

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: Вдосконалення стратегії ефективного просування та продажу
продукту діяльності підприємств ресторанної сфери
(на прикладі ресторану «Na Nebi»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Ухач С.М.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Федишин І.Б.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Машлій Г.Б.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедрою	<u>Шерстюк Р.П.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь бакалавр
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Ухач Софії Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Вдосконалення стратегії ефективного просування та продажу продукту діяльності підприємств ресторанної сфери (на прикладі ресторану «Na Nebi»)

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Федішин Ірина Богданівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від « 31 » _____ 01 _____ 2024 року №4/7-87

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 22.06.2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали фінансової звітності ресторану «Na Nebi», матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

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

Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі досліджено теоретичні основи стратегічної діяльності підприємства, суть та роль інновацій у стратегії діяльності підприємства сфери обслуговування, планування стратегій просування та продажу продуктів та послуг підприємств ресторанної сфери. У другому розділі подано загальну характеристику ресторану «Na Nebi», аналіз управління фінансовою діяльністю досліджуваного ресторану. У третьому розділі розроблена концепція створення стратегії ефективного просування та продажу продукції ресторану «Na Nebi» та запропоновано впровадження меню доповненої реальності як один із компонентів вдосконалення стратегії просування і продажу продукції та послуг досліджуваного ресторану. У четвертому розділі розкрито основи безпеки життєдіяльності та основи охорони праці на підприємстві. У висновках коротко викладено найвагоміші результати дипломної роботи.

У роботі подано рисунки – фото ресторанного комплексу, рисунки візуалізації статистичних даних.

АНОТАЦІЯ

Ухач С.М. Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Вдосконалення стратегії ефективного просування та продажу продукту діяльності підприємств ресторанної сфери (на прикладі ресторану «Na Nebi»)» виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 75 сторінок, 11 рисунків, 7 таблиць, 29 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – підприємство у сфері ресторанного бізнесу «Na Nebi».

Предмет дослідження – удосконалення розробки ефективної стратегії ресторану «Na Nebi».

Метою роботи є пропозиції щодо створення концепції ефективного стратегічного просування та продажу продукту ресторану «Na Nebi».

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади стратегічної діяльності підприємства сфери обслуговування; подана загальна характеристика ресторану та здійснено аналіз управління фінансовою діяльністю досліджуваного ресторану; запропоновано напрями підвищення ефективності удосконалення стратегічного планування ресторану «Na Nebi».

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ресторану «Na Nebi».

Ключові слова: сфера обслуговування, ресторан, криза, концепція, стратегія, доповнена реальність.

ANNOTATION

Ukhach S. M. Qualifying work of the bachelor on the topic "Improvement of a strategy on effective promotion and products sales of the restaurant business enterprises (restaurant "Na Nebi" as a case study)" was performed to obtain the educational qualification level "bachelor" in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. - Ternopil, 2024.

Bachelor's qualification work: 75 pages, 11 figures, 7 tables, 29 literary sources.

The object of the study is the enterprise in the field of restaurant business "Na Nebi".

The subject of the study is to improve the development of an effective strategy for the restaurant "Na Nebi".

The purpose of the work is to make proposals for the concept creation of the effective strategic promotion and sale of the product of the restaurant "Na Nebi".

Research methods: observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular.

The theoretical basis of the strategic activity of the enterprise in the service field is investigated in the qualification work; the general characteristics of the restaurant is presented and analysis of the management of the restaurant's financial activities is carried out; directions for increasing the effectiveness of improving the strategic planning of the restaurant "Na Nebi" are proposed.

The results of the research are recommended for implementation in the activity of the researched enterprise - the restaurant "Na Nebi".

Keywords: service sector, restaurant, crisis, concept, strategy, augmented reality.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	8
1.1. Теоретичні основи стратегічної діяльності підприємства	8
1.2. Суть та роль інновацій у стратегії діяльності підприємства сфери обслуговування.....	16
1.3. Планування стратегій просування та продажу продуктів та послуг підприємств ресторанної сфери. Роль інноваційних стратегій	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NA NEBI».....	32
2.1. Загальна характеристика ресторану «Na Nebi».....	32
2.2. Аналіз управління господарською діяльністю досліджуваного ресторану.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «NA NEBI».....	49
3.1. Концепція створення стратегії ефективного просування та продажу продукту ресторану «Na Nebi».....	49
3.2. Меню доповненої реальності як один із компонентів вдосконалення стратегії просування і продажу продукції та послуг ресторану «Na Nebi».....	59
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	66
4.1. Вимоги пожежної безпеки у досліджуваному ресторані.....	66
4.2. Фактори ризику для здоров'я у ресторанному господарстві.....	69
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Ринкова економіка характеризується прискореними темпами науково-технічного прогресу, динамікою змін зовнішніх факторів і пов'язаною з цим невизначеністю ринкової ситуації в майбутньому, високою ризикованістю комерційної діяльності підприємств і посиленням конкуренції між ними. Залежність діяльності підприємства від дії мікро- та макрофакторів зумовлюють необхідність стратегічного планування підприємства та вироблення рішень, що б допомагали реагувати на ці зміни.

За цих умов виникає необхідність впровадження нових підходів до управління суб'єктами господарювання, які б сприяли розвитку їх господарської діяльності та покращували конкурентні позиції на ринку з метою підвищення їх ефективності.

Пріоритетним завданням управління підприємством в ринкових умовах є прогнозування стану, поведінки суб'єктів зовнішнього середовища, формування взаємовідносин з ними в довгостроковій перспективі. Тому в теорії та практиці менеджменту набуває популярності концепція стратегічного менеджменту, яка дає змогу зробити оцінку майбутніх змін і спрямовує діяльність підприємства за результатами прогнозу. Інструментом такого підходу є стратегічне планування, яке охоплює всі підсистеми підприємства.

Стратегія є надзвичайно важливою в управлінні підприємством. Стратегія повинна узгоджуватися з цілями, напрямками та завданнями загального розвитку підприємства.

Стратегії ефективного просування та продажу продукту діяльності підприємств ресторанної сфери дає можливість створити резерви підприємства як засіб протидії можливим змінам зовнішнього середовища. За допомогою стратегії можна оцінити результати роботи і визначитися з керівництвом компанії в майбутньому.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Теоретичні основи стратегічної діяльності підприємства

Слово «стратегія» має своє коріння в грецькому «strategia» (від «стратос» - військо та «аго» - веду), що вказує на його військове походження. У сфері військової науки воно означає мистецтво ведення війни, вивчення закономірностей та характеру військових дій, теоретичні аспекти планування та проведення значних військових операцій з чітко сформульованими стратегічними завданнями [12].

Вперше термін «стратегія» був взятий з військової сфери та використаний в економіці у 1962 році для опису одного з видів управління комерційними підприємствами. Починаючи з того моменту, відбувається етап стратегічного планування в умовах ринкової економіки.

Стратегія - це загальний план досягнення однієї чи кількох довгострокових чи загальних цілей в умовах невизначеності [13]. У значенні «мистецтво полководця», яке включало кілька підмножин навичок, включаючи військову тактику, облогу, логістику тощо, цей термін увійшов до використання в VI столітті н.е. у східноримській термінології та був перекладений на західні народні мови тільки у XVIII ст. З тих пір і до XX-го століття слово «стратегія» стало позначати «комплексний спосіб спроби досягти політичних цілей, включаючи загрозу або фактичне застосування сили, в діалектиці воль» у військовому конфлікті, в якому обидва супротивники взаємодіють [6].

Стратегічне планування в практиці менеджменту набуло значного поширення в другій половині XX ст. Коли своєчасне реагування підприємств на несподівані зміни в бізнес-середовищі стає необхідною умовою їх виживання та досягнення комерційної вигоди. Цей тип управління сформувався переважно в корпоративному банкінгу.

Кілька великих, переважно американських транснаціональних компаній, які зіткнулися з проблемою експансії протистояння конкурентів, почали застосовувати стратегічне управління у 1950–1960-х роках. Зараз стратегічне планування діяльності використовується також на набагато менших підприємствах, які прагнуть досягти комерційного успіху або зберегти досягнуту позицію на ринку в довгостроковій перспективі.

У сучасному суспільному житті термін «стратегія» використовується в різних контекстах. Щодо «стратегії підприємства (фірми)», то тут існує кілька визначень і вона розуміється як:

- система організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства.

- обґрунтування перспективних напрямків діяльності підприємства, ґрунтуючись на оцінці його потенційних можливостей та прогнозу розвитку зовнішнього середовища.

- генеральний напрямок розвитку підприємства, сприяючи узгодженню його цілей, можливостей та інтересів всіх сторін.

- ефективна ділова концепція для досягнення конкурентних переваг.

- сукупність перспективних орієнтирів для організації роботи підприємства.

- план дій, що визначає пріоритети у вирішенні проблем і використання ресурсів для досягнення основної мети.

I. Ансофф визначав стратегію як набір правил для прийняття рішень, пов'язаних з поведінкою фірми в умовах невизначеності стосовно майбутнього розвитку підприємства. З нашого погляду, повне розуміння терміну "стратегія підприємства" можна отримати лише при комплексному розгляді всіх визначень. Основні аспекти цього терміну можна визначити, відповідаючи принаймні на чотири ключові питання:

1. В якому фінансово-економічному стані та середовищі перебуває підприємство на даний момент?

2. Який стан очікується в майбутньому для підприємства: відповідає чи є реально досяжним бажаний результат?

3. Які альтернативи розвитку підприємства можливі, враховуючи його сильні та слабкі сторони, загрози і можливості середовища?

4. Якими методами та засобами можна втілити обрану стратегію?

Підходи до визначення цього поняття дозволили виділити чотири основні моменти щодо розуміння стратегії [16]:

1. стратегічний план (модель) досягнення цілей;

2. стратегія як принцип (правило) управління бізнесом для досягнення поставлених цілей;

3. стратегія як поєднання планів досягнення цілей і принципів діяльності суб'єкта (поєднання I та II видів стратегій);

4. стратегія як довгостроковий прогноз.

У книзі А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда стратегія визначається як «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення її цілей», і, зрештою, вона трактується як набір конкретних правил для прийняття стратегічних рішень. якими керується організація у своїй подальшій діяльності [26].

На думку Пітера Райта, Чарльза Прінгла та Марка Кролла, стратегія - це довгостроковий, чітко визначений напрямок розвитку організації у сфері її діяльності, засобів і видів її діяльності, систем відносин у ній, а також положення організації в зовнішньому середовищі, що веде до досягнення її цілей. Багато дослідників вказують на стратегію, як на якісну послідовність дій і існування, які використовує підприємство для досягнення своїх цілей [29].

Інший вид зв'язку між стратегією та цілями наголошує Дж. Моклер, кажучи, що стратегії підприємства – це довгострокові цілі та плани, які формулюються для забезпечення ефективної взаємодії підприємства з його конкурентним середовищем [23].

Незважаючи на багатоваріантність визначень і підходів до поняття «стратегія підприємства», в трактуванні цього визначення є багато спільного. На думку вчених, стратегія означає досягнення певної мети, виключених, стратегічних цілей. Інструментом досягнення цієї мети є «модель дії», «комплексний план», «напрямок», «курс дій». Друга група визначень визначає

процес стратегічного управління без необхідності побудови планів [9]. Більш доцільним є визначення мети діяльності через формулювання стратегії у формі стратегічних планів (які можна розглядати як інструмент стратегічного управління), що охоплює всі структурні елементи та сторони підприємства. Розробка стратегій як стратегічних планів, які характеризуються як індикативні, відкриває більше можливостей для контролю реалізації стратегій. Планування процесу завжди передує процесу виявлення факторів, що впливають на діяльність, і прогнозування результатів.

Таким чином, стратегія – це процес визначення цілей і розробки (планування) діяльності керівництва підприємства (з метою досягнення цих цілей) шляхом приведення його внутрішніх можливостей у відповідність з умовами зовнішнього середовища в майбутньому. Стратегія визначає можливість адаптації підприємства до факторів середовища (зовнішнього) середовища та їх змін, вона гармонізує внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Останнім часом для отримання конкурентної переваги на ринку і відповідно для підвищення ефективності діяльності компанії достатньо було лише адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. З ускладненням ринкової ситуації та посиленням конкуренції для досягнення довгострокового успіху у просуванні та продажі продукту діяльності підприємств ресторанної сфери та їх стійкості необхідна швидка реакція на зміни зовнішнього середовища.

Швидкість цієї реакції досягається шляхом планування змін зовнішнього середовища на основі його прогнозування та адаптації підприємств до цих змін. Тому в процесі стратегічного управління увага менеджерів переноситься з внутрішнього середовища на бізнес-середовище і з координації внутрішніх факторів на зовнішні фактори.

Отже, стратегічне управління означає розробку планів функціонування підприємства на основі довгострокових прогнозів ринкової ситуації та потенціалу підприємства. Тому стратегічне планування часто ототожнюють із прогнозуванням діяльності, що є не зовсім точним, оскільки прогнозування є

лише однією з функцій стратегічного менеджменту. Прогноз змін необхідний для розуміння прогнозу змін і планування перспективних можливостей об'єкта. Крім того, стратегія повинна включати діяльність підприємства щодо досягнення стратегічних цілей на основі прогнозованих змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, стратегічна діяльність - це дії, проекти та інші види діяльності, спрямовані на досягнення конкретних результатів і цілей.

Кожна ціль і ціль повинні мати план (що складається з заходів), де детально описано, як їх буде досягнуто. Рівень деталізації плану визначатиме ступінь гнучкості ваших керівників і членів команди під час його реалізації. Чим більше деталей, тим менше гнучкості для тих, хто дотримується плану.

Процес створення стратегії визначає заходи, які мають вирішальне значення для досягнення бажаних прагнень організації. Важливо, що він також пов'язує індивідуальну та колективну діяльність, використовуючи причинно-наслідкові зв'язки з бажаними результатами та цілями, як показано на діаграмі нижче. Це фактично створює карту того, як діяльність, яку здійснює організація для досягнення своїх цілей і, зрештою, для досягнення бачення організації.

На рис.1.1 показано основні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що є основою стратегічної моделі. Це означає, що вона є найважливішим елементом будь-якого стратегічного плану, який згодом може бути переведений у детальний бізнес-план.

За ступенем залежності стратегії можна поділити на три класи:

1. незалежні – спрямовані на зменшення впливу середовища через власні можливості (агресивна конкуренція, конкурентне умиротворення, створення позитивного іміджу, політичні, правові, ресурсорієнтовані);

2. кооперативні – забезпечують інтеграцію різних суб'єктів ринку в різних формах (повна кооперація, перформанс-контрактінг, кооптування, коаліція);

3. стратегія маневрування – характеризується мобільністю компанії відносно її традиційних галузей і ринків (вибір сфер, диверсифікація). Така класифікація стратегій доречна в умовах, коли діяльність підприємства спрямована на отримання конкурентної переваги.

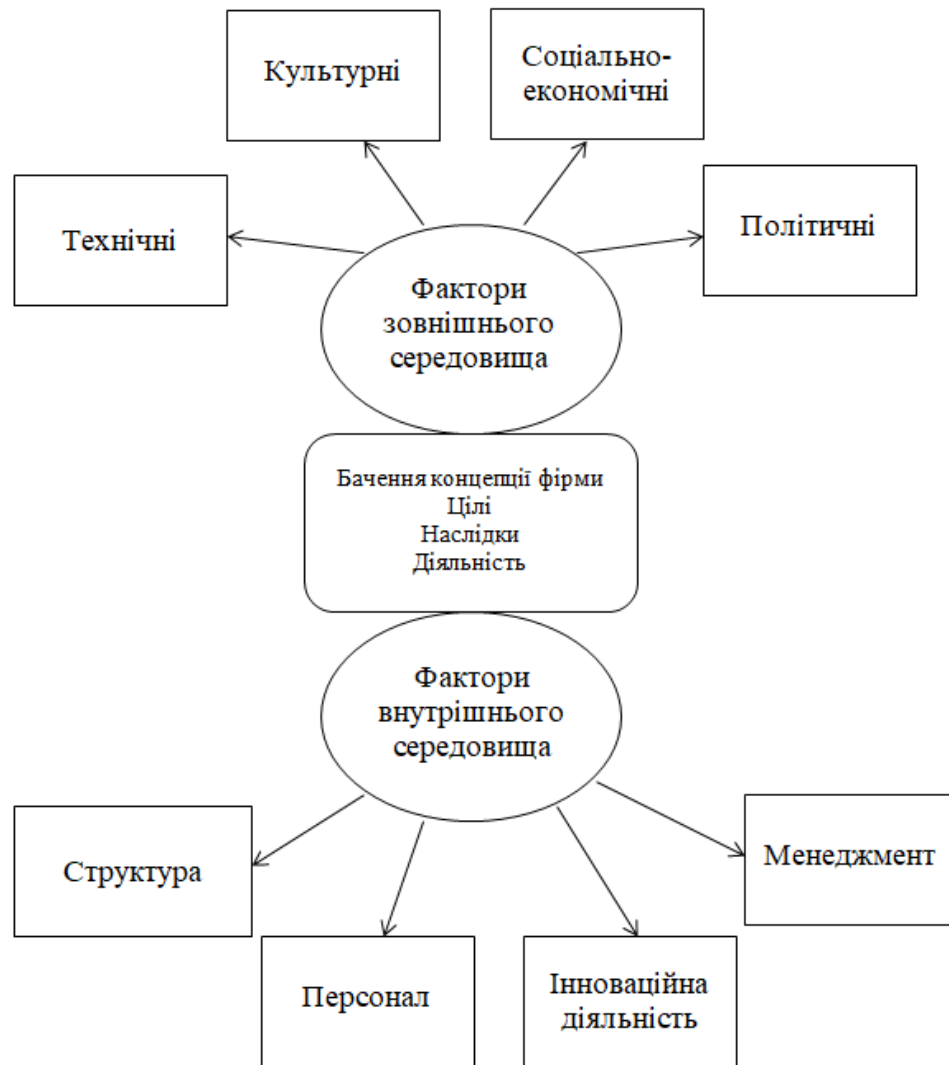


Рис. 1.1. Схема основних факторів стратегічної моделі фірми

Стратегічна діяльність має вирішальне значення для розвитку та, що більш важливо, для реалізації стратегічних та бізнес-планів організації. Таким чином, визначення ключових дій у процесі створення стратегії має вирішальне значення для побудови надійної стратегії.

Існують інші класифікації стратегій, які допомагають досліджувати стратегічні альтернативи.

Класифікація стратегій відображає різні аспекти стратегічного управління та теоретичного підходу до нього, тому немає необхідності робити дискримінацію на користь певної класифікації чи класифікаційної ознаки, але їх можна використовувати для створення алгоритму побудови стратегії підприємства від загальної до детальної.

Основні засоби, які використовуються для діагностики та стратегічного аналізу окремого бізнесу на рівні підприємства (бізнес-рівень) чи вузькоспеціалізованої фірми, включають так звані формальні моделі. Серед них можна визначити моделі, пов'язані із накопиченим досвідом, життєвим циклом продукту, життєвим циклом технологій, продукт-ринок та інші.

У стратегічному управлінні модель накопиченого досвіду використовується для розробки стратегії, що спрямована на мінімізацію витрат. Ця стратегія передбачає, що більший обсяг виробництва підприємства в конкретному секторі економіки призводить до загальної економії масштабу, що, в свою чергу, призводить до зниження витрат на виробництво одиниці продукції. Іншими словами, здійснення менших витрат у порівнянні з конкурентами залежить від положення підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку.

Термін «життєвий цикл продукту» означає тривалість часу з моменту, коли продукт представлений споживачам на ринку, до моменту його зняття з полиць. Ця концепція використовується керівництвом і фахівцями з маркетингу як фактор при прийнятті рішення, коли доцільно збільшити рекламу, знизити ціни, вийти на нові ринки або змінити дизайн упаковки. Процес розробки стратегії для безперервної підтримки та обслуговування продукту називається управлінням життєвим циклом продукту.

Певний продукт чи послуга починаються з ідеї, і в межах сучасного бізнесу вони навряд чи отримують розвиток і комерціалізацію, якщо не будуть визнані можливими для реалізації і потенційно прибутковими. Деякі моделі життєвого циклу продукту включають розробку продукту як лише певний етап і передбачають виведення його на ринок.

На етапі впровадження споживачі вперше знайомляться з новим продуктом/послугою. Компанія, як правило, повинна вливати значні інвестиції в рекламу та маркетингову кампанію, зосереджену на тому, щоб поінформувати споживачів про продукт чи послугу та їх переваги.

Також конкуренції за продукт/послугу часто майже немає, оскільки конкуренти можуть лише вперше ознайомитися з новою пропозицією. Проте

компанії все ще часто відчувають негативні фінансові результати на цій стадії, оскільки продажі, як правило, нижчі, а стратегія продажів ще оцінюється.

Модель продукт-ринок, також відома як відповідність продукту/ринку, - це ступінь, до якого продукт задовольняє високий ринковий попит.

Відповідність продукту ринку була визначена його винахідником як «унікальна пропозиція продукту, яку люди відчайдушно хочуть» [19]. Це перший крок до побудови успішного підприємства, у якому компанія зустрічає перших користувачів, збирає відгуки та оцінює інтерес до свого продукту чи послуги.

Матриця була розроблена прикладним математиком і бізнес-менеджером Х. Ігорем Ансоффом і була опублікована в Harvard Business Review у 1957 році. Матриця Ансоффа часто використовується в поєднанні з іншими інструментами аналізу бізнесу та галузі, такими як PESTEL, SWOT і матриця Портера.

Відповідність продукту ринку виникає, коли компанія виходить на новий ринок (великий, перспективний) з диференційованим продуктом/послугою (унікальними, привабливими), які можуть задовольнити потреби конкретного сегмента ринку. Цільові клієнти купують, використовують і розповідають про продукт компанії достатній кількості людей, щоб підтримувати її ефективно зростання. Після цього моменту компанія може вирішити створювати нові продукти, для яких їм потрібно знову знайти цільову аудиторію. У разі повторного успіху вони можуть побудувати величезний багатопродуктовий бізнес, який триватиме досить довго.

Ринок – це багатофакторне, багатогранне явище, яке формується з великої кількості факторів, які стохастично впливають один на одного, тому його розвиток є спонтанним. Це можуть бути непередбачувані зміни в середовищі підприємства, яке є відкритою системою, що безперервно взаємодіє зі своїми елементами. Аналіз та оцінка середовища є одним із концептуальних завдань стратегічного менеджменту. Тому будь-яку стратегію не слід сприймати як директивний план дій.

Стратегія розвитку може бути скоригована з урахуванням змін ринкових умов. Ринок буде вигідний тим, хто швидко й адекватно реагує на зміни

зовнішнього середовища. Це доводить, що життєзабезпечення компанії є складом довго- та короткострокових явищ.

Будь-яка стратегія підприємства розробляється на певний період, протягом якого вона реалізується. Цей період називається горизонтом стратегічного планування. Стратегічний горизонт повинен бути максимально повним, але кожна компанія індивідуальна і залежить від внутрішніх і зовнішніх умов і цілей. Чим віддаленіший горизонт планування, тим менш точними можуть бути оцінки, а тому цілі контенту визначають ключові сфери діяльності.

Отже, довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства забезпечує стратегічний підхід до управління тим, що компанія забезпечує швидку адаптацію до зовнішніх змін. Стратегія розвитку підприємства повинна відображати взаємозв'язок тактичних і стратегічних завдань. При розробці стратегій основну увагу слід зосередити на аналізі середовища, прогнозуванні його параметрів у майбутньому потенціалі компанії, включаючи фінансову складову. Цей аналіз має бути безперервним, оскільки стратегічний план повинен мати можливість постійного коригування для відображення змін умов діяльності як інструменту реалізації стратегії.

1.2. Суть та роль інновацій у стратегічній діяльності підприємства сфери обслуговування

У сьогоdnішній час зростає важливість знань та інновацій для економічного зростання та технологічної конкурентоспроможності в усіх сферах, і це викликає серйозне занепокоєння для науковців, менеджерів і для країн у цілому. Університети, бізнес-сектор і державний сектор відіграють важливу роль у розвитку інновацій. Ключ до інноваційного розвитку передбачає тісну співпрацю з наукою, фінансуванням і технологіями, що призводить до необхідності розробки стратегічної моделі управління підприємством на базі нововведень. Зараз інновації є ключовим компонентом для управління

глобальною конкурентоспроможністю, і компаніям доводиться мати справу зі створенням нових продуктів і послуг.

Організація, що займається інноваційною діяльністю, може бути розглянута як відкрита науково-виробнича система з усіма характерними ознаками систем, такими як цілеспрямованість, єдність, взаємозалежність та взаємозумовленість елементів. Вона характеризується відносною стійкістю, впорядкованістю, неперервністю розвитку, складністю і імовірнісним характером результату інноваційного процесу, оскільки поведінка економічних систем є в певній мірі невизначеною, а прогнозування зовнішніх чинників є невизначеним. Підприємство, як відкрита виробничо-інноваційна система, складається з окремих підсистем (рис. 1.2). Трансформація зовнішнього середовища постійно створює умови для інновацій, призводячи до нових науково-технічних рішень для вирішення поточних і нових потреб.

Інновація має перевагу, коли вона видається кращою за попереднє покоління та має високий рівень впровадження. Інновація також має більше шансів бути прийнятою, якщо вона сумісна з певним досвідом і цінностями людей. Варто сказати, що молоде покоління більш готове ризикувати і сприймати навіть найрадикальніші новинки, і тому в найближчі десятиліття можна очікувати більшої сприйнятливості щодо інноваційних продуктів і послуг, зокрема у сфері обслуговування.

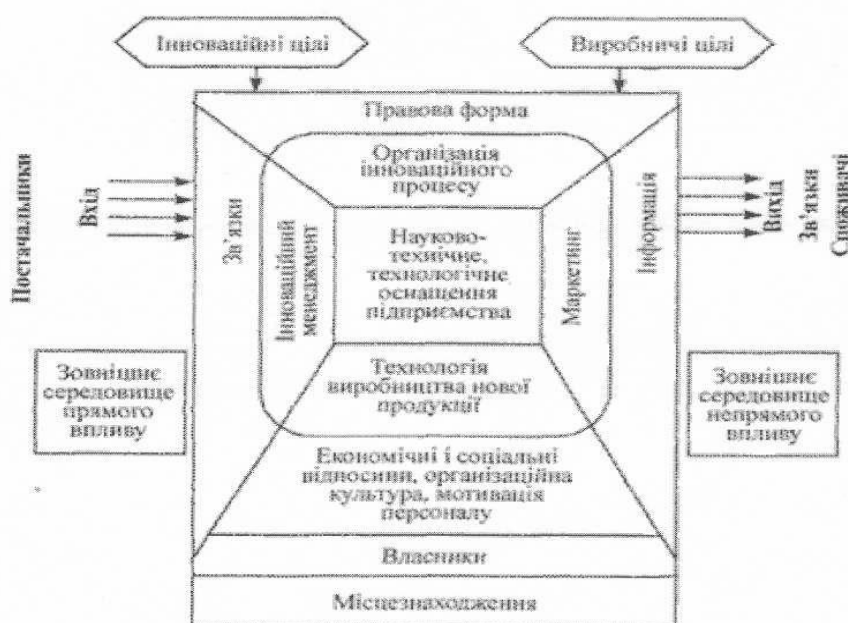


Рис. 1.2. Підприємство як відкрита інноваційна система

Інновація – це слово, яке походить від латинського слова «innovare», що означає «в нове». Найпростіше визначення інновацій – робити щось інше. Інновація - це слово, яке часто використовується в діловому світі, і для компаній це зазвичай означає щось ризиковане, дороге та трудомістке.

Інновацію також можна пояснити як нову ідею, продукт, пристрій або новинку. Це спосіб мислення. Інновації важливі для компаній, і якщо їх правильно використовувати, вони можуть бути процесом, стратегією та технікою управління [20].

На фундаментальному рівні інновація може бути процесом генерування та поєднання ідей для встановлення зв'язку між теперішніми досягненнями та минулим досвідом для вирішення майбутньої проблеми. Це часто асоціюється з технологічними досягненнями, і це відіграє вирішальну роль у світовій економіці. Інновації є важливими не лише для промислових підприємств, але й для підприємств сфери обслуговування, тому що вони створюють цінності та дозволяють бути сильними в конкурентному середовищі. Існує зв'язок між інноваціями, робочими місцями, прибутком і рівнем життя. Зараз часто асоціюють інновації з новими продуктами, матеріалами, новими процесами, новими послугами та новими організаціями. Існує ряд визначень інновацій, які часто збігаються, але немає чіткого та авторитетного визначення. Вчені вказують на цю проблему, і без чіткого визначення інновацій буде важко розробити стратегії, щоб бути інноваційними.

Слова інновація та винахід на англійській мові (innovation and invention) семантично збігаються, але насправді є досить різними.

Винахід - це унікальний або новий пристрій, метод, композиція, ідея або процес. Сенса винаходу, який, швидше за все, плутають з інновацією, це «пристрій або процес, створений після вивчення та експерименту», як правило, щось, чого раніше не існувало.

Зі свого боку, інновація може означати щось нове або зміну існуючого продукту, ідеї чи галузі. Можна сказати, що перший телефон був винаходом, перший стільниковий телефон - або винаходом, або інновацією, а перший смартфон – інновацією [22].

Дослідження літератури щодо інновації виявило різноманітні визначення. У 2009 році науковці знайшли близько 60 визначень у різних наукових роботах, тоді як опитування 2014 року виявило понад 40. На основі свого опитування Varagheh спробував сформулювати мультидисциплінарне визначення і прийшов до наступного: «Інновації - це багатоетапний процес, у якому організації перетворюють ідеї на нові/покращені продукти, послуги чи процеси, щоб просуватися вперед, конкурувати та успішно диференціювати себе на своєму ринку» [18].

Пітер Друкер стверджував, що інновація - це специфічна функція підприємництва, чи то в існуючому бізнесі, чи в державній установі, чи на новому підприємстві. Це засіб, за допомогою якого підприємець або створює нові ресурси, що створює багатство або наділяє існуючі ресурси підвищеним потенціалом для створення багатства [17].

У 1957 році економіст Роберт Солоу зміг продемонструвати, що економічне зростання складається з двох компонентів. Перший компонент можна віднести до зростання виробництва, включаючи найману працю та капітал. Другою складовою виявилася продуктивність. Відтоді історики та вчені-економісти намагалися пояснити сам процес інновацій, а не припускати, що технологічні винаходи та технологічний прогрес призводять до зростання продуктивності.

Поняття інновацій з'явилося після Другої світової війни, головним чином завдяки роботам Йозефа Шумпетера (1883–1950), який описав економічні наслідки інноваційних процесів як конструктивну деструкцію. Сьогодні наслідники вчені-неошумпетеріанці розглядають інновації не як нейтральні чи аполітичні процеси. Швидше, інновації можна розглядати як соціально сконструйовані процеси. Тому його концепція залежить від політичного та суспільного контексту, в якому відбувається інновація [24] За словами Шеннона Уолша, «сучасну інновацію найкраще розуміти як інновацію під капіталом» [28]. Це означає, що нинішньою головною метою інновацій є збільшення капіталу та максимізація прибутку, прикладом чого є присвоєння знань, наприклад, через патентування.

Усі організації можуть впроваджувати інновації, включаючи, наприклад, лікарні, університети та органи місцевого самоврядування. Підприємство потребує належної структури, щоб зберегти конкурентну перевагу. Організації також можуть підвищити прибутки та продуктивність, надаючи робочим групам можливості та ресурси для впровадження інновацій на додаток до основних робочих завдань співробітника. Керівникам і менеджерам варто відійти від традиційних способів мислення та використовувати зміни на свою користь. Світ праці змінюється із збільшенням використання технологій, і компанії стають дедалі більш конкурентоспроможними. Щоб залишатися конкурентоспроможними, їм доведеться скоротити або реорганізувати свою діяльність. Це вплине на зайнятість, оскільки підприємства будуть змушені скорочувати кількість найнятих людей, виконуючи той самий обсяг роботи, якщо не більше.

Зв'язок між інноваціями та управлінням новими продуктами/послугами є доволі тісним. Команди мають тісно співпрацювати в компаніях, щоб створювати нові продукти. Технологія також часто пов'язана з інноваціями. Продукт, який є комбінацією інших продуктів, але з новою технологією, також розглядається як новий інноваційний продукт. Інновації також пов'язані зі зростанням. Дослідження показали, що інновації можуть створити можливості для постійного зростання. Компанії прагнуть до зростання, і стратегія інновацій була запропонована як найкраща стратегія в боротьбі за зростання.

Також є науковці, які стверджують, що інновації пов'язані не тільки з бізнесом. Вони також асоціюються з творчістю. Творчість - це щось нове й унікальне, що є причиною і наслідком креативності та нового мислення. Були дослідження, які виявили, що існує зв'язок між творчим кліматом та інноваціями. Якщо робоче місце заохочує творчий клімат, це може збільшити ефективність менеджменту, індивідуальне вирішення проблем, покращити стосунки в групі та збільшити інноваційний потенціал [21].

Інновація може виникнути завдяки зусиллю цілого ряду різних факторів, випадково або в результаті основного збою системи. За словами Пітера Ф. Друкера, загальними джерелами інновацій є зміни в структурі економіки, у

структурі ринку, у локальній і глобальній демографії, у людському сприйнятті, в обсязі доступних наукових знань тощо.

Як і багато інших галузей, ресторанна індустрія стикається з різноманітними викликами, йдучи в ногу зі швидкими темпами змін, зумовленими споживчими тенденціями та демографічними змінами. Зростаючі переваги здорової їжі, занепокоєння з приводу екологічної стійкості, посилення конкуренції з боку продуктових магазинів, підвищені споживчі очікування та стрімкий розвиток технологій переосмислюють традиційний досвід харчування та змушують змінювати те, як працює індустрія. А зростаюча купівельна спроможність покоління споживачів-міленіалів прискорює реакцію індустрії на такі тенденції.

У той же час, економічні чинники продовжують мати вплив на сферу обслуговування. Зростання ВВП сповільнюється, середній дохід домогосподарств зменшується, що призводить до того, що споживачі мають менше коштів для витрат.

На цьому тлі більшість економістів погоджуються, що це нове нормальне середовище не є тим, де постійне зростання може задовольнити більшість потреб зростання компаній.

Оскільки ресторани стикаються із різноманітними викликами, вони повинні шукати інновації та адаптувати гнучкі бізнес-стратегії, які дозволять їм економічно ефективно конкурувати в постійно мінливому технологічному, економічному та політичному середовищі. Однак, переосмислюючи бізнес-підходи, вони також повинні враховувати нові регуляторні норми, а також економічні та конкурентні ринкові сили. Жодна галузь не застрахована від цих факторів впливу. Але для того, щоб залишатися конкурентоспроможними і досягти успіху, ресторани повинні вміти пристосовуватися і знаходити способи задовольнити і перевершити очікування споживачів.

Це не обов'язково означає бути першим, хто впроваджує інновації на своєму ринку. Насправді існують переваги в тому, щоб бути послідовником. Насправді, багато рестораторів можуть мати кращі результати, будучи простим наслідувачем.

Очікування щодо брендів та продуктів харчування змінюються. Зручність і здоров'я є важливими, і люди хочуть знати, звідки походять продукти. Споживачі не довіряють традиційним засобам масової інформації, а натомість перед покупкою читають відгуки. Крім того, бар'єр для входу на ринок є нижчим, ніж будь-коли. Це створює виклик для відомих брендів. Невеликі компанії зараз завойовують частку ринку, а великі мережі швидкого харчування, наприклад, вже не можуть домінувати так само, як раніше.

Тому, незважаючи на численні виклики, з якими стикається галузь, - зміна демографічних показників, розвиток технологічних ризиків і можливостей, посилення регулювання, ресторанним господарствам необхідно зосереджуватися на інноваціях.

Чи означає це бути лідером чи послідовником на ринку, менш важливо, ніж бути гнучким і готовим адаптуватись швидко. Це означає знати про потенційні загрози, несприятливі ситуації і тенденції на ринку та мати структуру для інновацій, щоб мати можливість змінюватись, коли настане відповідний час.

Наприклад, мережі швидкого харчування, що швидко розвиваються, впроваджують інноваційні стратегії щодо концепції харчування, ресторанного досвіду та використання нових технологій. Мережі зосереджуються на здоровій їжі або змінюють концепцію швидкого харчування на нові способи, які готуються свіжими з використанням натуральних високоякісних місцевих інгредієнтів. Вони також змінюють ресторанний досвід і переслідують концепцію «швидкого повсякденного», яка використовує лінійну модель і передбачає прозоре та індивідуальне приготування їжі, модні обідні зони.

Підсумовуючи, можна сказати, що слово «інновація» стало популярним протягом останніх десятиліть, і бізнес-лідери часто наголошують на тому, що сучасні фірми повинні бути більш інноваційними, щоб ефективно просувати та продавати продукт своєї діяльності. Варто сказати, що інновація – це більше, ніж просто отримання знань, це постійне навчання. Інновації є ключовим компонентом зростання, оскільки вони створюють нові ринки та, відповідно, джерела отримання прибутку.

В даний час інновації відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку в результаті триваючого процесу глобалізації, підвищення очікувань клієнтів і посилення конкуренції.

1.3. Планування стратегій просування та продажу продуктів та послуг підприємств ресторанної сфери. Роль інноваційних стратегій

Твердження «стратегія визначає структуру», сформульоване А. Чандлером, вимагає від менеджерів перегляду та адаптації організаційної структури підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку.

Інноваційна стратегія визначає як оптимально використовувати ресурси для досягнення бізнес-цілей у сфері інновацій, створення цінності та отримання конкурентних переваг. Основні елементи таких стратегій повинні включати аналіз конкурентного та технологічного оточення підприємства, а також врахування зовнішніх викликів і можливостей.

Ефективність управління сталим розвитком підприємства значною мірою залежить від застосовуваної при цьому організаційної структури, яка розглядається як сукупність елементів організації та зв'язків між ними.

За визначенням С. А. Петренка, організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [10].

Дуже часто ефективне просування власної продукції на ринку підприємствам сфери обслуговування необхідно проходити через процес адаптації, особливо у сучасних мінливих умовах. Визначимо зміст та ознаки поняття «адаптація». У широкому розумінні «адаптація підприємства» - це пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища [14].

В економічній енциклопедії адаптацію (англ. adaptation, від лат. adapto – пристосовую) трактують як пристосування економічної системи та її окремих

суб'єктів до умов мінливого зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [5].

Адаптивна система визначається як «система, що здатна пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Якщо дії зовнішнього середовища змінюються непередбачуваним чином, то непередбачуваним чином відбуваються і зміни в характеристиках керованого об'єкта».

Термін «адаптація підприємства» використовується як для визначення процесу, так і для визначення результату. Проте існує поняття «адаптивність», яке відображає результат процесу. С.А. Кравченко трактує адаптацію як зміну поведінки підприємства в ринкових умовах без зміни організації внутрішнього середовища. Н.В. Білошкурська визначає адаптацію як процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання його виробничого потенціалу [1]. Такі вчені, як Л.Є. Довгань та Г.А. Мохонько, розглядали адаптацію з точки зору стратегічної стійкості та визначали її як один із основних інструментів досягнення кінцевої мети.

Процес адаптивного стратегічного планування – це цілісна система обґрунтування, адаптованих до особливостей зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей об'єкта, моделей стратегічного управління, які є основою для реалізації встановлених стратегічних цілей і напрямів розвитку на шляху досягнення підприємством цільового стану та позиції на ринку. Продуктом адаптивного стратегічного планування є стратегія.

Існує багато визначень поняття «стратегічне планування». Отже, А.А. Томпсон стверджує, що стратегічне планування - це планомірна робота, яка включає розробку прогнозів, програм і планів, які забезпечують цілі та стратегії поведінки об'єктів управління в майбутньому, що дозволяє цим об'єктам ефективно функціонувати і швидко адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища. Необхідність перегляду сутності та змісту заходів стратегічного планування для їх використання на основі постійного моніторингу та оцінки, що відбуваються поза та всередині підприємства, висвітлює З.Є. Шершньова та С.В. Оборська. Найбільш повно процес стратегічного планування розглянуто в роботі А.Н. Сумець, М.І. Бондаренко,

які визначають стратегічне планування як вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі комплексу дій і управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Таке трактування підтверджує необхідність розробки та формування стратегічного набору на підприємстві як реального інструменту управління.

Функціональний підхід до управління підприємством ресторанного бізнесу дозволяє стверджувати, що планування є основою ефективної реалізації таких функцій управління, як організація, мотивація та контроль. Саме на основі планів визначаються завдання та здійснюється взаємодія конкретних виконавців. Таким чином, процес планування не повинен завершуватися розробкою планів окремих бізнес-процесів і структурних підрозділів (рівнів управління) підприємства. Обов'язковою складовою системи планів підприємства повинні бути планові завдання окремим виконавцям.

Для забезпечення ефективності процесу адаптації до мінливих умов середовища на підприємстві необхідно створити систему стратегічного планування. Цю систему на підприємствах ресторанного господарства слід розглядати як комплекс, що складається з кількох підсистем (рис. 1.3).

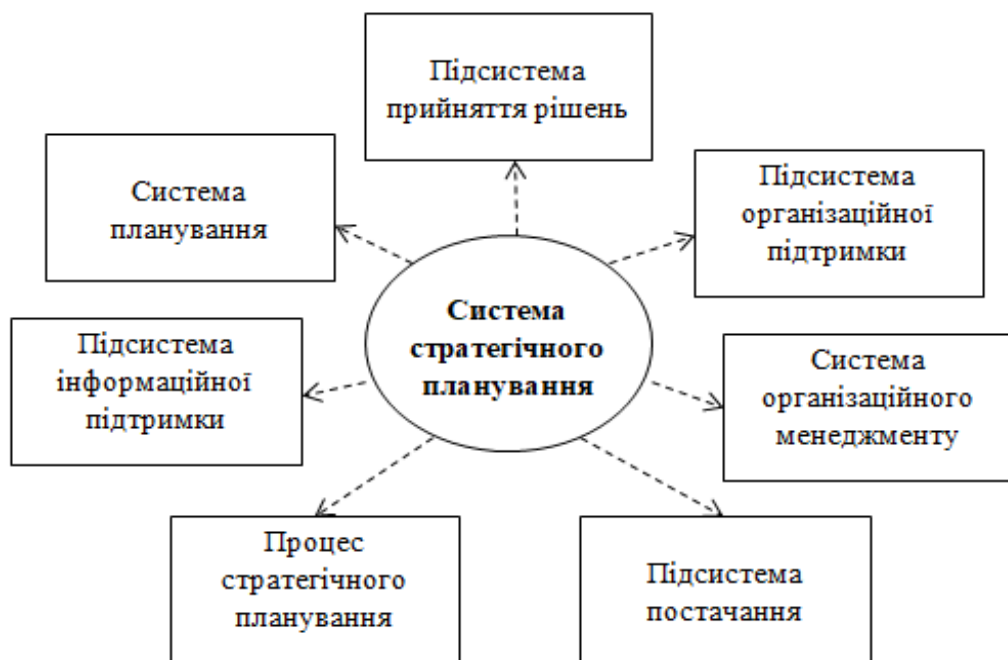


Рис. 1.3. Система стратегічного планування

Крім основних елементів, серед яких є система планів, процес стратегічного планування, організаційна структура його управління, підсистема інформаційно-організаційного забезпечення, прийняття рішень, слід виділити в її складі підсистему кадрового забезпечення, оскільки досягнення цілей підприємства залежить від кваліфікації персоналу, його стратегічних умінь і знань. Дослідження узагальнених характеристик елементів системи стратегічного планування дозволяє визначити основні напрямки організаційних дій щодо її вдосконалення на підприємствах ресторанної сфери:

- удосконалення організаційної структури, спрямованої на реалізацію стратегії та забезпечення безперервності процесу планування;
- створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування;
- удосконалення кадрових процесів з метою залучення, розвитку та утримання кваліфікованих та стратегічно орієнтованих працівників для розробки та реалізації стратегії компанії.

Виділення процесів стратегічного, поточного та оперативного управління підприємством ресторанної сфери призводить до того, що логіка, зміст і методи стратегічного, поточного та оперативного планування істотно відрізняються. Стратегічне планування покликане вирішити три проблеми:

- задоволення довгострокових інтересів учасників діяльності підприємства, насамперед, його власників і трудового колективу;
- узгодження запропонованих результатів діяльності підприємства з можливою вартістю ресурсів;
- раціональне використання ресурсів, що є у розпорядженні підприємства.

Вирішення першого з них вимагає розвитку підприємства (освоєння нових ринків збуту, випуск нових видів продукції/послуг, використання нової техніки і технологій, оновлення ресурсної бази), тобто дій стратегічного характеру, розвиток яких є предметом стратегічного планування.

Розробляючи стратегічний план, необхідно, перш за все, визначити місію, цілі та умови діяльності підприємства на майбутнє, виходячи з інтересів груп, які беруть участь у його діяльності; після цього розробити програму своєї

діяльності на перспективу, а також проекти розвитку окремих бізнес-процесів підприємства.

Метою стратегічного планування є планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів. Плануючи процес оперативного управління, необхідно відзначати, з ким повинен бути створений новий бізнес і як планується налагодити з ним роботу. Необхідно визначити вимоги до спеціалістів, необхідних для успішного ведення бізнесу. Існуюча структура організації повинна сприяти впровадженню стратегії - якщо вона цьому не відповідає, то її необхідно скорегувати, адаптувати до стратегічних змін.

Перш за все, структурні зміни стосуються системи управління: принципів і механізмів прийняття рішень, проходження інформації, планування, системи мотивації та матеріального стимулювання. Такі зміни в системі управління можуть торкнутися і формальної структури (посади, підпорядкованість, зміна типу структури). Зворотний зв'язок - це інформація про те, наскільки структура відповідає стратегії організації. Вона може бути виражена в економічних і неекономічних показниках. Керівникам організації важливо правильно розпізнати спрямованість фактора, на який впливають, і вжити відповідних заходів: необхідно гармонізувати організаційну структуру підрозділів, що беруть участь у бізнес-процесі, систему взаємодії всіх служб, координація та контроль їх діяльності

Гриджук А. схематично виокремив довгострокове, короткострокове та оперативне планування за рівнями організаційної структури [3]. Завдання топ-менеджменту (довгострокового планування) - зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для співробітників організації, сприяти їх максимальному залученню до розробки стратегії, оскільки її розуміння співробітниками впливає на кінцевий результат. Отже, керівництво визначає генеральну мету підприємства та основні шляхи її досягнення. Підготовка середньострокових планів покладається на начальників відділів та головних спеціалістів за напрямками. В обов'язки фахівців також входить аналіз

внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів і сценаріїв розвитку подій. Керівники нижчого рівня відповідають за формулювання короткострокових операційних цілей і планів.

Адаптація організаційної структури покликана забезпечити:

- узгодження організаційної структури з цілями та стратегією;
- розподіл функцій і повноважень, що дозволяє керівництву зосередитися на питаннях розвитку, а не на поточних оперативних проблемах;

- відсутність дублювання функцій;

- ефективне з'єднання блоків. Адаптація організаційної структури підприємства включає такі етапи роботи:

- формалізація процесів управління (формування нормативних документів, визначення набору ключових компетенцій та посадових осіб органів управління);

- проектування нової організаційної структури (діагностика, розробка організаційної структури на основі цільових показників і структури бізнес-процесів, забезпечення балансу функцій).

Задача стратегічного планування та успішного розвитку підприємства є ключовою в умовах конкуренції. На жаль, багато вітчизняних компаній не були готові до її вирішення через недостатню розробленість стратегічної теорії та методології. Це пояснюється відсутністю ефективних моделей, які б враховували досягнення світової економіки та сучасну теорію управління.

«Планування малює картину майбутнього, де події відбуваються за певною послідовністю, яка чітко відображена у всьому плані, тоді як далекі події зображаються менш чітко» [7]. У сучасних умовах розвитку України, стратегічний план не повинен мати надто великий горизонт планування.

Інноваційна стратегія — це схема, яку реалізує бізнес для сприяння прориву в технологіях або методах надання послуг. Інновації значною мірою впливають на розробку нових продуктів або послуг у компанії, і різні компанії використовують різні стратегії для досягнення цієї мети. Розуміння різних інноваційних стратегій може допомогти вам визначити, яка стратегія може працювати найкраще. У цій статті ми пояснюємо значення інноваційних

стратегій, обговорюємо різні типи та досліджуємо етапи розробки інноваційної стратегії.

Інноваційні стратегії відрізняються від багатьох бізнес-стратегій, оскільки важко передбачити етапи, час і вплив інновації. Інноваційна стратегія керує рішеннями про те, як використовувати ресурси для досягнення бізнес-цілей щодо інновацій, забезпечення цінності та створення конкурентних переваг.

Такі стратегії повинні включати:

- аналіз конкурентного та технологічного середовища підприємства
- її зовнішні виклики та можливості
- його відмітні переваги.

Варто зауважити, що інноваційні стратегії - це загальні інноваційні амбіції та детальні вказівки щодо створення нових цінностей у бізнесі, за які платять клієнти. Це збірка правил і поведінки, спрямованих на сприяння росту та розвитку організації. Найпередовіші компанії визнають, що для процвітання чудових, нових ідей потрібна ідеальна атмосфера. Для деяких людей інновація означає незначні зміни або доповнення до поточних продуктів, процесів або послуг. Для інших інновації можуть приймати форму новаторських технологічних проривів або бізнес-концепцій, що змінюють галузь. У будь-якому випадку інновації виникають із середовища та процесів, створених для сприяння їх розвитку.

Інноваційні стратегії можна класифікувати як проактивні, активні, реактивні та пасивні.

Компанії з проактивними інноваційними стратегіями, як правило, мають сильну дослідницьку орієнтацію та перевагу першоджерела, а також є лідером на ринку технологій. Вони отримують знання з широкого кола джерел і використовують високо ризикові інвестиції. Наприклад, Dupont, Apple і Singapore Airlines.

У проактивній інноваційній стратегії використовуються такі типи технологічних інновацій:

- радикальні – прориви, які змінюють природу продуктів і послуг

- інкрементальний – постійні технологічні або технологічні зміни, які призводять до покращення продуктивності продуктів і послуг.

Стратегії активних інновацій передбачають захист існуючих технологій і ринків, водночас готовність швидко реагувати, коли ринки та технології будуть перевірені. Компанії, які використовують цей підхід, також мають широкі джерела знань і ризику від середнього до низького; вони схильні хеджувати свої ставки. Приклади включають Microsoft, Dell і British Airways. Ці компанії використовують переважно поступові інновації з власними прикладними дослідженнями та розробками.

Стратегія реактивних інновацій використовується компаніями, які є послідовниками і шукають можливості з низьким рівнем ризику.

Вони копіюють перевірені інновації та використовують цілком інкрементних новаторів. Прикладом є Ryanair, бюджетна авіакомпанія, яка успішно скопіювала модель обслуговування без надмірностей Southwest Airlines.

Компанії з пасивними інноваційними стратегіями чекають, поки їхні клієнти не вимагатимуть змін у їхніх продуктах чи послугах. Приклади включають компанії-постачальники автомобілів, які чекають, поки їхні клієнти вимагатимуть змін до специфікацій, перш ніж їх впроваджувати.

За даними CNBC (світовий лідер у сфері ділових новин і висвітлення фінансового ринку в реальному часі), близько 60% ресторанів закриваються до настання першої річниці існування. 80% з них також змушені закрити свої ресторани через п'ять років.

Незалежно від галузі, у цю конкурентну епоху стратегічний маркетинг є надійним підходом до підтримки присутності на ринку. Не є винятком і ресторанний бізнес.

Маркетингові стратегії для ресторанів, які б використовували інноваційний підхід – це плани, розроблені для ефективнішого просування бізнесу та продажу їжі. Створюючи маркетингову стратегію для ресторану, необхідно звернути увагу на «чотири Р»: продукт, ціну, місце та просування.

Продукт відноситься не тільки до їжі в меню, але й до всього закладу. Плануючи розвиток, необхідно визначити, на якого типу клієнтів орієнтується заклад і чим їжа, яка пропонується відрізняється від страв інших ресторанів.

У ресторанній індустрії велика конкуренція, тому важливо визначити, чим ресторан є унікальним. Для цього потрібно створити конкретну маркетингову стратегію ресторану, яка буде працювати для закладу.

Наступна категорія, на яку слід звернути увагу при створенні маркетингової стратегії для – це рівень ціни.

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що насправді є багато причин, чому планування маркетингових стратегій просування продукції для ресторанів важливі. Причинами цього є:

1. Стратегія просування визначає культуру та цінності компанії. Маючи маркетингові стратегії, менеджмент показує своїм клієнтам, що таке система цінностей компанії та чому вони повинні хотіти поїсти у ресторані. Встановлення зв'язку з клієнтами через цінності – це ефективний спосіб створити лояльність цільової аудиторії.

2. Стратегія визначає цільову аудиторію. Коли використовуються певні маркетингові стратегії просування продукції ресторану, то визначається цільова аудиторія. Це означає, ціленаправлене планування стратегії просування, яке б орієнтувалось на конкретну цільову аудиторію.

3. Стратегія допомагає ставити та досягати цілей. Наявність розроблених маркетингових стратегій для ресторанів дозволяє їм точно бачити, які їхні цілі, і вони знатимуть, коли вони їх досягли.

4. Стратегія забезпечує прихід нових людей. Наявність різноманітних маркетингових стратегій для ресторану допомагає залучати нових людей у заклад.

Наявність маркетингової стратегії ресторану може покращити бізнес і її слід розглядати як важливий аспект у управлінні рестораном.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NA NEBI»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Na Nebi»

Останніми роками популярність усього українського невпинно зростає: від мистецтва до модних брендів. Українська кухня також приваблює іноземців і спонукає їх спробувати традиційні страви України або приготувати їх на власній кухні.

Українську кухню не можна назвати дієтичною, оскільки історично українці багато працювали, їм доводилося харчуватися висококалорійними продуктами. Українська кухня зазвичай асоціюється з варениками, салом, млинцями. Так, ці страви належать до традиційного столу, але все ними не обмежується. Важко уявити українську кухню без котлет по-київськи, солодких сирників чи голубців. Не можна не згадати і про картоплю, яка залишається одним із головних овочів України. Після того як вона була завезена в Україну у 18 столітті, з неї було придумано багато страв. До появи картоплі українці вживали в їжу ріпу, а також часник, цибулю, огірки, буряк, капусту.

Цікаво, що в українській кухні є унікальні прянощі: гірчиця, полин, рута та кропива. Ними приправляли страви до появи іноземних прянощів.

Варто зауважити, що традиційна українська кухня вміла поєднувати різноманітні інгредієнти порівняно з європейською кухнею, яка зазвичай готувалася з овочевих або м'ясних продуктів.

Щодо української кухні існують певні стереотипи. Дехто вважає її селянською кухнею, але це не так. На початку 20 століття в українських ресторанах подавали дуже вишукані страви, такі як паштети з трюфелів, устриць і раків.

Традиційні страви продовжують готувати та вдосконалювати. Сьогодні в ресторанах пропонують не лише прості українські страви, а й переосмислені, наприклад, зелений борщ із кропивою та цесаркою, печеня із свинячої грудки, відварена на буряковому квасі, або холодну свинину.

Представником такої кухні є ресторан «Na Nebi», який розташований у самому центрі м.Тернопіль.

Адреса:

м. Тернопіль вул. О. Кульчицької 2-А, 6-й поверх

тел.: +38(068)211-77-11

<https://www.facebook.com/FaineFamily/> <https://www.instagram.com/na.nebi/>

Сайт: fainemisto.com/catalog/na-nebi

Це дійсно прекрасне місце розташування, прямо у серці міста, поруч з Театральним майданом і алеєю Фонтанів. Зупинки громадського транспорту знаходяться неподалік від закладу. Ресторан знаходиться у сучасній будівлі на шостому поверсі (рис. 2.1). Тут також є чудовий прозорий ліфт, який є справжньою зоною для фотографій.



Рис. 2.1. Екстер'єр ресторану Na Nebi

«Na Nebi» належить до мережі ресторанів, яка включає сім закладів «Файного Міста». Вони славляться своїми смачними стравами як української,

так і європейської кухні. Офіційним власником досліджуваного ресторану є ТОВ «Атмосфера-Скай».

Організація ТОВ «Атмосфера-Скай» зареєстрована 30.05.2017 р. за юридичною адресою: Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця О.Кульчицької, будинок 2А. Керівником організації є Мазур Тетяна Василівна. Розмір статутного капіталу становить 6 млн грн.

Учасниками та бенефіціарами ТОВ «Атмосфера-Скай» є Заставний Петро Романович (розмір внеску до статутного фонду: 3 млн грн. - частка (%): 50,00%) і Гоцалюк Віталій Дмитрович (розмір внеску до статутного фонду: 3 млн грн. - частка (%): 50,00%).

Ще однією цікавинкою ресторану є тераса, яка спільна для двох закладів – «Na Nebi» та «Young». Це дуже вдале рішення, оскільки тераса виконує не лише функцію зони для куріння або для провітрювання, але й стає так званою фотозоною з видом на місто. Це також чудовий рекламний хід, оскільки в Instagram можна знайти безліч фотографій саме з цієї тераси. Вночі тераса підсвічується синім світлом, що додає їй особливої романтичної атмосфери.

Друга складова зорового враження від закладу охоплює інтер'єр, якість сервісу та представлення страв. У цьому аспекті велика увага приділяється численним дрібницям з метою створення відповідної атмосфери. Сюди входить гардероб, рецепційний стіл, гостьовий зал, дизайн стільців і столів, сервіровка, зовнішній вигляд персоналу, дизайн меню, процес подачі страв тощо. Кожна з цих дрібниць має своє значення і не допускає помилок. Щоб уникнути враження стерильності закладу та збільшити його шанси залишитися в пам'яті та сподобатися відвідувачам, ці аспекти потребують особливої уваги.

Головне завдання професійного оформлювача полягає у постійному збігу будь-якого дизайнерського рішення з загальною концепцією закладу. Це єдиний спосіб досягнення атмосфери, що постійно приваблює відвідувачів і сприяє комфортному відпочинку.

Посеред закладу розміщено величезний мангал (рис. 2), де готуються страви-гриль прямо перед очима відвідувачів. Контактний бар і відкрита кухня також є особливістю цього ресторану, адже приготування страв перед клієнтами

створює атмосферу захоплюючого шоу. Тут вже готовий до подачі вишуканий сир власного виробництва, який ідеально поєднується з широким вибором вин на картах. Представлений великий асортимент в'яленого м'яса від місцевого бренд-шефа. Морозиво і шоколад також приготовані за унікальними рецептами. Двоповерхове приміщення ресторану здатне прийняти одночасно до 200 гостей і підходить як для романтичної вечері, так і для корпоративного заходу. Для відвідувачів з дітьми є окрема ігрова кімната з прозорими стінами, поруч з якою розташована вбиральня для малюків.



Рис. 2.2. Мангал ресторану, який розміщений в центрі закладу

Дизайн внутрішнього приміщення закладу вражає своєю красою: велика кількість живих рослин, особливо привабливі дерева, вставлені в столи, а також великі підвісні вазони (рис. 2.2). Приміщення просторе і має два поверхи, а великі вікна, що займають цілі стіни, відкривають чудовий вид на місто. Столи є як круглі, так і квадратні, а крісла є м'якими і зручними. Також присісти можна за круглий стіл, де всередині розміщено гриль, дозволяючи спостерігати за

процесом його використання. Відкрита кухня дозволяє також спостерігати за приготуванням їжі.

Персонал виявляє високий рівень ввічливості та має відмінні знання меню, що допомагає забезпечити комфортний відпочинок для гостей. Вони швидко реагують на запити, будь то знаходження вази для квітів або невеликого стільчика для сумочки.

Меню ресторану насичене різноманітними стравами для гурманів: тут пропонують різні види салатів (теплі, фітнес, з морепродуктами), екзотичні супи, асорті суші і роли, смачні дошки грилю для компанії, надзвичайно ароматна качка у секретному соусі, а також домашнє морозиво з горгонзолою, яке особливо вражає на смак. Ресторан пропонує різноманітні види кави. Крім того, є цікаві коктейлі, приготовані з урахуванням всіх правил.

У ресторані «Na Nebi» доступне спеціально розроблене різноманітне дитяче меню, яке призначене для малюків віком від одного року і відповідає їх смаковим вподобанням. Пропонуються такі страви:

1) Перші страви: курячий бульйон.

2) Основні страви: равіоли з індичкою, гарбузове або картопляне пюре, домашня паста, філе курки в хрумкому паніруванні, гречка у вершковому соусі, стейк лосося на пару, фрикадельки з індичкою, паста з курячим філе, бургер з індичкою, батат-картопля фрі.

3) Десерти: сирники зі сметаною, млинці з бананом та шоколадом.

Під час приготування корисного дитячого меню або гри в дитячій кімнаті, батьки також можуть розслабитися, замовивши щось для себе. Ресторан «Na Nebi» пропонує широкий вибір страв української та європейської кухні, включаючи:

- різноманітні фуршетні бокси з м'ясними, сирними та фруктовими варіантами.

- сніданки з яйцем, лососем та авокадо, а також тостами і сирниками.

- сети і страви гриль з м'яса і риби.

- вареники з вишнею, картоплею і сиром.

- традиційні українські страви, такі як борщ, бограч і курячий бульйон, які нагадують про смаки домашньої кухні.

- салати з фруктів, риби та м'яса.
- різноманітні закуски, включаючи брускети, тартар і паштет.
- ніжні та дуже солодкі десерти.
- багети та житній хліб власного виробництва.

У закладі переважно пропонується українська кухня, однак меню вражає своєю оригінальністю і нестандартністю смаків. Наприклад, на меню можна знайти такі страви як фуа гра з грушею та гостро-ягідним соусом (200 г / 229 грн), глазурована качка з апельсинами (530 г / 275 грн), ковбаски зі свинини та волоським горіхом (360 г/121 грн) і таке інше. Також великий вибір сирів власного виробництва (асорті таких сирів коштує 171 грн за 180г). На фотографіях представлені дві страви: філе індички в грибному соусі – 260 г / 129 грн; філе скумбрії з горіхами та родзинками – 380 г / 143 грн.

Щодо цінової політики, то ціни в цьому закладі вищі за середні, але вони відображають якість і різноманіття страв, а також високий рівень обслуговування.

Незважаючи, на велику кількість переваг цього закладу, які були описані вище, при дослідженні даного ресторану ми виявили декілька недоліків:

- вартість страв в закладі перевищує середній рівень, у зв'язку з чим не кожен в змозі собі дозволити відпочинок у ресторані, заклад для людей з високим рівнем доходів;

- порції страв не є великими;
- меню пропонує широкий вибір м'ясних страв, однак невеликий вибір страв без м'яса;
- відсутність страв в наявності;
- відсутня можливість паркування.

Загалом можна сказати, що ресторан «Na Nebi» відомий як елітний заклад у Тернополі, де запропоновано європейський сервіс та вишукану кухню.

Можна зауважити, що розвиток ресторанного бізнесу в Україні наразі перебуває на початковій стадії. Проте ця галузь має перспективи, оскільки сприяє підвищенню іміджу власників бізнесу та вважається привабливою для інвестування на довгострокову перспективу, з прибутковістю закладів приблизно 15–20%. Важливо підкреслити, що національна ресторанна індустрія відзначається появою нових напрямів діяльності, таких як висококласне обслуговування, тематичні ресторани, фаст-фуди, спортивні бари, кейтеринг тощо. В ресторанному бізнесі набувають популярності такі послуги, як сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей, гастрономічні шоу, урочисті презентації страв, бар-шоу, риболовля та кулінарне дійство у присутності гостей, караоке, знижки для постійних клієнтів, виїзний кейтеринг з розвагами та різноманітними послугами, а також відпочинок та розваги на воді, на землі та в повітрі. Також готельно-ресторанний бізнес намагається адаптуватись до складної ситуації в Україні і всетаки впроваджувати певні інновації, зокрема мережі ресторанів впроваджують нові технології для замовлення, оплати та програми лояльності, щоб пропонувати клієнтам зручні та інтуїтивно зрозумілі програми.

Зі швидким розповсюдженням мобільних пристроїв серед різних поколінь споживачів процес вибору місця відпочинку стає все більш швидким. Обмін інформацією в соціальних мережах має великий вплив на прийняття рішень, а рецензії та відгуки гостей ресторану мають велику вагу. Таким чином власники ресторанів наголошують на якості обслуговування, одночасно збільшуючи пряму взаємодію з клієнтами. Мережі ресторанів, особливо вишуканих, також намагаються збільшити кількість відвідувачів, розширюючи свою присутність у соціальних мережах.

З урахуванням цього, важливо, щоб досвідчені та початківці ресторатори ретельно вивчали ринок ресторанного бізнесу, використовуючи основи ресторанного маркетингу, враховуючи уподобання та бажання споживачів, а також звертаючи увагу на різновиди ресторанних закладів.

Українська кухня відома вишуканими смаками, традиційними технологіями приготування та щедрим обслуговуванням гостей. Це важлива

частина культури та способу життя країни. Глобальний рейтинг Yonderbound поставив Україну в 20 найкращих країн світу за продовольством.

Нині Україна зберігає економічне лідерство як гарант продовольчої безпеки у світі. Україна експортує значну частку сільськогосподарської продукції, включаючи зернові культури, кукурудзу, соняшникову олію, крупи, сою, м'ясо тощо [15].

Незважаючи на всі виклики та кризу, український бізнес виявився дуже стійким. Якщо у 2022 році після початку повномасштабного вторгнення близько 50% підприємств припинили роботу, то станом на квітень 2023 року майже 80% відновилися. За рік повномасштабної війни українці відкрили 50 тисяч нових підприємств. Протягом 2023 року 76% підприємців планували розширити свій бізнес, а деякі великі гравці навіть знаходили можливості вийти на міжнародний рівень.

2.2. Аналіз управління господарською діяльністю досліджуваного ресторану

Процес управління фінансовою діяльністю, що є основою для вдосконалення стратегії ефективного просування та продажу продукту підприємств ресторанної сфери, є логічною процедурою і включає в себе:

- визначення поточного фінансового стану;
- визначення проблемних моментів;
- розробка цілей;
- визначення альтернативних варіантів дій;
- оцінка альтернатив;
- створення та реалізація стратегічних заходів.

Визначення поточного фінансового стану означає визначення стану доходів, витрат, зобов'язань, кредитів, дебіторської заборгованості.

Визначення проблемних моментів у роботі підприємства є критично важливим аспектом менеджменту, який допомагає бізнесу розуміти та

контролювати свої витрати. Але правильно налагодити процес виявлення і моніторингу проблемних моментів в украління рестораном може бути непросто, оскільки менеджери повинні переконатися, що заходи з контролю витрат забезпечують баланс - не стають перешкодою для ефективності бізнесу, водночас гарантуючи, що їх усунення покращить ситуацію на підприємстві. Це вимагає стратегічного мислення та своєчасного моніторингу, підкріпленого точними даними. Керівники ресотраном повинні прийняти чітку політику витрат і розумні механізми моніторингу, які збирають дані з усіх відповідних інтегрованих систем.

Розробка цілей - спочатку слід провести аналіз і визначити потреби для досягнення бажаного, а потім визначити цілі та визначити, як буде витрачено поточний дохід.

Визначення альтернативних напрямків дій означає виявлення факторів, які впливатимуть на безперервність дій, розширення поточної ситуації, нові напрямки дій, креативність у прийнятті рішень і розгляд можливих альтернативних рішень, які можуть призвести до більш ефективних результатів. Оцінка альтернатив, зокрема щодо просування продукції, означає врахування умов, у яких здійснюватиметься дана діяльність, цінностей організації та поточних економічних умов у зовнішньому середовищі. Необхідно оцінити, куди будуть інвестовані активи, які витрати будуть зроблені для просування, а також оцінити ризики та яка інформація буде використана для прийняття відповідних рішень.

Створення та реалізація стратегічних заходів означає розробку плану, тобто вибір способу досягнення фінансових цілей. Фінансовий план дій має бути реалізований усіма працівниками, щоб забезпечити активи, інвестувати. Переоцінка та перегляд плану означає динамічне спостереження за його виконанням, оцінку фінансових рішень та адаптацію до нових змін особистих, соціальних та економічних факторів. Перегляд виконання фінансового плану дозволяє внести пріоритетні коригування, які дозволять організації досягти своїх фінансових цілей.

Аналіз управління фінансовий станом підприємства включає різноманітну фінансову інформацію, звіти, огляди та прогнози щодо поточного фінансового стану організації та того, де вона хоче опинитися в майбутньому періоді. Ця інформація допомагає визначити, скільки коштів потрібно організації для ведення бізнесу, звідки ці кошти будуть отримані - позичені чи інвестовані, а також як раціонально використати надані кошти.

Аналіз стану ресторану «Na Nebi» варто розпочати з аналізу оборотних та необоротних активів (табл. 2.1). Оборотні активи - це короткострокові активи, які, як правило, використовуються менше одного року. Оборотні активи використовуються в повсякденній діяльності підприємства для забезпечення його функціонування. Необоротні активи - це довгострокові фізичні активи, такі як основні засоби. Основні засоби мають термін корисного використання більше одного року.

Таблиця 2.1

Необоротні та оборотні активи підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення			
				2020-2021 рр.		2021-2022 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Основні засоби, тис. грн:	798,5	624,7	1136,8	-173,8	-21,8	512,1	82,0
первісна вартість	1248,2	1348,1	2129,9	99,9	8,0	781,8	58,0
знос	449,7	723,4	993,1	273,7	60,9	269,7	37,3
Запаси, тис. грн	2872,4	3372,3	1655,9	499,9	17,4	-1716,4	-50,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги, тис. грн	58,6	159,8	219,2	101,2	172,7	59,4	37,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн	114,0	4,2	4,4	-109,8	-96,3	0,2	4,8
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	632,2	631,1	628,5	-1,1	-0,2	-2,6	-0,4
Інші оборотні активи, тис. грн	1564,4	2075,7	3481,9	511,3	32,7	1406,2	67,7

Як видно з таблиці, основні засоби ресторану «Na Nebi» у 2021 р. зменшились на 21,8%, а у 2022 р. збільшились на 82%. Цікавою є тенденція появи наприкінці 2021 р. на балансі підприємства нематеріальних активів у сумі 181,1 тис. грн. і зменшення цієї суми до 153,6 тис. грн. у 2022 р.

Варто зауважити, що нематеріальний актив - це актив, який не має фізичної форми. Це довгостроковий актив, який збільшує свою вартість з року в рік. Прикладами нематеріальних активів є інтелектуальна власність, впізнаваність бренду та репутація, відносини та гудвіл.

Запаси підприємства також мали тенденцію до зростання у 2021 р. (на 17,4%), однак у 2022 р. відбулося падіння даного показника на 50,9%.

Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги протягом 2020-2022 рр. мала тенденцію до зростання, а показник «Інша поточна дебіторська заборгованість» мав тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду.

Інші оборотні активи (це категорія активів, які є на балансі компанії, від яких вона отримує вигоди або використовує для отримання доходу і які можуть бути легко перетворені на грошові кошти протягом одного бізнес-циклу) мали тенденцію до збільшення протягом 2020-2022 рр. Зокрема, у 2021 р. їх збільшення відбулось на 32,7%, у 2022 р. – на 67,7%.

Варто зауважити, що згідно Балансу (форма №1) підприємство не має короткострокових кредитів банків за аналізований період. Однак, присутня поточна кредиторська заборгованість за розрахунок з бюджетом; зі страхування; з оплати праці (додаток А, Б). Поточна кредиторська заборгованість із розрахунків з оплати праці за період 2020-2021 рр. мала тенденцію до зростання (рис. 2.4), а у 2022 р. відбулось незначне зниження даного показника.

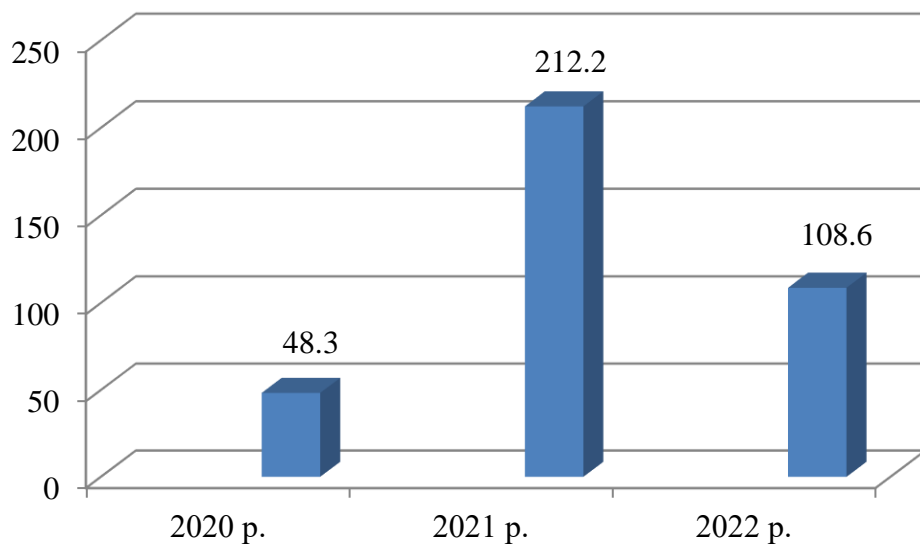


Рис. 2.4. Поточна кредиторська заборгованість із розрахунків з оплати праці, тис. грн.

Прибуток виступає реальним показником ефективності функціонування підприємства та відображає його реальні можливості фінансування науково-технічного, соціального та інноваційного розвитку. Аналіз результатів господарської діяльності «Na Nebi» за період 2020-2022 рр. подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення			
				2020-2021 рр.		2021-2022 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3962,2	9356,0	11166,8	5393,8	136,1	1810,8	19,4
Інші операційні доходи	57,5	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	262,6	1725,5	1208,0	1462,9	557,1	-517,5	-30,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2582,5	7291,7	8387,1	4709,2	182,4	1095,4	15,0

Інші витрати	26,4	-	21,0	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	136,4	182,4	330,0	46,0	33,7	147,6	80,9
Податок на прибуток	24,6	32,8	59,4	8,2	33,3	26,6	81,1
Чистий прибуток	111,8	149,6	270,6	37,8	33,8	121,0	80,9

Як видно із фінансових результатів чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 136,1%, у 2022 р. зріс на 19,4% порівняно із 2021 р. Позитивним є значне зростання доходу від реалізації у 2021 р. у декілька разів. Очевидно ресторан почав працювати на нові напрямки (наприклад, на винос чи доставка їжі по замовленню).

Варто відмітити тенденцію значного зростання інших доходів підприємства - у 2021 р. на 557,1% у порівнянні із 2020 р. та їх зменшення на 30% у 2022 р. порівняно із 2021 р.

Собівартість реалізованої продукції постійно зростала, особливо така ситуація характерна для 2021 р. – зафіксовано зростання на 182,4%; у 2022 р. – лише на 15% (рис. 2.2). Важко зрозуміти причини такої ситуації, однак можна зробити припущення, що ресторан значно підняв ціни після вимушеного простою під час локдауну 2020 р. та у зв'язку із запровадженням обмежувальних заходів через COVID-19.

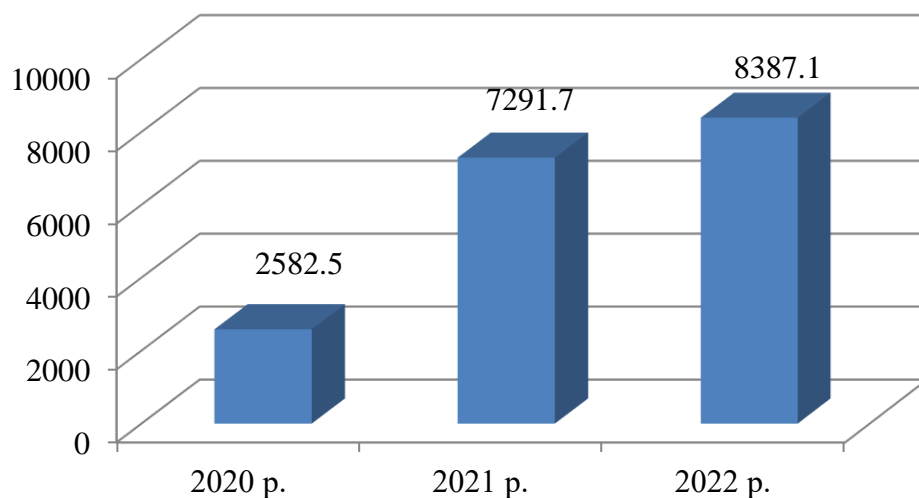


Рис. 2.5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ресторану «Na Nebi», тис.грн.

Пандемія вплинула на малі та середні підприємства фінансово, соціально, економічно та стратегічно. Фінансові наслідки переважно включали труднощі з фінансуванням, рецесію та зменшення доходів. Підприємцям було важко отримати фінансування, оскільки джерела фінансування були надзвичайно нестабільними. Під час розповсюдження COVID-19 фінансування для підприємців досягло екстремально низького рівня. Наприклад, коли компанія хоче розширюватися в умовах кризи, необхідно враховувати питання ліквідності; однак в умовах кризи та дефіциту ресурсів ліквідності важко досягти.

Малі та середні підприємства особливо сильно постраждали від економічного спаду. Деякі заклади готельно-ресторанної сфери тимчасово припинили свою діяльність, а деякі закрили бізнес назавжди. Уповільнення діяльності малих та середніх підприємств спричинило перерозподіл доходів і прибутків у різних секторах бізнесу через зменшення обсягів продажів і доходів. Ця нова реальність спричинила стрес для багатьох компаній, що призвело до необхідності застосування нового бізнес-підходу до операцій. Крім того, виробництво та логістика були призупинені або порушені, що вплинуло на продаж продукції через обмеження для маркетологів та роздрібних торговців.

Чистий прибуток «Na Nebi» за аналізований період постійно зростає. Найбільше зростання зафіксовано у 2022 р. – а 80,9% (рис. 2.6).

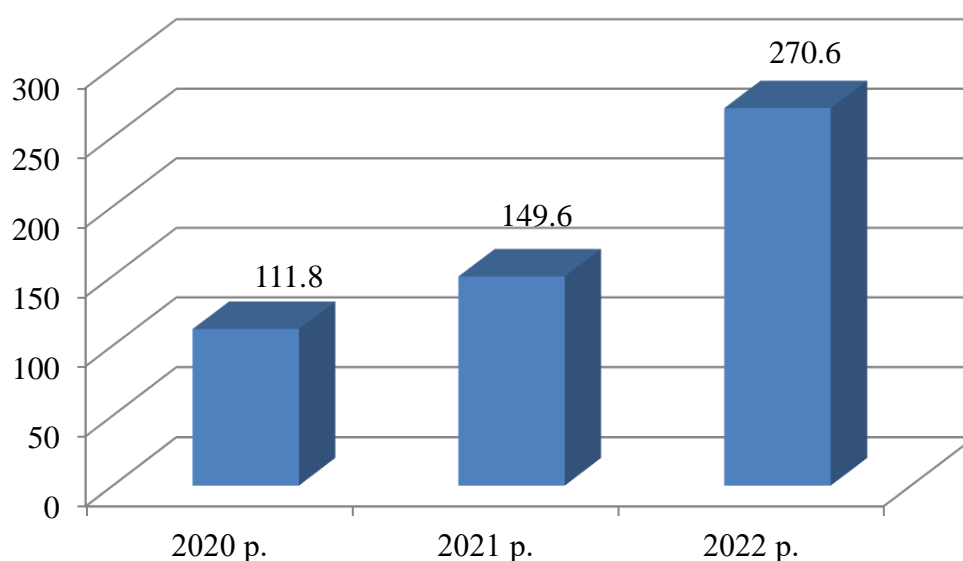


Рис. 2.6. Чистий прибуток ресторану «Na Nebi», тис.грн.

Зважаючи на те, що у 2019 р. чистий прибуток становив 110, тис. грн., спостерігаємо незначне підвищення даного показника у 2020 р. – 111,8 тис.грн. беручи до увагу той факт, що розповсюдження COVID-19 призвів загалом до негативних наслідків у готельно-ресторанному бізнесі, таке підвищення, хоча й незначне, є позитивним фактором роботи досліджуваного підприємства. На людському рівні пандемія породила нову економічну модель, засновану на нестабільних і дрібномасштабних робочих місцях.

Дослідження показує, що сприяння орієнтації на адаптацію необхідне для подолання будь якої кризи, зокрема спричиненої COVID-19, оскільки спосіб життя, культура та соціальна взаємодія людей суттєво змінилися. Підприємцям довелося швидко адаптуватися до кризи, краще пристосовуючись до її наслідків, а також визнати, що фірми повинні демонструвати сильну підприємницьку орієнтацію, щоб впоратися з проблемами, пов'язаними з цими змінами. Підприємницька орієнтація відноситься до поведінкових характеристик на рівні фірми, які полягають у залученні інновацій у компанії, розробленні інноваційної політики просування товарів та послуг. Підприємці повинні прийняти більш сучасний погляд на підприємницьку орієнтацію, включивши культурні, соціальні та нові елементи способу життя, а також розуміти, що в умовах нового ринкового середовища, спровокованого кризами останніх років, підприємці повинні розробляти адаптаційні стратегії просування ресторанної продукції і послуг, усвідомлюючи наявність реальних можливостей.

Варто також додати, що часткове зростання виробництва та збільшення популярності закладу «Na Nebi» у 2022 р. стали наслідком збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб у Тернополі, які, маючи бажання відпочити, відвідували цей заклад.

Співпраця між фінансовою командою компанії та іншими відділами має важливе значення для узгодження стратегій щодо просування продукції/послуг ресторану із загальними бізнес-цілями та надання операційним менеджерам даних, необхідних для прийняття правильних рішень. Без такої співпраці фінансові керівники ризикують приймати рішення щодо капітальних інвестицій,

запозичень, управління грошовими коштами та інших бюджетних питань без повного розуміння потреб бізнесу. Тісна співпраця з іншими відділами, такими як відділ кадрів, а також з керівниками бізнес-напрямків покращує процес прийняття рішень обома командами, підтримує стратегічне планування та допомагає узгодити фінансові рішення з ширшими організаційними цілями. Відправною точкою є спільні та достовірні дані, які гарантують, що керівники фінансових та інших підрозділів мають доступ до одних і тих самих точних даних, коли вони цього потребують.

Необхідно також відзначити важливість співпраці та обміну досвідом і знаннями під час криз. Для цього підприємці повинні аналізувати поточні умови ведення бізнесу та ділитися ними, щоб передбачити зміни. Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися, щоб зосередитися на нових тенденціях, а отже, краще управляти змінами зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі хороша співпраця між компанією та її працівниками необхідна для захисту стратегічних цілей компанії. Зокрема, це дозволить компанії встановити нові норми взаємовідносин, адаптовані до кризи.

Інші фактори, які допомагають ресторанному бізнесу пережити важкі часи, включають вигоди від державної підтримки та програм. Наприклад, деякі уряди надали фінансову підтримку у вигляді субсидій та грантів малому та середньому підприємництву, щоб допомогти їм мінімізувати негативні наслідки кризи, забезпечити виживання їхньої діяльності та обмежити втрату можливостей працевлаштування.

Варто зазначити, що для кращого управління кризою керівництво закладу «Na Nebi» вжило негайних заходів, які включали, серед іншого, відтермінування інвестицій, звільнення працівників, підтримку заробітної плати за рахунок кредитів, скорочення витрат на оплату праці та операційних витрат, переговори щодо умов контрактів та скорочення запасів. Деякі негайні заходи, вжиті менеджментом під час пандемії, були спрямовані на зменшення від'ємних грошових потоків та основного капіталу.

А також на початку пандемії офіціанти повинні були стежити за тим, щоб клієнти, які приходили до ресторану поїсти, носили маски. Їм також доводилося

перевіряти їхні особисті медичні документи, а також виконувати інші державні вимоги. Все це стало перевантаженням як для менеджерів, офіціантів, так і для клієнтів. В управлінні ресторанами також було багато коригувань. Наприклад, дотримання соціальної дистанції між клієнтами, використання нового посуду для обслуговування клієнтів, а також більш широке використання доставки.

У висновку можна сказати, що їжа допомагає людям з різних культур знаходити спільну мову. Українська кухня вже завоювала шанувальників у всьому світі. Через їжу ми хочемо представити кухні різних регіонів країни, показати її культурне розмаїття.

Ресторани відрізняються вибором меню (варіація інгредієнтів і методів приготування), але рідко завдяки новим технологіям приготування їжі. Підприємство є конкретним середовищем, де відбувається інноваційний процес від появи ідеї до її реалізації. Ці організації можуть мати різні форми власності, різні розміри виробництва і володіти майновою автономією. Вони виступають суб'єктами прав і обов'язків, діючи на основі статуту або договору. Варіанти інновацій варіюються від окремої одиниці обладнання до цілого пакету, що підтримує систему виробництва харчових продуктів, і часто базуються на кулінарному мистецтві, науці про кулінарію, мікробіології харчових продуктів, інженерії, технології пакування та комп'ютерному моделюванні.

Керівництво досліджуваного ресторану використовувало кілька стратегій і механізмів для оптимізації свого стилю управління під час кризи. Вони використовували свій досвід як підприємці, застосували фінансовий менеджмент, інновації через служби доставки та стратегічне управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «NA NEBI»

3.1. Концепція створення стратегії ефективного просування та продажу продукту ресторану «Na Nebi»

Управління рестораном – справа нелегка. Це заняття вимагає довгих годин самовідданості та багато важкої роботи. На жаль, навіть найкращому ресторану з найсмачнішою їжею може бути важко залучити клієнтів без ефективного ресторанного маркетингу. Ресторанний бізнес відрізняється від усіх інших галузей у сфері обслуговування. Ця діяльність поєднує в собі мистецтво та традиції, механізми роботи та досвід у сфері маркетингу, філософію обслуговування та концепцію формування потенційної аудиторії. Ресторанний бізнес є одним із найактивніших секторів української економіки. В Україні за останні 20 років істотно змінилися умови приготування та споживання їжі. Розвиток громадського харчування, безсумнівно, пов'язаний з соціально-економічними змінами, що відбуваються в останні роки в нашій країні. Слід підкреслити, що зміни умов і стилю життя різних соціально-економічних груп зумовлені як високими, так і низькими доходами громадян. Ця сфера чутлива до економічних і соціальних тенденцій, таких як зростання цін на продукти харчування, зміни споживчих витрат через зниження доходів домогосподарств. Сучасні тенденції ресторанного бізнесу багато в чому невловимі – цей вид діяльності стрімко розвивається і змінюється, набуває унікальних рис.

Варто зазначити, що у сучасному невизначеному світі стратегії мають бути гнучкими. На нашу думку, планування діяльності на 5–10-років вже є неактуальним і нерелевантним. Інновації не є статичними. Постійне «творче вирішення проблем» допомагає організації розвиватись. Ті, хто не приділяють належної уваги стратегічній гнучкості та інноваціям, ризикують несвідомо відмовитись від сталого розвитку, втратити свою цінність і конкурентну перевагу. Сильна конкуренція на ринку ресторанного господарства спонукає

власників ресторанів розробляти не тільки базову стратегію та стиль ведення ресторанної діяльності, але й продумувати деталі, що додасть підприємству унікальність та ексцентричність. Інновації – важливий аспект сучасного бізнесу. Швидкі зміни у вподобаннях і очікуваннях клієнтів суттєво впливають на ресторанну індустрію. Багато підприємців починають свій бізнес, дотримуючись традиційного підходу до роздрібно́ї торгівлі. Зазвичай це стає початком кінця конкретної бізнес-ідеї. Ресторани повинні розвивати сучасний підхід, орієнтуючись на клієнтів. Можна сказати, що стратегія та інновації - це застосування креативного підходу до існуючої проблеми для досягнення бачення майбутнього стану існування підприємства. Але, на жаль, ця взаємозалежність багатьма керівниками часто не помічається.

На даний час актуальним є відновлення ресторанного бізнесу до допандемічного рівня. Експерти прогнозують, що попередні прибутки організацій не повернуться до «нормального» стану швидко, а розпорядок життя вже змінився для всіх у всьому світі, особливо для відвідувачів ресторанів.

Крім того, індустрія технологій процвітає. Згідно з прогнозом Digital Commerce 360 [27], у 2020 році онлайн-продажі зросли на 44%, а онлайн-продажі, як відсоток від загального обсягу роздрібних продажів, зросли на 15,9%.

Тому, щоб вижити в поточній ситуації та підготуватися до того, що буде далі, ресторани повинні мислити нестандартно та «переосмислювати» нові стратегії, вміти швидко адаптуватись до нових умов, щоб брати участь у цій зростаючій цифровій системі.

Для того, щоб розробити релевантну концепцію створення інноваційної стратегії розвитку ресторану Na Nebi необхідно здійснити всебічний аналіз маркетингового середовища, поточної стратегії діяльності організації та виявити проблеми і можливості підприємства.

На основі оцінки внутрішніх факторів досліджуваного підприємства та виявлених сильних і слабких сторін, нами складено список фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Перелік сильних і слабких сторін підприємства

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах
1	2	3	4	5	6
1	Організація управління	Ефективна організаційна структура, орієнтація на результат	3	Недосконала система інформації, зворотнього зв'язку	1
2	Маркетинг	Одно- та дворівнева система збуту, пошук замовників	3	Невисокий рівень організації маркетингової діяльності	1
3	Дослідження і розробки	Ефективна система контролю якості, наявність інноваційних можливостей	3	Високі витрати на НДДКР	2
4	Технологія	Передова технологія, сучасне обладнання	2	-	
5	Персонал	Кваліфікація персоналу	2	Відсутня ефективна мотивація персоналу	3
6	Фінанси	Показники фінансової стійкості є досить високими	2	Нестача обігових засобів, не гнучка цінова політика	2
7	Організаційна культура й імідж	Взаємоповага працівників, співпраця, координування; позиції лідера на ринку	2	Недостатньо приділяється увага щодо розробки і підтримки бренду	3

*3 бали – значно впливає, 2 – незначно впливає, 1 – майже не впливає.

З метою виявлення конкурентних переваг підприємства у порівнянні з його конкурентами використовується карта аналізу сильних і слабких сторін, також відома як «Профіль полярностей» (табл.3.2).

Цей інструмент дозволяє візуально представити сильні та слабкі сторони підприємства, що дає змогу краще зрозуміти його конкурентну позицію та розробити стратегії для покращення.

Карта аналізу сильних і слабких сторін зазвичай складається з наступних етапів:

1. Визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.
2. Оцінка впливу кожного фактора на підприємство.
3. Розподіл факторів на сильні та слабкі сторони.

Таблиця 3.2

Профіль полярностей

№ п/п	Показники	Бали				
		«+»		«0»	«-»	
		2	1	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7
1	Ступінь досягнення цілей				1	
2	Рівень ризику фінансової діяльності					2
3	Ступінь доцільності організаційної структури	2				
4	Рівень комунікаційних зв'язків підприємства		1			
5	Стиль правління		1			
6	Рівень прибутку		1			
7	Доля ринку					2
8	Система контролю якості товарів	2				
9	Широта асортименту		1			
10	Гнучкість цінової політики			0		
11	Система організації збуту			0		
12	Рівень сервісу	2				
13	Система стимулювання покупців				1	
14	Ступінь маркетингової активності					2
15	Дослідження та розробки					2
16	Стан матеріально-технічної бази		1			
17	Кваліфікаційний склад кадрів	2				
18	Рух кадрів			0		
19	Ступінь мотивації кадрів					2
20	Фінансові можливості підприємства				1	
21	Організаційна культура		1			
22	Рейтингова оцінка підприємства		1			

Отже, нами були виявлені фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторану «Na Nebi» на національному ринку.

Негативні фактори:

- відсутність ефективної системи збуту: це свідчить про те, що компанія має недостатню кількість клієнтів, а тому не може продавати свою продукцію у достатніх об'ємах;

- відсутність виваженої маркетингової політики: це може призвести до того, що компанія не зможе ефективно позиціонувати свою продукцію та послуги на ринку.

- відсутність системи стимулювання покупців: це може призвести до того, що компанія не зможе залучити та утримати клієнтів.

Наслідки:

1. Невеликі прибутки: Це може призвести до того, що компанія не зможе інвестувати в зростання та розвиток.

2. Загроза для існування організації: Якщо компанія не зможе покращити свою конкурентоспроможність, вона може опинитися під загрозою банкрутства.

Сильні сторони:

- професійні трудові ресурси: це свідчить про те, що компанія має кваліфікованих та досвідчених співробітників;

- ефективна оргструктура: це може допомогти компанії швидко приймати рішення та реагувати на зміни ринку.

Після ретельного вивчення маркетингового середовища, в якому діє ресторан «Na Nebi», ідентифікувавши сильні та слабкі сторони підприємства, а також його маркетингові проблеми і ринкові можливості, важливо встановити взаємозв'язки між ними. Для цього використовується матриця SWOT.

Аналіз матеріалів SWOT за допомогою SWOT-матриці використовується для аналізу і формування стратегій підприємства. Проте важливо враховувати дві основні обставини.

По-перше, можливості і загрози можуть змінюватися: попередньо визначена загроза може стати перевагою для підприємства, якщо конкуренти не

усунуть її, і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу використовується інформація, здебільшого, отримана методом експертних оцінок, який може призвести до певних помилок.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT

Зовн. серед. Внутр. серед.		Можливості			Загрози		
		Вихід на нові ринки збуту	Прискорення НТП	Отримання податкових та кредитних пільг від держави	Недосконале законодавство	Наявність конкурентів	Нестабільна економічна ситуація в країні
		3	2	1	3	2	1
Сильні сторони:							
Наявність сучасного обладнання	3	+	+	+	-	-	+/-
Високоякісна продукція	2	+	+	+	+/-	+	-
Значна кількість технологічних технічних нововведень	1	+	+	+	-	+	-
Слабкі сторони:							
Високі ціни на продукцію	3	-	-	-	-	-	-
Необхідність завозити деяку сировину з-за кордону	2	-	-	+	+/-	-	-
Неефективна організація праці	1	-	-	-	-	-	-

Підприємство має сильні сторони, які можна використовувати для подолання зовнішніх загроз. Зовнішні загрози є серйозними та можуть поставити під загрозу існування підприємства.

Нами була розроблена концепція створення інноваційної стратегії розвитку ресторану «Na Nebi», яка схематично подана на рис. 3.4.

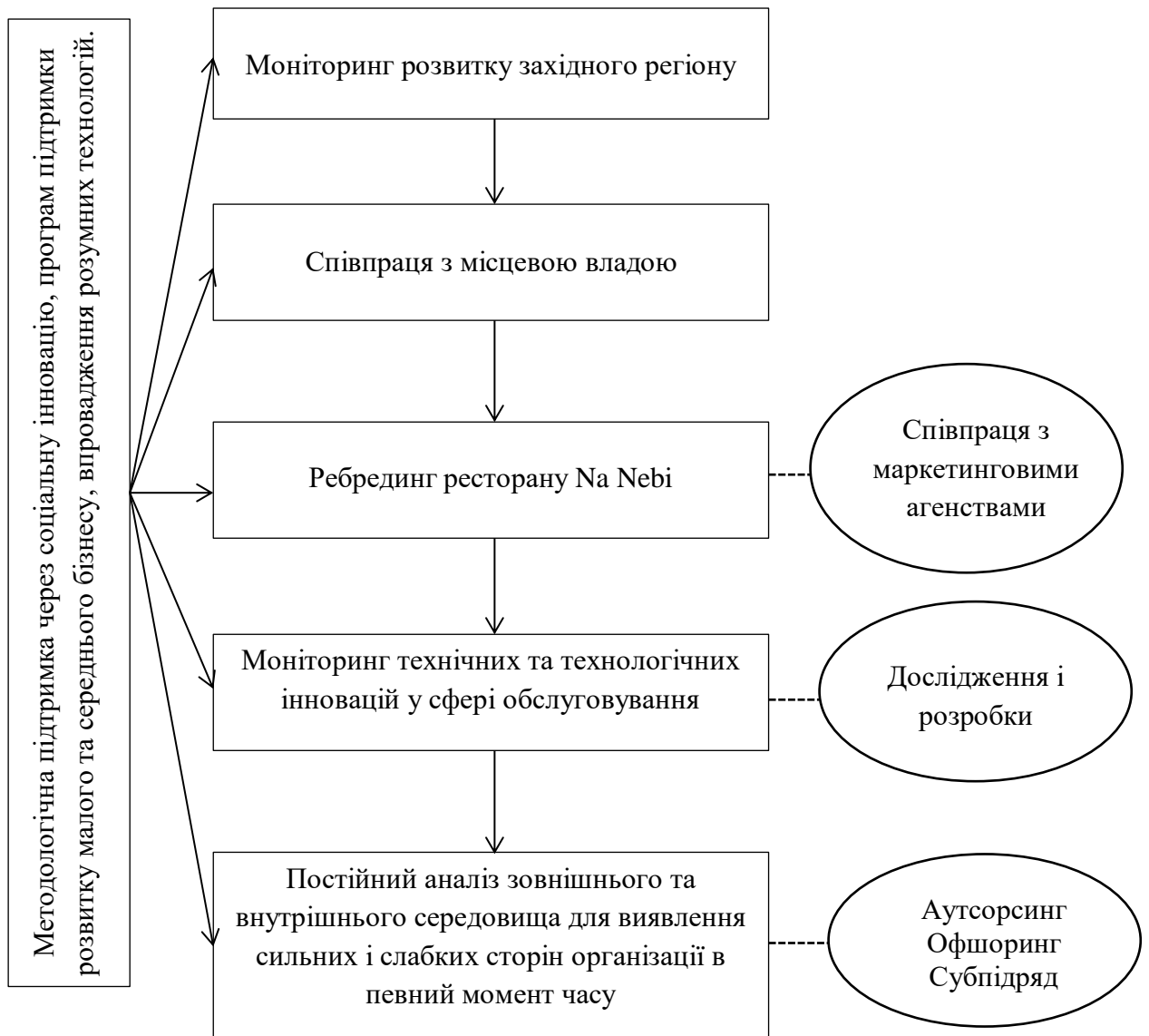


Рис. 3.4. Концепція створення стратегії ефективного просування та продажу продукту ресторану «Na Nebi»

Ребрединг досліджуваного ресторану ми пропонуємо проводити в контексті створення слогану, побудови цінностей та донесення цих принципів до цільової аудиторії через соцмережі.

Соціальна інновація – це багатогранне поняття, яке можна визначити з різних ракурсів:

1. Як нове рішення: продукти, послуги, моделі, процеси, які краще задовольняють соціальні потреби, ніж існуючі. Це нові можливості, цінності та/або стосунки, що ведуть до позитивних змін у суспільстві.

2. Як процес: розробка та впровадження оригінальних рішень для соціальних проблем. Зміна поведінки та вподобань людей, вплив на процеси та регулювання в різних сферах, а отже звідси випливає необхідність слідкувати та відповідно реагувати на ці зміни.

3. Як зміна: відносини у суспільстві між різними групами та інституціями.

Важливо підкреслити, що соціальні інновації не обмежуються лише сферою технологій. Вони можуть охоплювати різні аспекти життя, такі як освіта, охорона здоров'я, культура, управління, екологія тощо. Їх метою завжди є позитивні зміни, що покращують життя людей та роблять суспільство більш справедливим, стійким та інклюзивним. Соціальні інновації не з'являються самі собою. Вони потребують зусиль та співпраці з боку різних суб'єктів: урядів, підприємств, громадських організацій, наукових установ та звичайних людей.

Для реалізації даної концепції використовуються певні методи, які представлені у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Методи забезпечення гнучкості та адаптивності концепції стратегії ефективного просування та продажу продукту ресторану «Na Nebi»

Вид методу	Тип аналізу	Опис
1	2	3
Економічні	Показники економічної оцінки методів управління якістю	Порівняння окремих методів управління якістю щодо доцільності їх застосування
	Комплексна оцінка альтернативних рішень, розроблених у групах (гуртках) з проблем якості	Визначення доцільності методів при роботі в групах для вирішення проблем якості та застосування цінного досвіду спеціалістів у командах
	Структурування бізнес-процесів та визначення їх важливості для результатів системи управління якістю	Звертання уваги на ті ланки якості надання послуг, які формують найбільшу цінність продукту і важливі для отримання прибутку
Соціально-психологічні	Розвиток і застосування здібностей працівників	Постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, передача досвіду
	Нагородження за якісну роботу (корпоративний бенчмаркінг)	Додаткова мотивація для того, щоб удосконалити свої вміння та навички

Технологічні	Внесення до технологічної та конструкторської документації інформації про слабкі конструктивно-технологічні моменти	Покроковий висновок можливого переліку помилок для внесення змін у показники
	Сертифікація системи менеджменту підприємства за кількома міжнародними або національними стандартами	Врахування сильних сторін індивідуальних стандартів, адаптація підприємства до вимог різних клієнтів
	Розгляд фаз розвитку гнучкості та адаптивності системи до кризових умов	Визначення етапу в циклі розробки та впровадження відповідних механізмів гнучкості та адаптивності
Адміністративні	Управління стратегією розвитку ресторану	Зіставлення моделей ймовірних помилок і способи їх виправлення
	Створення та ведення групи з проблем стратегічного планування	Впровадження практики роботи команд з вирішення стратегічних проблем та надання їм юридичних повноважень у системі управління підприємством
	Залучення працівників до розробки рекомендацій і пропозицій щодо інноваційної стратегії розвитку ресторану	Організація та мотивація працівників на пошук шляхів підвищення інноваційності ресторану

Інформація на картах допомагає швидко та ефективно подолати відхилення під час бізнес-процесів. Місце і роль методів забезпечення гнучкості та адаптивності концепції інноваційної стратегії розвитку визначається функціями систем підприємства та її об'єктами (складових механізмів). Механізм розвитку ресторану на основі стратегії не може полягати виключно в характеристиці пропонованих продукції та послуг. У цьому випадку якість продукції не буде розвиватися інтенсивно і прогресивно.

Представлені послідовності та зв'язки дозволяють оцінити гнучкість та адаптивність управління якістю бізнес-процесів. Саме ці ознаки зумовлюють увагу до існуючих і потенційних засобів системи вдосконалення стратегії ефективного просування та продажу продукту, які є найбільш доцільними для використання в певних управлінських обставинах і ситуаціях. Перший спосіб

забезпечення стратегії ефективного просування та продажу продукту - це прерогатива гнучкості системи управління якістю, це реакція системи якості на появу певних вимог, що забезпечує плавний перехід якісних змін продукції до формування нової структури якості. Другий шлях – це завдання адаптивності системи управління якістю. Основою реагування є кардинальні зміни та підвищення технічного рівня виробництва та надання послуг.

Нами були виділені наступні можливі негативні реакції для впровадження запропонованої концепції стратегії ефективного просування та продажу продукту у ресторані «Na Nebi»:

1. Організаційний опір прийняттю та впровадженню концепції створення інноваційної стратегії розвитку. З часом проходить певний цикл, що впливає на ефективність, впевненість і моральний дух працівників. Звичайний цикл організаційного опору такий: шок, заперечення, розчарування, гнів/розгубленість, прийняття, експериментування та розуміння. Організаційний опір можна подолати за допомогою:

- розробка чіткої аргументації для змін;
- залучення та навчання людей з різних сфер бізнесу;
- подавати приклад і надавати менеджерам повноваження приймати рішення;
- заохочення підлеглих, висвітлення успіхів і забезпечення конструктивних відгуків.

2. Неадекватне спонсорство керівництва. Це проявляється у сферах нестачі ресурсів, суперечливих пріоритетів і неадекватної поведінки керівників. Це можна подолати, вибравши та розвинувши командний дух, щоб очолити зміни, забезпечивши достатніми ресурсами, розробивши ефективні заходи, які заохочують нову поведінку та прагнуть отримати цінність, а не зменшувати витрати.

3. Нереалістичні очікування. Цей бар'єр представлений у нереалістичних часових масштабах; очікування значних змін з невеликими зусиллями; переконання, що вдосконалення є разовою роботою, припускаючи, що співробітники мають усі необхідні навички та відданість справі і нездатність

стабілізувати існуючі бізнес-процеси. Ці бар'єри можна подолати, встановлюючи адекватні часові рамки для вдосконалення, ретельно розподіляючи ресурси та навчаючи працівників.

Створення та використання концепції стратегії ефективного просування та продажу продукту сприяє створенню гнучкої та адаптивної системи управління на рівні підприємства. При цьому адаптованість означає певну ефективність пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що, на даний час, є вкрай важливим.

3.2. Меню доповненої реальності як один із компонентів вдосконалення стратегії просування і продажу продукції та послуг ресторану «Na Nebi».

У сучасному технологічному середовищі, що постійно розвивається, маркетингологи повинні постійно шукати інноваційні способи залучення споживачів через вдосконалення стратегії ефективного просування та продажу продукції та послуг підприємства.

Під час розповсюдження COVID-19 QR-коди надали ресторанам безконтактне рішення для обміну цифровими меню з клієнтами. Однак у міру послаблення обмежень багато ресторанів вирішили продовжувати використовувати QR-коди, навіть якщо паперові меню можна знову безпечно застосовувати.

Останні дані та відгуки клієнтів показують, що як ресторани, так і закусочні зараз менш захоплені меню з QR-кодом. Опитування Technomic показало, що 88% клієнтів віддають перевагу традиційним друкованим меню над цифровими QR-кодами. Основною причиною респондентів назвали небажання діставати свій телефон за столом [25].

Згідно з аналітикою компанії MustHaveMenus, яка займається друком меню, кількість сканованих QR-кодів у ресторанах значно скоротилася. Вони повідомили про зменшення кількості сканованих QR-кодів на 27% у період з

квітня по травень 2022 року порівняно з тим же періодом попереднього року. Крім того, менше ресторанів розробляють нові QR-меню, а багато існуючих кодів рідко скануються [25].

QR-коди сприймаються клієнтами як незручні засоби побачити меню та перешкоджають спілкуванню в обідній перерві. Сканування вимагає зосередження уваги на телефоні, а не легкого перегляду фізичного меню. Цей момент не було покращено, оскільки незручно дивитися на маленький екран, а спосіб представлення страв іноді важко зрозуміти. Якщо QR-код пошкоджений або не працює належним чином, клієнти можуть не мати доступу до меню. Це може засмучувати та сповільнювати процес замовлення, а отже негативно впливати на реалізацію продукції ресторану та погіршувати надання послуг.

Ресторани прислухаються до цих відгуків і повертаються до друкованих версій меню. Хоча спочатку QR-коди заощадили витрати, ціни обох варіантів однакові. А також деяким відвідувачам, як-от клієнтам похилого віку, теж важко працювати з QR-навігацією.

Однак варто зауважити, що QR-коди все ще пропонують такі переваги, як гнучкі оновлення меню ресторану. Однак, оскільки обмеження, пов'язані з COVID-19, пом'якшуються, більшість погоджується, що недоліки переважають будь-які позитивні сторони використання цього способу представлення меню.

Зважаючи на ці обставини ми пропонуємо досліджуваному ресторану використовувати традиційні друковані меню із поєднанням нової технології – доповненої реальності.

Доповнена реальність (далі AR) - це нова технологія, яка революціонує спосіб взаємодії брендів із аудиторією. Поєднуючи цифрові елементи з реальним світом (традиційним друкованим меню), AR створює захоплюючий та інтерактивний досвід, який традиційна реклама не може відтворити.

Доповнена реальність поєднує реальний світ і створений комп'ютером 3D-вміст. AR можна визначити як систему, яка включає три основні функції: поєднання реального та віртуального світів, взаємодію в реальному часі та точну 3D-реєстрацію віртуальних та реальних об'єктів.

Варто розуміти різницю між доповненою та віртуальною реальністю (VR). Доповнена реальність вбудовує віртуальні об'єкти в реальний світ; не потребує спеціального обладнання, лише смартфон з камерою та AR-додатком.

А віртуальна реальність створює повністю віртуальне середовище, відгороджуючи користувача від реального світу; потребує спеціального обладнання: шолома або окулярів VR.

Існує також поняття змішаної реальності (далі MR). Незважаючи на те, що майже всі знайомі з тим, як працює гарнітура віртуальної реальності, тобто створення повністю цифрової реальності, між доповненою реальністю (AR) і змішаною реальністю є певні відмінності. Перша створює голограми, не взаємодіючи з фізичною реальністю. Звичайним прикладом цієї технології може бути проекція віртуальних екранів, які надають інформацію користувачеві, водночас бачачи фізичний простір (рис. 3.5), як це намагалося колись створити апаратне забезпечення Google Glass. MR охоплює доповнену реальність та доповнену віртуальність.



Рис. 3.5. Візуалізація меню через AR

Ми пропонуємо ресторану «Na Nebi» впровадити AR-меню, яке би було доступне через мобільний додаток. Ця технологія передбачає те, що клієнти наводять свої телефони на меню, і страви «оживають» в 3D-анімації (рис. 3.6), забезпечуючи інтерактивне та захоплююче сприйняття потенційного замовлення. Цей унікальний підхід привабив би технічно підкованих клієнтів.

Прийняття відповідного програмного забезпечення означає не лише розміщення онлайн-замовлень. Це навмисний крок, щоб підвищити ефективність роботи та покращити враження від обіду. Це подорож до розширеного цифрового досвіду, яка позиціонує ресторан як «передовика» у світі інновацій. Це практичний крок, який би розширив можливості бізнесу, оптимізував роботу та охопив молодіжну аудиторію.

Від оптимізації обробки замовлень до забезпечення бездоганного інтерфейсу для клієнтів, програмне забезпечення для онлайн-замовлень у ресторані – це не просто функція. Це стратегічні інвестиції у маркетингові рішення, які можуть змінити процвітання вашого ресторану в епоху цифрових технологій.



Рис. 3.6. 3D-анімація AR-меню

За допомогою доповненої реальності ресторан може запропонувати страви, де клієнти можуть персоналізувати свої замовлення. Використовуючи AR, гості закладу могли б змінювати інгредієнти, розміри порцій або навіть методи приготування відповідно до своїх уподобань, комбінувати інгредієнти, смаки та презентації, щоб створити власні унікальні страви.

Цей рівень налаштування дав би клієнтам можливість адаптувати свої страви відповідно до своїх дієтичних потреб, смакових чи культурних уподобань. Це робить споживання їжі більш інклюзивним і задовільним для них.

AR може покращити враження від обіду, надаючи в реальному часі пропозиції поєднання напою для кожної страви. Скануючи меню або конкретну страву, клієнти можуть отримати рекомендації щодо найкращого напою, яке доповнить їхню страву. Це би покращило загальний смак і насолоду від обіду.

Технологію AR також можна використовувати в досліджуваному ресторані, щоб покращити враження від певних подій чи свят. Заклад може використовувати AR, щоб створювати інтерактивні та захоплюючі враження, які залучають клієнтів і забезпечують унікальний досвід споживання їжі.

Наприклад, під час таких свят, як Різдво або Великдень, ресторан може використовувати технологію AR для створення інтерактивних дисплеїв або меню, які включають святкові теми. Клієнти можуть використовувати додаток AR для сканування спеціального меню або сервіровки столу, що запускатиме інтерактивний контент із святковими декораціями, анімаціями чи навіть віртуальними виступами.

Використання AR у взаємодії з клієнтами помітно підвищує їх зацікавленість, що прямо впливає на збільшення прибутку: ймовірність покупки товару або послуги зростає на 52%, а середній чек збільшується на 25%.

Для використання AR-меню необхідний AR-додаток, який віртуально дає користувачам зрозуміти, як виглядає елемент харчового каталогу. Після завантаження програми користувач може сканувати картку меню ресторану та замовляти їжу. Вартість додатка залежить від багатьох функцій і складності, особливо для програми доповненої реальності. Функціональність програми та її дизайн мають бути дуже реалістичними. Тому вартість мобільного додатка, наприклад, який має віртуальне меню їжі, може змінюватися залежно від 3D-візуалізованих зображень і відео.

Розробка нативних мобільних Android додатків з публікацією в Google Play коштує від 20\$ / годину. Вартість розроблення мобільних додатків подана у табл. 3.5.

Вартість розробки мобільних додатків в місті Київ* [11]

Ціни на розробку мобільних додатків	Ціна, грн.
Розробка додатків для ios (до 10 екранів)	від 10000 грн
Розробка додатків для ios (до 20 екранів)	від 15000 грн
Розробка додатків для ios (більше 20 екранів)	від 28000 грн
Розробка додатків для Android (до 10 екранів)	від 9000 грн
Розробка додатків для Android (до 20 екранів)	від 14000 грн
Розробка додатків для Android (більше 20 екранів)	від 26000 грн
Розробка VR, AR, MR додатків (до 10 екранів)	від 15000 грн
Розробка VR, AR, MR додатків (до 20 екранів)	від 20000 грн
Розробка VR, AR, MR додатків (більше 20 екранів)	від 35000 грн

* Ціна актуальна на травень 2024

Нами були виділені наступні переваги використання меню з доповненою реальністю:

- участь в створенні страв;
- покращене обслуговування клієнтів;
- розширений маркетинг і реклама ресторанної та харчової промисловості;
- збільшення продажів ресторанних та харчових продуктів;
- допомагає підвищити ефективність шляхом зменшення розчарування та підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- дає можливість побачити, як виглядатиме їхня їжа, перш ніж вони замовлять;
- яскрава та захоплююча подача та візуалізація страв;

- збільшення середнього чека за рахунок яскравої подачі та візуалізації страв;

- можливість вносити зміни в будь-який час;

- додатковий інструмент для спілкування та взаємодії з клієнтами.

Як висновок можна сказати, що доповнена реальність може бути цінним помічником і інструментом у кожному аспекті ресторанного бізнесу, чи це створення меню, дизайн реклами, брендинг, оформлення чи взаємодія з клієнтом, AR може допомогти втілити інноваційну стратегію в життя.

Успішне впровадження доповненої реальності в сфері обслуговування вимагає креативності, відкритості до нових ідей і технологій, а також бажання експериментувати. Використовуючи доповнену реальність як цінний інструмент, власники та менеджери ресторанів мають можливість створити особливий і незабутній досвід споживання їжі. Це може виділити їх заклад серед конкурентів і справити незабутнє враження на клієнтів.

Використовуючи доповнену реальність, ресторани можуть захоплювати своїх клієнтів, залишаючи незабутнє враження та заохочуючи їх повертатися за новими.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Вимоги пожежної безпеки у досліджуваному ресторані

Охорона праці - це система заходів, спрямованих на забезпечення безпечних та здорових умов праці на всіх ділянках ресторанного господарства.

Її складовими є:

1. Техніка безпеки: вивчає особливості виробничих процесів, аналізує причини нещасних випадків та профзахворювань, розробляє заходи щодо їх попередження.

2. Виробнича санітарія та гігієна: встановлює санітарно-гігієнічні вимоги до обладнання, приміщень, умов праці, особистої гігієни працівників.

3. Протипожежна техніка: вивчає причини виникнення пожеж, розробляє заходи щодо їх запобігання та ліквідації, визначає ефективні способи гасіння.

Впровадження заходів з охорони праці у ресторані має низку переваг:

- зниження ризику нещасних випадків та профзахворювань: це не лише гуманно, але й економічно, адже економить кошти на лікування та компенсаціях.

- підвищення працездатності та продуктивності праці: здорові та мотивовані працівники працюють краще.

- покращення іміджу ресторану: турбота про безпеку та здоров'я працівників свідчить про відповідальність роботодавця.

- відповідність законодавству: дотримання норм охорони праці є обов'язковим для всіх підприємств.

Основні завдання охорони праці в ресторані «Na Nebi»:

1. Інструктаж та навчання персоналу: працівники повинні знати правила й інструкції з охорони праці, вміти використовувати засоби індивідуального захисту.

2. Забезпечення безпечного обладнання та робочих місць: обладнання має відповідати стандартам безпеки, робочі місця повинні бути ергономічними.

3. Застосування засобів індивідуального захисту: працівники повинні бути забезпечені спецодягом, спецвзуттям та іншими ЗІЗ.

4. Проведення медичних оглядів: працівники повинні проходити регулярні медичні огляди для виявлення та попередження профзахворювань.

5. Забезпечення санітарно-гігієнічних умов: приміщення ресторану повинні бути чистими, провітрюваними, мати освітлення, що відповідає нормам.

6. Проведення протипожежних інструктажів: працівники повинні знати правила пожежної безпеки та вміти користуватися вогнегасниками.

7. Регулярний контроль за станом охорони праці: керівництво ресторану повинне проводити регулярні перевірки й оцінювати рівень охорони праці на підприємстві.

Інструктаж - це обов'язкова процедура у ресторані «Na Nebi». Її мета - забезпечити безпеку та здоров'я працівників, а також ознайомити їх з правилами роботи.

У досліджуваному закладі застосовується ввідний, первинний, повторний і цільовий інструктажі.

Ввідний: проводиться для всіх нових працівників перед їхнім допуском до роботи. Під час інструктажу знайомлять з закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо.

Первинний: проводиться на робочому місці для нових працівників або працівників, які переведені на нове місце роботи. Під час інструктажу знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки та організацією роботи.

Повторний: проводиться 2 рази на рік для всіх працівників. Його мета - закріпити знання з техніки безпеки та попередити порушення правил.

Цільовий: проводиться перед початком виконання небезпечних робіт, при зміні технологічного процесу або умов праці.

Всі працівники досліджуваного закладу харчування зобов'язані проходити медогляд.

Медогляд буває двох видів:

- попередній: проводиться при влаштуванні на роботу;

- періодичний: проводиться протягом трудової діяльності.

Мета медогляду:

- виявити протипоказання до роботи в закладі харчування.
- попередити професійні захворювання.

До роботи в закладі ресторанного господарства допускаються лише ті працівники, які:

- пройшли ввідний інструктаж.
- пройшли медогляд.
- ознайомились з правилами та особливостями роботи в закладі.

Відповідальність за проведення інструктажів та медоглядів несе адміністрація закладу.

Інструктажі складає інженер з охорони праці. Інструктовані особи розписуються після проходження інструктажу.

Що стосується запобігання пожежам і пожежної безпеки в ресторані є кілька регулярних заходів, які виконуються щотижня, щоб зменшити ризик пожежі. Серйозне ставлення до протипожежної безпеки за допомогою контрольного списку безпеки в ресторані забезпечує безпеку клієнтів, співробітників і бізнесу, знижує витрати на страхування та гарантує, що обладнання залишається в хорошому робочому стані.

Для зниження ризику виникнення пожежі рестораном здійснюються наступні заходи:

- використання контрольного списку безпеки на кухні ресторану щодня;
- перевірка вогнегасників щомісяця;
- щотижнева читска кухонних витяжок;
- регулярне навчання персоналу з питань пожежної безпеки.

Дотримання вимог охорони праці - це не лише обов'язок, але й запорука успішного функціонування ресторану.

4.2. Фактори ризику для здоров'я у ресторанному господарстві

Вражаюче розширення виробництва харчових продуктів і напоїв, особливо в промислово розвинутих країнах, стало можливим завдяки впровадженню нових технологій, призначених для досягнення більшої продуктивності та виробництва товарів вищої вартості.

Працівники готельного і громадського харчування (а також транспортного сектору) мають справу з найбільш несприятливими умовами праці в економіці, і часто можуть стикатися з погіршенням умов праці, особливо щодо психосоціальних ризиків (ергономічні умови, робочий час, вимоги до роботи та автономія роботи). Здоров'я та безпека в ресторані починаються з кухонь, які характеризуються наявністю гарячих поверхонь та гострих інструментів. Сама їжа може бути небезпечною, якщо її не приготувати належним чином. З такою кількістю задіяних елементів шанси на виникнення несприятливої ситуації набагато вищі, ніж у більш тихому середовищі, наприклад, в офісі.

Виявлення цих ризиків і визначення того, як їх можна уникнути або зменшити, є невід'ємною частиною безпечної роботи та успіху ресторану. Ось чому існує політика охорони здоров'я та безпеки в ресторані, і тому кожен заклад повинен пройти оцінку своїх ризиків для безпеки та здоров'я не лише працівників, але й клієнтів.

Фактори ризику для безпеки та здоров'я в галузі включають:

- шум (кухня, дискотека, нічний клуб, кафе тощо);
- приглушене освітлення (можливі наслідки: падіння, опіки, травми очей тощо);
- температура та якість повітря (різкі перепади температури, вплив пари, токсичних речовин і газів, погана якість повітря тощо);
- фізичне навантаження (тривале стояння, постійні рухи, підняття вантажів тощо);
- шкірні скарги та інфекції внаслідок частого контакту з водою, їжею, засобами для миття тощо;

- нове обладнання та технології (кухонне обладнання, бронювання через Інтернет, кондиționери тощо), неправильна експлуатація обладнання, механічні роботи, повторювана та незмінна робота тощо;

- тютюн та алкоголь (легкий доступ);
- стрес, спричинений навантаженням, умовами праці, статусом зайнятості;
- контакт з гострими предметами і гарячими продуктами;
- багаторазове використання сходів або ліфтів.

Після того, як працедавець ідентифікував конкретні небезпеки, наступним кроком є визначення того, хто буде наражатися на ці небезпеки та в якій мірі. Потім це призведе до застосування необхідних заходів профілактики та контролю, включаючи переоцінку ефективності існуючих заходів. Їх вибір має відповідати певній ієрархії, щоб гарантувати, що найбільш ефективні заходи (наприклад, уникнення небезпечної ситуації) розглядаються першими, а найменш ефективні (наприклад, засоби індивідуального захисту) розглядаються як останній засіб. Необхідно залучати працівників до цього процесу оцінки ризиків, оскільки вони добре знають про умови та потенційні небезпеки на своїх робочих місцях.

Уникнення ризиків може включати використання:

- застосування методів хімчистки, підйомного обладнання;
- заміна небезпечних речовин або процесів менш небезпечними включає: процеси очищення водою, зони, вільні від диму;
- застосування інженерних засобів контролю: підйомний механізм для візків, відповідне освітлення, нековзні килимки, машини, обладнані захисними кожухами, шумопоглинаюча обшивка стель.

Застосування організаційного контролю включає:

- рольові ігри про те, як справлятися з агресією, ходьба замість бігу, обмеження для недосвідчених працівників (наприклад, для роботи з фритюрницею), зменшення великих робочих навантажень, утримання пожежних виходів вільними від перешкод тощо;

- використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), коли заходів профілактики та контролю недостатньо, наприклад відповідне взуття, рукавички, захисні окуляри, засоби захисту органів слуху;

- навчання та інструктаж повинні супроводжувати всі види заходів, щоб гарантувати, що працівники знають нові методи та процеси та практикують їх.

У ресторані існує значна кількість пожежних небезпек, включаючи кухонні прилади, відкритий вогонь та електрику. У багатьох закладах громадського харчування також присутня велика кількість легкозаймистих речовин, таких як алкоголь і засоби для чищення.

На робочому місці можна отримати опіки з кількох джерел. Типовими є гарячі поверхні, кипляча рідина та нагріте обладнання. Ці види небезпеки повсюди в ресторані, але за допомогою відповідної підготовки та заходів безпеки їх можна зменшити.

Надійна оцінка фактора ризику починається з визначення небезпек у ресторані. Після встановлення цих небезпек, включаючи наведені вище приклади, оцінка ризику повинна охоплювати шляхи запобігання нещасним випадкам, які можуть виникнути внаслідок цих факторів.

Маршрути пожежної евакуації повинні бути вільними від перешкод, а також повинні бути наявні відповідні покажчики та засоби пожежної безпеки.

Знання максимальної місткості ресторану може допомогти зменшити такі ризики, як поскокзнення та падіння, тим самим захистивши персонал і клієнтів. Переповнення простору може призвести до нових небезпечних ситуацій. Особливо це актуально, коли планується багатолюдний захід у приміщенні ресторану.

Працівники сфери обслуговування піддаються високому ризику вдихання частинок пилу у великій концентрації, що може призвести до респіраторних розладів і алергії. Такі процеси, як подрібнення та змішування зерна, бобів, горіхів і трав, викидають у повітря значну кількість пилу. Будь-хто, хто працює в цій атмосфері протягом тривалого часу, може вдихати частинки пилу до такої міри, що починають з'являтися симптоми алергії.

ВИСНОВКИ

В епоху, коли технології визначають успіх, інновації допомагають виживати на ринку, вдосконалювати процеси та продукти, а також оновлювати бізнес-концепції.

Звичайно досліджуваний ресторан має власний веб-сайт та сторінку в соціальних мережах. Але більшість результатів загалом вказують на низький рівень креативності та інноваційних ідей серед менеджерів для вдосконалення стратегії просування та збуту власної продукції. Удосконалення відбуваються поступово і повільно.

У даній бакалаврській роботі нами була розроблена концепція створення стратегії ефективного просування та продажу продукту ресторану «Na Nebi». Суть її полягає у виявленні факторів, що впливають на конкурентоспроможність ресторану «Na Nebi» на національному ринку та у моніторингу розвитку західного регіону, співпрацею з місцевою владою, ребредингом ресторану, моніторингом технічних та технологічних інновацій у сфері обслуговування, постійний аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення сильних і слабких сторін організації в певний момент часу.

Також було запропоновано впровадити меню доповненої реальності як один із компонентів вдосконалення стратегії просування і продажу продукції та послуг ресторану «Na Nebi». Більшість нововведень, які відбуваються в ресторанах, пов'язані з меню, яке є ключовим компонентом, який спонукає потенційних клієнтів обідати в закладі. Програмне забезпечення, що працювало б з AR для замовлення запропонованих страв у ресторані – це спеціалізоване рішення, призначене для оптимізації та вдосконалення процесу керування збутом продукції та ефективнішого надання послуг в ресторані.

Впровадження цих рекомендацій зможе допомогти ресторану «Na Nebi» покращити свою конкурентоспроможність, збільшити прибутки та забезпечити стійке зростання на національному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства /Н.В. Білошкурська// Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101-104.

2. Вовк І., Вишньовський О. Планування цифрового маркетингу для підприємства організації харчування / О. Вишньовський, І. Вовк // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства“, 7-8 грудня 2023 року. - Т. : ТНТУ, 2023. - С. 64–65

3. Гридчук І.А. Механізми удосконалення системи управління та діагностика сталого просторового розвитку регіону / І.А. Гридчук // Ефективна економіка. – 2010. – №12.

4. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів / Роман Шерстюк, Богдан Андрушків, Вадим Ратинський, Ольга Погайдак, Наталія Кирич // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. - Т. : ФОП Паляниця В. А., 2022. - С. 151–156.

5. Економічний енциклопедичний словник: У2 т. Т.1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент (електронний ресурс. Доступ з локальної мережі СумДУ) : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.

7. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

8. Малюта Л., Катола М. Сучасні тенденції та інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу / Л. Малюта, М. Катола // Матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції «Світові досягнення і сучасні

тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.). С. 968-970

9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

10. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства /С.А. Петренко// Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – С. 245–252.

11. Прайс: Розробка мобільних додатків у м. Київ. URL: <https://kiev.kabanchik.ua/ua/prices/category/razrobotka-mobilnyh-prilozhenij>

12. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%F1%F2%F0%E0%F2%E5%E3%B3%FF>

13. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярєва, М.О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.

14. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка», 2010. - №684. – С.346-353

15. Buiak, L., Harmatiy, N., Fedyshyn, I., & Pryshliak, K. The impact of crisis events in Ukraine on the export of agricultural products to EU countries and the world. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2023. - 45(2), pp. 193–201. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.19>

16. Chandler A. D. *Strategy and Structure; chapters in the History of the Industrial Enterprises* / A. D. Chandler. - MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.

17. Drucker, Peter F.. "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, 2002.

18. Edison, H., Ali, N.B., & Torkar, R. Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software* 86(5), 2014, pp. 407.

19. How to find product market fit: the counterintuitive secrets. 2023. URL: www.unusual.vc.

20. Kuczmarksi, T. D. what is innovation? And why aren't companies doing more of it? *The Journal of Consumer Marketing*, 2003, pp. 536-541

21. M.C. Gisbert-López, A.J. Verdú-Jover & J.M. Gómez-Gras (2014) the moderating effect of relationship conflict on the creative climate–innovation association: the case of traditional sectors in Spain, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:1, pp. 47-67.

22. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation>

23. Mockler, R.J. *Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process*. Harrisburg-London: Idea Group Publishing, 1992.

24. Robra, Ben; Pazaitis, Alex; Giotitsas, Chris; Pansera, Mario. "From creative destruction to convivial innovation - A post-growth perspective". *Technovation*. 2003. doi:10.1016/j.technovation.2023.102760.

25. The Decline of QR Code Menus: Why Restaurants and Customers are Opting for Printed Menus Again. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/decline-qr-code-menus-why-restaurants-customers-opting-leung-kbe8c/>

26. Tompson, A.A. & Striklend, A. D. *Stratehichnyi menedzhment: kontseptsii i sytuatsii dlia analizu* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. M: Viliams, 2006.

27. US ecommerce sales penetration hits new high in 2023. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/article/us-ecommerce-sales/>

28. Walsh, Shannon. "Marx, subsumption and the critique of innovation". *Organization*. 30 (2): 345–360p., pp.346. 21 May 2021. doi:10.1177/13505084211015377.

29. Wright, P. L., Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (1992). *Strategic management : text and cases*. Boston: Allyn and Bacon