.

Стратегічне управління являє собою діяльність, спрямовану на визначення сфери діяльності й досягнення довготермінових цілей в постійно змінних умовах навколишнього середовища. Характер діяльності підприємств ресторанного бізнесу відповідатиме вимогам середовища лише тоді, якщо підприємства виготовлятимуть і реалізовуватимуть продукцію та послуги такої якості й у такому асортименті, які відповідатимуть потребам і вимогам даного ринку за екологічними, економічними й фізіологічними показниками [29].

Розвиток підприємств ресторанного бізнесу - це процес орієнтований на перспективу з урахуванням тенденцій змін навколишнього середовища й своєчасної ліквідації поточних причин невідповідності [36].

Стратегічне управління інноваційним розвитком ресторанного підприємства - це сфера діяльності керівництва вищої ланки, головним обов'язком якої є визначення пріоритетних напрямів діяльності та розвитку

підприємств, визначення цілей, розподіл ресурсів і всього того, що надає підприємству конкурентних переваг.

Стратегія ресторану являє собою систему управлінських рішень для визначення перспективних напрямів розвитку, сфери, форм і способів діяльності ресторану в умовах оточуючого середовища, а також порядку розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [11].

Стратегічне управління забезпечує основу для таких управлінських рішень, для керівництва колективом. Стратегічне управління - це комплекс дій та рішень, що ухвалено керівництвом задля досягнення цілей ресторану.

Етапи стратегічного управління інноваційним розвитком ресторанного підприємства:

1. Формулювання місії організації.
2. Визначення загальних цілей.
3. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища.
4. Дослідження сильних та слабких сторін організації.
5. Розробка і аналіз стратегічних альтернатив, можливих наслідків кожного варіанта.
6. Вибір стратегії.
7. Реалізація стратегічного плану.
8. Оцінка результатів [5].

Місія відображає філософію існування готельно-ресторанного підприємства, його призначення у суспільстві. Після встановлення місії і створення цілей підприємства розпочинається діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком у ньому є вивчення чинників зовнішнього середовища, у т. ч. тих, що загрожують підприємству, і тих, які надають більше можливостей для досягнення організаційних цілей.

Наступним етапом стратегічного управління є дослідження власних переваг і недоліків. Розробникам слід проаналізувати і визначити, яким чином можна використати сильні сторони і як зменшити дію слабких рис підприємства. Після цього розробляються альтернативні варіанти стратегії,

проаналізувавши переваги та недоліки кожного з яких, обирають оптимальний.

Таким чином, реалізація стратегічного плану ресторанного підприємства передбачає низку заходів щодо досягнення поставленої мети. При цьому необхідність оцінки результатів зумовлена потребою у прогнозуванні та складанні стратегічного плану на наступний період, а також виправленні та усуненні допущених недоліків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАНУ «ШОКО»

2.1. Загальна характеристика та аналіз ефективності діяльності ресторану

Ресторан «Шоко» позиціонує себе як кафе-кондитерська та пропонує своїм відвідувачам великий асортимент власного виробництва, свіжої випічки

та шоколадних кондитерських виробів ручної роботи. Інтер'єр закладу виконаний у сучасному стилі – пастельні тони, меблі у стилі модерн, живі квіти та м'яке світло. В основному меню представлені популярні страви французької та східноєвропейської кулінарій.

В таблиці 2.1 розглянемо сильні і слабкі сторони ресторану «Шоко».

Таблиця 2.1

Сильні і слабкі сторони ресторану «Шоко» [2]

Показник	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація управління	Високий рівень корпоративної культури Грамотна організаційна структура закладу	
Кадровий потенціал	Висока кваліфікація персоналу	Високий рівень плинності
Науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи	Високий рівень впровадження новітніх технологій бронювання столів	
Маркетинг	Збільшення ринкової частки	Відсутність продуманої маркетингової політики
Фінанси	Високий рівень інвестування	Необхідність погашення кредитів

Отже, можемо бачити, що заклад за планом володіє рядом сильних сторін, які необхідно буде використати для підвищення конкурентоспроможності ресторану та виділення його з-поміж конкурентів.

Канали збуту продукції закладу ресторанного господарства «Шоко», представленні у табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Канали збуту продукції закладу ресторанного господарства

Канал збуту	Характеристика каналів	
	Переваги	Недоліки
Основний: 1. Торговельна зала підприємства	1. Широкий асортимент готової продукції та послуг 2. Комфортність	1. Обмежена кількість споживачів
Додаткові: 1. Доставка кулінарної продукції на замовлення споживачів на робочі місця і додому	1. Додатковий дохід 2. Можливість постачання страв нескладного приготування та стандартних напоїв	1. Складність дотримання санітарно-гігієнічних вимог

Задоволення попиту споживачів є першоосновою закладу ресторанного господарства, адже, відповідно до концепції, його роботу орієнтовано на обраний контингент відвідувачів.

Процес обслуговування в ресторані «Шоко» складається з наступних операцій: зустрічі та розміщення споживачів; прийому замовлення; одержання і подачі страв, напоїв; розрахунку та прибирання столу.

В ресторані «Шоко» запроваджено лінійний тип організаційної структури управління, який характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Суть лінійного управління рестораном «Шоко» полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління в межах підрозділу. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Керівник ресторану не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). На цій основі створюється ієрархія

даної системи управління (повар ресторану, завідуючий ресторану, директор компанії). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівникові збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають.

Така схема підпорядкування і звітності - основа лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління рестораном «Шоко» в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління ресторану «Шоко» відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління
ресторану «Шоко» [32]**

Переваги	Недоліки
1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти компанією
2. Єдність і чіткість розпорядництва	2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями
3. Узгодженість дій виконавців	3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління
4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу	4. Невідповідність до зростаючим вимог сучасного ресторанного господарства
5. Оперативність у прийнятті рішень	

6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами	
7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу	

Функція планування діяльності в ресторані повністю відсутня. З огляду на вищевказане, ресторан «Шоко» – це середня та стабільно працююча компанія, яка має всі необхідні засоби, як виробничі, так і трудові, для ефективного прибуткового функціонування. Проте потребує впровадження функції планування, що надасть ресторану додаткові конкурентні переваги.

2.2. Оцінка стану управління інноваційним розвитком ресторану «Шоко»

В умовах сьогодення важливого значення набувають проблеми оцінки планування. Таке зауваження ґрунтується на тому, що без зваженого процесу такої оцінки та отримання її результатів не можна говорити про ефективність діючих механізмів, а отже не доречно розробляти напрями удосконалення.

Доцільно для оцінки планування інноваційного розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко» використовувати метод математичного моделювання Кендалла.

Коефіцієнт кореляції Кенделла (Kendall tau rank correlation coefficient) міра лінійного зв'язку між випадковими величинами.

Кореляція Кенделла є рангової, тобто для оцінки сили зв'язку використовуються не чисельні значення, а відповідні їм ранги.

Коефіцієнт інваріантний по відношенню до будь-якого монотонного перетворення шкали вимірювання.

Задля цього перш за все необхідно розподілити чинники впливу на ефективність планування.

Чинники були розподілені на декілька напрямів впливу – фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний, інформаційний – наступним чином (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

**Чинники впливу на ефективність планування інноваційної діяльності
ресторанного підприємства «Шоко»**

Напрямок впливу	Показник оцінки чинника
Фінансово-податковий	Фінансування заходів з планування
	Прибутковість ресторану;
	Система податкового навантаження;
Правовий	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів;
	Ступінь корупції
Ресурсний	Ціни на ресурси системи планування
	Компетентність відповідального за планування персоналу;
Транзитний	Методичне забезпечення стратегії планування
	Ефективність розробленої стратегії планування
Інформаційний	Загальний рівень мотивації персоналу;

Для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця рангів

Фактори	Експерти					Сума рангів	D	d2
	1	2	3	4	5			
x1	1	1	2	2	1	7	-20.5	420.25
x2	7	2	1	1	2	13	-14.5	210.25
x3	5	3	4	7	6	25	-2.5	6.25
x4	4	10	3	6	7	30	2.5	6.25
x5	2	9	6	3	4	24	-3.5	12.25
x6	10	8	7	8	3	36	8.5	72.25
x7	9	7	8	4	8	36	8.5	72.25
x8	3	4	5	5	5	22	-5.5	30.25
x9	8	6	9	10	10	43	15.5	240.25
x10	6	5	10	9	9	39	11.5	132.25
Σ	55	55	55	55	55	275		1202.5

Коефіцієнт конкордації (W) Кендалла є показником множинної рангової кореляції. W може приймати значення в діапазоні від 0 до +1, де $W=0$ означає повну відсутність узгодженості в оцінках чи судженнях експертів, а $W=1$ – повну узгодженість. За гранично допустиме значення коефіцієнту конкордації пропонуємо взяти $W=0,5$ (середня узгодженість думок експертів).

де

Error!

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

Error!

У даному прикладі фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розташування факторів за значимістю

Фактор		Сума рангів
x1	Фінансування заходів з планування	7
x2	Прибутковість ресторану;	13
x8	Методичне забезпечення стратегії планування	22
x5	Ступінь корупції	24
x3	Система податкового навантаження;	25
x4	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів;	30
x6	Ціни на ресурси системи планування	36
x7	Компетентність відповідального за планування персоналу;	36
x10	Загальний рівень мотивації персоналу;	39
x9	Ефективність розробленої стратегії планування	43

Проведемо оцінку середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів за допомогою коефіцієнту конкордації:

$$\text{Error!} \quad (2.2)$$

$$\text{де } S = 1202.5, n = 10, m = 5$$

Error!

$W = 0.583$ говорить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації скористаємося критерієм узгодження Пірсона:

Error!

(2.3)

Error!

χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n - 1 = 10 - 1 = 9$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$

Оскільки χ^2 розрахований $26.24 >$ табличного (16.9) , то $W = 0.583$ величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Отже в контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність планування розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко» та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю. Найбільш пріоритетним фактором виявився фактор – ефективність розробленої стратегії планування, що підтверджує необхідність її розробки в контексті даного дослідження.

З урахуванням зазначеного можна запропонувати наступну стратегію розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко»:

Внаслідок аналізу діяльності ресторанного підприємства «Шоко», вдалося виявити недоліки в роботі, серед яких можна окреслити високу ціну на продукцію. Серед рядових співробітників (офіціанти, бармени і кухарі) спостерігається текучість кадрів. Крім цього певною перешкодою виступає висока орендна плата, зумовлена місцеположенням ресторанів мережі в найпрестижніших районах міста Львова, слаба організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві, значне навантаження на одного фахівця, а також нестабільні об'єми реалізації.

Таким чином, варто використати конкурентну стратегію, направлену на підтримку існуючого положення і сприяючу збільшенню переваг перед конкурентами.

Крім того в якості маркетингової складової стратегії ресторану «Шоко» можна виділити доцільність вивчення ринку ресторанного бізнесу в умовах

сьогодення, розробку додаткових рекламних компаній, перегляд умов співпраці із постачальниками сировини для виробництва кондитерських виробів.

Кадрова складова стратегії розвитку ресторанного підприємства «Шоко» повинна передбачати удосконалення кадрової політики ресторану із метою забезпечення більш високого рівня професіоналізму рядових працівників. Підвищення професіоналізму працівників ресторану «Шоко» дозволить забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів і прискорить розробку нових блюд і меню [14].

Фінансова стратегія ресторанного підприємства «Шоко» повинна полягати в пошуку нових більш оптимальних постачальників та умов співпраці з ними, контролем над витратами і зниженням собівартості кондитерської продукції тощо.

Таким чином, передбачувані результати проробленої роботи будуть свідчити про ефективність заходів, що пропонуються. Рекомендується впровадити в систему роботи кафе стратегію планування ефективності діяльності ресторанного підприємства «Шоко», що складається з 4-х стадій.

Стадія 1. Формулювання передумов: місія та стратегічні цілі ресторану «Шоко» переглядаються з урахуванням мінливості ресурсів. На основі зібраної інформації про зовнішню середу, як загалом, так і про стан і розвиток ресторанного бізнесу складаються прогнози про положення ресторану «Шоко» на ринку ресторанного бізнесу міста Львова на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості і загрози. Оцінка результатів минулої діяльності і поточних підсумків виявляє проблеми і дає інформацію для прогнозування майбутнього розвитку ресторану.

Стадія 2. Уточнення проблем. Обґрунтовується, що темпи зростання обсягів реалізації ресторану «Шоко» щорічно повинні перевищувати 10%, потім прогнозуються найважливіші результати при умові збереження діючої політики ресторану, які порівнюються з рівнем бажаних результатів, і виявляються відхилення. Виробляються стратегії, що дозволяють нівелювати

ці відхилення.

Стадія 3. Довгострокова стратегія: щоб усунути відхилення між прогнозними показниками та бажаними результатами діяльності ресторану «Шоко», розробляються нові стратегії "продукт-ринок", наприклад, досліджуються можливості розвитку нових лінійок кондитерської продукції, створення ефективних промоакцій, впровадження технологій мерчендайзингу тощо.

Довгострокова стратегія складається з трьох елементів:
 довгострокові цілі, підкріплені довгостроковими стратегіями;
 довгострокові стратегічні проекти;
 довгострокова політика в основних областях.

Стадія 4. Середньострокові плани: виходячи з прийнятого рішення відносно довгострокової стратегії ефективності розвитку ресторанного підприємства «Шоко», намічаються середньострокові задачі і напрями, складаються середньострокові плани розвитку ресторану. Останні складаються також з трьох частин.

По-перше, намічаються середньострокові проекти і здійснюється їх хронологічна прив'язка, розподіляються ресурси;

по-друге, складаються плани по укрупненій номенклатурі кондитерських виробів, виходячи із зміни номенклатури і стратегії конкурентної боротьби для кожної групи продукції ресторану «Шоко»;

По-третє, функціональні плани ресторану, що складаються його функціональними службами. Сюди входять плани розвитку виробничих потужностей ресторану, плани по труду і прибутку підприємства ресторанного бізнесу «Шоко».

Таким чином, в умовах ринку ресторанному підприємству «Шоко» потрібні не тільки короткострокові, але і довгострокові, а так, же стратегічні і тактичні плани свого інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАНУ

Після 2018 року Google почав показувати меню закладів вже безпосередньо в пошуковій видачі згідно геолокаційні даних, відповідно, SEO-просування деяких закладів вже працює на підставі цієї коригування.

У соціальних мережах після 2018 роки вже можна налаштувати рекламу таким чином, щоб вона відображалася протягом визначеного проміжку часу і тільки в певній локації [19].

Активність ресторанної аудиторії в соціальних медіа додатково підстобує рестораторів до відповідності високій планці якості кухні.

Кілька останніх років явно простежується тенденція до підвищеного попиту на доставку ресторанних страв, чого раніше не було в принципі. Тому окремі заклади, не забувши скористатися цим, відкривають власний сервіс доставки або користуються аутсорсинговим.

У деяких ресторанах впроваджуються високотехнологічні рішення,

проте про практичну користь таких нововведень говорити поки рано.

Забезпечення високого рівня обслуговування в готелі в сучасних умовах неможливо без застосування нових технологій. Нові технології передбачають автоматизацію багатьох готельних процесів, зокрема електронне резервування, і сприяють поліпшенню якості обслуговування одночасно при скороченні персоналу. Автоматизовані системи спрямовані на підвищення продуктивності праці і рівня знань у вищих управлінських працівників.

При цьому існують глобальні комп'ютерні системи (наприклад, системи бронювання Galileo, Amadeus) і системи належать консорціумам (Utell, SRS, Fidelio)

Як приклад автоматизації управління готелем розглянемо систему Fidelio Front Office.

Це одна з найбільш поширених систем для служби прийому і розміщення в світі. Її вибрали Hilton, Inter Continental і багато інших міжнародних ланцюга готелів і незалежні готелі.

Російськими користувачами стали Редіссон, Лазурна, Маріот Тверська, Слов'янська, Маріот Аврора Люкс, Маріот Гранд, Балчуг і ін.

Система Fidelio Front Office дозволяє вести індивідуальні та групові резервування номерів, розміщення, виписку гостей, а також здійснювати управління номерним фондом.

В інформаційній мережі Fidelio Front Office є центральною ланкою, куди стікається вся інформація з інших програмних модулів – тарифікатора, дзвінків, платного телебачення, ресторанного комплексу. Fidelio Front Office спрощує і прискорює процес бронювання, поселення, виписки, зберігає імена і назви організацій клієнтів, коли-небудь проживали в готелі. Fidelio Front Office має потужний аналітичний блок, що дозволяє отримати будь-яку звітність і статистику за будь-який період часу. Fidelio Front Office гарантує захист від несплати гостями проживання та інших послуг.

Fidelio Front Office – це потужний інструмент, що дозволяє істотно підвищити рівень обслуговування гостей і збільшити прибуток. Стандартний

пакет системи FFO є повний набір модулів, необхідних для управління готелем, що включає в себе «Бронювання», «Службу прийому», «Кассирський функції», «Управління номерним фондом», «Нічний аудит», «Управління дозвіллям», «Тарифи і наявність кімнат», «Групи та блоки», «Історія гостей», «Звіти та безпека» та багато інших функцій.

В системі існує можливість взаємодії з системами третіх фірм (телефонні станції, телебачення). Додатково FFO може бути об'єднаний з іншими програмами, такими як Sales and Catering, Food and Beverage Accounts. Fidelio Front Office може взаємодіяти з рядом централізованих систем бронювання.

Сьогодні іноваційність стає основною характеристикою сучасної економіки, оскільки базові інновації є потужним стратегічним і антикризовим інструментом. Актуальність інноваційних технологій обґрунтована стрімкою глобалізацією світового ринку і скороченням життєвого циклу продуктів, а також необхідністю стратегічного підходу до оновлення якісних характеристик продуктів і послуг. У готельному бізнесі інновації зачіпають технологічні аспекти виробництва готельної послуги і маркетингові інструменти.

В умовах посиленої конкурентної боротьби готельні підприємства змушені шукати нові шляхи до вдосконалення і привабливості.

Для підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку, а також для залучення іноземних туристів в готелях необхідно активне впровадження інноваційних технологій, що застосовуються провідними світовими готельними підприємствами. Інновації мають не просто задовольняти потреби клієнта, а викликати відчуття захоплення від проведеного в готелі часу.

В даній роботі проаналізовано стан впровадження інноваційних технологій в номерний фонд готелей.

За підсумками проведеного дослідження в номерах з'явився телевізор з двома екранами. Це дозволить мандрівникам дивитися щось на одному екрані і вивчати слайди презентації (або переглядати потокове відео через Netflix) на

іншому.

Ще однією перевагою даного нововведення є приліжкові навушники до кожного телевізора, що дозволяє уникнути конфлікту, якщо пара вважає за краще перегляд різних ТВ-передач і фільмів, або ж одному з постояльців номера потрібно попрацювати, а іншому хочеться відпочити або подивитися фільм / спортивну гру / нецікаву супутнику передачу.

Представлена ще одна інновація – «розумне дзеркало», яке буде працювати за принципом «тачскрін». Доторкнувшись дзеркальної поверхні, мандрівники отримають миттєвий до інтерактивного меню, в якому можна вибрати для перегляду прогноз погоди, новини та результати спортивних подій.

Крім того, через bluetooth постояльці номера можуть вивести на дзеркальну поверхню стрічку новин Twitter або повідомлення інших соціальних мереж зі свого смартфона. Не дивлячись на інноваційність даної ідеї, поки залишається ряд питань до її практичної сторони, включаючи відбитки пальців і зручність використання.

Мабуть, найцікавішою технологічною новинкою на готельному ринку обіцяє стати робот-дворецький, схожий на R2-D2 з кіноепопеї «Зоряні війни». Як ми писали раніше, електронний дворецький проходить тестову експлуатацію в готелі мережі Aloft і може самостійно пересуватися по готелю, викликати ліфт, доставляти гостям в номер рушники, напої, їжу, газети, а також виконувати функції локального гіда, який відведе відвідувача в потрібне йому місце .

Найближчим часом в готельної мережі будуть активно використовуватися інтелектуальні термостати компанії Nest, які «запам'ятовують» бажану температуру і підлаштовуються під переваги постояльця готельного номера, при необхідності дозволяють регулювати температуру в номері через додаток на смартфоні. Також у гаджета є датчик руху: як тільки він зауважує, що в номері нікого немає, відразу припиняє тиснути на систему кондиціонування в приміщенні. Це дозволяє економити

електроенергію.

Ще одне нововведення мережі Elements – бездротова світлодіодна система освітлення Philips Hue. За допомогою мобільного додатку на смартфоні або планшеті можна буде вибирати десятки типів, квітів і режимів освітлення номера в залежності від настрою постояльців. Крім того, функція таймера дозволяє поступово змінювати яскравість освітлення, перетворюючи лампи Hue в справжній «світловий» будильник, який дозволить зробити ранкове пробудження гостей набагато приємніше.

Також в готелях будуть встановлені спеціальні навіси, які збирають сонячну енергію і дозволяють заряджати мобільні пристрої гостей, поки вони купаються в морі або басейні.

Найближчим часом технологічні новинки з'являться і в лобі готелів зазначених готельних мереж. Компанія планує надавати в зонах відпочинку шоломи для створення віртуальної реальності, такі як Oculus Rift, щоб додати нові варіанти розваг для тих, хто прагне провести час. Starwood також розглядає використання Oculus Rift в тренажерних залах своїх готелів, щоб перетворити заняття спортом в корисне розвага і привернути увагу гостей до здорового способу життя [10].

Наскільки дані технології припадуть до душі мандрівникам і які з новинок будуть затребувані в наших готелях, зараз говорити складно. Залишається чекати перших вражень і аналізувати відгуки гостей, протестували нові технологічні «фішки».

Інтернет виступає не тільки як новий інструмент, але і як специфічний вид ринку. Специфіка здійснення маркетингової діяльності в Інтернеті залежить, перш за все, від типу компанії (онлайн-компанія або традиційна компанія), орієнтації на різний тип ринку (електронний або традиційний) і форми продукту (цифрова або традиційна).

Важливість використання Інтернет-маркетингу для сучасних компаній можна визначити наступним [16].

По-перше, Інтернет надає безліч можливостей для спілкування між

компанією і клієнтами. Завдяки Інтернету клієнти можуть легко дізнаватися, порівнювати і перевіряти пропозиції компанії і відразу ж здійснювати покупку. Всесвітнє охоплення Інтернету дозволяє компаніям легко знайти сотні нових клієнтів і змінює відносини між бізнесом і бізнесом (B2B) і бізнесом зі споживачами (B2C). За допомогою Інтернет-маркетингу організації можуть ділитися інформацією про свої продукти та послуги, тобто підвищувати обізнаність. Через веб-сайти, блоги і платформи соціальних мереж споживачі можуть знаходити і отримувати доступ до інформації про організацію 24/7, де б вони не знаходилися.

По-друге, використання інструментів Інтернет-маркетингу сприяє скороченню витрат на утримання торгових площ, скорочення адміністративних витрат, дозволяє здійснювати продаж 24 години на добу. Слід зазначити, що Інтернет сприяє споживанню і допомагає компаніям у їх розвитку, отже, викликає зростання внутрішньої економіки.

По-третє, при використанні Інтернет-маркетингу компанії можуть стратегічно охопити саме свою цільову аудиторію за допомогою таргетингу. Таргетинг - рекламний механізм, що дозволяє виділити з усієї наявної аудиторії тільки ту частину, яка задовольняє заданим критеріям, і показати рекламу саме їй.

По-четверте, результати рекламних кампаній в Інтернет-маркетингу можна легко відстежувати, вимірювати, знаходити помилки і точки зростання для більшої ефективності маркетингової діяльності.

Через важливу роль Інтернет-маркетингу в сучасному маркетингу організації не можуть дозволити собі його ігнорувати. Оскільки переважна більшість людей проводять значну кількість часу в Інтернеті, будь то на роботі або вдома на настільному комп'ютері, в школі на ноутбукі або чекаючи в аеропорту на смартфоні або цифровому пристрої. За даними агентства Data Insight 78% населення користуються інтернетом, а 91% з них користуються ним щодня.

Інтернет-маркетинг в XXI столітті став головним інструментом

просування в незалежності від напрямку роботи і масштабу бізнесу: у збільшенні обороту продажів однаково зацікавлені як особисті бренди, так і великі компанії. Головною його перевагою над усіма суміжними інструментами маркетингу як і раніше є доступність, однак, поєднувати якісну і ефективну роботу за кількома напрямками Інтернет-маркетингу одному фахівцеві досить складно. Для більшості компаній малого та середнього бізнесу утримання штату з декількох фахівців з інтернет-маркетингу є досить дорогим, зважаючи на чого велику популярність на ринку інтернет-маркетингу отримали маркетингові студії - організації, що надають комплексне маркетингове обслуговування [10].

У сучасному суспільстві Інтернет-маркетинг відіграє важливу роль у діяльності та розвитку підприємства. Дослідження показують, що електронна комерція швидко зростає, тому що правильне і своєчасне використання засобів Інтернет-маркетингу забезпечує зростання доходів і економію коштів. На сьогоднішній день важко переоцінити значення Інтернет-просування в маркетинговій діяльності підприємства. Такий вид маркетингу приносить користь для всіх аспектів бізнесу. Вміючи грамотно використовувати Інтернет-технології, компанії можуть завойовувати нові ринки, виходити на новий рівень попиту своєї продукції або послуг і розширювати межі своєї діяльності

Найкращими способами реклами в мережі Internet є:

1. Просування в Інстаграм, Фейсбук, Tik Tok .
2. Контекстна реклама – основне джерело прибутку пошукових систем. Існують два механізми дії контекстної реклами. У першому випадку контекстна реклама відображається прямо на сторінці результатів пошуку, і її зміст повністю відповідає пошуковому запиту користувача. При здійсненні пошуку, запит якого містить одне з цих ключових слів, користувач, крім посилань на сторінки, побачить відповідну рекламу даної компанії.
3. Банерна реклама.
4. Email-маркетинг. Найбільш поширена форма прямого маркетингу в

мережі. За даними опитування американських компаній, що працюють на ринку B2B, 59% респондентів вважають email-маркетинг найбільш ефективним інструментом продажів [16].

Основні переваги email-маркетингу:

- низька вартість. Витрати на доставку листів через Інтернет суттєво нижча, ніж вартість доставки традиційних видів кореспонденції;
- висока швидкість. За швидкістю доставки email-повідомлення значно перевершують традиційні листи, особливо в країнах з погано розвиненими поштовими службами;
- можливість вбудовувати аудіо - та відеоконтент, гіперпосилання;
- простота відстеження ефективності рекламних кампаній. За допомогою інструментів моніторингу веб-статистики в будь-який момент можна дізнатися, скільки листів було доставлено, незалежно від кількості відкритих і яка частка людей, які відкрили повідомлення, перейшла по посиланнях в листі;
- персоналізація повідомлень при наявності бази даних;
- сполучуваність з іншими інструментами онлайн-маркетингу.

Інструменти Інтернет-маркетингу вирішують безліч завдань, які представлені на рис. 3.1:

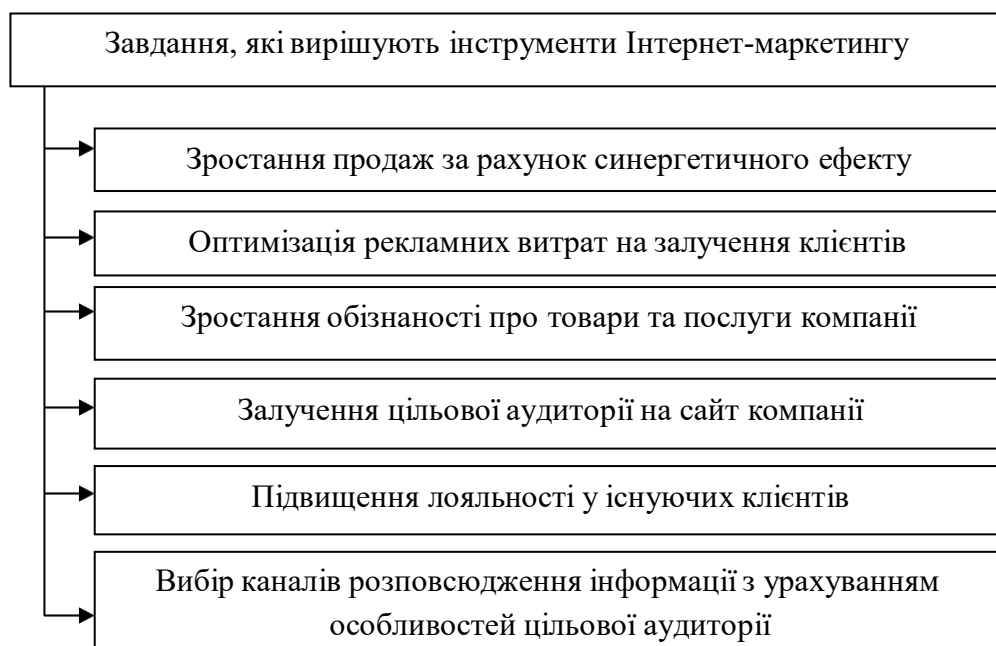


Рис. 3.1. Завдання, які вирішують інструменти Інтернет-маркетингу [5]

Проведений аналіз показав, що просування в мережі Інтернет являє собою набір онлайн-інструментів, які націлені на те, щоб привертати увагу до певних продуктів або послуг, підвищувати впізнаваність продукту (Інтернет-ресурсу) у просторі, а також ефективно просувати його з метою подальших продажів. Дані прийоми застосовуються в основному для того, щоб отримувати максимальну віддачу від потенційних відвідувачів, а також розширювати аудиторію. Методи Інтернет-маркетингу складаються зі всіляких каналів реклами, а також просування сайтів в межах медіапростору.

В умовах пандемії для підприємств особливо важливо грамотно організувати маркетингове просування в Інтернеті. Перш за все це зручний і зрозумілий сайт, сторінки в соціальних мережах, таргетинг, веб-аналітика і організація контекстної реклами. Всі ці інструменти допомагають не тільки вижити підприємствам в конкурентній боротьбі під час пандемії, а й забезпечать стабільне зростання і розвиток компанії.

Все більше ресторанів уникають використання паперових меню, так як це небезпечно. Меню QR-коду зручно використовувати тим, що не потрібне додаткове обладнання. Розмістіть наклейку на столі у закладі та гість відсканує меню своїм смартфоном. використовують цю технологію, щоб гість міг сплатити замовлення за допомогою смартфона.

QR-код може містити різну інформацію: меню, умови доставки, історію ресторану або дані персональних карток лояльності. За допомогою коду також можна створити нотатку у календарі з акцією чи заходом, який буде у закладі, або можна просто перенаправити відвідувача на сторінку відгуків.

Є ще одне практичне застосування кодів. Наприклад, остання інтеграція Poster з програмою, яка допомагає гостям викликати офіціанта або запросити рахунок після сканування QR-коду. Ставте табличку на кожен стіл або клеїть

стікери на меню. Відвідувачі можуть сканувати код за допомогою камери і покликати офіціанта або попросити рахунок у вікні браузера.

Чомусь багато хто вважає, що роботи — це поки що далеке майбутнє. Насправді, це не зовсім так. Зараз роботів ділять на [13]:

front of the house - працюють з гостями;

back of the house – закривають завдання на кухні.

Прикладів других поки що більше: роботизовані руки, що смажать бургери (Miso Robotics), або автомати, які готують салати to go (Spruce). Такі технології дозволяють досягти однакової якості продукту у мережевих закладах. Роботи для роботи в залі поки що використовуються рідше і дуже дивні. Наприклад, у компанії Bear Robotics є робот, який замінює басбоїв у ресторанах.

Роботизацію розглядають як один із найефективніших методів вирішення проблеми персоналу в майбутньому. Йдеться не про заміну людей II, а скоріше про оптимізацію найзрозуміліші х ділянок роботи працівників.

Роботи для залу поки що використовуються рідше. Одна з останніх новинок, яку презентували в останньому NRA Show у Чикаго, – робот Penny 2 (Bear Robotics). Він вміє рухатися вузькими коридорами, орієнтуватися в натовпі, доставляти їжу і забирати брудний посуд. У нової моделі з'явився планшет, за допомогою якого можна приймати замовлення та спілкуватися з гостем.

Ono Food Company планує запустити у Лос-Анджелесі перший у світі повністю автоматизований ресторан на колесах з роботами та технологіями для приготування їжі та прийому замовлень. В Україні ситуація з технологіями розвивається не так швидко, як у США: кіоски самообслуговування і роботи ще далеко не масове явище.

Проте вже зараз багато закладів працюю з хмарними системами обліку, офіціанти використовують смартфон або планшет замість блокноту з олівцем, а на кухнях стоять екрани із замовленнями.

Кіоски самообслуговування можуть бути розумними: визначати гостя по обличчю, пропонувати йому повторити попереднє замовлення, а потім автоматично списувати гроші з картки. Наприклад, в експериментальному режимі Face ID працює у мережі Cali Burger.

Основна увага при організації інноваційних технологій розвитку слід звертати на ідейний зміст, правдивість, переконливість, конкретність реклами, простоту і дохідливість її форми. Крім того, реклама повинна бути динамічною, оперативної. Вивчення попиту населення на послуги підприємств громадського харчування є найважливішою умовою їх успішного функціонування.

Правильно організована реклама, виставки-продажу сприяють популяризації страв з нових видів продуктів, тим самим виробляючи попит на нові вироби. Цей фактор визначає попит не тільки на вироби, але і на додаткові види послуг: продаж кулінарних виробів і напівфабрикатів, відпуск обідів додому, організацію обслуговування весілля, різних свят, як на підприємствах громадського харчування, так і на дому. Необхідно провести рекламні заходи для збільшення попиту на ресторанні послуги, зацікавити потенційних клієнтів.

Практика показує, що майже будь-який стан споживчого попиту може бути змінено маркетинговими діями, що включають цілеспрямовані рекламні заходи. Проведення рекламних заходів – це рекламування, персональні торгові презентації, стимулювання збуту ресторанної продукції за допомогою купонів, призів, лотерей, спеціальних заходів і знижок, «клубу особливих подій», подарункових сертифікатів.

Характерною особливістю попиту на ресторанні послуги є його нестійкість. Сезонні коливання, спади і підйоми попиту протягом тижня, за часом доби – це невід'ємна складова роботи підприємств харчування.

Персональне просування полягає в поданні ресторану потенційним клієнтам торговельних презентацій, для залучення відвідувачів, що проводяться в наступній послідовності: відкриття презентації; залучення

клієнта в її процес; безпосередньо презентація; закриття презентації [22].

Для цих цілей використовуються рекламні послання як засіб персонального просування. Презентація проводиться в тих випадках, коли в меню вводиться одне – два нових блюда. Презентація може бути присвячена приготуванню страв з нових продуктів, що з'явилися на ринку.

Про майбутню подію сповіщаються засоби масової інформації. Заздалегідь розробляються запрошення із зазначенням пропонованого меню, розважальної програми і вартості. Організації презентації в ресторані передують розробка літературного сценарію, в який включають відомості про улюблені страви будь-якого літературного героя, історичного персонажа або театрального шоу в стилі ярмарки з організацією продажу коробейниками свіжоспечені булочних виробів.

До стимулюючих заходів в ресторанах відносяться активні пропозиції. Під активним пропозицією розуміється стимулювання, яке вимагає активної участі споживача. Наприклад, лотереї, ігри, конкурси. Ігровий характер заходу є сильним впливом на відвідувача ресторану, а можливість отримання безкоштовного призу є потужним спонукальним мотивом участі.

Дані рекламні заходи помітно відбиваються на попиті відвідувачів, приємно дивують знижки та спеціальні ціни на страви.

Щоб підвищити попит на ресторанні послуги ресторану доцільно зробити продукцію ресторану більш помітною, необхідно використовувати рекламні матеріали. Їх часто безоплатно докладають компанії – виробники (стакани, келихи, кулі з логотипом, аксесуари, попільнички), рекламний матеріал привертає увагу споживачів, а офіціант інформує гостей про достоїнства і переваги продукції.

Бізнес в ресторані буде успішним, якщо він націлений на задоволення бажань гостей в продукції і послугах. Ресторатор і колектив в цілому повинні бути зацікавлені в створенні умов для збільшення відвідуваності ресторану. Домігшись цього, можна збільшити обсяги продажів. Першочергова задача ресторатора – задоволення потреб відвідувачів, завоювання їх розташування,

що в кінцевому підсумку призведе до збільшення середньої суми чека.

Мерчандайзинг-діяльність підприємства харчування по збільшенню продажів продукції власного виробництва, покупних товарів і послуг. З цією метою в ресторані або барі застосовують різні прийоми мерчандайзингу [4]:

- естетичне оформлення страв, коктейлів, змішаних напоїв;
- впровадження нових прийомів подачі страв;
- організація шоу в процесі приготування та подачі страв, напоїв;
- агітація в залі;
- переконує продаж;
- пропозиція гостям для вибору альтернативних видів продукції і послуг.

Естетичне оформлення страв, коктейлів, змішаних напоїв сприяє ефективному впливу на споживача з метою збільшення продажів. Вплив на споживача починається відразу при вході його в ресторан або бар:

- пропозиція колекційних вин на пересувних візках або в спеціальних шафах;
- використання сучасних напрямків дизайну в сервіровці столів;
- організація в залі салат і десерт барів;
- розміщення свіжих фруктів і барвисто оформленого коктейлю дня на барній стійці;
- подача фруктів у вазі з накарбованих плодів гарбуза, крешону в кавуні, коктейлю в замороженому келиху.

У книзі наведені оригінальні прийоми оформлення і подачі холодних страв, гарячих закусок, других страв, десертів.

Прийоми мерчандайзингу використовують при організації обслуговування гостей в залі. Наприклад, блюдо, приготоване для компанії в цілому вигляді, приносять в зал, порціонують на розкладному підносі (трейджеру) [21] і подають гостям.

Основними причинами, за якими ресторану вигідно готувати страви в залі на очах у гостей, є: прагнення викликати в них апетит, підвищити інтерес до ресторану і збільшити обсяг продажів дорогих страв. Для залучення уваги

гостей до цих страв необхідно дати правильний опис і фотографії їх в меню, зробити навчання персоналу. До приготування страв на очах у відвідувачів запрошують досвідчених кухарів, завідувача виробництвом.

Фламбування – других страв, десертів виробляють також у присутності гостей. Для цього використовують пересувну візок з газовим пальником або невеликі настільні електричні плити, які розміщуються на шведській лінії. Кухар або офіціант бере шматки риби або м'яса, укладає їх на розігріті сковороди, збризкує коньяком і підпалює. Коли полум'я згасне, виріб перекладають на дрібну столову тарілку, оформляють фруктами, овочами і подають гостю [10].

Приготування страви безпосередньо в залі здійснює шеф-кухар або метрдотель з використанням елементів шоу. Наприклад, свіжий лобстер обробляють на підсобному столі, укладають в каструлю з киплячою водою і ошпарюють, відокремлюють хвостову частину, клешні. М'якоть лобстера обсмажують на порціонній сковорідці, укладають на дрібну столову тарілку, оформляють овочами і подають гостям.

Приготування коктейлів із застосуванням прийомів флерінга (жонглювання пляшками) є ефективним методом впливу на гостей бару. До проведення шоу залучають досвідчених барменів, які досконало володіють цими прийомами.

До основних способів агітації в залі ресторану відносяться:

- фотографії страв, які розміщені на столики; розміщення салат і десерт барів на самому видному місці;
- проведення презентацій;
- включення в меню недільного бранча келиха вина або шампанського (часто подаються гостю безкоштовно);
- розташування алкогольних напоїв у вітрині бару етикеткою до гостей (не перевантажуючи полки і не залишаючи вільного місця);
- пропозиція колекційного вина і його десантування [17].

Вивчивши принципи, звернемося до типам мерчандайзингу. Кожен з них

спрямований на досягнення єдиної мети - збільшити продажі.

Перехресний мерчандайзинг - це викладка продукції в торговому залі таким чином, що товари доповнюють один одного. Наприклад, крем для взуття і щітка для взуття, шампунь і бальзам-ополіскувач для волосся, котячий корм і наповнювач для лотка. Для того щоб покупці абсолютно точно не промахнулися, мерчандайзер повинен створити так звану тематичну зону: це можуть бути товари для дому, або «Все по догляду за одягом і взуттям», «Товари для тварин». Також в рамках перехресного мерчандайзингу створюються окремі промозони, в яких виставляють товари, що викликають асоціації з конкретною ситуацією. Згадайте, як це роблять великі меблеві супермаркети - обладнають, наприклад, кухню, де виставляють і викладають все: від столів і стільців до рушників і ваз з квітами. І таким чином звертають увагу покупця на усі товари секції [4].

Візуальний мерчандайзинг - це атмосфера. Світло, звук, запах - якщо скомпіювати їх правильно, покупці із задоволенням затриматися в ресторані набагато довше, ніж планували. Яскравий приклад того, як працює візуальний мерчандайзинг: продуктові ресторани преміум-сегмента в період різдвяних свят. Там м'яко світять лампи, грає затишний джаз з 50-х і пахне імбирним печивом - не дивно, що навіть ті покупці, які прийшли тільки за продуктами, йдуть ще й з сувенірами для колег або подарунками для дітей.

Технічний мерчандайзинг - це технології, що використовуються при складуванні, ремонті або монтажі торгового обладнання, задіяного у викладенні товару. Інструменти грамотної викладки і розміщення товарів у торговельному залі Інструменти мерчандайзингу - це практично все, що знаходиться всередині торгового залу і має відношення до продажу. До інструментів відноситься і дизайн ресторана, та торгівельне обладнання, і грамотно спланований потік покупців в торговому залі, і уніформа персоналу, і рекламні матеріали. Однак для того, щоб ці інструменти ефективно «заробили», потрібна підготовка. Частина підготовчого етапу - створення планограм (схеми розставлення товару на вітрині), яка розробляється з

урахуванням переваг необхідного сегмента цільової аудиторії [11]. У планограмі враховуються основні характеристики товару і методи його викладки на полицях ресторану.

Горизонтальна викладка. Товари на полиці розташовуються таким чином, щоб за допомогою самих ходових аналогів залучити споживчі симпатії до не дуже популярним товарам. Продукти чергуються, тим самим викликаючи у відвідувачів торгової точки бажання купити їх. Вертикальна викладка означає, що однорідні товари розташовані на однакових стелажах і в кілька рядів. Негабаритна продукція викладається на верхні полиці, більші товари - на нижні. Тим самим забезпечується зручність покупцям будь-якого зростання.

Вертикальна викладка найкраще «працює» в просторах торгових залах.

Дисплейне викладення передбачає облаштування додаткових точок продажів. Це може бути стійка або стенд, на якому потрібні товари представлені в найвигіднішому ракурсі [8].

Розібравшись з викладенням, варто окремо зупинитися на POS-матеріалах - інструментах ефективного мерчандайзингу, які допомагають покупцям зорієнтуватися в масиві інформації в торговому залі і знайти необхідний товар.

До таких інструментів належать цінники - на них розміщені дані про ціну того чи іншого товару, монітори і дисплеї - служать для донесення до покупців інформації про рекламні акції, знижки або новинки товарів, шелфтокери - рекламні матеріали, розміщені прямо на полиці з товаром і допомагають підкреслити розташування того чи іншого продукту, і стоп-шелф - така ж «полична» реклама, але виконана за допомогою підвісних матеріалів. Також до POS-матеріалів відносяться плакати, які допомагають відвідувачам торгової точки зорієнтуватися в залі, дізнатися про спецакції або розпродажах, листівки та буклети, які дають можливість поширити рекламну інформацію про товар, і джумби - один з найсимпатичніших інструментів мерчандайзингу. Це збільшена копія товару, яка ставиться біля полиць з просуває продукцією

або підвішується до стелі. Важливу роль відіграє правильне зонування торгових площ - так, наприклад, вхід в ресторан повинен бути обов'язково вільним, і чим більше площа торгового залу, тим більше має бути вхідна зона. Це робиться для того, щоб відвідувач, увійшовши, наприклад, в супермаркет, зміг охопити поглядом максимально більшу частину торгового простору. Для того щоб покупці послідовно оглянули всі відділи в ресторані, їх варто направити проти годинникової стрілки.

Всі заходи мерчандайзингу спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ресторану (марки), формування лояльності, управління процесом продажу товарів, економію бюджету при їх просуванні, ефективне розміщення і демонстрацію і, як наслідок, збільшення обсягів реалізації [12].

Існує кілька найбільш ефективних технологій мерчандайзингу, які працюють незалежно від товарної групи або розмірів торгової точки. Однією з таких технологій є «золота полка». Згідно з дослідженнями така вітрина, тобто та, на яку покупець в першу чергу звертає свою увагу, розташована на 15-20 нижче його погляду. Тому перш ніж замислитися над викладкою товарів на такий полиці, варто визначитися з цільовою аудиторією: її віком, статтю і навіть зростанням. Так, наприклад, на іграшки частіше звертають увагу діти - так що розраховувати стандарт «золотий полиці» потрібно з урахуванням саме їх зростання. Ще один важливий момент, який варто врахувати в технології мерчандайзингу - це «центральный пункт». Просування товари краще викладати в центрі вітрини або зі зміщенням вправо - там зосереджується найбільше купівельну увагу. «Рух очей». Люди розглядають товари так само, як читають книги: від «епіграфу» в правому верхньому кутку ковзають очима трохи нижче, вліво, потім розглядають товари зігзагом зліва направо і зверху вниз. «Візуальне сприйняття». Покупці краще і більш свідомо сприймають інформацію, яка розташована в 30 градусах вище від центральної точки фокусу погляду [6].

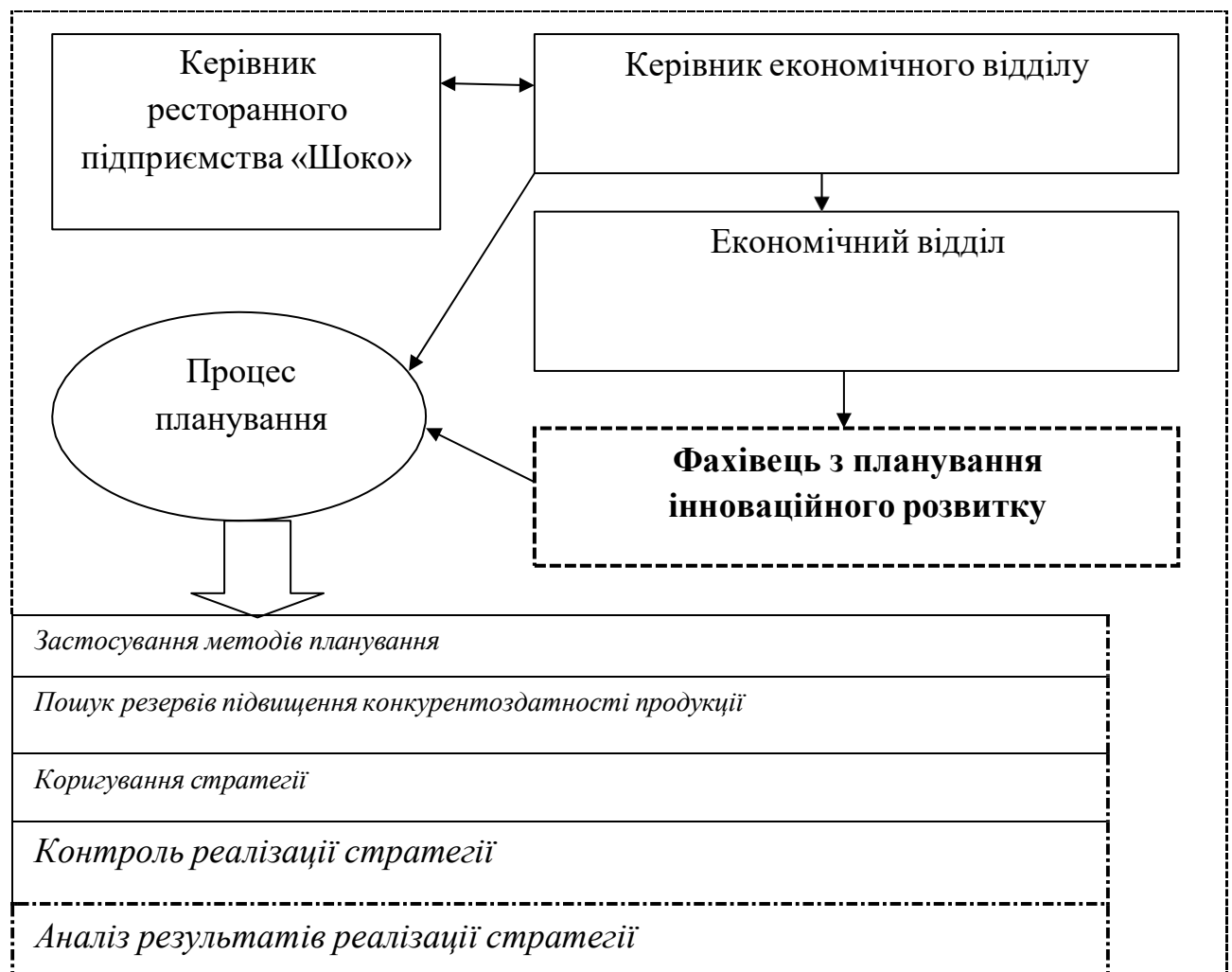
Просувний товар можна розташувати саме в цьому місці - тобто на 30

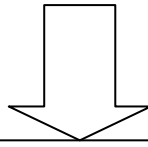
градусів вище. «Зворотний годинник». Цей принцип заснований на тому, що більшість покупців - правші, і саме тому рухаються в торговому залі проти годинникової стрілки.

«Золотий трикутник» - це простір, який знаходиться між входом в ресторан, касами і крапкою з найбільш продаваним товаром. Чим це простір більше, тим краще буде продаж.

Як показали дослідження ресторанного підприємства «Шоко», незважаючи на намагання підприємства позиціювати себе, все ж таки, підприємство потребує певних удосконалень, в тому числі в частині організації належного рівня планування ефективності діяльності ресторанного господарства. На думку автора, доцільно запровадити систему планування.

З огляду на зазначене можна запропонувати удосконалену систему планування розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко» та зобразити її на рисунку 3.2.





Загальна мета функціонування системи **забезпечення ефективності**

Рис. 3.2. Запропонована система удосконалення планування інноваційного розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко»

Отже, як видно з рисунку 3.2., на думку автора, необхідно ввести в штат додаткову штатну одиницю – фахівця з планування інноваційного розвитку. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства.

Система планування інноваційного розвитку потребує певних удосконалень. Це пов'язано з наступними обставинами:

перелік завдань, які поставлені перед економічним відділом на підприємстві є вкрай обмеженим та потребує розширення через те, що не в повній мірі задовольняє інформаційні потреби щодо планування;

при плануванні діяльності підприємства майже не використовуються стратегічні методи планування;

відсутнє чітке розмежування повноважень та взагалі функція планування в ресторані.

Перелік організаційних аспектів впровадження планування на підприємстві ресторанного господарства включає такі складники:

відповідальність за впровадження служби планування;

вибір спеціаліста на посаду фахівця;

вимоги, що висувуються до фахівця. Зупинимось детальніше на розгляді наведених складників:

а) відповідальність за впровадження.

На кожному підприємстві, де впроваджується або вже функціонує система планування, постає питання про відповідальність за неї. Хто повинен її нести: підприємець, бухгалтер, радник з податкових питань або ж для виконання цієї функції необхідно затвердити нову посаду.

Для ресторану «Шоко» доречно запропонувати відповідальність керівника. Такий висновок базується на необхідності дотримання принципу незалежності при проведенні планування.

б) вибір спеціаліста на посаду.

Коли система планування починає функціонувати, знову постає питання про встановлення відповідної посади з тієї простої причини, що підприємство швидше досягне своєї мети, якщо за її досягнення несе відповідальність конкретний відділ або певна посадова особа. Найкраще вести пошук кандидатури особи, відповідальної за планування, на самому підприємстві, так як це зменшує ризик. Недоліки і слабкі місця своїх співробітників вам відомі, і їх можна виправити. Значно важче це зробити, коли маєш справу з працівником, що прийшов зі сторони.

в) вимоги, що висувуються до фахівця. Кваліфікація. Середня освіта, бажано у галузі промислової або банківської комерції і багаторічний професіональний досвід в області фінансів і бухгалтерського обліку. Підвищення кваліфікації здійснюється шляхом вивчення спеціальної літератури, навчання на заочних та очних курсах з планування.

Тож інновації у сфері роздрібної торгівлі змушують власників торгових підприємств та виробників продукції збільшувати зусилля з привернення та утримання покупців. Зростаюча конкуренція примушує торговців сконцентровувати зусилля на виділенні конкурентних переваг ресторанів, створення їх індивідуальності. Інструментом досягнення таких переваг і є мерчандайзинг – маркетинг в стінах ресторану.

Мерчандайзинг (від англ. merchandise – торгувати або товарознавство; ing – надає динамічність поняттю, подаючи процес торгівлі як активний засіб комунікації) почав розвиватися в Україні з кінця 80-х років ХХ ст., але

особливої популярності він набув останніми роками. Це відбулося внаслідок удосконалення та насичення ринку і загострення конкурентної боротьби між підприємствами за прихильність покупців.

Залежно від цільового спрямування дослідження дослідники вважають мерчандайзинг і новою формою організації продажу товарів, і сукупністю дій, необхідних для демонстрації товару покупцеві у найбільш вигідному ракурсі, і підтримкою товару, яка здійснюється в системі вільного вибору за умови необхідності захисту товару самим себе: - мерчандайзинг – це система організації продажу товару та управління ним; - мерчандайзинг – це маркетинг в пункті роздрібного продажу товарів; - мерчандайзинг – це мистецтво (технологія) викладання товарів тощо [4].

За даними Міжнародної асоціації реклами в місцях продажів (ROPAI), правильне розміщення в ресторані товарних груп, а також врахування поведінки покупців, можливо збільшити продажі в середньому на 10%. Вірне викладення підніме дохід ще на 15%, а прийоми акцентування (колір, розташування) – ще на 25%. В цілому ж, за інших рівних умов, рівень продажів "правильного" ресторану можуть бути на 200-300% вище, ніж в аналогічній торговій точці, де товар розкладений довільно [3]. Дослідження вчених свідчать, що ключовими елементами системи мерчандайзингу є: наявність компетентного персоналу, вдале розташування торгових відділів, відповідне розміщення товарів, оформлення виставкових стендів, підбір відповідної музики, використання ароматів в торговому залі, організація освітлення, раціонально підібрана кольорова гама тощо. За рахунок використання різного роду заходів мерчандайзингу здійснюється певний вплив на покупців, їх вибір та настрої, що неодмінно знаходить своє відображення у збільшенні обсягів продажу товарів підприємства, а отже, і у збільшенні отриманого прибутку. За допомогою зміни способу викладення товарів на полицях ресторану можна збільшити обсяги продукції на 20-50% [6]. Приваблива, вдало розроблена і належно підтримувана викладка товарів сприяє тому, що відвідувачі, які прийшли в ресторан, одразу звертають увагу на товари та купують їх, тим

самим, забезпечують ресторану прибуток. Відтак, правильно організована викладка товарів у торговельному залі є важливим засобом стимулювання збуту.

Використовуючи вдале поєднання кольорів, можна впливати на підсвідомість покупців, створюючи в них гарний настрій, що призводить до збільшення кількості придбаних товарів. За рахунок правильно освітленого торговельного залу та прилавків можна вигідно представити будь-який товар таким чином, що він одразу буде потрапляти в поле зору споживача, а це призводить до збільшення обсягів продажу та прибутку.

Вченими доведено, що використання в торговельному залі музичного супроводу призводить до того, що покупці на довше в ньому затримуються та під впливом музики, яка їм подобається, витрачаючи більше коштів. Окрім того, за рахунок використання в торговому залі різних ароматів, можна підвищити обсяги продажу товарів в середньому на 10-25%.

Для обґрунтування наведеного розглянемо вплив використання інструментів мерчандайзингу на прикладі буфет-ресторану Cool Food. Зазначене підприємство, здійснюючи роздрібну торгівлю продовольчими товарами, не проводить активних рекламних заходів щодо залучення нових покупців, обмежуючись лише вдосконаленням власної діяльності, до якої входить: періодичне оновлення вітрин яскравими картинками, постійне відслідковування нових товарів, що з'являються на ринку і оперативне їх замовлення, індивідуальний підхід до кожного клієнта, недопущення продажу товарів, в яких вийшов термін зберігання тощо.

Торгівля в аналізованому ресторані здійснюється традиційним шляхом – через прилавок, тож ми вирішили перевірити вплив мерчандайзингових елементів за рахунок зміни викладки товару у відділах ресторану. Мета експерименту полягала в тому, що протягом трьох тижнів ми змінили горизонтальний спосіб викладки на вертикальний в бакалійному відділі. При вертикальній системі однорідні товари викладають у кілька рядів на всіх полицях згори донизу (вертикально). Ця система забезпечує покупцям під час

свого руху вздовж полиць торгово-технологічного обладнання ознайомлення з усім наявним асортиментом товарів. При горизонтальній системі певні однорідні товари викладають вздовж всієї довжини обладнання, внаслідок чого кожен товар повністю забирає одну або дві полиці відповідного рівня; недоліком цієї системи є те, що товари, розташовані на середніх полицях, потрапляють у поле зору покупців, а товари, розташовані на верхніх та нижніх полицях торгового обладнання, залишаються практично поза увагою.

За результатами впроваджених заходів обсяг продажу товарів збільшився на 30%. На основі проведеного дослідження та опитувань споживачів, визначено, що при горизонтальному способі викладки споживач може не побачити певної продукції чи торгової марки, або дезорієнтуватися серед представленого асортименту взагалі. На відміну від цього, вертикальний спосіб більш досконалий, оскільки дає можливість покупцям швидко орієнтуватися та вільно підбирати необхідний товар. Товар необхідно розміщувати таким чином, щоб покупець без зусиль міг його знайти та відрізнити від інших. Окрім зміни способу викладки продукції, ми вирішили перевірити дієвість інших елементів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив заходів мерчандайзингу на ефективність діяльності буфет-ресторану Шоко

№	Заходи мерчандайзингу	Зміна ефективності діяльності
1	Зміна способу викладення товарів на полицях	За рахунок зміни існуючої горизонтальної викладки на вертикальну, забезпечується збільшення обсягів продажу продукції на 30%
2	Оновлення вигляду торговельного підприємства	Кольори впливають на підсвідомість людини, забезпечують їй гарний настрій, і за рахунок цього відбувається придбання

		більшої кількості товарів в середньому на 12%
3	Використання освітлення: - периметрального	За рахунок освітлення відбувається виділення окремих товарів та секцій з товарами та обсяг акцентуючого товарообороту підвищиться на 12,5%
4	Використання музичного супроводу	Покупці проводять в ресторані, де використовується музичний супровід, на 19% більше часу і на 13% більше, ніж зазвичай, витрачають грошей
5	Впровадження використання ароматів у торговельному залі	Застосування ароматизації продажі зростають на 13%
6	Використання промоушн- акцій	Використовуючи цей захід, можна збільшити обсяги продажу товарів в середньому на 7%

Відтак, узагальнюючи вплив заходів мерчандайзингу, застосованих в аналізованому ресторані необхідно констатувати, що він (мерчандайзинг) є насправді дієвим засобом мотивування покупців до придбання більшої кількості товарів, що знаходить відображення у значному збільшенні прибутку та створенні позитивного іміджу торговельного підприємства.

ВИСНОВКИ

В умовах триваючої економічної кризи, виконуючи умови [постанови КМУ від 16 березня 2021 р. №215](#), ресторанний бізнес вимушений тимчасово, на період карантину, зупинити свою повноцінну діяльність за виключенням тих суб'єктів господарювання, що надають послуги громадського харчування із застосуванням адресної доставки замовлень. Відповідно, у випадку термінового невчинення дій для перепрофілювання звичного режиму роботи, ресторанний бізнес в Україні відзначиться значним зменшенням кількості представлених на ринку закладів. За даними ринку ця ситуація спричинила закриття близько 30 тис. закладів харчування.

За таких умов важливішого значення набувають питання стратегічного планування діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

Ресторан «Шоко» позиціонує себе як кафе-кондитерська та пропонує своїм відвідувачам великий асортимент власного виробництва, свіжої випічки та шоколадних кондитерських виробів ручної роботи. Інтер'єр закладу виконаний у сучасному стилі – пастельні тони, меблі у стилі модерн, живі квіти та м'яке світло. В основному меню представлені популярні страви французької та східноєвропейської кулінарій.

Функція планування діяльності в ресторані повністю відсутня. З огляду на вищевказане, ресторан «Шоко» – це середня та стабільно працююча компанія, яка має всі необхідні засоби, як виробничі, так і трудові, для

ефективного прибуткового функціонування.

Проте потребує впровадження функції планування, що надасть ресторану додаткові конкурентні переваги.

В контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність планування розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко» та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю.

З урахуванням зазначеного можна запропоновано стратегію розвитку діяльності ресторанного підприємства «Шоко».

Як показали дослідження ресторанного підприємства «Шоко», незважаючи на намагання підприємства позиціювати себе, все ж таки, підприємство потребує певних удосконалень. На думку автора, доцільно запровадити систему планування, що починається з удосконалення організаційної структури ресторану.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/arhipov2.htm.
2. Асоціація франчайзингу України: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://franchising.ua/aktualno/franchise-association/>
3. Будина Л. Как службы доставки повлияли на работу ресторанов в Украине. URL: <https://retailers.ua/news/management/9335-kak-slujbyi-dostavki-povliyali-na-rabotu-restoranov-v-ukraine>.
4. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища\\ Маркетинг і реклама.- Випуск IV (56), 2014.-с.169-177
5. Вінокуров Я. Opendatabot: через карантин 160 тисяч працівників ресторанного бізнесу залишилося без роботи. URL: <https://hromadske.ua/posts/opendatabot-cherez-karantin-160-tisyach-pracivnikiv-restorannogo-biznesu-zalishilosya-bez-roboti>.
6. Галушка Є.О. Особливості та перспективи розвитку франчайзингу в Україні /Є.О. Галушка [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2011/v2/NV-2011-V2_9.pdf
7. Гірняк Л.І. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи \\ Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва,

технологій та їх правового забезпечення" (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2020. 372 с. С.184-185. \Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/girnyak10.htm

8. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес / Н.А. Глушаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://docplayer.net/54008822-Glushachenko-nataliyi-anatoliyivni.html>

9. Дорогой опыт: почему ресторанные сети все чаще развиваются по франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/publications/20179321-dorogoj-opyt-pochemu-restorannye-seti-vse-chashche-razvivayutsya-po-franchajzingu>.

10. Каталог франшиз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franch.ua/>

11. Клаус Ламперт. Психология отелей, ресторанов и баров. – СПб.: Изд. Гуманитарный центр, 2015. 272 с.

12. Мазуренко В.П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі / В.П. Мазуренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/nvgeci/article/viewFile/21638/19273>.

13. Международный форум ресторанного и гостиничного франчайзинга “FRANCHITHINK” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://franchithink.com/>.

14. Особливості створення рестораних ланцюгів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org/5-52982.html>

15. Патти Д. Шок, Джон Т. Боуэн, Джон М. Стефанелли (перевод с английского С.Прокофьева) Маркетинг в ресторанном бизнесе. – М.: «ЮНИТИДАНА», 2016. –506 с.

16. Постанова КМУ Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 “Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 \Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2020-%D0%BF#Text>

17. Радина, О. Франчайзинг бизнес-формата в сфере услуг / О. Радина, Ю.Черкасова // ИВД. – 2015, – №1. – С.1–3.

18. Ресторанный бизнес — драйвер развития франчайзинга в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://retailers.ua/news/management/6827-restorannyiy-biznes--drayver-razvitiya-franchayzinga-v-ukraine>

19. Рынок ресторанных франшиз в Украине достиг 52 млрд гривен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://delo.ua/business/rynok-restorannyh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-33-5-829/?supdated_new=1510496112.

20. Спорыш К. Основные проблемы ресторанного бизнеса в Украине и как их решают предприниматели. URL: <https://delo.ua/business/osnovnye-problemy-v-restorannom-biznese-i-kak-ih-363410/>.

21. Філіпенко А.С. Міжнародна економічна інтеграція: сучасний теоретичний дискурс. Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід. Серія «Економічні науки» 2016. С. 54–61.

22. Франшиза в ресторанном бизнесе - преимущества и недостатки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://maresto.com.ua/articles/franshiza_v_restorannom_biznese_preimushchestva_i_nedostatki/

23. Хамандяк И. Ресторанный франчайзинг в Украине: открыть собственный ресторан за \$30 тыс. / И. Хамандяк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arena.ua/2017/11/22/restaurant-franchising-in-ukraine/>.

24. Top 100 Global Franchises – Rankings [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finder.com/top-global-franchise-rankings>

25. Топ Самі незвичайні ресторани світу\\ Режим доступа: <https://poradi.com.ua/tsikave/sami-nezvichajni-restorani-svitu.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Найбільш незвичайні ресторани світу [25]

Назва	Характеристика
1	2
New lucky	Індійський ресторан "Новий щасливчик" (New lucky) славиться своїм молочним чаєм, олійними ролами і ... могилами біля столів. Господарі ресторану встановили настільки незвичайні "прикраси" в пам'ять про те, що на цій землі раніше було мусульманське кладовище. Дерев'яні "кришки" могил пофарбовані в зелений колір, а менеджер щодня кладе на них букети сухих квітів
Modern Toilet	Гостям тайванського ресторану "Сучасний туалет" (Modern Toilet) всі страви подають в міні-унітазах або пісуарах, сидять гості теж на унітазах. У 2004 році власники закладу почали продавати морозиво з шоколадом в посуді в формі унітазу, десерт став дуже популярним, після чого був відкритий ресторан. За словами керуючого, інтер'єр Modern Toilet спочатку задуманий як "шокуючий" і "збентеження". Аналогічні закладу тепер є в Гонконзі і Японії.
Вічність	заставлений трунами і сам схожий на труну ресторан "Вічність" знаходиться в українському місті Трускавець, на захід від польського кордону. Власникам закладу також належить бюро ритуальних послуг. Подібний метод залучення туристів здається їм вельми вдалим. В оточенні похоронної атрибутики гості можуть замовити салати "9 днів",

	"40 днів" і коронна страва "Зустрінемося в раю"
Disaster Café - Лорет-дель-Мар, Іспанія.	«Кафе-катастрофа» це місце, звідки відвідувачі виходять зі слідами їжі на одязі, але задоволеними. У ресторані є два рівня, в одному спокійніше, а в інший «печерних» краще йти тим у кого нерви міцніші. Справа в тому, що тут частенько буває «землетрус» в 7,8 балів. Гостей дійсно трясє, при цьому їм подають страви, які частенько залишаються на одязі, але на відвідуваності це ніяк не позначається
1	2
Ithaa Undersea Restaurant - острів Рангалі, Мальдіви	Ithaa Undersea Restaurant - це перший в світі скляний підводний ресторан на глибині 5 метрів біля одного з двох приватних островів, що належать Conrad Maldives Rangali Island Hotel. Ресторан у вигляді труби може прийняти обмежену кількість гостей, тому резервувати столик треба заздалегідь. У закладі подають європейську кухню, а під час вечері можна «особисто» познайомиться з місцевими рибками пропливають повз
Hajime Robot Restaurant - Бангкок, Таїланд	Ресторан для любителів техніки і фантастики, гостей зустрічає робот. Власник закладу Лапассард Танафант інвестував в роботів, які приймають замовлення гостей близько \$ 1 мільйона доларів. Роботи обслуговують гостей, розважають, можуть навіть потанцювати. У ресторані подають традиційну японську кухню і барбекю
Fortezza Medicea	У Fortezza Medicea гості будуть обідати в безпеці і під охороною. Адже це в'язниця недалеко від Пізи в містечку Волтера, але розташована в мальовничій місцевості. Будівля в'язниці спочатку вирішили відремонтувати, потім з'явилася ідея відкриття ресторану. Треба відзначити, що в тюрмі є ув'язнені, власне кухар і працівники ресторану відбувають термін, але дуже смачно готують. Заклад користується популярністю, гостей не лякають перевірки при вході в ресторан.
Ресторан А380	це ресторан-літак. Інтер'єр ресторану оформлений, як лайнер А380, офіціанти-стюардеси, крісла ... розкішна обстановка і «висока кухня». Середній рахунок у ресторані 10 тисяч китайських юанів (більше \$ 1 500 доларів США)
Dinner In The	Бельгійський ресторан "Вечера в небі" (Dinner In The Sky) розрахований

Sky	на відвідувачів, втомлених проводити час в чотирьох стінах. Довгий обідній стіл, з'єднаний зі стільцями, за допомогою будівельного крана підвішений над землею. Пообідати, "зависаючи" в повітрі можна також в Парижі, Брюсселі, Нью-Йорку і над Ніагарським водоспадом
1	2
Red Sea Star Restaurant	підводний ресторан, який знаходиться в місті Еліат в Ізраїлі. Він був відкритий дизайн-студією Aqua Creations в 1993 році. У ресторані - 90 місць. Сама конструкція зроблена у формі зірки, в якому 62 безформних вікна. Підводний ресторан дозволяє відчувати на собі всю красу підводного світу. Страви з морепродуктів будуть смачніше, якщо за вікнами повільно дефілюють яскраві рибки і іноді пропливають аквалангісти, заглядаючи в тарілки відвідувачів. Меблі в барі і ресторані виконана з використанням морських мотивів
Northern Lights Bar в Ion Hotel	має ідеальне розташування, щоб побачити північне сяйво. Спроектований архітекторами Minarc і отримав головний приз в престижній номінації AIA / LA Restaurant Design 2013, він виправдовує свою назву, адже панорамні вікна дозволяє милуватися красою Північного сяйва, не відриваючись від різноманіття коктейлів в умовах стильного інтер'єру
Ali Barbour's Cave Restaurant	Печерний ресторан Алі Барбура (Ali Barbour's Cave Restaurant) в Кенії розташований в давній печері і повністю освітлений свічками. Відвідувачі цього ресторану залишають тільки самі захоплені відгуки. Ще б пак: повечеряти Вам запропонують за столиком, розташованому в печері, вік якої, як передбачається, близько 180000 років!
El Diablo	Дуже в незвичайному місці розташувався ресторан - «Ель Діабло» (El Diablo), що з іспанської перекладається як - "Диявол", він знаходиться прямо на вершині діючого вулкана, острова Лансароте, Канарські острови (Іспанія). Тут можна покуштувати страви зняті прямо з вогню, який виходить з жерла вулкана. Але це місце насправді не таке вже й небезпечне, вулкан хоч і діє, але він не з тих, які вивергають лаву

