



Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

\_\_\_\_\_ Роман Шерстюк  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР  
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»  
студенту Сушко Анжеліці Андріївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства  
ресторанного бізнесу (на прикладі ТОВ «Україна » ресторан)

Керівник роботи д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора № 4\9-737

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 21.12.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової  
діяльності ТОВ «Україна » ресторан

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити)

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-  
розрахунковий розділ. Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях.  
Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в  
кількості 15 од.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності			

7. Дата видачі завдання 10.10.2023

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Теоретичний розділ	25.10.2023	
2	Аналітичний розділ	20.11.2023	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	10.12.2023	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	12.12.2023	
5	Висновки	12.12.2023	
6	Бібліографія	12.12.2023	
	Анотації, вступ, зміст	15.12.2023	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	20.12.2023	

Студент \_\_\_\_\_ Сушко А.А.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Малюта Л.Я.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Сушко А.А. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу (на прикладі ТОВ «Україна» ресторан)*

Кваліфікаційна робота бакалавра (95 с., 6 рис., 17 табл., 87 літ. джерел).

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра розглядаються пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства ресторанної індустрії в сучасних умовах. У контексті цього досліджено теоретичні засади дослідження маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу, проаналізовано основні показники господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства – ТОВ “Україна” ресторан, обґрунтовано рекомендації з покращення маркетингової діяльності закладу гостинності з використанням сучасних інформаційних систем.

*Ключові слова:* громадське харчування, витрати, доходи, прибуток, інновації, інформаційні системи та технології, маркетинг, ресторанний бізнес, ринок ресторанних послуг.

*Практична значимість роботи.* Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу – ТОВ “Україна” ресторан у сучасних умовах і можуть бути використані ним у процесі формування маркетингової стратегії та стратегії інноваційного розвитку на майбутній період.

## ANNOTATION

*Sushko A.A. Marketing activity improvement of a restaurant business enterprise (LLC "UKRAINE RESTAURANT" as a case study)*

Bachelor's thesis: 95 pages, 6 figures, 17 tables, 87 references.

This bachelor's qualification paper considers proposals for improving the marketing activities of the restaurant industry in modern conditions. In this context, the theoretical foundations of the research of the marketing activity of the restaurant business enterprise were investigated, the main indicators of the economic and financial activity of the researched enterprise – LLC "Ukraine" restaurant were analyzed, recommendations for improving the marketing activity of the hospitality establishment using modern information systems were substantiated.

*Keywords:* catering, costs, income, profit, innovation, information systems and technologies, marketing, restaurant business, restaurant services market.

*Practical significance of the work.* The results of the conducted research create a basis for further research and a practical solution to the problem of improving the marketing activities of the restaurant business enterprise – LLC "Ukraine" restaurant in modern conditions and can be used by it in the process of forming a marketing strategy and a strategy of innovative development for the future period.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Послуги підприємств ресторанного господарства як об'єкт дослідження з позиції маркетингу.....	11
1.2. Визначення ролі маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН.....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства.....	29
2.2. Маркетингове дослідження послуг ТОВ “Україна” ресторан та аналіз основних техніко-економічних його показників.....	36
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН.....	49
3.1. Рекомендації з покращення маркетингової діяльності закладу гостинності з використанням сучасних інформаційних систем.....	49
3.2. Покращення маркетингової діяльності ТОВ “Україна” ресторан на основі розвитку маркетингової компетенції його персоналу.....	60
Висновки до розділу 3.....	81
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	83
4.1. Служба охорони праці ТОВ “Україна” ресторан.....	83
4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях ТОВ “Україна” ресторан.....	85

Висновки до розділу 4.....	88
ВИСНОВКИ.....	89
БІБЛІОГРАФІЯ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Дослідження та удосконалення маркетингової діяльності в сфері ресторанного бізнесу є надзвичайно актуальними проблемами сьогодення. Особливо в наш час, коли конкуренція серед ресторанів надзвичайно висока. Покращення маркетингової стратегії для підприємств ресторанного бізнесу може мати безпосередній вплив на привабливість та успішність ресторану.

Як відомо, ефективні маркетингові стратегії можуть допомогти залучити нових клієнтів, збільшити лояльність наявних клієнтів, збільшити продажі та отримати конкурентну перевагу. Дослідження може включати аналіз цільової аудиторії, конкурентного середовища, оцінку ефективності рекламних кампаній та просування в інтернеті, вивчення споживацьких тенденцій та популярних трендів у галузі ресторанного обслуговування.

Вивчення маркетингу допомагає розуміти споживачів, їх смакові уподобання та очікування. Це дає можливість ресторанам налаштувати свою пропозицію, меню та обслуговування більш ефективно. Крім того, дослідження допомагають зрозуміти тенденції ринку, розпізнати конкурентні переваги та створити унікальні пропозиції для приваблення клієнтів. Застосування стратегій маркетингу також допомагає в розвитку відносин з клієнтами, підвищенні лояльності та відновленні старих клієнтів. Це може бути досягнуто за допомогою рекламних кампаній, програм лояльності, акцій та знижок.

Враховуючи важливість маркетингу у сучасному бізнесі, дослідження й розробка ефективних маркетингових стратегій мають критичне значення для забезпечення його розвитку, що підтверджується сучасними науковими працями вітчизняних науковців, зокрема: Близнюк С. В., Борисової Т. М., Войчак А. В., Дудяк Р. П., Зяйлик М. Ф., Іляшенка С. М., Кардаша В. Я., Краснокутської Н. С., Липчук В. В., Семак Б. Б., Петруня Ю. Є., Фаловича В. А., Якимишин Л. Я. та інших. Відомими є й праці науковців, які працюють у напрямі вивчення проблем маркетингового забезпечення, маркетингу



інновацій, розробки та впровадження маркетингових стратегій, але з акцентом власне на готельно-ресторанну сферу, зокрема: Бойко М.Г., Гопкало Л.М., Вачевського М.В., Завідної Л.Д., Малюти Л.Я., Островської Г.Й., Петрової О.В., Федішин І.Б. та ін. Удосконалення маркетингової діяльності підприємств власне ресторанного бізнесу допоможе максимізувати його потенціал та забезпечити стабільний потік клієнтів.

Викладені вище факти власне й обумовили вибір теми дослідження, сформувавши мету та завдання даної роботи.

**Метою написання** даної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства ресторанного господарства. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання**:

- досліджено понятійний апарат щодо понять «послуга», «якість послуг», «маркетинг», «маркетингова стратегія»;
- розглянуто видову структуру та класифікаційні характеристики послуг у сфері громадського харчування, акцентовано увагу на ресторанному сервісі;
- визначено роль маркетингу та маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг;
- дано загальну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Україна» ресторан;
- проведено маркетингове дослідження послуг ТОВ «Україна» ресторан;
- здійснено аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності та персоналу досліджуваного підприємства;
- представлено рекомендації із покращення маркетингової діяльності закладу гостинності з використанням сучасних інформаційних систем і технологій;
- запропоновано напрям покращення маркетингової діяльності ТОВ «Україна» ресторан на основі розвитку маркетингової компетенції його персоналу.

**Об'єктом дослідження** є підприємство ресторанного бізнесу ТОВ “Україна” ресторан.

**Предметом дослідження** є його цільова аудиторія, попит на послуги, конкурентоспроможність, персонал, виробнича і фінансова діяльність, маркетингові стратегії та якість надання послуг.

**Теоретико-методичною і практичною базою** написання даної кваліфікаційної роботи бакалавра є наукові праці вітчизняних учених і фахівців із проблематики маркетингової діяльності та розробки маркетингової стратегії сучасних підприємств, у т. ч. й готельно-ресторанної сфери, практичні матеріали досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** У контексті розв'язання визначених завдань дослідження використовувалися такі методи: спостереження, порівняння, аналіз і синтез, систематизація, системний, табличний та графічний методи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### **1.1. Послуги підприємств ресторанного господарства як об'єкт дослідження з позиції маркетингу**

Послуги підприємств ресторанного господарства можуть бути цікавим об'єктом дослідження з позиції маркетингу. Вивчення і аналіз цих послуг дозволить виявити різноманітні аспекти, які можуть впливати на успіх ресторанного бізнесу. Основні питання для дослідження можуть включати наступні аспекти:

1. Цільова аудиторія: визначення основних сегментів споживачів послуг ресторанного господарства. Це можуть бути люди різних вікових груп, соціального статусу та інтересів.

2. Попит на послуги: вивчення вимог та очікувань клієнтів щодо якості послуг ресторанів, а також визначення їхніх пріоритетів і витрат на ресторанный послуги.

3. Конкурентоспроможність: аналіз конкуренції в галузі ресторанного господарства, включаючи інші ресторани і заклади громадського харчування. Дослідження може охоплювати їхні методи просування, цінову стратегію та спеціальні пропозиції.

4. Маркетингові стратегії: розробка ефективних маркетингових стратегій для привернення нових клієнтів та утримання постійних. Це може включати рекламу, просування у соціальних мережах, програми лояльності та додаткові послуги.

5. Стратегії ціноутворення: вивчення оптимальних цін на ресторанный послуги, враховуючи вартість продуктів, конкуренцію та очікування клієнтів.

Аналіз стратегій ціноутворення може допомогти встановити конкурентоспроможні ціни, зберігаючи при цьому прибутковість.

6. Якість обслуговування: вивчення стандартів обслуговування та задоволеності клієнтів ресторанних послуг. Це можна провести через опитування, відгуки клієнтів або спостереження.

7. Інновації: дослідження нових тенденцій та інновацій у ресторанній галузі, таких як впровадження технологій, альтернативні пропозиції харчування або екологічно чисті підходи до бізнесу. Враховуючи ці аспекти, дослідження посилять розуміння ринку ресторанного господарства.

У сучасній економічній ситуації в Україні проблеми розвитку ресторанної галузі представляють собою особливий теоретичний і практичний інтерес, тому що система громадського харчування, складовою якої за вітчизняним законодавством є сукупність закладів типу: ресторан, бар, кафе, їдальня, піцерія, кіоск чи інший заклад, що забезпечує харчуванням невизначену кількість фізичних осіб [3], продовжує залишатися невід'ємною частиною життя населення та кожної людини зокрема. Інтенсивний розвиток трансформаційних відносин у галузі ресторанної діяльності, що супроводжується жорсткістю конкуренції серед ресторанів, барів, кафе й інших типів підприємств останніми роками, визначає необхідність сучасної адаптації традиційних й інноваційних підходів до вивчення й оцінювання діяльності підприємств галузі харчування.

В умовах поступового переходу на нові форми ведення ресторанного бізнесу при стрімкій інтенсифікації виробництва продукції, що випускається, а також послуг, що надаються, змінюються роль і функції громадського харчування, що визначає його прискорений розвиток на основі підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Дослідження різних точок зору та наукових гіпотез про сутність і значення послуги підтверджується висновком переважаючої більшості вітчизняних науковців про те, що жодна зі спроб дати визначення послуги не отримала успіху. У запропонованій авторами системі дефініцій “послуга” переважає її тлумачення, як діяльності. Однак істотні ознаки цієї діяльності, необхідні та

достатні для формування поняття, не позначені. Є спроби сформулювати комплексну систему понять “послуга”. Наприклад, маркетологи прикладають зусилля до розкриття економічної сутності послуг за допомогою опису істотних ознак, що відрізняють їх від товару у речовій формі.

Зокрема Близнюк С. В. акцентує у своїх дослідженнях увагу на таких класичних ознаках послуги, які варто брати до уваги власне підприємствам готельно-ресторанного бізнесу [13, с.42]:

- невідчутність;
- мінливість якості;
- недовговічність (незбережуваність);
- єдність (нерозривність) виробництва й споживання.

Крім розглянутих ознак, у науковій літературі визначаються й інші різні ознаки послуг. Деякі вчені вказують на відсутність кількісних характеристик послуг, опосередковане вимірювання їх якості, взаємозамінність послуг товарами. Інші – вказують на неможливість транспортування та зберігання послуг [12, с.10]. На нашу думку, виявлення економічної сутності категорії “послуга” за допомогою опису її властивостей представляється недостатньо результативним по наступних причинах:

- по-перше, немає єдиної універсальної ознаки для всіх видів послуг;
- по-друге, кожна серед розглянутих ознак має досить вузьке прикладне значення та використовується в основному у межах маркетингових досліджень.

На наш погляд, проблеми формування єдиного універсального визначення послуг обумовлені у значній мірі тим, що до сфери послуг відноситься дуже широкий спектр суспільних відносин. Широта та різноманітність індустрії надання послуг утруднюють можливості визначення у різних секторах послуг загальних закономірностей, характерних для сфери послуг.

Існують наступні причини, які значно утруднюють формування системи понять послуги, а саме:

- до послуг належать усі економічні блага, які не можна ототожнювати з

сільським господарством або промисловим виробництвом;

- послуги характеризуються численними та різноманітними діями, спрямованими на різні об'єкти;

- численні та різноманітні дії у вигляді послуг класифікуються офіційною статистикою, як єдиний клас економічних благ;

- послуга – гнучкий об'єкт, межі понять якого легко інтерпретуються [13, с.54].

Відзначимо, що “вбудовуючи” послугу у систему життєвого циклу товару (послуги), слід оцінювати її по двох ключових сценаріях: з погляду виконавця (як сукупності якості внутрішніх процесів, тобто якості підсистем) і з погляду споживача (як ступеня задоволеності послугою, або зовнішньому оцінюванню системи).

Як було відзначено нами раніше, на сьогоднішній день немає універсального визначення “послуга”, застосовного до всіх сфер діяльності, і залежно від цілей дослідження їх автори, як показало проведене вище аналізування, дають власну інтерпретацію сутності того або іншого виду послуг. Практика показує, що підприємства громадського харчування реалізують, головним чином, наступні види функцій:

- торговельні функції (продаж кондитерських виробів, прохолодних і алкогольних напоїв, реалізація готових страв, напівфабрикатів тощо);

- виробничі функції (виробництво страв і напоїв, напівфабрикатів тощо);

- сервісні функції (послуги офіціантів і барменів, естетичні послуги, розважальні послуги, послуги забезпечення безпеки та правопорядку тощо).

Пропонована нами класифікація послуг сфери громадського харчування з позиції реалізованих функцій представлена на рис. 1.1.

У даному контексті важливими є і питання якості, і “ефект масштабу”. Питання підвищення якості та конкурентоспроможності послуг вимагають вивчення та ретрансляції на українську дійсність (ринок послуг), закордонного досвіду у комплексному управлінні якістю як на рівні підприємства, так і на рівні території. Структурне розуміння якості послуги також можна розглядати,

як систему, що формується з трьох рівнів:

- технічна якість потенціалу;
- функціональна якість процесу;
- соціальна якість культури [8, с.142]:.

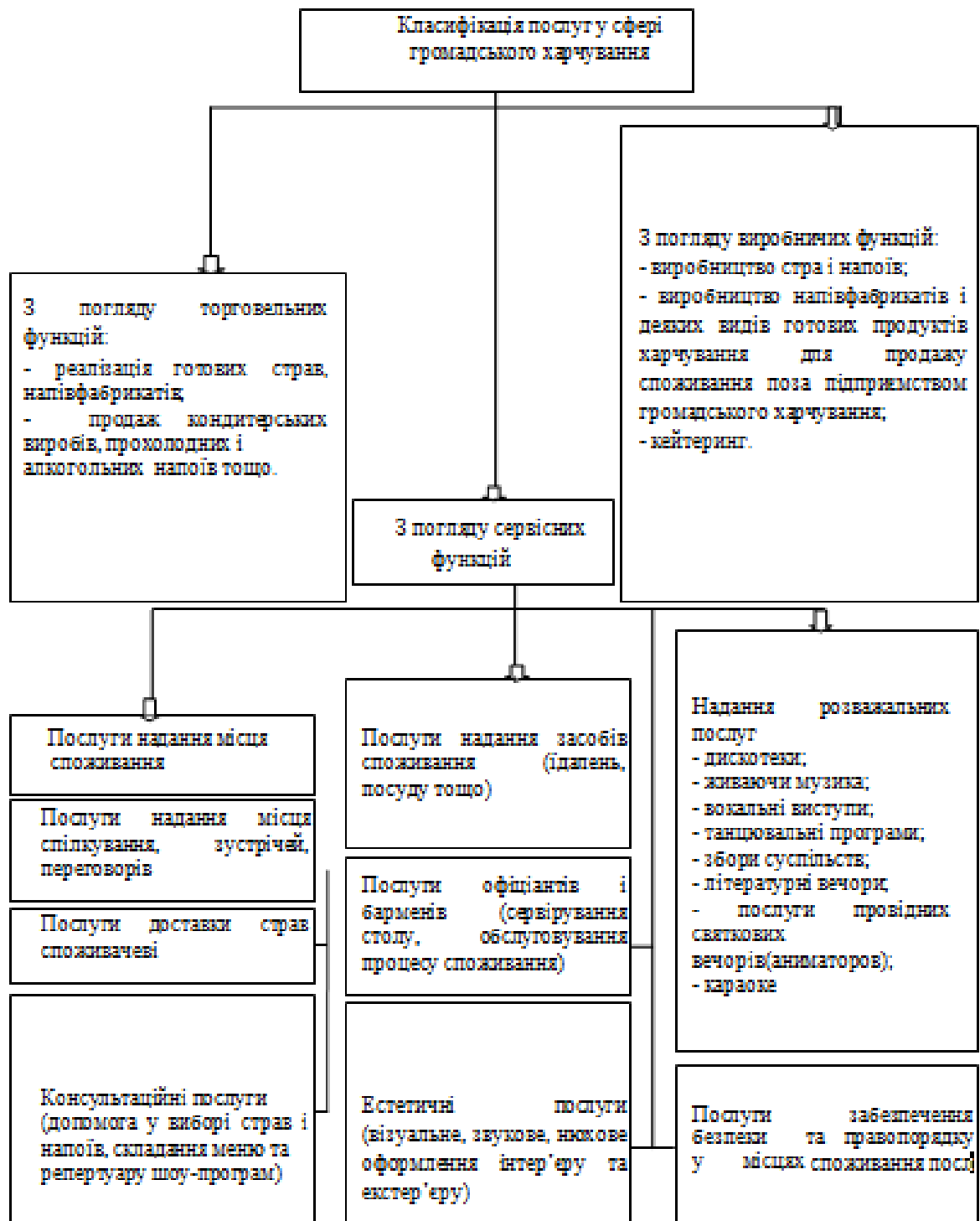


Рисунок 1.1. Класифікація послуг у сфері громадського харчування

Джерело: авторська розробка

Під технічною якістю послуг слід розуміти позитивний стан клієнта після безпосереднього споживання послуги (наприклад, страви або напою у кафе або ресторані). Якість послуг функціонального характеру – це процес якісного надання послуг. Даний процес є багатофункціональним: споживачі проходять безліч етапів у їхній взаємодії з обслуговуючим персоналом підприємства громадського харчування. Функціональна якість може покращити враження від їжі, яка не цілком виправдала очікування клієнта, але якщо якість послуг по функціональних ознаках у цілому недостатня, то ніщо інше не виправить виникле почуття незадоволеності у відвідувача.

Згідно із сучасною теорією конкурентної етики та раціональності, ступеня й оперативності у задоволенні потреб споживача слід визнати комплексну систему якості послуг, як найважливіший інтегративний показник контролю якості послуг. Своєю чергою, величина розбіжності між очікуваними та фактичними параметрами послуги свідчить про ступінь ефективності роботи конкретного підприємства: чим більша розбіжність у гірший бік у свідомості споживача, тем менш ефективною буде якість обслуговування даним підприємством. Доведено, що негативним показником для виробника послуг є зниження задоволеності обслуговуванням серед постійних і прихильних до фірми клієнтів.

Найважливішим критерієм в оцінюванні якості послуг є сукупність операцій, виконуваних з метою співвіднесення ступеня відповідності конкретної послуги встановленим по вітчизняних або світових вимогах до якості надаваних послуг. Своєю чергою, вимоги встановлюються у технічних регламентах, стандартах, технічних умовах, контрактах, технічних завданнях на створення передбачуваної продукції.

Система показників якості послуги може бути сформована з використанням двох принципів: по властивостях, шляхом виявлення істотних характеристик і властивостей послуги та по процесах, на основі виділення у послугі мікропроцесів і їх характеристик.

Якість послуг підприємств ресторанного сервісу можна інтерпретувати,



як здатність послуги забезпечувати платоспроможний попит з урахуванням споживчого вибору клієнтів по системі ціна-якість.

Як показує практика, порівняльне аналізування систематизованих показників якості надаваних послуг із планованими показниками якості є необхідним, що сприяє кардинальному покращенню якості послуг на підприємствах громадського харчування. Даний метод є контрольним і, відповідно, повинен бути присутнім на різних етапах. Ми підтримуємо думку учених у тому питанні, що чим ретельніший та регулярніший контроль, тим вищим є рівень якості послуг, отже, конкурентоспроможність і статус підприємства підвищуються, що відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Деякі дефініції економічної категорії “якість”, враховуючи її властивості

Найменування	Дефініції
Показники якості	Кількісно або якісно встановлені конкретні вимоги до характеристик (властивостей) об’єкта, що дають можливість їх реалізації та перевірки
Якість продукції ресторанного господарства	Представляє собою сукупність споживчих властивостей, що визначають здатність кулінарних виробів задовольняти потреби людей у раціональному харчуванні
Якість надаваних послуг	Виготовлення продукції й організації її споживання

Джерело: власна розробка

Слід зазначити, що у контексті розгляду даного питання необхідно впроваджувати систему пріоритетів показників якості послуг із критерієм порівняльності, відповідності стандартам, ідентифікації для різних класів і типів послуг, сценаріїв і ситуацій, які не вимагають значної трудомісткості та багатокритеріальності у процесі моніторингу послуг, що презентовано у наступній табл. 1.2.

Фундаментальні дослідження вітчизняних і закордонних економістів [16; 24; 29; 67;80;84] і практичний досвід функціонування підприємств сфери послуг свідчать про те, що підвищення якості послуг стає усе більш ефективним фактором, що впливає на значне збільшення обсягу попиту продажів і приросту прибутку, є ключовим чинником підвищення

конкурентоспроможності підприємств послуг. Однак, як показало проведене нами аналізування, методи оцінювання якості послуг орієнтовані в основному на обґрунтування загальних підходів до оцінювання якості без врахування специфіки конкретних видів послуг.

Даний висновок повною мірою стосується і послуг підприємств ресторанного сервісу, що обумовлює необхідність виробництва подальших досліджень у напрямку розроблення методів оцінювання якості послуг даної сфери, а також інструментарію та механізмів їх використання у практичній діяльності підприємств даної галузі.

Трансформаційні процеси, кризові явища та інші тенденції, як спостерігаються упродовж останніх десяти років у галузі вказують на те, що відбулося завершення тенденцій збільшення значних споживчих витрат і понаддоходного попиту на послуги громадського харчування та у. ч. ресторанного господарства. На сьогоднішній день споживачі велику увагу приділяють якості та корисності страв, що виготовляються, а не статусу престижності й елітності ресторанного закладу. Дана обставина обумовлена тим, що відвідувачі схожих закладів, підвищуючи якість власного життя, надають підвищеного значення економії власних коштів та приділенню великої уваги здоровому харчуванню.

Розглянемо сутність споживчої вартості ресторанних послуг, враховуючи основні поняття: “послуга”, “обслуговування” і “умови обслуговування” з метою виявлення показників оцінювання конкурентоспроможності.

Як зазначає Барановський В.А., послуга – це, насамперед результат взаємодії виконавця та споживача послуги, тобто обслуговування розглядається, як діяльність виконавця у процесі контакту зі споживачем, а умови обслуговування – це сукупність факторів [8, с. 132]. Таким чином, виходячи з вищевикладеного, у систему показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу повинні входити показники, пов’язані з послугою та рівнем обслуговування.

## **1.2. Визначення ролі маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг**

Ефективність функціонування підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах визначається правильністю застосування маркетингових стратегій у практичній діяльності підприємств. Ф. Котлер відзначав, що “загальна стратегія компанії і її маркетингова стратегія багато в чому збігаються. Маркетинг опікується потребами споживача та здатністю компанії задовольнити їх; ці ж фактори визначаються місією й завданнями компанії” [86]. Бізнес-стратегія також будується навколо маркетингової стратегії, ключова роль якої впливає з тези: маркетинг сьогодні – це не функція, а спосіб робити бізнесу [66, с.46].

Як відомо, маркетингова стратегія сприяє оптимізації внутрішньої діяльності підприємств ресторанного бізнесу і є базою для співробітництва з партнерами та можливими інвесторами. Стратегія маркетингу є результатом вивчення ринку ресторанних послуг [55, с.52].

З метою підвищення ефективності процесу реалізації ресторанних послуг, необхідно використовувати такий принцип маркетингу, як сегментування ринку. Сегментування ринку ресторанних послуг має свої особливості, які впливають із соціально-економічної природи ресторанних послуг [76, с.47].

При сегментуванні ринку ресторанних послуг використовується не тільки більша частина класичних і специфічних ознак сегментації, але й такі ознаки, як пріоритетні страва, форми обслуговування, які можуть принести найбільший комерційний успіх, і які досить перспективні.

Важливим аспектом у контексті дослідження даної проблеми, як зазначалося у підр. 1.1. є також цінова стратегія та цінова політика підприємств ресторанного господарства, яка будується з урахуванням особливостей сегмента та цілями, що стоять перед підприємством. При формуванні цінової стратегії, її цілями можуть бути: максимізація частки ринку, максимізація

прибутку, одержання стійкої конкурентної переваги по якості, забезпечення прибутковості, що сприяє розвитку підприємства.

Для ринку ресторанних послуг найбільш прийнятними є: встановлення ціни на основі попиту та пропозиції на ринку; установлення цін на рівні конкурентів; установлення цін на рівні собівартості [24, с.302].

Щодо політики стимулювання збуту на ринку ресторанних послуг має таку особливість – воно проводиться по двох напрямках: стимулювання споживачів і власного персоналу, при цьому для посилення заходів щодо стимулювання використовується реклама заходу щодо реклами в ЗМІ, зовнішньої реклами, участі у різних семінарах тощо [18, с.108].

На наш погляд, вирішальне значення при виборі стратегії організації робіт і послуг підприємства ресторанного бізнесу має місце його розташування, що є особливістю конкуренції в ресторанному бізнесі. Фахівці визначили наступні найбільш перспективні місця для ресторанів:

- самотність ресторану, тобто поблизу немає інших ресторанів;
- ресторанний ряд;
- торговий центр;
- центр міста.

Оптимальний розмір виробничих площ є однієї зі складових ефективної діяльності підприємства. Цей показник характеризується наявністю: сумарної виробничої площі, необхідних складських приміщень, устаткування для техогляду й ремонту, а також забезпеченістю технологічною документацією та нормативними матеріалами.

Від складу й якості устаткування, кваліфікації персоналу залежить якість робіт і послуг підприємства ресторанного бізнесу. Сутність ресторанних послуг вимагає такого специфічного встаткування, яке повинне характеризуватися універсальністю, надійністю й експлуатаційними характеристиками. До персоналу пред'являються такі специфічні вимоги як: володіння спеціальними знаннями, уміння працювати з ресторанним устаткуванням і культура спілкування із клієнтами [8, с.45].

З погляду маркетингу, як відомо, якість послуг – це їх здатність задовольняти потреби покупців [87]. Стосовно до ресторанних послуг можна сказати, що якість – це захід відповідності втримування послуг потребам клієнта. У цілому маркетинговий аспект якості ресторанних послуг проявляється в його здатності задовольняти потреби кожного клієнта. Маркетингові аспекти якості можуть визначатися цілим поруч факторів: загальним рівнем розвитку й культури суспільства; особливостями національного менталітету; відношенням першого керівника НРБ до питань якості; корпоративним духом підприємства; знанням потреб клієнтури; визначенням місії й цілей організації; якістю персоналу; організаційною структурою й системою керування якістю на підприємстві; регламентацією й стандартизацією якості; технічним рівнем виробництва; впровадженням новаторських послуг тощо.

Маркетингова стратегія може бути спрямована на перетворення структури виробництва кулінарних страв, додаткових послуг; технологічного процесу; на варіювання обсягів виробництва й продажів; на зміну характеру функціонування ресторану на ринку через зміну концептуальності стилю, модних тенденцій у ресторанному бізнесі тощо.

Як зазначає Войчак А.В., у своїй сутності маркетингові стратегії різноманітні та визначаються, насамперед, ознаками, закладеними в основу класифікації. Враховуючи їх роль для завоювання й утримання конкурентних позицій фірми, сферу їх дії в умовах динамічних змін і багатопрофільності бізнесу, можна виділити три рівні маркетингових стратегій: корпоративні, функціональні та інструментальні, які визначають шляхи кращого використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку [17, с.80]. Аналізування спектру ключових маркетингових стратегій дозволяє виокремити наступні їх види на кожному із визначених рівнів та відповідні характеристики, обґрунтувати відповідальність маркетологів за їх розроблення та виконання виділити необхідну інформацію та сформулювати заходи, характерні для кожного із рівнів (табл. 1.2).

## Рівні стратегічного маркетингу

Рівень стратегії	Відповідальні за розроблення та виконання	Необхідна інформація та заходи, характерні для кожного рівня
Корпоративні: портфельні стратегії росту, конкурентні стратегії	Маркетологи дослідники та аналітики, вищий рівень менеджерів	Дані про стан ринку та ресурси компанії. Створення загальної структури компанії й ефективне управління структурою (придбання компаній, зміцнення ділових позицій, припинення діяльності, не відповідної до управлінських планів). Взаємоузгодженість всіх напрямків діяльності компанії та перетворення багатопрофільності у конкурентну перевагу. Встановлення пріоритетів і напрямок ресурсів у найбільш привабливі та перспективні проєкти та сфери діяльності
Функціональні: стратегії сегментації ринку, позиціонування, цільового ринку	Маркетологи, спеціалізуються розробленні функціональних стратегій, керівники середньої ланки	що Дані про існуючих і потенційних клієнтів, про їхні потреби, переваги, сприйняття ринкової позиції фірми. Дії по аналізуванні сегментів, оцінюванні їх привабливості, вибору цільового сегмента, позиціонуванні та перепозиціонуванні.
Інструментальні: продуктова, цінова, збутова, стратегія просування	Маркетологи, організовують дослідження у межах маркетингу-мікс. Керівники функціональних підрозділів.	що Дані про конкурентоспроможність товару, витратах на виробництво продукції та послуг, рівні та еластичність попиту, цінах конкурентів, каналах просування тощо. Дії по визначенні стратегічного розвитку по основних напрямках маркетингової політики функціональних підрозділів.

Джерело: складено на основі джерел [40;49]

Портфельні стратегії дозволяють досить ефективно вирішувати питання управління різними сферами діяльності підприємств ресторанного спрямування з погляду їх місця та ролі у задоволенні потреб ринку та здійснення капіталовкладень у кожен зі сфер.

Дослідження наявного бізнес-портфеля допомагає вибрати перспективні напрямки діяльності та розподілити пріоритети в інвестиціях, а також

розробити стратегію росту для включення у портфель нових перспективних ресторанних і додаткових послуг або напрямків діяльності. Для аналізування використовуються матриці “Бостон консалтингової групи”, “Керуючих політик”, система портфоліо-аналізування [46].

Стратегії росту дають можливість відповісти на запитання, у якому напрямку розбудовуватися ресторанним підприємствам, щоб краще відповідати вимогам ринку, а також чи достатньо власних ресурсів для цього або необхідно піти на зовнішні придбання та диверсифікованість своєї діяльності. Звичайно, для формування стратегій росту використовується матриця І. Ансоффа з двома координатами: ринок і продукт, матриця зовнішніх придбань і нова матриця керуючих політик. Матриця можливостей по товарах і ринкам передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження й/або збільшення збуту. Вибір альтернативи залежить від ступеня насиченості ринку та можливості компанії постійно оновлювати виробництво. Дві або більше стратегій можуть сполучатися [46].

Маркетингова диверсифікованість – значне розширення сфери діяльності підприємств ресторанного спрямування за рахунок виробництва та реалізації якісно нових послуг, необхідних ринку з метою підвищення стабільності, надійності та поступального розвитку [75, с.7].

Ріст ресторанного бізнесу залежить від реклами ресторанів. Обсяг і якість реклами постійно зростає та розбудовується. Є кілька форм реклами та, залежно від цілей компанії, обираються види рекламного впливу. Цими цілями можуть слугувати залучення нової клієнттури або збільшення росту продажів серед постійних клієнтів. Щоб стимулювати попит серед існуючих відвідувачів ресторану, дуже часто реклама використовується саме у місці продажу. Усе це відноситься безпосередньо до реклами усередині ресторану. Ще одним з ефективних способів залучення клієнта є реклама на радіо або банери, сітілайти на міських вулицях. Перевага таких видів реклами полягає у тому, що вона швидко розміщується та проводиться у короткий термін. А якщо застосувати всі

перераховані вище методи одночасно, те це сприяє залученню постійних і потенційних клієнтів.

Інтернет-технології повинні активніше та повніше використовуватися для пошуку партнерів, просування продукції малих підприємств на зовнішніх ринках і, насамперед, на ринках європейських країн.

Ринкова конкуренція (з погляду концепції маркетингу) – це суперництво фізичних і юридичних суб'єктів за споживача, що ставить кінцевою метою більш повне задоволення їх потреб і інтересів, а значить – одержання більш високому прибутку [47, с.167]. З погляду концепції маркетингу, важливими у цьому визначенні є наступні аспекти:

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

- тільки при досягненні мети – більш повному задоволенні інтересів (потреб) споживачів – можна отримати прибуток, що дозволяє лідирувати на конкурентному ринку.

Незважаючи на те, що ресторанний бізнес нашої держави ще достатньо молодий, і його не можна назвати таким, що остаточно сформувався, однак конкуренція у ньому вже має свої особливості:

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

- частина підприємств, крім кращих ресторанів, можуть конкурувати між собою у загальноміському масштабі на сегменті ринку по обслуговуванню свят, ділових зустрічей, туристів тощо;

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



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

- особливий характер конкуренції, пов'язаний з виконанням підприємствами громадського харчування функцій виробництва продукції, її реалізації й організації споживання [67].

Це вимагає, з одного боку, враховувати можливості виготовлення певного обсягу продукції, а з іншого боку, запитів споживачів, їх платоспроможність.

Відзначимо, що сучасний стан конкуренції на ресторанному ринку більшості країн Європи характеризується переважно розвитком нецінової конкуренції між окремими ресторанами однієї цінової ніші. Нецінова конкуренція розглядається через якість, інновації, обслуговування та унікальність. Ресторани змагаються за репутацію, стильність і дизайн інтер'єру, широкий асортимент страв, використання мистецтва, обслуговування високої якості та інші чинники, які роблять їх унікальними у порівнянні з конкурентами. Для ресторанного бізнесу України – навпаки, переважає ціновий фактор у конкурентній боротьбі. Причиною цього є дуже низький рівень доходів більшої частини населення, невибагливість до якості ресторанного обслуговування. Однак, на окремих сегментах ринку, при реалізації продукції, послуг, орієнтованих на споживачів з високим і середнім рівнем доходів, усе більше значення у боротьбі за споживача надається інструментам нецінової конкуренції.

Таким чином, враховуючи, що основою маркетингу є задоволення потреб споживачів, те найбільш відповідним визначенням, що відображає маркетингові аспекти діяльності підприємства, є визначення конкурентоспроможності, засноване на здатності підприємства задовольняти інтереси споживачів. Беручи до уваги досліджену природу ресторанних послуг, можна запропонувати авторське визначення конкурентоспроможності. Отож, конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу – це певний стан, що характеризується певним рівнем показників, які формують конкурентні переваги товарів, послуг, самого підприємства, більш ефективно задоволення,

що забезпечує запити клієнтів, що сприяє ефективній діяльності в умовах конкурентного ринку. Отже, визначивши, що конкурентоспроможність характеризується комплексним показником, необхідно відзначити, що існує кілька методів оцінювання конкурентоспроможності, нерівнозначних за ступенем коректності. Відповідно, слід визначити метод, який буде найбільш прийнятним для оцінювання конкурентоспроможності підприємства ресторанної спрямованості.

Параметри, що піддаються контролю змінних факторів маркетингу, сукупність яких використовується підприємством ресторанного бізнесу для свого розвитку та зміцнення позицій на ринку, утворюють комплекс маркетингу [33, с.226]. Інакше кажучи, у комплекс маркетингу входить усе, що підприємство може почати для надання впливу на попит своїх послуг, численні можливості якого можна об'єднати у чотири основні групи: товар, ціна, методи поширення та стимулювання.

Методи поширення визначають діяльність, завдяки якій послуга стає доступною для цільових споживачів. Якщо розглядати послуги, як своєрідний товар, то можливе використання у сфері громадського харчування “Handel marketing”, об'єктом вивчення якого є розроблення та здійснення рішень по створенні та управлінні підприємством громадського харчування. У цьому випадку маркетинг необхідно розглядати на основі комплексного підходу, що базується на застосуванні системного аналізування, програмно-цільового методу розроблення та прийняття управлінських рішень.

Цілями маркетингу в управлінні підприємствами сфери ресторанного господарства є всебічне вивчення ринку, попиту споживачів, смаків, орієнтація на них, адресність вироблених послуг; активний вплив на існуючий попит, на формування потреб і купівельна перевага; стимулювання попиту у споживачів; сприяння розвитку попиту та регулювання попиту.

У завдання маркетингу входять комплексне вивчення ринку, виявлення потенційного попиту та незадоволених потреб, планування асортиментів і цін, розроблення заходів щодо задоволення попиту, планування та здійснення збуту

послуг, а також розроблення заходів щодо вдосконалювання управління й організації виробництва послуг [40, с.56].

Для реалізації вищевказаних цілей і завдань у системі маркетингу передбачені наступні функції [47, с.160]:

- аналітична функція – вивчення ринку, споживачів, структури підприємства, структури послуг тощо;
- виробнича функція – організація створення нових послуг, управління якістю й конкурентоспроможністю підприємства та послуг;
- збутова функція – організація руху товарів, сервісу тощо;
- функція управління та контролювання, інформаційного забезпечення управління, організація комунікацій і контролю.

Таким чином, якщо кожна підсистема управління буде дотримуватись концепції маркетингу по орієнтації діяльності на споживача, то результативність буде значно вищою.

## **Висновки до розділу 1**

1. Послуги підприємств ресторанного господарства можуть бути цікавим об'єктом дослідження з позиції маркетингу. Вивчення і аналіз таких послуг дозволяє виявляти різноманітні аспекти, які можуть впливати на успіх ресторанного бізнесу. Основні питання у даному контексті включають наступні аспекти: цільову аудиторію, попит на послуги, їх конкурентоспроможність, аналіз конкуренції в галузі ресторанного господарства, формування маркетингових стратегій та стратегій ціноутворення закладів, якість обслуговування та необхідність і можливості впровадження інновацій.

2. Дослідження показали, що послуги як об'єкт бізнесу та споживання досить різноманітні та специфічні. Вони різняться між собою по якості, цільовому призначенні, по категоріях користувачів, по галузевій приналежності, по ступеню виразності відмінних характеристик, по

віддільності результату послуги від споживача, за рівнем індивідуалізації надаваних послуг, по ступеню участі споживача у процесі надання послуги, по частоті обігу клієнта до постачальника послуг, а також із цілого ряду інших характеристик. Специфічність послуг породжує значні особливості у забезпеченні їх конкурентоспроможності.

3. Ефективність функціонування підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах визначається правильністю застосування маркетингових стратегій у практичній діяльності підприємств та формування переліку маркетингових можливостей для забезпечення їх реалізації. Важлива роль у даному контексті відводиться маркетинговим компетенціям персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства**

Товариство з обмеженою діяльністю “Україна” ресторан є популярним закладом у Тернополя з багаторічними традиціями. У структурі товариства є наступні ресторани: “Файне місто”, “Клуб файного міста”, “Na Nebi”. Місцезнаходження: Тернопільська обл., м. Тернопіль, бульвар Тараса Шевченка, 23.

ТОВ “Україна” ресторан – підприємство ресторанного спрямування з широким асортиментом страв простого та складного виготовлення, яке поєднує замовлені та фірмові страви, що пропонує себе, як ресторан з національною та європейською кухнями. Крім цього, ресторанний заклад надає гостям спеціально розроблені програми дитячого та дієтичного меню. Особливістю ресторану є те, що пропонується також організація дозвілля для клієнтів.

Обслуговування офіціантами за характером праці у досліджуваному ресторані поділяється на дві форми:

- індивідуальна, виконувана одним офіціантом, за яким закріплена певна кількість столів у залі;
- бригадна, використовується при обслуговуванні банкетів і приймань, коли бригада з декількох офіціантів ділить між собою всі операції по обслуговуванню споживача (один зустрічає споживача, ухвалює замовлення; двоє подають страви та напої тощо).

При перелічених методах обслуговування застосовується наступна форма розрахунків, здійснювана наприкінці обслуговування офіціантами, що має два різновиди: безпосередній і безготівковий розрахунки.

При організації сніданків, обідів і вечерь на ресторанному підприємствах використовуються різні методи обслуговування – “а ля карт”, “а парт”, “табльдот”, шведський стіл, буфетне обслуговування.

Доречно говорити про ресторанний сервіс, оскільки вміння вселити гостеві ідею замовити те або інше страво або напій є потужним коштом збільшення прибутки ресторану. Елементи ресторанного сервісу анітрошки не кривдять клієнтів і навіть, навпаки, клієнти задоволені, що офіціант щось їм порадить, намагаючись догодити їхнім смакам і пристрастям. Часто офіціант може порадити спробувати якусь страву, про яку гість просто ніколи не чув і не знає, що це таке. Ціль ресторанного сервісу – перетворити обслуговуючий персонал у вмілих продавців ресторанних послуг, у досконалості знаючих свій товар. Незважаючи на те, що даний метод вважається самим трудомістким, однак на сьогодні він є найпоширенішим, тому що відображає бажання гостей.

Обслуговування у ресторані складається з наступних елементів: зустріч і розміщення відвідувачів, приймання й оформлення замовлень, передача замовлень на проведення, одержання й подача продукції, одержання та подача замовлених закусок, страв, напоїв, розрахунки з клієнтами.

При вступі на роботу весь обслуговуючий персонал ТОВ “Україна” ресторан проходить досить тривалу підготовку, бармени стажуються, а кандидати в офіціанти працюють помічниками офіціантів. По закінченні стажування адміністратором робиться висновок про можливість подальшої роботи цього працівника. У результаті стажування помічник офіціанта складає іспити на знання меню ресторану, винної карти, коктейльної карти та техніки обслуговування. За умови успішної здачі він майже повністю підготовлений до роботи офіціанта, здатний при індивідуальному обслуговуванні гостя вгадувати його бажання (тому що знає все меню й усі складові страв), знання техніки обслуговування дає можливість приділяти гостеві достатню увагу, уміти правильно спілкуватися з ним, а найголовніше – правильно відходити від конфлікту.

Другим за черговістю завдань постає питання забезпечення затишку для клієнтів ресторану. Він досягається за рахунок створеної обстановки, відіграє неабияку роль легка, фоновіа музика, а приглушене освітлення в залі ресторану завершує букет створеного затишку. Але відразу з'являються і мінуси: однакова музика швидко набридає постійним клієнтам, однак менеджмент закладу старається 1-2 рази на тиждень організовувати тематичні музичні вечори та виконавців у живому супроводі.

Загальні результати праці на підприємстві громадського харчування залежать від правильної організації його на кожній ділянці: на кухні, у цехах, на складах, у залах. У ТОВ "Україна" ресторан застосовується індивідуальна форма організації праці. Усі функції від прийняття замовлення до розрахунків зі споживачем виконує один офіціант на закріпленій за ним ділянці залу. Приймавши замовлення, він передає його на виробництво та у сервіс-бар, друкує чеки на контрольно-касовій машині для одержання продукції. Також здійснює додаткове сервірування столу та приступає до безпосереднього обслуговування споживачів.

Адміністратор торговельного залу здійснює організацію та координацію праці працівників залу. Щодня перед початком роботи він розподіляє столи, здійснює контроль над якістю проведення підготовчих робіт, обслуговуванням споживачів і правильністю розрахунків з ними. Щодня на початку робочого дня він проводить нараду, на яку запрошує завідувача виробництва, працівників допоміжних служб (сервізної, мийної столового посуду тощо), підводить підсумки роботи попередньої зміни та ставить завдання на поточний день.

Особливістю закладів, що входять до структури ТОВ "Україна" ресторан, полягає у тому, що у ньому може надаватися сервіс різного рівня. Відповідно, чим вищий рівень ресторанного сервісу, тим дорожче це обходиться гостеві.

У досліджуваному підприємстві ресторанного спрямування рівні ресторанного сервісу поділяють на наступні види:

- шведський стіл під індивідуальне замовлення. Клієнт сам себе обслуговує, обираючи з прилавку ту страву, яка йому по душі. За прилавками знаходяться кухарі, які можуть також за бажанням клієнта обслужити його;

- подача страв. Офіціанти приносять страви на тарілках відвідувачам ресторану;

- сімейне обслуговування. Стіл, за яким сидять гості, накритий різними видами страв. Кожний кладе собі їжу у тарілку з загального набору страв. Іноді м'ясні та рибні страва офіціанти приносять окремо;

- срібний сервіс. Офіціант приносить страву до стола гостей, розкладає порції по тарілках, несе порожні тарілки;

- вищий рівень сервісу. Офіціант готує страву на спеціально обладнаному візку поруч зі столиком гостя.

На кухні ресторанного закладу відбуваються два основні процеси: охолодження їжі для її збереження у морозильнику та холодильних камерах, нагрівання їжі для її готування. Приміщення кухні зоновано. Виділяють наступні основні кухонні зони у ТОВ “Україна” ресторан: допоміжний цех і основний цех. У допоміжному цеху проводиться попереднє оброблення продуктів. Його, своєю чергою, поділяють на рибний, м'ясний і овочевий. Основний цех призначений безпосередньо для готування страв. Його також поділяють на кілька зон, що спеціалізуються на готуванні закусок, салатів, супів, других страв, кондитерських виробів. Головним на кухні є шеф-кухар. У підпорядкуванні шеф-кухаря перебувають: заступник шеф-кухаря, помічники шеф-кухаря, прибиральники, мийники посуду, мийники казанів. Заступник шеф-кухаря може замінити його та виконувати всі повноваження у випадку його відсутності. У даному ресторанному закладі на кухні виділяють ще більш вузьких фахівців: по готуванні устриць, морозива та кондитерських виробів.

Власник ТОВ “Україна” ресторан періодично проводить атестацію своїх працівників. В основу стандарту атестації покладено чотири принципи ефективного менеджменту, які перевірені на практиці ресторанним закладом та доречні у будь якій ситуації:



1. Зобов'язання: зобов'язання інвестувати в персонал для досягнення цілей організації;

2. Планування: планувати, як навички кожного співробітника й команди в цілому повинні бути розвинені для досягнення цих цілей;

3. Дія: проведення заходів щодо розвитку й використанню необхідних навичок, згідно детально продуманій і безперервній програмі, безпосередньо пов'язаної з бізнес-цілями;

4. Оцінювання: оцінювання результатів навчання й розвитку для просування кожного співробітника до цілям, цінностей і потребам більш високого рівня.

Перераховані принципи підкріплені індикаторами оцінювання, які визначають критерії досягнення необхідних показників і служать базою для постійного внутрішнього аудита політики в сфері людських ресурсів і системи управління персоналом. Оцінювання проводиться шляхом розширеного інтерв'ювання працівників організації з метою визначити відповідність реальної корпоративної політики й практики декларованим принципам і програмам у сфері розвитку персоналу, Таким чином, для системи управління персоналом найбільш важливі п'ять вимог, що впливають із системи стандартів серії ISO 9000:

- дотримання сучасних принципів менеджменту;
- процесний підхід до управління персоналом;
- залучення співробітників у процес управління;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- обґрунтований вибір постачальників послуг.

Система менеджменту якості може бути використана як ефективний інструмент не тільки вдосконалювання системи управління персоналом, але і її істотної реорганізації. Важливе місце в цьому процесі займає самооцінювання організації у відповідності зі стандартом ISO 9004-2009, що претендують на премію уряду України у галузі якості. Критерії оцінювання організації, що претендують на дану премію, періодично змінювалися.

При оцінюванні провідних спеціалістів ресторанного підприємства враховуються особливості роботи з персоналом, які полягають у наступному:

- підвищується цінність кваліфікованих працівників, стають більш ефективними навчальні програми, покращується планування персоналу;

- значно зростає роль планування кар'єри та розвитку персоналу, тому що:

- а) молоді працівників більшого ступеня орієнтовані на ріст своєї кар'єри;

- б) підсилюється тенденція до виходу на пенсію літніх працівників (через високу ефективність вимог до праці, що швидко змінюються, а також до роботи), що призводить до звільнення від 40 до 60% ключових посад працівників кухні у найближчі 4-5 років;

- в) персонал ресторанного закладу має тенденцію до скорочення (несприятлива демографічна ситуація, впровадження нових технологій тощо);

- планування кар'єри перетворюється у безперервний ряд програм розвитку персоналу, що включають програми раннього виявлення працівників з управлінськими нахилами та потенціалом керівника, і програми їх індивідуальної підготовки та розвитку талантів;

- зростає залежність функцій управління персоналом від комп'ютерних технологій, які управляють великим обсягом інформації, необхідної для прийняття рішень по персоналу;

- продовжується процес децентралізації функцій управління персоналом, а менеджери по персоналу зіштовхнуться із проблемами контролю над роботою працівників, що перебувають поза зоною їх прямого управління – дистанційно вилученими працівниками;

- нові технології у галузі харчування та обслуговування прискорюють необхідність розвитку персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримки конкурентоспроможності закладу харчування.

Нові тенденції управління персоналом на сучасному етапі у діяльності ТОВ "Україна" ресторан орієнтовані на врахування соціально-економічних і соціально-психологічних факторів. Партисипативне управління, яке характерне

для даного закладу, дозволяє активно залучає співробітників та стейкхолдерів до процесу управління. Це означає, що рішення приймаються колективно, залучаються різні групи людей, які мають вплив на діяльність підприємства. У цьому контексті в досліджуваному ресторанному закладі здійснюється:

- широке залучення персоналу до процесу розроблення та прийняття управлінських рішень;
- врахування індивідуальних особливостей і здібностей людей;
- врахування типологічних особливостей особистості (психо-емоційна характеристика людини).

Також у закладі присутня орієнтація на формування робочих груп, усередині яких колеги можуть замінювати один одного. Такі групи одержують завдання й ухвалюють самостійні рішення по організації та її виконанню. Технократизм зв'язують з тим, що менеджери закладу харчування не можуть впоратися з більшим обсягом інформації, вони повинні використовувати в управлінській діяльності технічні засоби (комп'ютер, засоби оргтехніки тощо). З іншого боку, технократизм пов'язаний із застосуванням методів, які споконвічно використовувалися для вирішення інженерно-технічних завдань (наприклад, метод мозкового штурму, метод функціонально-вартісного аналізування тощо), а потім “прийшли на допомогу” у сферу управління персоналом.

Отож, у ТОВ “Україна” ресторан вся діяльність з управління персоналом розглядається як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури ресторанного закладу, що й реалізують мету його існування. При слід відзначити, що процесу управління персоналом на ресторанному підприємстві властивий ряд специфічних особливостей, таких як:

- діяльність по даному процесі не обмежується тільки забезпеченням усіх процесів організації персоналу, а включає і наступну підтримку та розвиток даного ресурсу – безперервність процесу з постійно мінливими (що удосконалюються) критеріями результату.

- процес “управління персоналом” не є процесом, реалізованим винятково службою по персоналу, у ньому беруть участь і безпосередні керівники, і функціональні служби (підрозділу), у зв’язку із чим важливо досить точно визначити склад учасників, їх сфери відповідальності та взаємодію;

- даний процес як повноцінний і самостійно прийнятний не для всіх підприємств харчування, а тільки для тих, де вибудована система управління персоналом, яка набула значного статусу в організації.

Для того, щоб успішно реалізувати процесний підхід, необхідно, по-перше, вивчити стратегію та бізнес-пріоритети підприємства ресторанного господарства, а також виявити серед них галузі, на які безпосередньо впливають HR-процеси [65, с.147]. Це може бути потреба підприємства ресторанного спрямування у безперервному забезпеченні кадрами певної кваліфікації, оптимізації структури витрат, забезпеченні статусу “Кращий роботодавець” (employer of choice) тощо. Крім того, необхідно провести ряд інтерв’ю з вищим і лінійним керівництвом ресторанного закладу, щоб визначити, в яких галузях вони бачать найбільшу цінність даної функції й, головне, для реалізації яких проектів вони готові.

## **2.2. Маркетингове дослідження послуг ТОВ “Україна” ресторан та аналіз основних техніко-економічних його показників**

Методи та форми обслуговування на підприємствах ресторанного господарства залежать від певних факторів: контингенту споживачів, місця приймання їжі, способу її одержання та доставки споживачам, ступеня залученості персоналу в обслуговуванні, застосування засобів механізації та автоматизації тощо [67].

При аналізуванні форм і методів обслуговування у ТОВ “Україна” ресторан серед відвідувачів було здійснено маркетингове дослідження факторів, які впливають на вибір ресторану (табл. 2.1).

При проведенні опитування змодельовано 5 основних ситуацій для відвідувачів, серед яких аналізувались сімейне відвідування, ділова зустріч, зустріч із друзями, романтична вечеря, банкет.

Таблиця 2.1

Фактори, що впливають на вибір ресторану з боку клієнтів

Фактор	Сімейне відвідування	Ділова зустріч	Зустріч із друзями	Романтична вечеря	Банкет
Вартість страв	1 (83%)	6 (25,5%)	2 (68,1%)		1 (70,2%)
Смакові якості страв	2 (66%)		4 (49,5%)	2 (74,5%)	
Якість обслуговування у ресторані	3 (61,7%)	1 (76,6%)	3 (57,4%)	3 (68,1%)	2 (61,7%)
Наявність системи вентиляції у ресторані / Рівень шуму	4 (55,3%)	3 (70,2%)		4 (59,6%)	3 (57,4%)
Близькість ресторану щодо основних пішохідних маршрутів / Наявність паркування	5 (48,9%)	4 (63,8%),	5 (37,4%)		4 (53,2%).
Мода на схожі заклади	6 (10,6%)				
Престижність закладу	7 (4,3%)	2 (72,3%)	8 (14,9%)		5 (14,9%)
Широкий вибір спиртних напоїв і страв	8 (4,3%)	7 (21,3%)	1 (70,2%)		
Контингент відвідувачів		5 (59,6%)	6 (23,4%)		5 (14,9%)
Інтер'єр		5 (59,6%)		1 (78,7%)	
Розмір ресторану		8 (19,1%)	7 (19,1%)		4 (53,2%)
Вид кухні				5 (66%)	5(14,9%)

При цьому враховувалися наступні фактори: вартість страв; смакові якості страв; якість обслуговування у ресторані; наявність системи вентиляції у ресторанному закладі та рівень шуму; близькість ресторану щодо основних пішохідних маршрутів і наявність паркування; мода на схожі заклади; престижність закладу; широкий вибір спиртних напоїв і страв; контингент відвідувачів; інтер'єр; розмір ресторану; вид кухні.

Отримані результати свідчать про те, що споживачі, обираючи ресторан для відвідування всією родиною, найбільше звертають увагу на вартість страв –

83%. Другим по значимості фактором виступають смакові якості страв (66%). Третє місце займає якість обслуговування у ресторані (61,7%). Крім того, не менш важливе значення при виборі ресторану для відвідування всією родиною має наявність системи вентиляції у ресторані (55,3%) і близькість ресторану щодо основних пішохідних маршрутів (48,9%). В якості факторів, що відіграють найменшу роль при сімейному поході у ресторан, слід зазначити престижність (4,3%), широкий вибір спиртних напоїв (4,3%) і мода на схожі заклади (10,6%).

При проведенні ділових зустрічей вибір ресторану визначає якість обслуговування (76,6%). Друге та третє місця відповідно приділяються таким факторам, як “престижність закладу” (72,3%) і рівень шуму у приміщенні (70,2%). Слід зазначити ще три фактори, що хоч не є топовими, але однаково відзначених багатьма відвідувачами – наявність паркування біля ресторану (63,8%), контингент відвідувачів (59,6%) й інтер’єр (також 59,6%).

Серед факторів, яким слід приділяти особливу увагу при виборі ресторану для ділової зустрічі, на першому місці перебуває розмір ресторану (19,1%). Друге місце поділяють між собою широкий вибір страв і широкий вибір спиртних напоїв (21,3%). Третє місце займає вартість страв (25,5%).

У ситуації, коли споживач обирає ресторан для зустрічі з друзями, на його рішення, у першу чергу, впливають широкий вибір спиртних напоїв (70,2%), вартість страв у закладі (68,1%), а також такі фактори, як наявність поруч зручного транспортного сполучення й якість обслуговування (по 57,4%). Крім цього, до значимих факторів можна віднести високі смакові якості страв і близькість основних пішохідних маршрутів. До найменш значимих факторів можна віднести престижність закладу (14,9%), розміри ресторану (19,1%) і контингент відвідувачів (23,4%).

При виборі ресторану для романтичної вечері найбільш вагомим є інтер’єр закладу (78,7%), високі смакові якості страв (74,5%), якість обслуговування (68,1%). До менш важливих віднесені такі фактори, як вигляд кухні (66%) і рівень шуму у приміщенні (59,6%).

Результати опитування показали, що вибір ресторану для проведення банкету заснований на вартості страв (70,2%), якості обслуговування (61,7%) і

наявності системи вентиляції приміщення (57,4%), а також розміру ресторану (53,2%) і наявності паркування (53,2%). Найменш значимими факторами виступають престижність закладу (14,9%), вигляд кухні (14,9%) і контингент відвідувачів (14,9%).

Порівняльне аналізування думок респондентів дозволяє простежити те, як змінюються пріоритети у виборі ресторану залежно від конкретної ситуації. Незмінно високими залишаються позиції такого фактору, як якість обслуговування. У той час фактор “вартість страв” є одним з найважливіших при виборі ресторану для відвідування всією родиною, зустрічі з друзями та банкету. Отримані дані відрізняються від загальноприйнятих думок, що головним при виборі ресторану є престижність закладу, який особливо важливий при ділових зустрічах.

В якості факторів, що негативно впливають на вибір споживачів, в основному, слід зазначити низьку якість обслуговування (87,2%), погані смакові якості страв (85,1%), а також високі ціни на страви (78,7%).

Дослідження переваги методів обслуговування гостей ТОВ “Україна” ресторан, показали, що відвідувачі віддають перевагу, щоб у ресторані їх обслуговували офіціанти.

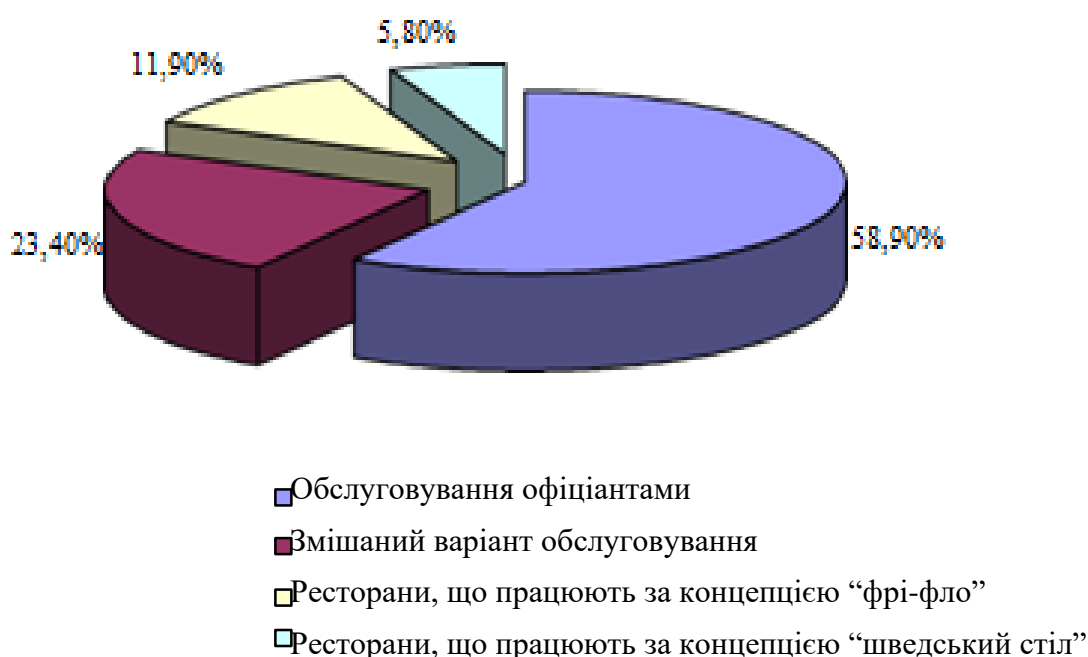


Рисунок 2.1. Переваги методів обслуговування гостей ТОВ “Україна” ресторан

Отримані результати розподілилися у такий спосіб:

- на першому місці – обслуговування офіціантами (58,9%);
- на другому місці – змішаний варіант (ресторани, гостей обслуговують офіціанти, є можливість деякі страва брати самим) – 23,4%;
- на третьому місці – ресторани, що працюють за концепцією “фрі-фло” (11,9%);
- на четвертому місці – спосіб організації “шведський стіл” – 5,8%.

Дослідження додаткових послуг свідчить, що на ступінь затребуваності та лояльності клієнтів впливає наявність живої музики (53,2%), продажу на винос (44,7%), попереднє бронювання (42,6%), вечірні шоу-програми (36,2%) і можливість організації банкету (36,2%).

Загалом, ресторан ТОВ “Україна” ресторан підходить абсолютно для будь якої ситуації, у нього із задоволенням можна прийти з родиною та дітьми, зустрічі із друзями або колегами, проведення романтичної вечері. Що стосується послуг ресторанного закладу, то в організації застосовуються різні системи знижок, серед яких є знижки для молодят, знижки постійним клієнтам.

У ТОВ “Україна” ресторан проведене дослідження свідчить, що використовуються традиційні методи та форми обслуговування гостей у ресторані, при цьому керівництву слід звернути увагу на спеціальні (прогресивні) форми обслуговування. У діяльності ресторанного закладу застосовуються знижки. При цьому акцент доцільно приділити маркетинговим заходам: спецпропозиціям, спеціальним програмам лояльності клієнтів. Розроблювальні заходи орієнтовані на прискорення обслуговування великої кількості споживачів, збільшення завантаження, підвищення прибутковості й ефективності діяльності підприємства, що особливо важливо у ситуації, що склалася.

50 % усіх видатків досліджуваного підприємства громадського харчування припадає на витрати виробництва; на видатки по організації споживання їжі – приблизно 30 % і до 20 % – на витрати реалізації (так звані маркетингові заходи).



У плануванні й обліку витрати ТОВ “Україна” ресторан не диференціюються, а відображаються у сукупності, хоча зазначений розподіл дозволяє дати їм більш глибоке оцінювання.

Керівництву ресторанного закладу слід враховувати також фактори, що безпосередньо впливають на його діяльність:

- модні тенденції;
- розвиток туризму у регіоні;
- мотивація потенційних споживачів;
- розвиток інфраструктури району;
- законодавство регіональної і місцевої влади;
- використання нових видів устаткування;
- зовнішні фактори.

Одним з дієвих заходів покращення маркетингової діяльності ТОВ “Україна” ресторан є активне впровадження сучасних інструментів логістики та управління ланцюгами поставок. Вважаємо, що стрімкий розвиток споживчого ринку спричиняє істотне посилення ролі логістики та управління ланцюгами поставок, обумовлених не тільки збільшенням матеріальних і супутніх потоків у торговельній сфері та необхідністю зниження витрат в умовах загострення конкуренції, але й підвищенням вимог населення країни до асортиментів і якості ресторанної продукції, що випускається.

Залежність між якістю їжі і якістю обслуговування відвідувачів (табл. 2.2) показує, що можна пропонувати відмінну кухню, але якщо обслуговування виявиться недостатньо високого рівня, 90 % клієнтів негативно оцінюють заклад.

Це підкреслює значимість обслуговуючого персоналу досліджуваного у роботі ресторанного закладу. Знання значення цього показника у конкурентів повинно забезпечити краще прогнозування очікуваної ефективності.

Залежність якості продукції ТОВ “Україна” ресторан від якості обслуговування  
(по 10-бальній шкалі)

Якість страв, що випускаються, балів	Якість обслуговування, балів	Сприйняття ресторанного закладу відвідувачами
10	5	Негативне - 90 %
10	7	Нейтральне - 50 %
10	10	Відмінне - 100 %
9	10	Відмінне - 100 %
6	10	Гарне - 80 %

По мірі ринкового розвитку національної економічної системи стало очевидним, що раніше використовувані підходи до управління її суб'єктами неприйнятні для сучасних умов ведення ресторанного бізнесу та вимагають впровадження маркетингової діяльності. Фактично управління підприємством на основі маркетингу представляє собою аналізування, планування, реалізацію, мотивацію та контролювання над реалізацією заходів, спрямованих на встановлення та зміцнення вигідних взаємозв'язків зі споживачами для досягнення головної мети підприємств сфери ресторанної діяльності [66, с.47].

Маркетингова діяльність у ресторанному господарстві як комплексна система організації виробництва та збуту продукції орієнтована, насамперед, на задоволення потреб населення у різноманітній, здоровій та смачній їжі, а також на одержання прибутку на основі дослідження та прогнозування ринку. На підприємствах сфери громадського харчування, які у своїй більшості є малими підприємствами, через відсутність необхідних ресурсів, як правило, немає окремої служби маркетингу. Маркетингові функції виконує або керівник ресторанного підприємства, або один штатний маркетолог, або вони розділені між працівниками різних відділів. Іноді маркетингова діяльність здійснюється разом з іншими підприємствами або запрошуються консультанти для прийняття яких-небудь конкретних маркетингових рішень.

Для того, щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства, проведемо аналізування основних техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналізування основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ “Україна” ресторан у 2021-2022 рр.

№ п/п	Показники	Од. виміру	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
			2021	2022	+;-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	137468	151283	+13815	+10,1
2	Інші доходи	тис.грн.	21441	117558	+96117	+448,3
3	Разом доходи	тис.грн.	158909	268841	+109932	+69,2
4	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	81170	73841	-7329	-8,9
5	Інші операційні витрати	тис.грн.	56687	187548	+130861	+230,8
6	Інші витрати	тис.грн.	14572	519	-14053	-96,4
7	Разом витрати	тис.грн.	152376	261908	+109532	+71,9
8	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	6533	6933	+460	+6,1
9	Податок на прибуток	тис.грн.	1176	1248	+72	+6,1
10	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	5357	5685	+328	+6,1

Результати розрахунків основних техніко-економічних показників дають змогу зробити висновок про поживлення діяльності підприємства ресторанної діяльності у 2022 р. порівняно з 2021 р. Так, сума чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг) у 2022 р. зросла на 13815 тис. грн (або на 10,1%). У 2022 р. усі доходи ресторанного закладу у своїй сукупності сягнули рівня 268841 тис. грн, що на 69,2% більше попереднього 2021 року. Сума собівартості у 2022 році становить 73841 тис. грн., тобто вона зменшилася на 72324 тис. грн. (або на 8,9%). Усі витрати ресторанного підприємства у 2021 р. дорівнювали 152376 тис. грн., а у 2022 р. – 261908 тис. грн. (на 71,9% більше). Після визначення доходів і витрат досліджуваного ресторанного закладу потрібно визначити фінансовий результат діяльності товариства до оподаткування. Так, у 2021 р. цей показник сягнув суми 6533 тис. грн, а у наступному 2022 р. більше на 46 тис. грн – у розмірі 6933 тис. грн. За звітний

2022 рік ресторанним підприємством сплачено податку на прибуток у сумі 1248 тис. грн., що на 72 тис. грн. більше, ніж у попередньому 2021 році на рівні 1176 тис. грн. Після сплати усіх податкових зобов'язань залишаються кошти, що виражають чистий фінансовий результат діяльності підприємства. У 2021 р. товариство отримало 5357 тис. грн чистого прибутку, а у 2022 р. – 5685 тис. грн, що на 328 тис. грн. (або на 4,5%) більше.

З метою формування стратегії розвитку підприємства важливим аспектом є аналізування стану системи управління трудовими ресурсами. В умовах, що склалися у країні та на ринку громадського харчування найбільш ефективним є організаційно-економічне управління, в основі якого повинні лежати компетентісний підхід і клієнто-орієнтування, тобто по суті маркетинго-орієнтована діяльність персоналу закладу ресторанного бізнесу [45, с.182]. Це викликано рядом обставин:

- важливістю для життєдіяльності населення сфери громадського харчування;
- невизначеністю у динаміці розвитку сфери послуг і сфери харчування зокрема;
- подвійністю бізнес-процесів у ресторанному закладі;
- дефіцитом коштів, необхідних для забезпечення виробничо-господарської діяльності;
- охопленням усіх сфер суспільного виробництва: виготовлення, обміну, розподілу та споживання.

Врахування цих усіх обставин у життєдіяльності досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу вимагає, з одного боку, постійного моніторингу сфери споживання та потреб самих споживачів, а з іншого, наявності зворотному зв'язку у процесі оперативного управління виробництвом, обміну, розподілу та споживання.

Розглянемо конкретний приклад дослідження процесу обслуговування клієнтів ТОВ “Україна” ресторан у системі маркетингово-орієнтованого управління у процесі проведення маркетингового заходу (таблиця 2.4).

Приклад дослідження процесу обслуговування клієнтів ТОВ “Україна”  
ресторан у системі маркетингово-орієнтованого управління у процесі  
проведення вечірки

№ п/п	Опис точки дотику	Контактна особа	Вимоги до якості обслуговування	Дії компетентного персоналу відносно товарної стратегії (процес, люди, матеріальне середовище)
1.	Вхід у заклад	Фейс-контроль	- оперативність; - уважність;	- ознайомлення охоронців з VIP – клієнтами;
2.	Купівля квитка на вечірку у ресторані	Касир	- доброзичливість; - чесність;	- дизайнерський підхід до оформлення робочого місця; - встановлення камери;
3.	Здача верхнього одягу у гардероб	Гардеробниця	- висока швидкість обслуговування; - уважність;	- зручне розташування вішалок - зручність переміщення та видачі одягу
4.	Купівля алкоголю у барі	Бармен	- знання винної карти; - висока швидкість обслуговування; - комунікабельність	- проведення тренінгів по психології; - атестація працівників;
5.	Час проведення за столиком	Офіціант	- відмінне знання меню; - презентабельний вигляд; - висока швидкість обслуговування;	- розроблення фірмової уніформи; - атестація працівників;
6.	Танцмайданчик	Ведучий	- артистичність; - манера спілкування;	- контроль з боку арт – директора під час вечірки.

Слід також відмітити, що процесу управління персоналом у ТОВ “Україна” ресторан властивий ряд специфічних особливостей, таких як:

- діяльність по даному процесу не обмежена тільки забезпеченням усіх процесів організації персоналу, а містить наступну підтримку та розвиток даного ресурсу – безперервність процесу з постійно мінливими (що удосконалюються) критеріями результату;

- даний процес не є процесом, реалізованим винятково службою персоналу, у ньому беруть участь і безпосередні керівники, і функціональні служби (підрозділи), у зв'язку з чим важливо досить точно визначити склад

учасників, їх сфери відповідальності та взаємодію;

- даний процес, як повноцінний і самостійний, прийнятний не для всіх підприємств, а тільки для тих, де вибудована система управління персоналом, яка придбала значний статус у ресторанному закладі.

По-друге, кардинальні зміни у статусі та вимогах до працівників ресторанного підприємства, що вносить істотні корективи у процес “управління персоналом” і його окремі підпроцеси або бізнес-дії, і сам механізм формування та коректування кадрової політики [35, с.325].

На рис. 2.2 наведена укрупнена схема процесів і подій у досліджуваному ресторанному закладі. Автоматизація бізнес-процесів у ресторані дозволяє значно скоротити обсяги ручної праці, тому що дозволяє враховувати переміщення продукції, розраховувати собівартість готової продукції та значно спрощувати аналізування ефективності роботи всіх підрозділів.

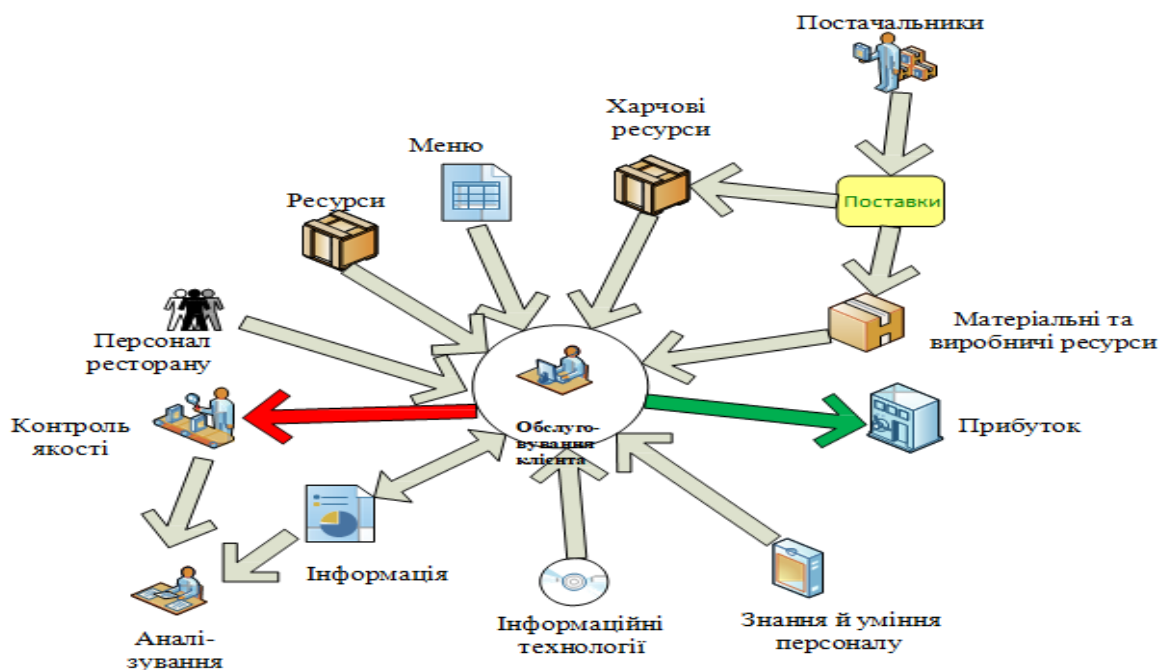


Рисунок 2.2. Структура бізнес-процесів ресторанного закладу

Набуття навичок і вмінь у галузі маркетингу дозволяє його продукції та послугам швидко та з мінімальними витратами знайти свого споживача,

Основні показники, що характеризують стан системи управління трудовими ресурсами у ресторанному закладі, наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Дослідження показників кадрового потенціалу ТОВ “Україна” ресторан за 2021-2022 рр.

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)
		2021	2022	
1	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	30	21	-9
2	Кількість відпрацьованих годин, людино-години	53764	41727	-12 037
3	Витрати на оплату праці, тис. грн	2155,4	2490,8	335,4
4	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	492,5	567,9	-75,4

Таким чином, із даних таблиці бачимо, що у 2022 р. кількість найманого персоналу у ресторанному закладі скоротилася на 9 працівників, що, відповідно, призвело до зменшення відпрацьованого часу на 12037 людино-годин на рік. Витрати на оплату праці також зменшилися на 335,4 тис. грн, що свідчить про те, що у звітному 2022 році не було зростання заробітної плати, а зменшення чисельності працівників автоматично призвело до зменшення фонду заробітної плати. Така тенденція пов'язана із вторгненням росії і початком війни, коли багато людей виїхали за кордон (у структурі персоналу підприємства, це здебільшого жінки), а декілька чоловіків пішли захищати кордони нашої держави. Тому й на сьогоднішній день відчувається певний дефіцит робочої сили, хоча обсяг надання послуг закладом зростає.

Слід зазначити, що розвиток ТОВ “Україна” ресторан залежить від попиту, який, своєю чергою, характеризується мінливістю, динамічністю, високою залежністю від об'єктивних економічних, соціально-демографічних, а також від психологічних особливостей окремих людей і носить альтернативний характер. Цим пояснюється необхідність створення унікальних конкурентних переваг, які дозволять одержати додатковий дохід закладу харчування.

Створення таких умов можливо лише при впровадженні ефективних маркетингових заходів у діяльності ресторану.

## **Висновки до розділу 2**

1. У процесі дослідження визначено, що розвиток високої культури обслуговування у досліджуваного ресторанного підприємства, орієнтованої на запити вимогливих клієнтів, має першорядне значення, тому що успіх і популярність ресторану перебуває у прямій залежності від якості їжі та культури обслуговування, уважного та ввічливого відношення персоналу до відвідувачів.

2. Провівши аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства бачимо позитивні тенденції зростання виручки та усіх видів доходів та чистого прибутку. Відповідно зросли й окремі види витрат та податкові платежі, однак собівартість продукції зменшилась. Негативною тенденцією в діяльності підприємства є скорочення за звітний період основних працівників, що, відповідно, призвело до зменшення відпрацьованого часу та відповідно витрат на оплату праці.

3. Для реалізації стратегії розвитку підприємства та формування системи управління, що базується на концепції маркетингу, необхідне створення методичної та нормативної документації з питань функціонування та розвитку підприємств ресторанного бізнесу, оцінюванні результативності його функціонування на основі упровадження системи збалансованих показників, яка буде представлена у 3 розділі роботи.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

#### **3.1. Рекомендації з покращення маркетингової діяльності закладу гостинності з використанням сучасних інформаційних систем**

В якості пріоритетного напрямку у розвитку ТОВ “Україна” ресторан слід звернути увагу на формування прогресивних методів сервісу на основі кейтерингового обслуговування, тому що орієнтація ресторанного бізнесу на два сегменти – стаціонарні послуги та виїзне обслуговування – рентабельна та має гарні перспективи розвитку. Впровадження кейтерингового обслуговування є досить складним і багатограним процесом, що включає в себе продумування загальної концепції майбутнього заходу. Його організація із застосуванням прогресивних інформаційних продуктів – справа непроста, що вимагає професійного виконання, творчого підходу, необхідної матеріальної бази та транспорту.

Особливу увагу у даному контексті слід приділити web-сайту підприємства, де окрема сторінка повинна бути присвячена власне кейтерингу. В основі сучасного web-сайту повинна лежати певна бізнес-модель, яка є моделлю підтримки існуючого бізнесу, моделлю створення нового бізнесу у мережі Інтернет.

Сайт ресторанного підприємства може також ефективно вирішувати питання, пов’язані з післяпродажним обслуговуванням клієнтів. Сайт ресторану – один з головних комунікативних рекламних інструментів у мережі Інтернет. Споживачі є головною цільовою аудиторією сайту, але не єдиною. За допомогою сайту компанія має можливість взаємодіяти з партнерами, акціонерами, ЗМІ й іншими контактними аудиторіями [78].

Однак організувати збільшення кількості відвідувачів сайту можуть і

офлайн-інструменти комунікації, здійснювані за допомогою традиційних ЗМІ, подарункової продукції або прямого контакту зі споживачем. Звідси випливає, що модель маркетингових комунікацій з використанням веб-сайту ресторанного закладу має вигляд, представлений на рис. 3.1.

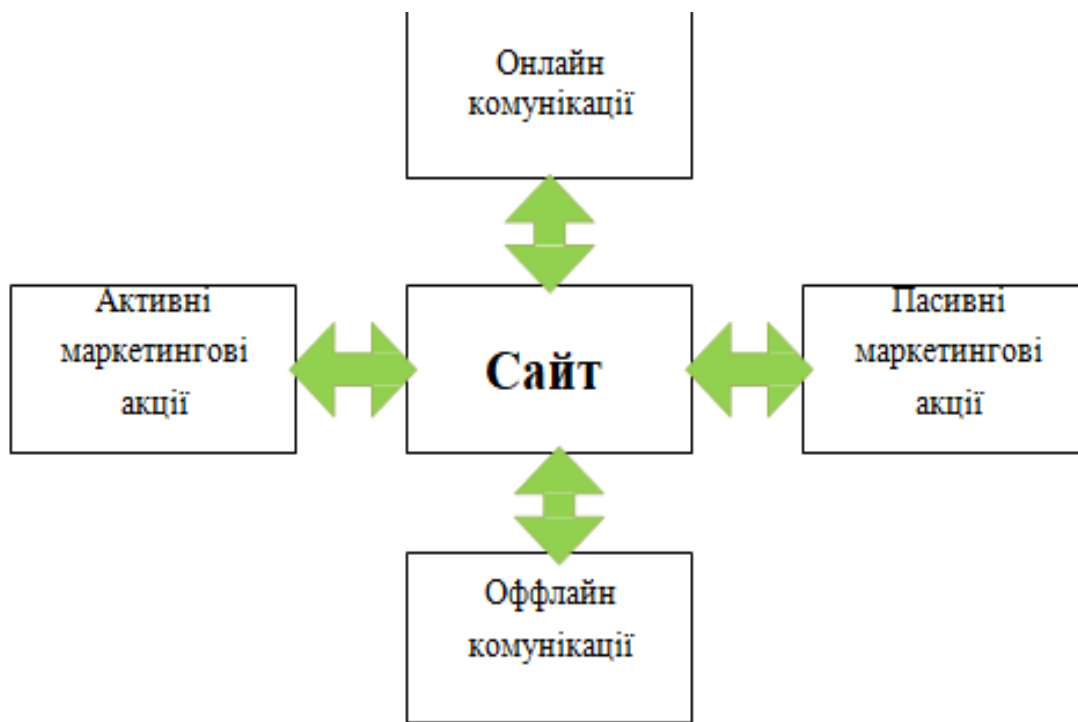


Рисунок 3.1. Модель маркетингових комунікацій з використанням веб-сайту ресторану

Джерело: власна розробка

Головні характеристики сайту можна охарактеризувати моделлю “7 С”, яка містить наступні елементи [62]:

1. Контекст (Context): баланс між естетичним і функціональним наповненням сайту, його оформленням і дизайном.

Сайт може бути:

- функціонально орієнтованим, якщо основну роль відіграють функції, на виконання яких він спрямований;

- естетично орієнтованим, коли естетичний вигляд web-сторінки перебуває у пріоритеті;

- гібридним, якщо корпоративний сайт ефективний естетично та

функціонально.

2. Наповнення (Content): тексти, світлини, зображення, музика та відео.

3. Ступінь об'єднання (Community): способи, які дозволяють усім користувачам сайту підтримувати зв'язок один з одним. По здатності корпоративних сайтів забезпечити підтримку такого зв'язку їх можна умовно розділити на три види:

- сайти, які не дають користувачам можливість взаємодіяти один з одним;
- обмежені сайти, які пропонують такі можливості, як читання та розміщення відгуків про товари та послуги ресторану;
- сайти, які пропонують такі інтерактивні функції, як чати та дошки оголошень.

4. Комунікації (Communication): здатність сайту здійснювати двосторонній зв'язок між представником ресторанного підприємства та споживачем

5. Зв'язок (Connection): ступінь взаємозв'язку конкретного сайту з іншими сайтами за допомогою розміщення посилань, партнерських програм, пошукової оптимізації.

6. Комерція (Commerce): можливості корпоративного сайту по здійсненні комерційних справ. Так, сайти компаній, які здійснюють електронну торгівлю, мають можливість зареєструвати клієнтів, зберігати інформацію про переваги, контакти замовника та параметри доставки зробленого замовлення ресторанної продукції.

7. Кастомізація (Customization): здатність сайту надавати інформацію та додаткові можливості різним сегментам споживачів продукції ресторанного закладу, можливість персоналізації.

В якості ключових компонентів сайту ресторану виділяють:

- наявність контактних даних (адреса, телефон тощо);
- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс (логічна структура, читабельність текстів);
- зовнішня привабливість;

- наявність інформації про ресторанний заклад (звіти, посередники та точки продажів, можливості працевлаштування);
- можливості персоналізації та збереження персональних налаштувань;
- відстеження знаходження товару по трек-номеру;
- можливості здійснення онлайн-купівлі (можливість оплати, особливості ціноутворення).

Сайт ресторану повинен містити таку характеристику, як “демонстрація надійності”, і бути заснованим на іміджі та репутації ресторанного підприємства, які існують за межами мережі Інтернет. Крім цієї характеристики, ще до головних складових сайту відносять [62]:

- тип доменного імені;
- інформацію про продукцію харчування (меню страв і напоїв тощо);
- мовні можливості;
- можливість персоналізації;
- контактну інформацію.

Таким чином, існує значний перелік характеристик web-сайту підприємства ресторанного господарства. Ресторанний заклад, де цільова аудиторія – споживачі, які купують продукцію громадського харчування, відповідної якості і рівня сервісу, відповідно до їх потреб та запитів. Основним завданням будь-якого закладу буде використання сучасного web-сайту, як додаткового інструмента формування іміджу та маркетингової переваги.

Для всіх інформаційних проєктів контент – найважливіша складова, яка повинна залучати нових відвідувачів, зробити їх лояльними, а також повинна гарантувати ефективну монетизацію. Зараз медіа-контент – це вже не тільки інформація, представлена у вигляді текстів (і супутня їй Html-верстка з форматкуванням і гіперпосиланнями), але й комплекс інших форм передачі інформації: зображення, відео, музика, а також безліч інших сучасних рішень, включаючи карти та структуровані матеріали.

Таким чином, рекламні комунікації, які створюють потік відвідувачів на сайт, повинні не тільки містити у собі активні та пасивні комунікації, але й

залучати онлайн- і офлайн-інструменти. Адже при наявності сучасного, розкрученого сайту ресторану зростає ефективність проведених у мережі рекламних заходів. Інформація про поведінку відвідувачів на сайті може відразу попадати в інформаційну систему ресторанного закладу та слугувати для більш якісного їхнього обслуговування. Варто зробити висновок, що гарний сайт є основою системи комунікацій в Інтернеті.

У цілому перераховані маркетингові завдання, що виконуються сайтом будь-якого ресторану, у т.ч. і ТОВ “Україна” Ресторан, зводяться до наступних завдань: здійснення та підвищення рівня продажів, формування та підтримка іміджу, надання різного роду інформації, формування каналу зворотного зв’язку зі споживачем. Удосконалення існуючого web-сайту для даного закладу дозволить автоматизувати деякі процеси, що стосуються кейтерингового обслуговування, це дасть можливість додаткового поширення інформації про послуги та продукцію, які надає ресторанний заклад й, відповідно, допоможе налагодити зв’язок між менеджментом і клієнтами [78].

На сьогодні ТОВ “Україна” ресторан, маючи особистий сайт, не рекламує свої послуги та проведені акції за допомогою тематичних щомісячних журнальних видань і в мережі Інтернет на сторонніх сайтах.

Проєктування особистого web-сайту ресторану починається з дослідження ключових, допоміжних і обслуговуючих процесів за допомогою організаційної моделі. Впровадження інформаційної системи, яка зможе в автоматичному режимі швидко забезпечувати якість кейтерингового обслуговування, також здатне підвищити лояльність клієнтів. Лояльність – це відносини, побудовані на позитивних емоціях, які відіграють найважливішу роль при прийнятті будь-яких рішень, пов’язаних з об’єктом лояльності. Споживча лояльність – особливе ставлення покупців до певної торговельної марки, яка мотивується ґрунтовною емоційною звичкою до певного товару, виробу або послуги. Тому варто розробити програми лояльності клієнтів ресторанного підприємства, які допомагають зберегти старих клієнтів і залучити нових. Збереження старих клієнтів – це не просто залучення для повторного відвідування, але й

формування особливих, відданих відносин. Програми лояльності проєктують і розробляються з врахуванням специфіки ресторанного бізнесу, його цілей, сфери діяльності й інших факторів [70].

До програм лояльності у ресторанній сфері відносяться:

- дисконтні програми (разові знижки на перше або наступне відвідування);
- подарункові сертифікати;
- бонусні програми (бонусами можна оплатити самі послуги);
- організація безготівкового розрахунку за обіди для корпоративних клієнтів;
- прогресивна шкала знижок;
- призи, нагороди, лотереї, подарунки тощо;
- особливі умови обслуговування [77].

На сьогодні існує безліч інструментів для залучення споживача у ресторан, які довели свою ефективність. Головне, щоб програма лояльності була запущена вчасно, реалізована грамотно та закінчена у термін. Етапи розвитку, виконання та завершення програм лояльності у ресторанному бізнесі повинні розглядатися окремо, тому що у кожного етапу є свої характерні риси та умови, які обов'язкові для виконання.

Користувачеві сайту необхідно розглянути зразкову структуру та вимоги до хостингу. При виборі хостингу беруться до уваги наступні параметри:

1. Місце розташування дати-центру.
2. Технічні характеристики: місце на диску; обмеження по трафіку; кількість поштових скриньок; число Ftp-акаунтів; кількість баз даних і їх типи; наявність, версії та режими роботи серверних мов програмування.
3. Наявність більш високих тарифних планів актуальна для перспективи розвитку проєкту.
4. Обмеження на хостингу: ліміти на максимальну кількість листів, що відправляються у годину/день; максимальний час виконання Php-скрипту; ліміт по пам'яті, що витрачається на скрипт; кількість одночасних з'єднань із базою

даних Mysql; максимальне завантаження процесора сервера; обмеження по зберіганню матеріалів сайтів; інші обмеження.

5. Підтримка: методи зв'язку; наявність цілодобової online-підтримки; якість роботи підтримки; статус хостера; наявність офіційної реєстрації; юридична особа, фізична особа; наявність офісу.

6. Відгуки користувачів про якість роботи хостингу.

7. Умови експлуатації вимагають: розміщення у спеціальному приміщенні, де є кондиціонування, резервне харчування, стійки та кваліфікований обслуговуючий персонал. Такі характеристики залежать, насамперед, від планованої кількості відвідувачів у добу, наприклад:

- рекомендована конфігурація для проєктів з відвідуваністю менше 50000 у день: Processor Intel Pentium III 800 Mhz, 512Mb RAM, 100Mb HDD вільного місця на диску;

- рекомендована конфігурація для проєктів з відвідуваністю більше 50000 у день: Processor Intel Pentium IV 1.7 Ghz, 1Gb RAM, 100Mb HDD вільного місця на диску.

Хостинг для розміщення проєктованої системи повинен мати наступні характеристики:

- підтримка PHP;
- підтримка Mysql;
- кількість баз даних – одна;
- дисковий простір – до 10 Гб;
- кількість доменів на аккаунті – 1;
- наявність статистики по сайту [78].

Аналізуючи інформацію щодо даного питання [79], з'ясовано, що на сьогодні найпоширенішими скриптовими мовами веб-програмування є наступні: JSP; ASP.NET; Ruby; PHP; Perl. Порівняльне аналізування перерахованих мов програмування по шести критеріях представлено у табл. 3.1.

Далі варто розглянути наявні на даний момент мови програмування та технології створення веб-проєктів. Їх небагато, але у кожній мові

програмування та технології є свої переваги й особливості, які доцільно представити у додатку А, через великий об'єм опрацьованої інформації.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз мов програмування, які використовуються для створення та оновлення сайтів web-сайту

Критерій	JSP	ASP.NET	Ruby	PHP	Perl
Кросплатформа	+	+	+	+	+
Гнучкість	+	+	-	+	+
Безпека	+	+	+	+	-
Підтримка сучасних СУБД	+	+	+	+	+
Універсальність	-	-	-	+	-
Відкритість вихідного коду	-	-	-	+	+

Таким чином, визначивши плюси та мінуси розглянутих сучасних мов програмування та технологій, які представлено у додатку А, наш вибір для оновлення сайту ТОВ “Україна” ресторан, з ключовим акцентом на надання кейтерингових послуг, був наступним: HTML – для розмітки сторінок сайту, CSS – для оформлення стилю сторінки, Javascript і базований на ньому AJAX – для швидкої роботи сайту та перевірки переданих даних на коректність, PHP – як основна мова проєкту, оскільки саме вона призначена для створення схожих розроблень, а також по роботі даною мовою завжди можна знайти велику кількість інформаційних джерел в Інтернеті, а результат роботи можна бачити у режимі реального часу на своєму домашньому робочому ПК без звертань до вилученого сервера.

Розроблення шаблону починається з підготовки дизайн-макету головної та другорядних сторінок сайту. Макет головної сторінки містить кілька основних позицій [72]:

- логотип ресторану;



- головне меню: перехід до меню ресторану й оформлення заявки, перегляд надаваних послуг та виготовлюваної продукції громадського харчування, перегляд контактної інформації.

- допоміжне меню: перехід до розділів “Про ресторан” і “Меню”;

- модуль слайд-шоу з трьох світлин і статей;

- модуль швидкого пошуку інформації з сайту;

- модуль висновку інформації про сайт (підвал) і контактного номера телефону.

Після розроблення дизайн-макету проводиться безпосередньо розроблення шаблону для обраної системи управління вмістом CMS Wordpress.

Загальна структура для шаблонів Wordpress представлена у таблиці 3.2.

Якщо деякі з файлів відсутні в шаблоні, то їх можна скопіювати з директорії `{root}\templates\system\` у власний шаблон і безпосередньо змінювати їх у шаблоні.

Таблиця 3.2

Загальна структура для шаблонів Wordpress

Найменування	Призначення
<code>{root}\templates\{шаблон}\</code>	основна директорія шаблону
<code>component.php</code>	окремий шаблон висновку компонента
<code>index.php</code>	безпосередньо шаблон
<code>params.ini</code>	файл для зберігання параметрів шаблону
<code>templatedetails.xml</code>	файл опису шаблону
<code>template_thumbnail.png</code>	прев'ю шаблону в адміністративній панелі
<code>offline.php</code>	шаблон, який завантажується при виключеному сайті
<code>error.php</code>	шаблон для висновку помилок
<code>favicon.ico</code>	іконка шаблону
<code>index.html</code>	файл для заборони лістингу
<code>{root}\templates\{шаблон}\html\</code>	директорія для шаблонізації розширень
<code>modules.php</code>	файл опису висновку стилів модулів
<code>pagination.php</code>	шаблон навігації

Практика використання шаблонів в CMS Wordpress має переваги та недоліки:

- контент і оформлення повністю відділені один від одного, особливо це помітно при використанні для верстки CSS (на відміну від використання таблиць у файлі index.php). На даний момент це один з основних критеріїв відповідності сучасним стандартам мережі;

- застосувати новий шаблон можна практично миттєво. При цьому зміни можуть не тільки графіки та колірної палітра, але й розташування та порядок відображення контенту на сторінці;

- якщо у різних розділах сайту буде потрібно різне компонування сторінок, то буде важко досягти бажаного ефекту;

- звичайно, до різних сторінок можуть бути застосовані різні шаблони, але аналогічне використання вбудованої функціональності не цілком є коректним. Значно краще буде застосувати вираз PHP і створити розмітку, яка регулюватиме динамічно кількість стовпчиків залежно від опублікованого контенту.

Способи розробки шаблону наступні:

- створити власний шаблон самостійно;
- створити шаблон, використовуючи спеціальні програми (наприклад, Artisteer) [67].

Розглянемо способи розроблення шаблону для ТОВ “Україна” ресторан більш детально. Створення шаблону може виконуватися вручну з використанням програм Adobe (Photoshop і Dreamweaver), але у цьому випадку процес формування шаблону буде досить трудомістких і зажадає володіння гарними навичками роботи у сфері веб-дизайну, розуміння структури шаблону для системи управління вмістом, а також глибокого володіння мовами HTML, CSS, PHP, AJAX тощо. Автоматизувати розроблення шаблону можна використовуючи програми типу Artisteer або Coreldraw Web-Design, при цьому трудомісткість процесу створення знижується, але все-таки вимагає високої кваліфікації від розроблювача.

Розглянемо одну із найбільш популярних програм створення шаблонів для систем керування вмістом – Artisteer. Програма працює у системах Windows і Mac. Програма платна та пробна версія не дозволяє зробити експорт файлів у шаблон. Призначення програми Artisteer – створення шаблонів web-сторінок і сайтів. За допомогою Artisteer створюються шаблони і для систем управління вмістом, зокрема, для Wordpress. Artisteer – класичний візуальний редактор. Єдина відмінність від інших схожих редакторів – це наявність режиму пропозицій, який використовує більшу бібліотеку. Редактор підтримує HTML5 і CSS3. При відкритті програми з'явиться вікно “Новий проект”, у якому необхідно зробити вибір шаблону із запропонованих категорій: бізнес, мистецтво, мода, медицина, магазини тощо, після чого обраний шаблон відкриється у вікні програми. Редагування шаблону відбувається у візуальному режимі (є можливість додати власний код при створенні сторінки).

При розробленні шаблону сторінка буде виглядати у такий спосіб: ділянка заголовку “header” (може містити банер, анімацію, слайди, заголовок і підзаголовок сайту, горизонтальне меню тощо), ділянка вертикального меню (ліворуч або праворуч), ділянка “block”, ділянка нижнього колонтитула “footer” і, звичайно, основного вигляду сторінки (content).

Споконвічно шаблон сайту складається з двох сторінок: головної сторінки та сторінки контактів. При подальшій роботі є можливість додати скільки завгодно додаткових сторінок. Усі сторінки сайту будуть показані на лівій панелі редактора. Можна редагувати запропонований шаблон, користуючись панеллю інструментів редактора. Панель інструментів складається з декількох вкладок. Вкладка “Початок” необхідна для того, щоб почати роботу над шаблоном. Є можливість обрати дизайн web-сайту, змінити дизайн, створити вигляд та експортувати результат. Вкладка “Виправлення” служить для редагування шаблону у візуальному режимі. Можна додати об'єкти, створити посилання, вставити зображення, відео, кнопки та таблиці, є можливість редагувати вихідний HTML-код для кожної виділеної ділянки.

Інші вкладки призначені з метою вибору колірної палітри та шрифтів для

макету: вибір і настроювання фонового кольору або зображення створення верхнього та нижнього колонтитулів, створення горизонтального або вертикального меню тощо. У властивостях сторінки можна визначити параметри оптимізації пошукової системи (SEO). Розроблювальний шаблон можливо переглядати попередньо. Ділянку такого перегляду можна використовувати також з метою відредагування тексту та стилю заголовків сайту, меню, наповнення тощо. Шаблони, які були створені в Artisteer, можна експортувати. При експорті шаблон буде збережений в обраній папці на ПК. Якщо шаблон призначений для CMS (Artisteer або Wordpress), то формат, створений Artisteer, буде темою Wordpress або шаблоном Wordpress. Також є можливість використовувати вбудовану програму передачі файлів (FTP). Також є деякі безкоштовні доповнення до програми. Але на жаль, немає можливості імпортувати шаблони в Artisteer (навіть створені у цій програмі). Щоб зробити зміни у шаблоні, необхідна наявність файлу проєкту Artisteer [72].

Проведене дослідження існуючих засобів і технологій для проєктування web-сайтів дало можливість обґрунтувати проєктні рішення, які були прийняті у процесі удосконалення сайту ТОВ “Україна” ресторан з метою пришвидшення та покращення кейтерингового обслуговування.

### **3.2. Покращення маркетингової діяльності ТОВ “Україна” ресторан на основі розвитку маркетингової компетенції його персоналу**

У сучасних умовах становлення інформаційної економіки маркетингова компетенція персоналу стає одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб’єктів усіх галузей. Особливо це важливо для “висококонтактних” галузей сфери послуг, таких, як послуги громадського харчування, у яких маркетингова функція розподілена практично між усіма працівниками підприємницьких структур, оскільки всі вони, як підприємці, тією чи іншою мірою взаємодіють зі споживачами послуг. Для них

не застосуємо стандартний організаційно-економічний механізм, властивий, у першу чергу, товаро-виробничим промисловим підприємствам і “індустріалізованим” послугам, при якому маркетингову діяльність планує та реалізує відособлений підрозділ (відділ маркетингу), а інші співробітники підприємства практично не беруть участі у вирішенні маркетингових завдань. Особливості ринку громадського харчування часто не дозволяють розглядати маркетинг, як посередницьку функцію, що полягає у маніпулюванні поведінкою покупців й іміджем підприємства ресторанної галузі у їхніх очах [66, с.48].

На ринку надання ресторанних послуг використання традиційної моделі комплексу маркетингу (4 P) [86] є недостатніми для узагальнення та характеристики всіх ресурсів і видів діяльності, що вимагаються для підтримки взаємин з покупцями. При споживанні послуги громадського харчування покупець перебуває у тісному контакті з різноманітними ресурсами підприємства ресторанного бізнесу, матеріальними та людськими, причому контролем над цими контактами займаються не маркетингові, а лінійні підрозділи. Разом з тим, саме результати цієї взаємодії між ресурсами ресторанного підприємства і покупцем впливають на задоволеність клієнтів, а виходить, і на майбутню купівельну поведінку, а також на поширення покупцями подальших рекомендацій.

Працівники ТОВ “Україна” ресторан, які займаються вирішенням маркетингових завдань, але організаційно не належать до відділу маркетингу, у літературі одержали найменування “маркетологів по сумісництву”. Внаслідок наявності розриву між плануванням маркетинго-орієнтованої діяльності та рутинною діяльністю маркетологів по сумісництву часто губляться значні можливості посилення маркетингового впливу на покупців у процесі споживання послуг сфери громадського харчування. Тому формування маркетингових компетенцій повинно торкатися маркетологів по сумісництву у такій же мірі, як і фахівців-маркетологів і менеджерів досліджуваного закладу ресторанного господарства.

Інтерес до маркетингових компетенцій обумовлений поширенням

ресурсного підходу у менеджменті, який виходить з того, що конкурентні переваги підприємства базуються на унікальних, важко копіюваних ресурсах. Будь-який заклад харчування має як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. Цінність ресурсів полягає у тому, що вони створюють орієнтири для формування стратегії підприємства і є основним джерелом його прибутку. Ресурси, звичайно, відносно стабільні та фрагментовані, у той час, як маркетингове навколишнє середовище змінюється набагато динамічніше. Отже, в умовах швидкої зміни факторів зовнішнього середовища правильність визначення цінності ресурсів, якими володіє ресторан або до яких вона має доступ, підвищується за рахунок маркетинго-орієнтованої діяльності маркетингових досліджень зовнішнього середовища, а підтверджується у процесі стратегічного маркетингу, націленого на досягнення відповідності між ресурсами закладу харчування та можливостями ринку [67].

Надалі у зв'язку зі зростанням ролі нематеріальних активів у вартості підприємства харчування і у процесі забезпечення конкурентних переваг ресурсний підхід був розвинений і уточнений. Була висунута теза про те, що заклад ресторанного бізнесу для того, щоб повною мірою користуватися ринковими можливостями, що відкриваються, і протистояти загрозам, необхідно управляти сукупністю своїх компетенцій.

У економічному просторі формування концепції компетенцій або відоме визначення “ключової компетенції” компанії тісно пов'язане з розвитком положень ресурсної теорії, а також теорією підприємницьких екосистем Дж.Ф.Мура [83]. Однак більш ширшого дослідження цей термін набув з акцентом його використання у контексті маркетингової складової завдяки науковій праці К. Прахалада і Г. Хемела лише у 1999 р. [87]. У відчизняній літературі дану проблематику досліджували і розвивають й сьогодні такі вчені, як В.А. Верба, Н.М. Гаращенко, О.М. Гребешкова, О.С. Дашковський, К. В Ор'єва, Г.Й. Островська, Г. С. Нагорняк, С.А Нізяєва С.В. Філіппова та інші [14; 51-54; 60].

Таким чином, у розглянутих наукових джерелах трактування концепції

компетенцій тісно пов'язане з сукупністю ресурсів і ринковими можливостями персоналу підприємства ресторанної сфери, при цьому на перший план висуваються саме здатності. Здатності формуються завдяки позитивному синергетичному ефекту наявності та застосування різноманітних ресурсів. Здатності самі по собі нематеріальні та проявляються тільки у процесі діяльності, тобто при організації господарських процесів і постачанні товарів і послуг покупцям. Здатності у персоналу можуть розбудовуватися підприємством ізольовано від інших, а можуть у співробітництві з будь якими стейкхолдерами.

Багато авторів, включаючи основоположників ресурсного підходу Дж. Блека, Дж. Барні, Р. Гранту й Г. Хамела [81;82] підкреслюють, що для того, щоб здатність могла вважатися компетенцією, вона повинна мати атрибути унікальності та збірності. Унікальність означає відсутність аналогічної здатності у конкурентів і наявність труднощів для її копіювання у короткостроковому періоді. Збірність означає, що дана здатність властива не одному працівнику, а всьому персоналу підприємства, тобто розподілена серед колективу працюючих, інтегрованих і взаємозалежних один з одним різноманітні ресурси, що й використовують, у межах господарських процесів підприємства. Інакше у працівника, який одноосібно володіє настільки коштовним активом, як особистісна та професійна компетенції, виникає можливість опортуністичної поведінки: переходу до конкурентів, організації власної справи, зміни ціни на свій актив.

Саме атрибути унікальності та збірності будуть використовуватися нами для виявлення маркетингових компетенцій персоналу ТОВ "Україна" ресторан. Таким чином, у межах ресурсного підходу був вироблений постулат про те, що різниця у рівнях розвитку, цінності, неімітованості та незамінності стратегічних можливостей підприємства є фундаментальною причиною відмінностей у їхній результативності. При цьому маркетингова функція у діяльності підприємства ресторанного господарства, що полягає у проведенні маркетингових досліджень зовнішнього середовища та використанні отриманих знань для організації

ринкової взаємодії, здобуває ключову роль у досягненні цілей такого закладу. У зв'язку із цим, зусилля ресторану по підвищенні рівня та цінності його маркетингових можливостей приводять до отримання ним відповідних конкурентних переваг на ринку.

Маркетингові можливості і здатності персоналу ТОВ “Україна” ресторан розуміються, як інтегративні процеси, спрямовані на застосування колективних знань, умінь і ресурсів для задоволення ринкових потреб, забезпечення найбільшої доданої вартості пропонованих товарів і послуг, адаптації до ринкових умов, пошуку та використання, що представляються ринковими можливостями. і реагування на загрози з боку конкурентів. Виділення саме маркетингових компетенцій здобуває особливу важливість для сфери послуг у цілому (у порівнянні з виробничим сектором) і для ринку громадського харчування, зокрема. Для підприємства, що працює у секторі послуг, перелічуються у літературі можливості (НДДКР; дизайн; постачання; виробництво; маркетинг; фінансове планування та управління; менеджмент) застосовані не повною мірою. Справа в тому, що при наданні послуг виробництва та споживання відбуваються практично одночасно відносини, невіддільні від взаємодії із клієнтом. Більше того, клієнт часто здатний оцінити якість сировини, з якої виготовлений кінцевий продукт. При незначній важливості НДДКР більшу роль відіграє дизайн послуги, який охоплює всі процеси, що відбуваються на підприємстві ресторанного бізнесу у межах лінії видимості клієнта. При високій значимості контактного персоналу для вирішення маркетингових завдань організація маркетингової діяльності та додавання їй маркетингової орієнтації стає прерогативою вищого менеджменту підприємства. Таким чином, більшість традиційних можливостей, що виділяються у літературі до підприємств сфери послуг, повинні розглядатися крізь призму інструментів маркетинг-менеджменту або управління взаємодією з клієнтом. По влучному вираженню Дж. Дея, “маркетингові здатності можна розглядати в якості клею, який з'єднує різні ресурси разом і дозволяє досягнути конкурентних переваг” [25].



Опираючись на підходи, запропоновані Дж. Деєм, виділимо матеріальні, інтелектуальні ресурси та ресурси організаційної культури у ресторанному закладі. Розглянемо ці види ресурсів стосовно до маркетингової діяльності досліджуваного підприємства галузі харчування.

Матеріальні маркетингові ресурси відчутні, видимі. Для ресторанного підприємства до них можна віднести:

- розташування підприємства: центральне / периферійне, характеристики розселення в ареалі діяльності, розвиненість бізнесу в ареалі діяльності;
- зовнішній вигляд: стан будинку, оформлення входу та вітрин, помітність і привабливість вивіски;
- доступність: можливість паркування автотранспорту, близькість зупинок суспільного транспорту, легкість доступу, у тому числі, для осіб з обмеженими можливостями;
- інтер'єр: естетика, ергономіка, освітлення, системи вентиляції та кондиціонування;
- устаткування для надання додаткових послуг (жива музика, караоке, більярд тощо);
- сталість якості поставок сировини [75, с.8].

Відзначимо, що устаткування для готування їжі буде враховуватися у складі маркетингових ресурсів, тільки якщо воно перебуває у межах лінії видимості клієнта.

Як зазначає у своїх дослідженнях Г.С. Нагорняк [54] інтелектуальні ресурси, по досвіду безлічі галузей, можуть вносити більший внесок в успішність бізнесу у порівнянні з матеріальними активами. Однак варто визнати, що вони найчастіше недооцінені у фрагментованій, мало спеціалізованій галузі громадського харчування. Інтелектуальні маркетингові ресурси на підприємствах громадського харчування містять:

- імідж бренду;
- франчайзингові відносини;
- портфель лояльних покупців;

- стійкі взаємини з партнерами, наприклад, постачальниками додаткових послуг;

- програмне забезпечення по управлінню взаєминами з покупцями;

- знання та ноу-хау працівників по організації дозвілля, готуванню й оформленню страв;

- комунікативні навички персоналу, необхідні для обслуговування клієнтів: ввічливість, увага, володіння техніками перехресних продажів і вирішення конфліктних ситуацій;

- емпатія персоналу, що сприяє розумінню багатогранності потреб клієнтів, функціонуванню у межах індустрії гостинності та реалізації сенсорного маркетингу.

Інтелектуальні ресурси розглядаються, як найбільш важливий елемент, що лежить в основі компетенцій підприємства ресторанного бізнесу, яке обрано об'єктом нашого дослідження. Вони можуть використовуватися з плинном тривалого періоду часу, їх важко скопіювати конкурентам. Однак значна частина інтелектуальних ресурсів належить не стільки підприємству ресторанного сервісу, скільки її працівникам, відповідно, мають тенденцію зменшуватися при їхньому виході з роботи. Це є істотною проблемою для сфери ресторанного бізнесу, що пов'язано з високою плинністю кадрів, які характеризується.

Ресурси організаційної культури створюються у межах історії розвитку, унікальної для кожного підприємства. У розумінні Є. Шейна, організаційна культура складається з постулатів, цінностей, правил і норм поведінки, які формуються паралельно з тим, як підприємство вчиться вирішувати проблеми зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції. Коли досвід доводить ефективність цих правил, їх починають передавати новим співробітникам у якості правильного способу сприйняття та вирішення проблем [82].

Ресурси організаційної культури сприяють досягненню загального бачення завдань і стратегії серед працівників, що мотивує та націлює їх на досягнення цілей підприємства. Ці ресурси сприяють передачі більших

повноважень персоналу, що дозволяє останньому гнучко діяти заради досягнення цілей організації.

Маркетинговий аспект ресурсів організаційної культури підприємства має особливу значимість для сфери громадського харчування. Ось далеко не вичерпний перелік його можливих компонентів:

- перевага та навички командної роботи;
- заповзятливість;
- клієнтоорієнтованість;
- передача повноважень прийняття деяких рішень по обслуговуванню клієнтів від менеджерів до обслуговуючого персоналу;
- розуміння всіма працівниками своєї ролі як “маркетологів по сумісництву” у залученні й утриманні споживачів;
- заохочення ініціативності та інноваційності;
- соціально-етична орієнтація [84].

Завершуючи огляд маркетингових ресурсів підприємства ресторанного господарства, варто підкреслити, що не всі ці ресурси обов’язково повинні перебувати у власності фірми. Існує кілька обмежень поширенню права власності на всі ці ресурси:

- знання, уміння та навички персоналу належать людям, але використовуються підприємством;
- на ринок громадського харчування досить великий вплив виявляє фактор сезонності, у зв’язку з чим доцільні оренда устаткування та залучення тимчасових працівників, наприклад, на літній або новорічний період;
- економічна доцільність і розвиток інформаційно-комунікаційних технологій приводять до поширення хмарних сервісів, що замінюють придбання програмного забезпечення [65, с.150].

Таким чином, вирішальним критерієм є не право власності на ресурси, а доступ до них, можливість їх використовувати для досягнення цілей ТОВ “Україна” ресторан.

Вважаємо, що можливості, у тому числі, маркетингові можливості

персоналу ТОВ “Україна” ресторан, є результатом застосування матеріальних і нематеріальних ресурсів у межах виробничо-господарських процесів підприємства. Своєю чергою, можливість є джерелом компетенцій за умови, якщо вони мають властивості унікальності та колективності. Саме компетенції лягають в основу стійкої конкурентної переваги закладу ресторанного бізнесу на ринку. Проводячи таку відмінність між можливостями й компетенціями, слід уточнити інтерпретацію цих понять, представлену теоретиками ресурсного підходу у менеджменті [81; 82], про те, що компетенції фокусуються на навичках і знаннях у галузі виробництва та технологій, а здатності охоплюють комплекс процесів по всьому ланцюжку створення цінності або що здатності представляють собою більш широке коло областей, у яких ресторанне підприємство є високопрофесійним і може виконувати різні види діяльності постійно, ефективно та прогнозовано.

Підводячи підсумок обговоренню схеми формування компетенцій, наведеної на рис. 3.2, відзначимо, що не всі здатності персоналу ТОВ “Україна” ресторан розбудовуються до рівня компетенцій. При цьому, всі здатності та компетенції беруть участь у постачанні клієнтам основної товарної продукції, а також додаткових і підтримуючих послуг.

Для виявлення маркетингових можливостей, необхідних ресторанному закладу для роботи на ринку громадського харчування, нами було проведено емпіричне дослідження у період листопада 2022 р. – березня 2023 р. Спочатку були проведені глибинні інтерв’ю з 14 керівниками ресторанного бізнесу міста Тернопіль: 4 власниками, 1 територіальним керуючим мережного ресторанного бізнесу, 3 директорами ресторанів, 1 заступником директора ресторану, 2 менеджерами відділу реклами й маркетингу, 2 менеджерами мережних ресторанів, 1 адміністратором кафе. Далі було проведено дві фокус-групи. Одна серед них, чисельністю 8 осіб, проходила з вищим керівним складом і фахівцями відділу маркетингу великого мережного підприємства громадського харчування. Друга була присвячена спеціалізованій виставці індустрії гостинності “Академія гостинності”, що проводився у Києві у березні 2023 р.,

відвідувачами якої були власники та керуючі ресторанів, кафе, барів. Чисельність другої фокус-групи склали 6 осіб. Сумарно в обох частинах дослідження були отримані відповіді від представників 17 підприємств громадського харчування різного розміру (мережні й одиночні (незалежні) формати (класичні ресторани *fine dining* (преміум-клас) і *casual dining* (демократичні), ресторани швидкого харчування, бістро, кав'ярні).

Для глибинних інтерв'ю, і для фокус-груп використовувалися відкриті питання, покликані виділити й охарактеризувати маркетингові можливості їх підприємств ресторанного бізнесу, які вносять істотний внесок у створення цінності для їхніх клієнтів і для самих підприємств. При складанні плану інтерв'ю та фокус-груп, як відправної точки, були взяті маркетингові можливості, що згадуються в опрацьованих інформаційних джерелах [67-73]. Таким чином, маркетингові можливості персоналу підприємств громадського харчування можна поділити на дві групи:

- можливості, пов'язані з перетворенням ресурсів у межах класичного комплексу маркетингу (маркетинг-міксу);
- можливості, пов'язані із управлінням діяльністю у межах маркетинг-міксу та забезпеченню необхідними ресурсами, включаючи управління маркетинговою інформацією, а також розроблення та реалізацію маркетингової стратегії.

Для обговорення власникам і менеджерам, що брали участь у глибинні інтерв'ю та фокус-групах, пропонувався наступний перелік з дев'яти маркетингових компетенцій для того, щоб вони оцінили їхню придатність і необхідність адаптації для підприємницьких структур громадського харчування:

- розроблення продукту: здатність розробляти товарну / сервісну пропозицію та керувати нею;
- ціноутворення: здатність одержувати оптимальний дохід від покупців;
- управління каналами збуту: здатність формувати та підтримувати функціонування каналів збуту, які ефективно зв'язують підприємство з

покупцями;

- маркетингові комунікації: здатність підприємства управляти поглядами покупців про цінності, які постачаються їм;

- продажу: здатність отримувати вигідні замовлення від покупців;

- управління маркетинговою інформацією: здатність досліджувати ринок і використовувати знання про нього;

- сегментування ринку: здатність поділяти покупців на групи з метою уточнення цільового ринку та реалізації різних комплексів комерційних і маркетингових заходів;

- планування маркетингу: здатність формувати стратегії, що служать досягненню відповідності між ресурсами підприємства сфери харчування та потребами ринку;

- реалізація маркетингових стратегій: здатність у ході вибору варіанту стратегії поділяти ресурси, перетворювати та контролювати заплановані маркетингові стратегії у ході операційної діяльності [67-73].

Варто звернути увагу на те, що бібліографічні джерела, у яких пропонувалися вищезгадані маркетингові можливості, не були орієнтовані на ринок послуг. За результатами проведеного нами емпіричного дослідження, первісний перелік маркетингових можливостей зазнав певних змін, оскільки був відкоректований з урахуванням специфіки вітчизняного ринку громадського харчування. У підсумку, до маркетингових можливостей підприємств ресторанного господарства ми відносимо:

1. Інформаційно-комунікативні здатності, що містять:

- управління маркетинговою інформацією про конкурентне середовище та поведінку покупців;

- планування й організацію комунікацій, не пов'язаних з процесом надання послуг.

2. Можливості до маркетингового планування, що містять:

- створення концепції послуги та стратегії позиціонування на ринку;

- розроблення дизайну основних, додаткових і підтримуючих послуг і

стандартів їх надання;

- планування цінової політики;

- планування політики багатоканального збуту, у тому числі, франчайзингових взаємин.

3. Здатності до організації маркетингової діяльності, що містить:

- добір і навчання персоналу, здійснення внутрішнього маркетингу;

- організацію взаємодії з клієнтами при наданні послуги.

4. Здатності до контролю маркетингової діяльності, що поєднують:

- контроль якості надання послуг і комунікацій при взаємодії з покупцями;

- оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Необхідність адаптації переліку маркетингових можливостей підприємства ресторанного господарства викликана наступними особливостями маркетингової діяльності на ринку послуг:

- виділення у складі комунікативної політики підприємства комунікацій, не пов'язаних з процесом обслуговування, та службовців – для залучення нових клієнтів, і комунікацій, які відбуваються у процесі обслуговування [77].

Відповідно, виникає необхідність у різних підходах до планування, організації та контролювання цих комунікацій; специфічність розподільної політики стосовно до послуг, які у загальному випадку невіддільні від виробника; виняткова важливість обслуговуючого персоналу у забезпеченні задоволеності споживачів і досягненні інших маркетингових цілей.

У зв'язку з цим, перелік маркетингових можливостей досліджуваного підприємства ТОВ “Україна” ресторан зазнав ряд змін за підсумками емпіричного дослідження.

По-перше, здатність до маркетингових комунікацій розділена на дві, віднесені до різних блоків: планування й організацію комунікацій, не пов'язаних з процесом надання послуг, і організацію взаємодії з клієнтами при наданні послуги. Перша серед цих маркетингових можливостей дозволяє

успішно залучати нових клієнтів, а друга – підвищує задоволеність існуючих клієнтів і сприяє перехресним продажам.

По-друге, не виділяється здатність до сегментації ринку, оскільки не всі підприємства на ринку громадського харчування через малі розміри мають можливість обслуговувати кілька сегментів, що не приводить до їхньої низької конкурентоспроможності. При цьому особливу важливість здобуває здатність до розроблення концепції послуги та стратегії позиціонування на ринку, яка містить вибір цільового сегмента, на якому підприємство збирається позиціонуватися. В умовах наявності великої кількості можливостей диференціювати свої послуги підприємства громадського харчування залучають клієнтів завдяки чіткому позиціонуванню, що відрізняє їх від конкурентів, і задоволенню конкретних потреб клієнтів або їх прагнення до різноманітності.

По-третє, уточнене формулювання можливостей та здатності до розроблення продукту. Вона названа здатністю до розроблення дизайну основних, додаткових і підтримуючих послуг і стандартів їх надання, що відповідає специфіці ринку послуг у цілому та ринку громадського харчування зокрема. Також уточнене формулювання здатності до управління каналами збуту. На ринку громадського харчування переважає прямий збут, однак експансія бізнесу часто відбувається з використанням методу франчайзингу. Крім того, можлива комбінація традиційних для громадського харчування продажів з використанням послуг кейтерингу, доставкою додому через інтернет-замовлення, використання магазину кулінарії, тощо. Тому дана можливість одержала назву “планування політики багатоканального збуту, у тому числі, франчайзингових взаємин”.

По-четверте, виділена маркетингова можливість роботи з персоналом – добір і навчання персоналу, проведення внутрішнього маркетингу. Саме персонал підприємницьких структур громадського харчування є основним носієм і провідником маркетингових ідей і своєрідним дзеркалом маркетингової орієнтації.

По-п'яте, усі учасники фокус-груп відзначили необхідність розділити



здатність реалізації маркетингових стратегій на чіткі здатності. Одна з них – організація взаємодії з клієнтами при наданні послуг, у якій, у першу чергу, виділяється комунікативний аспект. Друга – контроль цієї взаємодії, а саме контроль якості надання послуг і комунікацій при взаємодії зі споживачами. У сфері послуг попередній контроль якості має обмежену застосовність, отже, контроль повинен проводитися згідно часу та місця надання послуг. Третя – здатність оцінювання ефективності маркетингової діяльності з метою вибору найбільш діючих маркетингових інструментів на висококонкурентному насиченому ринку громадського харчування.

За підсумками емпіричного дослідження нами розроблений перелік маркетингових можливостей, актуальних для підприємств сфери громадського харчування, а зокрема й для досліджуваного підприємства ТОВ “Україна” ресторан ( рис. 3.2).

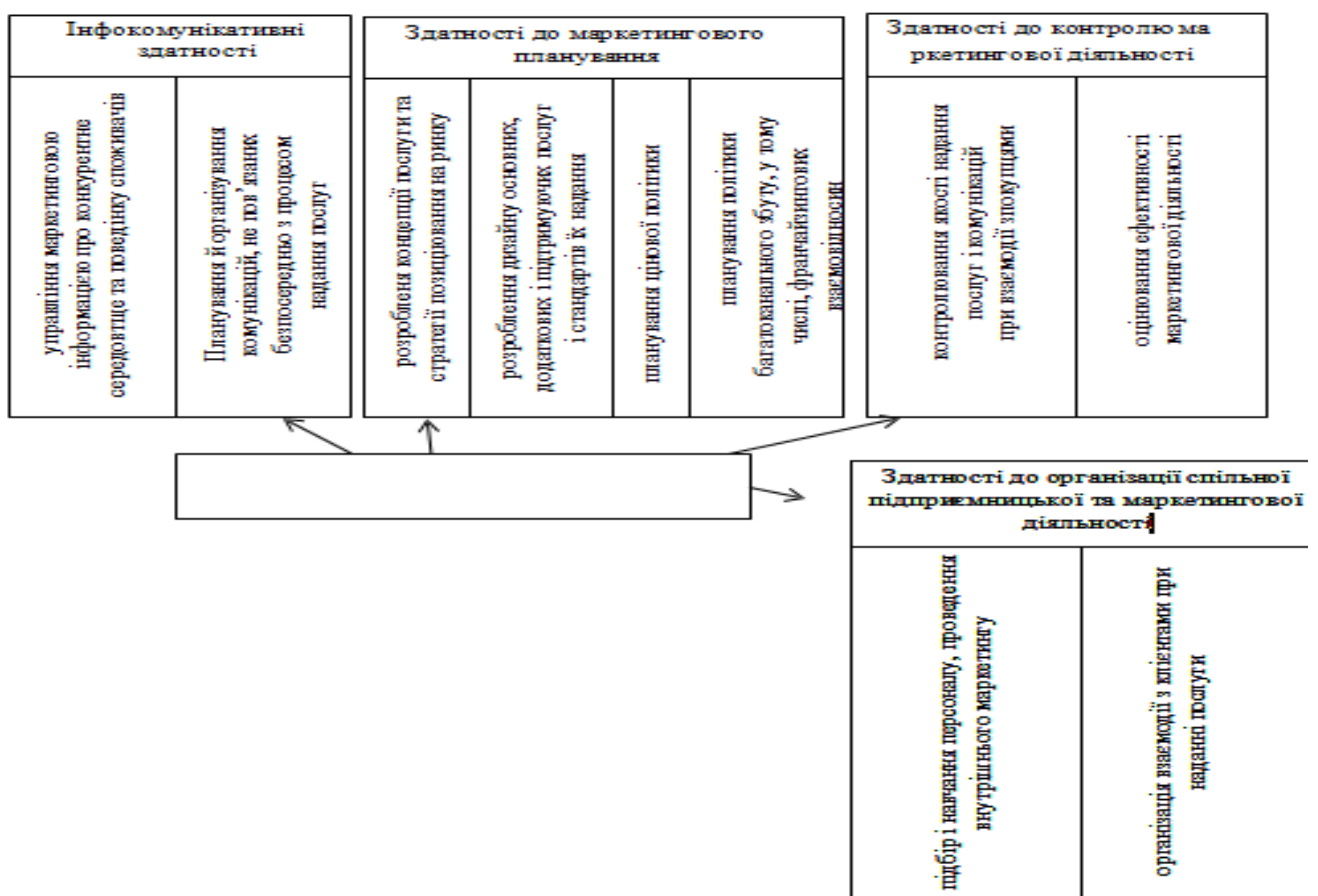


Рисунок 3.2. Пропонована класифікація маркетингових можливостей для ТОВ “Україна” ресторан

Джерело: власна розробка

Слід зазначити, що компетенції – це свого роду синтетичні здатності. Вони зв'язані не з одним видом діяльності, а із сукупністю взаємозалежних можливостей, у той час, як самі здатності сконцентровані на виконанні конкретної функції [53, с.82].

Наприклад, розглянемо таку маркетингову компетенцію, як управління брендом ресторанного підприємства. Вона пов'язана з цілим рядом маркетингових можливостей, зокрема, з виділенням цільового сегмента та визначенням його цінностей і відносин шляхом маркетингових досліджень; визначенням ідентичності бренду у межах вибору стратегії позиціонування; врахуванням стратегії брендингу у побудові взаємин з персоналом; просуванні бренду у комунікаціях, пов'язаних і не пов'язаних з процесом обслуговування тощо.

Іншим прикладом синтетичної маркетингової компетенції є управління взаєминами з покупцями. Вона включає такі маркетингові можливості персоналу ресторанного закладу, як маркетингове дослідження й аналізування портфеля покупців, планування й організацію комунікацій для залучення нових покупців, контроль якості надання послуг і комунікацій при взаємодії з покупцями з метою втримання існуючих покупців, удосконалювання послуг і комунікацій з метою повернення загублених покупців [51, с.35].

Як було зазначено вище, основними критеріями віднесення можливості (здатності) до компетенції є: унікальність на ринку; колективний характер. Атрибут унікальності захищає компетенцію від копіювання й, отже, забезпечує довготривалість конкурентної переваги її власника. Дж. Барні стверджує, що унікальність забезпечується рідкістю, неімітованістю та незамінністю [80, с.106]. Розглянемо детально кожен із зазначених атрибутів. Рідкість на ринку громадського харчування характеризує величину відмінності від конкурентів, яке одержує підприємство сфери харчування завдяки наявності компетенції. Неімітованість має на увазі, що компетенція не може бути повторена конкурентами, принаймні, у недалекому майбутньому, що робить перевагу над ними стійкою. Відсутність замінників також гарантує, що компетенція не стане

зайвою або застарілою. Усі ці характеристики, об'єднані в атрибуті унікальності, забезпечують отримання відмінної цінності клієнтам. Більш ретельне трактування цих характеристик стосовно до маркетингових компетенцій наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристики атрибуту “унікальність” маркетингових компетенцій персоналу ресторанного закладу

Характеристики унікальності	Трактування характеристики	Приклади
Рідкість	Ступінь відмінності від конкурентів, забезпечувана конкретною здатністю	Наявність додаткових дозвіллевих послуг (більярд, жива музика, власна броварня тощо)
Неімітованість	Імовірність того, що конкуренти не зможуть мати таку ж здатність	Розміщення у найбільш прохідних місцях або в якості єдиного постачальника у бізнес-центрі
Незамінність	Ступінь відмінності конкретної здатності від інших ресурсів і можливостей, що забезпечують цінність-субститут	Навички та повноваження персоналу вирішувати проблеми незадоволених споживачів

Джерело: власна розробка

Ще одним не менш важливим атрибутом є комплектування маркетингових компетенцій підприємств громадського харчування. Окрім того, компетенції є крос-функціональними, оскільки їх розвиток не обмежується одним функціональним підрозділом. Як відзначалося вище, таке розуміння компетенцій особливо є важливим для сфери послуг, оскільки сама послуга є процесом, а господарські процеси можуть забезпечуватися декількома функціональними підрозділами. Тому, говорячи про маркетингові компетенції персоналу підприємства громадського харчування, слід мати на увазі, що у їхньому забезпеченні також задіяні персонал і ресурси, що організаційно не відносяться до відділу маркетингу.

Більш чітке трактування характеристики комплектування маркетингових компетенцій підприємств громадського харчування наведена у таблиці 3.4.

Характеристики атрибуту комплектування маркетингових  
компетенцій підприємств громадського харчування

Характеристики комплектування	Трактування характеристики	Приклади
Крос-функціональний характер	Ступінь важливості здатності для одного або декількох крос-функціональних процесів	Організаційна культура, орієнтована на сервіс для клієнтів
Придатність для ряду послуг	Ступінь участі здатності у постачанні різних послуг	Розуміння потреб різних сегментів, що дозволяє організувати різні типи заходів
Придатність для ряду підрозділів підприємства	Ступінь важливості здатності для декількох стратегічних господарських одиниць	Сильний бренд, що дозволяє будувати франчайзингову мережу

Джерело: власна розробка

Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан на ринку нерозривно пов’язане з володінням ними ряду компетенцій, у тому числі, маркетингових. Разом з тим, формування маркетингових компетенцій в українських підприємницьких структурах громадського харчування поєднане з рядом специфічних труднощів.

Розглянемо деякі з них. З одного боку, непрості ринкові умови, у яких функціонують підприємства ресторанного бізнесу: значні коливання попиту за часом (особливо за часом доби та днями тижня); велика залежність ринкового попиту від загального стану економіки, попит диференційований, виділяються сегменти й ніші покупців з чітко вираженими перевагами; при цьому, оскільки споживча цінність ресторанів полягає не стільки у харчуванні, скільки у комунікації та соціалізації, представники різних сегментів можуть звертатися до того самого постачальника послуг громадського харчування; серед покупців зростає культура споживання, у зв’язку із чим вони очікують отримання від відвідування ресторану усе більш складного по складу враження [55, с.54].

На основі проведеного дослідження маркетингової стратегії та використовуючи інструменти стратегічного маркетингу та менеджменту, PEST– та SWOT–аналіз [46; 49] пропонується побудувати систему

збалансованих показників для ТОВ “Україна” ресторан. Місія закладу сфери харчування наступна: за допомогою унікальної комбінації передових технологій в індустрії громадського харчування та управлінської ідеї відкриваємо нові конкурентні можливості бізнесу та розширюємо обрії вражень відвідувачів.

Основними факторами, що визначають успішність підприємництва у сфері ресторанних послуг, є пошук і використання даних щодо клієнтів для подальшого планування своєї маркетинго-орієнтованої діяльності, а також розумний зворотний зв'язок між клієнтами й обслуговуючим персоналом. Маркетингова компетентність персоналу у ТОВ “Україна” ресторан є ефективним засобом підтримки постійного контакту з клієнтами шляхом об'єднання й координації всіх бізнес-процесів, спрямованих на попередження і якісне задоволення їх потреб і запитів.

У сучасних умовах формування маркетингової стратегії діяльність “сучасних” маркетологів повинна бути перетворена у наступному напрямку:

- маркетинг у сфері громадського харчування повинен здійснюватися на основі не 4Р, а 7Р (послуга, ціна, збут, комунікації, процес надання послуги, маркетингова компетентність персоналу та фізичне оточення);

- нерозривність виробництва, продажу та споживання послуг масового харчування;

- повна залежність від наявності клієнтів;

- формування ціни залежить багато у чому від мети та типу закладу, є можливість встановлення високої торговельної націнки, значення якої може варіюватися від 50 до 1000%;

- особлива роль належить обслуговуючому персоналу як прямому каналу збуту на ринку ресторанного господарства;

- важливу роль також відіграє сам процес надання послуги, умови та атмосфера споживання, архітектура й інтер'єр закладу [75, с.10].

Таким чином, стратегічне бачення керівництвом ТОВ “Україна” ресторан перспектив розвитку досліджуваного підприємства можна відобразити за

допомогою такої комплексної моделі оцінювання (рис. 3.3).



Рисунок 3.3. Комплексна модель стратегічного бачення перспектив розвитку ТОВ “Україна” ресторан

Джерело: власна розробка

На основі комплексної моделі стратегічного бачення перспектив розвитку ТОВ “Україна” ресторан визначимо основні напрямки стратегічного розвитку підприємства і сформуємо систему збалансованих показників для оцінювання найбільш вагомих показників діяльності даного закладу з врахуванням опрацювання численних інформаційних джерел даного контексту [67-73], які представимо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Система збалансованих показників для оцінювання перспектив розвитку  
ТОВ “Україна” ресторан із розподілом відповідальних виконавців  
та етапів здійснення контролю

Елементи системи збалансованих показників	Відповідальні особи за контроль показників	
Прив’язати методику розподілу маркетингового бюджету до стратегії закладу	Відділ маркетингу Адміністративний персонал Pr-Фахівець	
Провести навчання по роботі з базою знань		
Організувати регулярний моніторинг галузі		
Розробити стандарт продажів		
Розробити стандарт роботи з партнерами та клієнтами		
Упровадити і використовувати стандарти якості, систему HACCP		
Вибрати аналогічні й конкуруючі підприємства для аналізу й порівняння		
Задати коридори значень для показника “Кількість згадувань в інтернет-мережах та ЗМІ”		
Розробити стандарт просування компанії		
Визначити перелік інтернет-каналів, згадування в яких нас цікавлять		
Визначити коридор значень для кількості інформаційних приводів		
Визначити коридор значень для ступеня охоплення цільової аудиторії		
Розробити регламент моніторингу інтернет-каналів		
Провести моніторинг згадувань у інтернет-каналах конкурентів		
Розробити процедури оцінювання лояльності		
Дати визначення скарги та позитивного відгуку, організувати облік		Генеральний директор Виконавчий директор Комерційний
Визначити коридор значень для кількості лояльних замовників		
Визначити коридор значень для кількості скарг		
Визначити коридор значень для кількості позитивних відгуків		
Організувати облік продажів у єдиній базі		
Визначити коридор значень для прибутку		
Визначити коридор значень для обсягу продажів	Відділ кадрів (фахівець із персоналу)	
Організувати моніторинг відвідуваності сайту		
Організувати облік поліпшень якості послуг		
Визначити коридор значень для кількості нових продуктів		
Вибрати аналогічні підприємства, провести аналізування, визначити коридор значень для кількості годин на підвищення кваліфікації		
Розробити структуру плану особистісного росту працівників закладу		
Визначити коридор значень для ступеня виконання планів особистісного росту працівників закладу		
Визначити формулу розрахунків забезпеченості кадрами та кадровим резервом. Задати коридор значень		
Дати визначення кадрового резерву		
Деталізувати бажаний профіль корпоративної культури	Відділ кадрів (фахівець із персоналу)	
Задати коридор значень для кількості заходів щодо корпоративної культури		
Привести у відповідність стратегії оргструктури підприємства		

Завершальним етапом упровадження системи збалансованих показників для ТОВ “Україна” ресторан є складання графіку по виконанню маркетингових завдань і заходів, які представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Пропонований графік робіт на 2024 р. для ТОВ “Україна” ресторан

Квартал	Місяць	Захід	Виконавці
1-й	Січень	1. Розрахунки показників діяльності підприємства за попередній квартал	Бухгалтер
		2. Аналізування збалансованості портфеля	Відділ маркетингу
	Лютий	1. Проведення ситуаційного аналізу	Відділ маркетингу
		2. Відстеження ринкових змін	Відділ маркетингу
		3. Перегляд проблем розвитку, ранжування завдань	Експертна комісія, директор
	Березень	4. Перегляд цінової політики	Комерційний директор
		1. Дослідження думок і переваг відвідувачів	Відділ маркетингу
	2-й	Квітень	2. Вимірювання показників попиту
1. Розрахунки показників діяльності підприємства за попередній період			Бухгалтер, начальник відділу збуту
2. Аналізування збалансованості портфеля			Відділ маркетингу
3. Перерахування знижок		Комерційний директор	
Травень		Коректування стратегічного плану	Генеральний директор
Червень	Перегляд цінової політики	Комерційний директор	
3-й	Липень	1. Розрахунки показників діяльності підприємства за попередній квартал	Бухгалтер
		2. Аналізування збалансованості портфеля	Відділ маркетингу
	Серпень	1. Проведення ситуаційного аналізування	Відділ маркетингу
		2. Відстеження ринкових змін	Відділ маркетингу
		3. Перегляд проблем розвитку, ранжирування завдань	Експертна комісія, директор
		4. Перегляд цінової політики	Комерційний директор
	Вересень	1. Дослідження покупців продукції, торговельних посередників	Відділ маркетингу
4-й	Жовтень	2. Вимірювання еластичності попиту	Відділ маркетингу
		1. Розрахунки показників діяльності підприємства за попередній квартал	Бухгалтер
		2. Аналізування збалансованості портфеля	Відділ маркетингу
	Листопад	3. Перегляд цінової політики	Комерційний директор
		Дослідження ринку (ємність, частка, конкуренти, прогнозування обсягів продажів на наступний рік)	Відділ маркетингу, начальник відділу продажів
	Грудень	1. Розроблення стратегії маркетингу на майбутній рік	Відділ маркетингу, генеральний директор
		2. Перегляд цінової політики	Комерційний директор



Таким чином, упровадження запропонованої системи збалансованих показників для ресторанного бізнесу має свою необхідність і може бути ефективним інструментом для поліпшення результативності та досягнення стратегічних цілей компанії. Дана система допомагає забезпечити комплексну оцінку діяльності підприємства та залучити працівників до спільної мети.

### **Висновки до розділу 3**

1. Проведене дослідження існуючих засобів і технологій для проектування web-сайтів дало можливість обґрунтувати проєктні рішення, які були прийняті у процесі удосконалення сайту ТОВ “Україна” ресторан з метою пришвидшення та покращення кейтерингового обслуговування. Здійснено опис порядку розроблення карти сайту та його дизайну. Визначено основні складові компоненти, необхідні для розроблення нового сайту, на підставі чого сформульована та побудована структура сайту.

2. Запропоновано комплексну модель стратегічного бачення перспектив розвитку ТОВ “Україна” ресторан з урахуванням ключових її складових:

- ринку, маркетинг, обсягів продажів;
- процесу виробництва продукції та надання ресторанних послуг;
- системи управління підприємством;
- персоналу закладу.

3. Запропоновано до впровадження системи збалансованих показників (balanced scorecard), необхідність та ефективність якої підкреслюється наступними аргументами:

- забезпечення вимірювання всебічного успіху: ресторанний бізнес потребує оцінки не тільки фінансових результатів, але й інших факторів, таких як якість продукту, задоволеність клієнтів, ефективність процесів. Система збалансованих показників дозволяє комплексно оцінювати різні аспекти діяльності бізнесу і враховувати їх в стратегічному плануванні;

- формулювання та співставлення стратегічних цілей: система збалансованих показників допомагає ресторанам ясно сформулювати свої стратегічні цілі і співставляти їх з оптимальними показниками. Наприклад, якщо ціллю є поліпшення якості обслуговування, показником може бути відсоток задоволених клієнтів або середня оцінка обслуговування;

- максимальне залучення працівників та їх мотивація: упровадження системи збалансованих показників є чудовим інструментом для залучення і зміцнення командної роботи. Процес визначення показників і розробка стратегії може включати різні рівні працівників, дозволяючи їм відчувати свою важливу роль у досягненні загальної мети;

- моніторинг та корекція: система збалансованих показників дозволяє ресторанам моніторити свій прогрес і вчасно вносити корективи в стратегію. Це допомагає виявляти проблемні області і зосереджувати зусилля на їх вирішенні, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу.

## РОЗДІЛ 4

### ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

#### 4.1. Служба охорони праці ТОВ “Україна” ресторан

Служба охорони праці – це сукупність органів управління закладом, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці. Створення служби охорони праці здійснюється шляхом послідовного визначення мети і об'єкта управління, завдань і заходів щодо охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, складання нормативно-методичної документації.

Основна мета служби охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму і профзахворюванням. Суб'єктом управління в службі охорони праці на підприємстві в цілому є керівник, а в цехах, на виробничих ділянках і в службах – керівники відповідних структурних підрозділів і служб [79].

Основними функціями служби охорони праці на підприємстві є:

- ✓ прогнозування і планування робіт, їх фінансування;
- ✓ організація та координація робіт;
- ✓ облік показників стану умов і безпеки праці;
- ✓ аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- ✓ стимулювання роботи щодо вдосконалення охорони праці.

Основними завданнями служби охорони праці є:

- ✓ навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда питань охорони праці;
- ✓ забезпечення безпечності технологічних процесів, виробничого устаткування, будівель і споруд;
- ✓ нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;

- ✓ забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- ✓ забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- ✓ організація лікувально-профілактичного обслуговування.

Структура служби охорони праці у комплексному закладі ресторанного господарства наведена у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Служба охорони праці ТОВ “Україна” ресторан

Кількість працюючих закладу	Система управління охороною праці
30 осіб у комплексному закладі ресторанного господарства	Служба охорони праці: - директор - керівник служби охорони праці у закладі; - інспектори за додержанням вимог з охорони праці.

Для забезпечення ефективної організації техніки безпеки та охорони праці на підприємстві ведеться відповідна документація, перелік якої у контексті організації служби охорони праці закладу ТОВ “Україна” ресторан подано у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Основна документація з організації служби охороною праці  
ТОВ “Україна” ресторан

Служба з охорони праці	1. Наказ власника про створення служби охорони праці
	2. Положення про службу охорони праці на підприємстві затверджено наказом власника
	3. Положення про порядок проведення навчання і перевірку знань з питань охорони праці, затверджено наказом власника
Комісія з питань охорони праці	1. Рішення зборів трудового колективу про створення комісії з питань охорони праці
Для всіх підприємств	2. Розпорядницька документація:
	1. Наказ затвердження інструкцій та правил з питань охорони праці

Продовження таблиці 4.2

	2. Положення про роботу уповноважених осіб затверджене наказом власника
	3. Інструкції з охорони праці на робочих місцях, затверджені наказом власника
	4. Інструкції з пожежної безпеки, затверджені наказом власника 4
	5. Зміст інструктажів з питань охорони праці, затверджені наказом власника
	6. Колективний договір між адміністрацією та вповноваженим представником трудового колективу
	7. Трудовий договір, де зазначаються права найманого працівника та зобов'язання роботодавця у розділі "Охорона праці"
	3. Звітна документація форми офіційної статистичної звітності
	4. Облікова документація (журнали реєстрації інструктажів, графіки, протоколи, плани, схеми та ін.

Таким чином, організація техніки безпеки та охорони праці ТОВ "Україна" ресторан здійснюється відповідно до законодавства, норм, правил та відповідних документів, що регламентують діяльність підприємства.

#### **4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях ТОВ "Україна" ресторан**

Виходячи із проведених досліджень згідно із ДНАОП 0.00-1.31-99 площа приміщень на одного працюючого повинна складати не менше 4,5 м<sup>2</sup>, об'єм – 15 м<sup>3</sup> для виробничих приміщень; площа – не менше 6,0 м<sup>2</sup>, об'єм – 20 м<sup>3</sup> для робочих місць з відео терміналом (кабінет директора, контора, бухгалтерія)[46].

Визначені площі приміщень та об'єм на одне робоче місце у закладі ресторанного господарства зазначено у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Площа та об'єм виробничих приміщень, передбачених на одне робоче місце

Приміщення	Кількість працюючих у зміну	На одного працюючого	
		площа, м <sup>2</sup>	об'єм, м <sup>3</sup>
Гарячий цех	4	7,3	24,7
Холодний цех	3	6,0	20,4
Доготівельний цех	3	11,7	39,7
Мийна кухонного посуду	1	9,0	30,6
Роздаткова	1	12,0	40,8
Сервізна	1	11,0	37,4
Мийна столового посуду	1	14,0	47,6

Згідно з таблицею 4.3 у ТОВ "Україна" ресторан площі та об'єм виробничих приміщень повністю задовольняють вимоги ДНАОП 0.00-1.31-99.

Щодо техніки безпеки під час експлуатації електричного обладнання даного закладу слід зазначити, що в неробочий час все електропостачання повинно бути відключено від обладнання. Регулярно буде проводитись його огляд та профілактичний ремонт.

Розміщення устаткування у виробничих приміщеннях закладу відповідатиме "Правилам технічної експлуатації електроустаткування" та "Правилам технічної безпеки".

Для кожного цеху у закладі передбачається безпека під час запуску устаткування, можливість швидкої зупинки його в аварійних ситуаціях, зручне та безпечне розміщення засобів управління, сигналізації. Відведені також аварійні кнопки на посту управління для негайного зупинення механізмів. Розробляються заходи, які запобігають травмуванню, передбачені попереджувальні та захисні пристрої та огорожі (аварійні кнопки, запобіжні муфти та клапани).

Також у закладі передбачено захисне відключення електроустаткування, оскільки небезпека ураження струмом може виникнути внаслідок замикання на землю, зниження опору ізоляції, несправностей заземлення (занулення) [79].

Щодо техніки безпеки під час експлуатації теплового обладнання закладу, слід зазначити, що конструкція цього устаткування відповідає спеціальним Правилам устаткування та безпечній експлуатації. Все теплове обладнання має теплову ізоляцію, температура поверхні якої не перевищуватиме 400С. Обладнання має контурне заземлення. Також працівники мають засоби індивідуального захисту від теплового випромінювання, а саме спеціальну форму, рукавички, рушники та ін. на випадок необхідності у надзвичайних подіях.

Слід зазначити, що холодильне устаткування відноситься до обладнання з підвищеною небезпекою, оскільки під час його роботи використовуються високий тиск і токсичні холодоагенти. Неправильна експлуатація цього устаткування може привести до нещасних випадків [79].

Інструкції з експлуатації вивішуватимуться біля кожної установки та будуть видані персоналу.

Експлуатацію холодильного устаткування здійснюватимуть відповідно до Інструкції з експлуатації і Правил техніки безпеки.

Основні заборони під час роботи із холодильним устаткуванням:

- ✓ вмикання холодильного агрегату при наявності у ньому несправностей, а також несправностей приладів автоматики та захисту, відсутності або несправностей заземлення; порушення теплоізоляції; відсутності гумових ущільнень дверей;
- ✓ зберігання солі в приміщеннях, де встановлено холодильні агрегати;
- ✓ доторкання до рухомих частин машини як під час роботи, так і під час автоматичної зупинки;
- ✓ робота холодильних агрегатів, у яких закінчений термін чергового щорічного випробування та перевірки захисного заземлення;
- ✓ робота торгово-холодильного устаткування коли є стук, гудіння в агрегаті, вийшли з ладу прилади автоматики [79].

Підйомно-транспортне устаткування підлягає частковому періодичному огляду через кожні 10 місяців, а через кожні 2 роки повному огляду. Машини і

механізми, рідко експлуатуються, підлягають технічному огляду через кожні п'ять років.

Слід зазначити, що згідно із правилами Держтехнагляду забороняється піднімати вантажі, маса яких перевищує вантажопідйомність обладнання. Забороняється піднімати вантажі, що знаходяться в нестійкій рівновазі. При транспортуванні поступаючого обладнання необхідно керуватись схемами транспортування. Вантажник перед початком роботи повинен перевірити справність вантажозахоплюючих механізмів, правильно провадити строповку вантажу, попереджувати появу сторонніх осіб в зоні підйому і переміщення вантажу [79].

#### **Висновки до розділу 4**

Організація техніки безпеки та охорони праці ТОВ “Україна” ресторан здійснюється відповідно до законодавства, норм, правил та відповідних документів, що регламентують діяльність підприємства. На підприємстві сформовані заходи щодо охорони праці у виробничих приміщеннях закладу, яких обов’язково слід дотримуватися.



## ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі розглянуто напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу ТОВ “Україна” ресторан.

У першому розділі роботи розглянуто специфіку надання ресторанних послуг, зокрема зазначено, що послуги підприємств ресторанного господарства можуть бути цікавим об’єктом дослідження з позиції маркетингу. Вивчення і аналіз таких послуг дозволяє виявляти різноманітні аспекти, які можуть впливати на успіх ресторанного бізнесу. Основні питання у даному контексті включають наступні аспекти: цільову аудиторію, попит на послуги, їх конкурентоспроможність, аналіз конкуренції в галузі ресторанного господарства, формування маркетингових стратегій та стратегій ціноутворення закладів, якість обслуговування та необхідність і можливості впровадження інновацій.

Дослідження показали, що послуги як об’єкт бізнесу та споживання досить різноманітні та специфічні. Вони різняться між собою по якості, цільовому призначенні, по категоріях користувачів, по галузевій приналежності, по ступеню виразності відмінних характеристик, по віддільності результату послуги від споживача, за рівнем індивідуалізації надаваних послуг, по ступеню участі споживача у процесі надання послуги, по частоті обігу клієнта до постачальника послуг, а також із цілого ряду інших характеристик. Специфічність послуг породжує значні особливості у забезпеченні їх конкурентоспроможності.

Ефективність функціонування підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах визначається правильністю застосування маркетингових стратегій у практичній діяльності підприємств та формування переліку маркетингових можливостей для забезпечення їх реалізації. Важлива роль у даному контексті відводиться маркетинговим компетенціям персоналу.

У процесі дослідження визначено, що розвиток високої культури обслуговування у досліджуваного ресторанного підприємства, орієнтованої на запити вимогливих клієнтів, має першорядне значення, тому що успіх і популярність ресторану перебуває у прямій залежності від якості їжі та культури обслуговування, уважного та ввічливого відношення персоналу до відвідувачів.

У другому розділі роботи, провівши аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ “Україна” ресторан, бачимо позитивні тенденції зростання виручки та усіх видів доходів та чистого прибутку. Відповідно зросли й окремі види витрат та податкові платежі, однак собівартість продукції зменшилась. Негативною тенденцією в діяльності підприємства є скорочення за звітний період основних працівників, що, відповідно, призвело до зменшення відпрацьованого часу та відповідно витрат на оплату праці.

Для реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства та формування системи управління, що базується на концепції маркетингу, необхідне створення методичної та нормативної документації з питань функціонування та розвитку підприємств ресторанного бізнесу, оцінюванні результативності його функціонування на основі упровадження системи збалансованих показників.

У третьому розділі роботи, проведене дослідження існуючих засобів і технологій для проектування web-сайтів дало можливість обґрунтувати проектні рішення, які були прийняті у процесі удосконалення сайту ТОВ “Україна” ресторан з метою пришвидшення та покращення кейтерингового обслуговування. Здійснено опис порядку розроблення карти сайту та його дизайну. Визначено основні складові компоненти, необхідні для розроблення нового сайту, на підставі чого сформульована та побудована структура сайту.

У процесі дослідження також запропоновано комплексну модель стратегічного бачення перспектив розвитку ТОВ “Україна” ресторан з урахуванням ключових її складових:

- ринку, маркетинг, обсягів продажів;

- процесу виробництва продукції та надання ресторанних послуг;
- системи управління підприємством;
- персоналу закладу.

Запропоновано також до впровадження систему збалансованих показників (balanced scorecard), необхідність та ефективність якої підкреслюється наступними аргументами:

- забезпечення вимірювання всебічного успіху: ресторанний бізнес потребує оцінки не тільки фінансових результатів, але й інших факторів, таких як якість продукту, задоволеність клієнтів, ефективність процесів. Система збалансованих показників дозволяє комплексно оцінювати різні аспекти діяльності бізнесу і враховувати їх в стратегічному плануванні;

- формулювання та співставлення стратегічних цілей: система збалансованих показників допомагає ресторанам ясно сформулювати свої стратегічні цілі і співставляти їх з оптимальними показниками. Наприклад, якщо ціллю є поліпшення якості обслуговування, показником може бути відсоток задоволених клієнтів або середня оцінка обслуговування;

- максимальне залучення працівників та їх мотивація: упровадження системи збалансованих показників є чудовим інструментом для залучення і зміцнення командної роботи;

- моніторинг та корекція: система збалансованих показників дозволяє ресторанам моніторити свій прогрес і вчасно вносити корективи в стратегію. Це допомагає виявляти проблемні області і зосереджувати зусилля на їх вирішенні, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу.

У четвертому розділі роботи доведено, що організація техніки безпеки та охорони праці ТОВ “Україна” ресторан здійснюється відповідно до законодавства, норм, правил та відповідних документів, що регламентують діяльність підприємства. На підприємстві сформовані заходи щодо охорони праці у виробничих приміщеннях закладу, яких обов’язково слід дотримуватися.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
2. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 №1023-XII із змінами та доповненнями від 17.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: закон України від 23.12.1997 № 771/97.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: закон України від 15.12.1993 №3689-XII із змінами та доповненнями від 21.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>.
5. Про рекламу: закон України від 03.07.1996 №270-96/ВР із змінами та доповненнями від 04.02.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Про ціни і ціноутворення: закон України від 21.06.2012 №5007-VI із змінами та доповненнями від 30.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.
7. Астахова О. Маркетинг: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 208 с.
8. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. 220 с.
9. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. Київ: Знання, 2010. 332 с.
10. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. К.: КПІ, 2010. 384 с.
11. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підруч. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
12. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 360 с.

13. Вачевський М.В., Скотний М.В. Маркетинг у сферах послуг: навч. посібник. Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. 232 с.
14. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. №7. С.23-28.
15. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/>
16. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: “Інновація”, 2009. 316 с.
17. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.
18. Войчак А. В., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження: підруч.; ред. А. В. Войчак; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. К.: КНЕУ, 2012. 408 с.
19. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
21. Герасимчук Б. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327с.
22. Голованова М., Каменєва З. Лояльність клієнтів і метрики її вимірювання. Маркетинг в Україні. 2019. №1. С. 43-46.
23. Гончаров С. М. Маркетинг. Рівне: НУВГП, 2007. 364 с.
24. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства: зб. мат-в Всеукр. наук.-практ. конф. “Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи” (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів: МАУП, 2016. Ч. 1. 360 с. С. 301–306.
25. Дж. Дей. Стратегічний маркетинг. URL: [https://strategichniy-marketing-dzh-dey-142-430-33swy.html#google\\_vignette](https://strategichniy-marketing-dzh-dey-142-430-33swy.html#google_vignette)
26. Дудяк Р. П., Липчук В. В. Маркетинг: теорія, методика, практика: навч. посібник. Львів: НВФ “Українські технології”, 2002. 260 с.

27. Заячківська Г. А. Маркетинг міжнародних туристичних послуг: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2011. 394 с.
28. Зозульов О. В., Домашева О. А. Алгоритмізація процесу розробки стратегії виведення на ринок нового для підприємства товару. Маркетинг і реклама. 2017. №5-6. С. 42-48.
29. Зозульов О. В. Життєвий цикл товару після його купівлі. Маркетинг і реклама. 2018. № 7-8. С. 52-56.
30. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 418-422.
31. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. К.: Кондор, 2004. 432 с.
32. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
33. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
34. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
35. Ільченко К. Нейромаркетинг не хайп, а корисний інструмент для грамотного маркетолога. Маркетинг в Україні. 2021. №1. С. 60-64.
36. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2001. 240с.
37. Катаєв А.В. Маркетинг: навч. посібник. Харків: Видавничий центр “Діалог”, 2016. 425 с.
38. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. Маркетинг в Україні. 2016. №3. С. 18-34.
39. Колядюк Р.І., Сосновський Д. О. Інвестиційний проект у Іоft-технології стратегічного маркетингу як інструмент входження в зарубіжні ринки. Маркетинг і реклама. 2018. №4. С. 50-55.

40. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 152 с.
41. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В Менеджмент і маркетинг : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231с.
42. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.
43. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2008. 248 с.
44. Лук'янець Т. А. Економічний механізм маркетингу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 464 с.
45. Малюта Л., Островська Г., Кузь Т. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства: компетентнісний підхід. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2 (21). С. 178–191. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019f>
46. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2016. 232с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/>
47. Мальченко В. М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 360 с.
48. Мендела І. Я. Маркетинг в соціо-культурній діяльності: ситуаційні вправи, тестові завдання: практикум. Івано-Франківськ: Вид-во “Фоліант”, 2020. 60 с.
49. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Вид-во “Фоліант”, 2012. 102 с.
50. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2018. 112 с.
51. Ор'єва К. В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. Ефективна економіка. 2015. № 7. С. 32-39.
52. Островська Г. Аналізування інтелектуального потенціалу управлінців на основі компетентнісного підходу в умовах промислових підприємств Review of transport economics and management, 2021, 5(21). С. 101-115.

53. Островська Г. Розвиток особистісного творчого потенціалу: компетентнісний підхід. Збірник наукових праць IV Всеукр. наук. -прак. конф. «Особистість студента та соціокультурне середовище університету в суспільному контексті» (18 травня 2020 р.). Київ, 2020. С. 78-81.

54. Нагорняк Г., Хануфф К. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Збірник наукових праць Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2023. №3. С. 66-75

55. Петрова О. Зміни підходів в управлінні маркетинговими активностями в ресторанній сфері. Маркетинг в Україні. 2021. №1. С. 50-59.

56. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 325 с.

57. Подкуйко Н. Д., Кізнер Н. О. Маркетинг в соціально-культурній сфері: навч. посіб. Київ: ДАКККиМ, 2002. 96 с.

58. Решетнікова І. Л. Маркетинг: кейси, ситуаційні вправи, тестові завдання: практикум. Київ: КНЕУ, 2013. 479 с.

59. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

60. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.

61. Ромат Є.В. Неформальні вербальні маркетингові комунікації (початок). Маркетинг і реклама. 2017. № 5-6. С. 30-40.

62. Розробка сайтів для ресторанів. Алгоритм. Ефективність. URL: <https://brander.ua/what-we-offer/e-commerce/rozrobka-saytu-dlya-restoranu>

63. Ромат Є.В. Сутність та поняття системи маркетингових комунікацій. Маркетинг і реклама. 2017. №10. С. 30-37.

64. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.

65. Сардак О.В. HR-потенціал в умовах маркетингової орієнтації підприємств // Торгівля і ринок України. Вип. 31. т. 2, 2011. С. 145–153.



66. Сєвонькаєва О. Сучасні технології маркетингових комунікацій. Маркетинг в Україні. 2019. №2. С. 45-50.
67. Силивейстр В. Маркетинг у ресторанному бізнесі. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-marketing>
68. Силивейстр В. Помилки ресторанного бізнесу. Досвід відомих рестораторів. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-business-fails>
69. Силивейстр В. Цільова аудиторія ресторану. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-target-audience>
70. Силивейстр В. Програми лояльності для ресторанів. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-loyalty-programs>
71. Силивейстр В. Вибір постачальника у ресторан. URL: <https://joinposter.com/post/choose-the-restaurant-supplier>
72. Силивейстр В. Як просувати ресторан в Інтернеті: креативні ідеї для розкручування Вашого закладу. URL: <https://joinposter.com/post/how-topromote-restaurant-in-internet>
73. Силивейстр В. Як підвищити середній чек у ресторані. URL: <https://joinposter.com/post/how-to-increase-the-average-check-in-restaurant>
74. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.
75. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. Маркетинг в Україні. 2017. №4. С. 4-10.
76. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2007.
77. Широченська І.П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності. Маркетинг і реклама. 2017. №7-8. С. 32-39.
78. Чхало О. Автоматизовані системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Електронний журнал "СНТЕК". URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/chkhalo.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/chkhalo.htm)
79. Які мови програмування треба знати для створення сайтів підприємств. URL: <https://foxminded.ua/movy-prohramuvannia-dlia-stvorennia-saitiv/>

79. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.
80. Barney J. B. Firm resources and substained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17. N 1. P. 99–120.
81. Black J. A., Boat K. B. Strategic resources traits, configurations and paths to sustainable competitive advantag . *Strategic management journal*. 1994. Vol. 15. P. 131–148.
82. Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. 360 P.
83. Moor J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. *Business Week*. 1996. No. 3. P. 50-71.
84. Ostrovska Halyna. Training of key personnel competences in the digital economy. *Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part II*. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 268 p. С. 257–267.
85. Philip Kotler. *Marketing Essentials*. URL: <https://htbiblio.yolasite.com/resources>
86. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. *Marketing Management: International Edition, 13th Edition*. Dartmouth. Northwestern University. 2012. 480p.
87. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1999. Vol. 68. No. 3. P. 79-91.

# ДОДАТКИ

**Характеристика основних мов програмування, які можуть бути використані для створення та оновлення web-сайту**

**ТОВ «Україна» ресторан**

<b>Мова програмування</b>	<b>Найбільш визначальні її характеристики та можливості використання</b>
PHP	застосовується з метою генерації сторінок сайту, які орієнтовані на гіпертекстову розмітку. На сьогоднішній день PHP є найпоширенішим напрямком програмування для мережі Інтернет. На основі цієї мови розроблено вже більше десяти мільйонів україномовних сайтів. PHP – досить проста мова, яка має високу швидкість оброблення та дозволяє підключати інші модулі. При роботі з PHP у зв'язуванні з іншими модулями з'являється можливість працювати з криптографічним захистом, графікою, базами даних, документацією тощо. Інтерпретатори – апаратний або програмний засіб, що виконує аналізування, оброблення та виконання вихідного коду або програми. Для мови PHP сьогодні існують інтерпретатори для всіх типів ОС.
ASP	представляє собою деякий набір сторінок на сервері, які при виклику виконують певний програмний код. Така технологія дозволяє створювати сторінки сайтів у вигляді невеликих додатків, які схожі на звичайні програми. Найчастіше весь код в ASP поділяється на клієнтську та серверну частини. Клієнтська призначена для того, щоб сформувати візуальне бачення web-сайту, а от серверна частина відповідає за виконання таких дій, як аутентифікація користувача на сервері, робота з БД, передача й обмін інформацією, збереження даних. Чисто технічно – це текстові файли з частинами Html-коду, скриптами на Java і Basic.
ASP.NET	є продовженням Asp-технології з розширеним набором функцій. Для найбільш якісного процесу програмування створене нове середовище розроблення, яке змогло без проблем виявляти багато схованих помилок ще на етапі написання коду. Також змінилася компіляція та реалізація коду між try і catch операторами. Додалися нові елементи управління, що значною мірою спростило розроблення самого

	інтерфейсу для користувача.
Perl	використовувалася з метою формування звітів, в основі яких лежать зібрані дані зі сховища, тому застосовувалася вона для роботи з більшими базами даних, з яких було необхідно виділити певні матеріали та представити їх у вигляді, найбільш зручному для сприйняття. Крім того, Perl активно використовувалася при створенні сайтів, тому що може якісно працювати з базами даних і взаємодіяти з більшою кількістю інструментів для роботи з текстом. На даний момент Perl застосовується вже не так часто, однак деякі серверні утиліти для оброблення тексту та енциклопедичні сайти будуються безпосередньо на ньому.
Ruby	молода, але вже досить популярна об'єктно-орієнтована мова програмування. Ruby має простий, зрозумілий і чіткий синтаксис, дає можливість легко перевизначати операторів. Ця мова характеризується швидким циклом розроблення (редагування – запуск – редагування), використанням інтерпретатора та нетипізованих змінних, які не вимагають оголошення. Модель прямого виконання та динамічного контролю типів дає можливість розробляти код поетапно, причому зручно, що можна додати функцію та відразу ж її протестувати. Однак поглиблене навчання мові вище початкового рівня може бути непростим. Інформаційних ресурсів, що дозволяють вивчити Ruby, на сьогодні недостатньо. Ruby повільно розробляється та розбудовується.
Python/Zope	вважаються мовами високого рівня. Творці постаралися зробити так, щоб кожному програмісту було комфортно працювати з готовим кодом, а ПО під управлінням Python мала значну швидкість виконання. Безпосередньо сама мова створена таким чином, що у ній зустрічаються елементи об'єктно-орієнтованого й імперативного програмування, а ядро містить мінімальний набір команд. Реалізуючи класи та функції, у кінцевому результаті можна отримати кілька модулів. І, отже, Python найкраще використовувати для розроблення додатку для математичних розрахунків або роботи з текстами.
JSP	інноваційна технологія, що представляє собою сторінки, написані на Java і виконувані на сервері, що найбільше залежать від компілятора При використанні Jasper спочатку створюється високо оптимізований байтовий код, який потім

	<p>передається Java-машині для виконання. JSP є досить частим рішенням для створення Інтернет-магазинів або аукціонів. Секрет мови полягає у тому, що налагоджений код може виконуватися як на сервері, так і у користувачькому браузері, також є можливість повноцінного програмування з класами, поділом прав доступу й іншими зручностями, надаваними повноцінною Java.</p>
HTML	<p>можна назвати основою всього Інтернету. Розроблювачу сайту можна використовувати різні фрейми та писати на будь якій мові програмування, але тільки за допомогою Hyper Text Mark Up Language можливий графічний показ даних у вікні браузера. Готова сторінка, як правило, складається з набору тегів, серед яких перебуває сам текст, і виконується підключення інших сторонніх компонентів. У цілому, теги використовуються парні – один відкриває та містить у собі всі налаштування тексту, альтернативні записи, а другий – закриває команду. Бувають і одинарні теги. Завдяки HTML можна працювати з графікою, доповненнями браузера, таблицями, документами, шрифтами, фреймами, іншими технологіями програмування</p>
Dynamic HTML	<p>використовує статичну мову розмітки HTML, каскадні таблиці стилів CSS для своєчасної зміни зовнішнього вигляду компоненту при програмуванні, а також використовуються можливості Javascript, які дозволяють внести зміни без відновлення сторінки. Сторінки, які написані із застосуванням такої технології, вантажаться довше за часом, але однак потім сам користувач може впевнено перемикає вкладки, завантажувати картинки, змінювати положення об'єктів, оновлювати вміст тощо.</p> <p>А найважливіша перевага полягає у тому, що всі скрипти виконуються безпосередньо на машині користувача. З цієї причини динамічні сторінки можуть бути використані на будь якому сервері.</p>
XHTML	<p>дана технологія є представником гіпертекстової розмітки, але заснований не на тегах, а на ієрархіях XML. З технічної точки зору така розмітка майже не відрізняється від оригіналу, однак по візуальному огляді інформації значно виграє, оскільки в XML усе повинно розташовуватися згідно з системою й один по одному. Структурована ієрархія рятує ядро браузера від нескінченного зберігання шаблонів, а також</p>

	<p>зменшує час на оброблення та відображення сторінки, що дає можливість використовувати це технічне рішення на мобільних пристроях.</p>
CSS	<p>використовується програмістами для розроблення наборів стилів на основі об'єктно-орієнтованого програмування. Суть мови полягає у можливості опису класів на сторінці й усіх вхідних об'єктів, де можна вказати колір, шрифт, спосіб відображення, розмір й інші властивості для кожного об'єкта та використовувати готовий стиль, потрібна кількість разів без додаткового опису. Таким чином, використання каскадних таблиць стилів значно скорочує розмір Html-коду, а також дозволяє набудувати відображення сайту для різних браузерів і пристроїв. При цьому, можна підключити інший набір стилів, і документ прийме новий вигляд без зміни коду. Технологія каскадних стилів дозволяє поєднувати об'єкти різних категорій в один контейнер і задавати один стиль для великої кількості об'єктів одночасно.</p>
Javascript	<p>характеризується, як прототипно-орієнтована мова програмування. Найчастіше використовується в якості мови, що вбудовується, для доступу до об'єктів додатків. В основному використовується в браузерах, як мова сценаріїв для реалізації інтерактивних web-сторінок. Головним завданням при створенні цієї мови є доступність мови для розуміння програмістів-непрофесіоналів. Модель роботи: текстовий файл з кодом підключається до документа та виконується засобами клієнтської машини. Досить часто ця технологія застосовується для коректування роботи органів управління сайту та контролю над діями браузера. На практиці ж Javascript використовують у сфері реклами для розроблення банерів і контекстної реклами, яка не доступна для виявлення пошуковою машиною.</p>
SSI	<p>адаптується, як включення від сервера. Це значить, що розроблювачі часто повторювані фрагменти у функціях або коді виносять для того, щоб він довантажувався в документ тільки, якщо виникає така потреба. Ця технологія найчастіше зустрічається у рекламній індустрії. Повторювані банери при завантаженні сторінки обираються за допомогою cgi-скриптів, які підключаються за допомогою SSI. Але така функція надається тільки на платних хостингах обчислювальної потужності для фізичного розташування інформації на</p>

	сервері, яка завжди перебуває у мережі Інтернет, тому що існує більша ймовірність вірусної атаки.
AJAX	технологія, яка з'явилася недавно, однак вона вже стала досить популярною. З технічної точки зору AJAX – асинхронний Javascript і XML, які під час роботи користувача на сторінці здійснюють обмін даними без зайвого відновлення цієї сторінки. Це значить, що користувач робить певні дії – переходить по вкладках, переглядає світлини, статті, читає повідомлення – на одній сторінці. Це дуже зручно з погляду швидкості роботи та простоти навігації. Однак у такої технології існує кілька вагомих мінусів. По-перше, при низькій швидкості каналу робота AJAX стає видимою. По-друге, переходи по сторінці не фіксуються в історії браузера, отже, повернутися до вже переглянутих матеріалів неможливо.
XML	є ієрархічною технологією для зберігання даних у текстовому вигляді. До деякої міри написання скриптів на XML відноситься до об'єктно-орієнтованого програмування. Можливо відзначити велику кількість об'єктів, які мають власний набір властивостей і звичайно є або елементом управління, або модулем, що підключається. З метою налаштування кожного об'єкта використовується опис його параметрів з урахуванням вкладеності властивостей, які мають кожні свої властивості. XML є строгою мовою, і вона не використовується сама по собі, а застосовується, як складова частина динамічної технології візуалізації сторінки або для розроблення власної БД.