

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Інноваційні методи стимулювання попиту на підприємствах готельно-ресторанної сфери (на прикладі ресторану «Централе»)

Виконав студент
спеціальності

VI

курсу,
241

групи

БРМ-61

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Романський Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Рудакевич М.І.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль-2025

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Роман ШЕРСТЮК
«__» _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ Магістр
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту _____ Романському Назару Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Інноваційні методи стимулювання попиту на підприємствах готельно-ресторанної сфери (на прикладі ресторану «Централе»)

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

затверджені наказом ректора від _____ 23.09.2025 р. №4/7 – 832

2. Термін подання студентом проекту (роботи) _____ 10.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали господарської та фінансової діяльності ресторану «Централе», матеріали періодичних та спеціалізованих видань _____:

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновку, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі досліджено сутність та значення стимулювання попиту у готельно-ресторанній сфері, розглянуто поняття інновацій та їх роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу та проаналізовано особливості управління інноваційними процесами для стимулювання попиту ресторану.

У другому розділі подана загальна характеристика ресторанного закладу «Централе», проаналізовано основні фінансові показники діяльності досліджуваного ресторану та маркетинговий інструментарій, застосовуваний для розроблення концепції розвитку ресторанного закладу.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення стимулювання попиту з використанням інновацій, зокрема введення посади HR-менеджера, використання маркетингу на основі даних, подано рекомендації з підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання кадрів.

У четвертому розділі проаналізовано вплив технологічного прогресу на умови праці в індустрії гостинності та засоби індивідуального захисту. У висновках коротко викладено найвагоміші результати кваліфікаційної роботи магістра.

5. Перелік графічного матеріалу. Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 7 рисунків, 14 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	<i>Шерстюк Р.П.</i>		
Безпека у надзвичайних ситуаціях	<i>Стручок В.С.</i>		
Нормоконтроль	<i>Стойко І.І.</i>		

7. Дата видачі завдання 10.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

Студент _____ Романський Н.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Федишин І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Романський Н.Ю. Кваліфікаційна робота магістра на тему: «Інноваційні методи стимулювання попиту на підприємствах готельно-ресторанної сфери (на прикладі ресторану «Централе») виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра: 80 сторінок, 8 рисунків, 16 таблиць, 29 літературних джерел.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ попиту та його стимулювання у сфері послуг, зокрема вироблення на основі аналізу ресторану «Централе» пропозицій щодо стимулювання попиту та підвищення ефективності діяльності досліджуваного закладу.

Методи дослідження – аналіз, синтез, індукція, дедукція, контент-аналіз.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні основи попиту та його стимулювання у сфері послуг; проаналізовано господарську та інноваційну діяльність підприємства сфери послуг - ресторану «Централе»; подано основні напрями удосконалення стимулювання попиту з використанням інновацій, зокрема через введення посади hr-менеджера з використанням процесного підходу у ресторанному закладі, запропоновано використовувати маркетинг на основі даних у стимулюванні попиту ресторану «Централе» та подано рекомендації з підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання кадрів на ресторанному підприємстві.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність ресторану «Централе».

Ключові слова: ресторан, попит, стимулювання, hr-менеджер, data-driven marketing.

ANNOTATION

Romanskyi N.Y. Master's thesis on the topic: “Innovative methods of stimulating demand in the hotel and restaurant sector (Restaurant “Centrale” as a case of study) ” completed to obtain a master's degree in the specialty 241 “Hotel and Restaurant Business.” Ivan Pul'uj Ternopil National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

Master's thesis: 80 pages, 8 figures, 16 tables, 29 references.

The purpose of the thesis is to study the theoretical foundations of demand and its stimulation in the service sector, in particular, to develop proposals for stimulating demand and improving the efficiency of the restaurant “Centrale” based on its analysis.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, content analysis.

The master's thesis examines the theoretical foundations of demand and its stimulation in the service sector; analyzes the economic and innovative activities of a service enterprise, the “Centrale” restaurant; the main directions for improving demand stimulation using innovations are presented, in particular through the introduction of the position of HR manager using a process approach in a restaurant, it is proposed to use data-driven marketing to stimulate demand at the “Centrale” restaurant, and recommendations are given for improving the effectiveness of in-house staff training at a restaurant enterprise.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of the “Centrale” restaurant.

Keywords: restaurant, demand, stimulation, HR manager, data-driven marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОПИТУ ТА ЙОГО СТИМУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ.....	9
1.1. Сутність та значення стимулювання попиту у готельно-ресторанній сфері.....	9
1.2. Поняття інновацій та їх роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу.....	15
1.3. Особливості управління інноваційними процесами для стимулювання попиту підприємств сфери ресторанних послуг.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ.....	27
2.1. Загальна характеристика ресторанного закладу Centrále.....	27
2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності досліджуваного ресторану	35
2.3. Аналіз маркетингового інструментарію, застосовуваного для розроблення концепції розвитку ресторанного закладу.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ.....	49
3.1. Стимулювання попиту через введення посади HR-менеджера з використанням процесного підходу у ресторанному закладі.....	49
3.2. Маркетинг на основі даних у стимулюванні попиту ресторану Centrále	57
3.3. Рекомендації з підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання кадрів на ресторанному підприємстві.....	63

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	69
4.1. Вплив технологічного прогресу на умови праці в індустрії гостинності.....	69
4.2. Засоби індивідуального захисту.....	71
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77

ВСТУП

В умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих вподобань та впливу глобальних викликів, таких як економічні кризи та воєнні дії, індустрія гостинності, зокрема сектор HoReCa, стоїть перед необхідністю постійної адаптації та пошуку нових шляхів для забезпечення стабільного функціонування та зростання. Традиційні методи залучення та утримання клієнтів вже не здатні повною мірою привернути увагу споживача, що зумовлює пошук принципово нових підходів. Саме тому я вирішив присвятити цю курсову роботу дослідженню цієї актуальної та багатогранної теми.

На сучасному етапі розвитку, коли традиційні методи комунікації, що базуються на "пуш-маркетингу" (активному нав'язуванні інформації), втрачають свою ефективність через перенасичення споживачів рекламою, підприємства HoReCa змушені переходити до "пул-маркетингу". Цей підхід передбачає, що заклади використовують інновації, аби "притягнути" клієнта до себе, пропонуючи унікальний досвід та зручність. Онлайн-меню, безконтактна оплата, унікальні страви та цифрові програми лояльності - це не просто додаткові сервіси, а потужні інструменти просування, що відповідають очікуванням сучасної аудиторії та створюють позитивний імідж. Таким чином, інновації та стимулювання попиту стають нерозривно пов'язаними елементами єдиної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності бізнесу.

У магістерській роботі розглянуто комплекс взаємозв'язків між стимулюванням попиту та інноваціями, використовуючи як фундаментальні теоретичні засади, так і практичний приклад. Основним завданням стоїть пояснення, як інноваційні методи стимулювання попиту впливають на підприємства готельно-ресторанної сфери, дозволяючи їм адаптуватися до мінливих умов ринку.

Об'єкт дослідження - ресторан Centrále, що знаходиться у м.Тернопіль.

Предмет дослідження - інноваційні методи стимулювання попиту у ресторані Centrále.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОПИТУ ТА ЙОГО СТИМУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та значення стимулювання попиту у готельно-ресторанній сфері

У контексті готельно-ресторанної сфери, стимулювання попиту являє собою стратегічно важливий процес, спрямований на збільшення зацікавленості споживачів у послугах й продуктах підприємства, та збільшення обсягів продажів й залучення нових клієнтів. Попит визначається бажанням та можливістю споживача придбати послуги (номер у готелі, страви в ресторані) за певною ціною [9]. Сутність цього процесу полягає у формуванні та підтримці стійкого рівня попиту, що, у свою чергу, визначає обсяги реалізації, прибутковість та загальну стабільність діяльності.

Попит, як економічна категорія, відображає платоспроможну потребу споживачів у конкретних товарах або послугах, і його обсяг безпосередньо впливає на стратегічні рішення підприємства, включаючи ціноутворення, асортиментну політику та маркетингові активності [9]. Стимулювання попиту у готельно-ресторанній сфері реалізується через комплекс методів, що включають:

- економічні (наприклад, знижки, акції, програми лояльності);
- психологічні (створення позитивного іміджу, формування емоційного зв'язку з брендом, дизайн інтер'єру);
- інформаційні (реклама, PR, онлайн-маркетинг) інструменти.

Ці методи використовуються для впливу на поведінку споживачів, підвищення їх обізнаності про пропозиції підприємства та заохочення до здійснення покупки. Ефективне стимулювання попиту дозволяє підприємствам не лише збільшувати обсяги продажів, але й формувати лояльність клієнтів, що є ключовим фактором довгострокового успіху в конкурентному середовищі [7].

Дослідженню сутності управління та стимулювання попиту присвячено чимало наукових праць українських вчених. Так, дослідження Шерстюка Р.П. зосереджені на стимулюванні попиту на креативність, що є важливим підходом при управлінні проєктами, які потребують виходу із зони комфорту звичайного процесу прийняття рішень [19]. В свою чергу, Стойко І.І у своїх роботах акцентує увагу на важливості реформування та адаптації готельно-ресторанної сфери в умовах кризи, підкреслюючи необхідність інноваційних форм обслуговування та надання додаткових послуг для збереження трудового потенціалу галузі та її розвитку [17]. Мельник Л.М. досліджує фактори, що роблять готельний бізнес привабливим, вказуючи на постійний попит на послуги навіть у кризові періоди, а також на переорієнтацію на послуги, що мають підвищений попит, наприклад, реабілітація та довготривале проживання [10]. Крім того, Мартиненко В.М. вказує на стимулювання попиту за допомогою цінової політики, що дозволяє залучати нових покупців та впливати на конкурентів, створюючи перешкоди для входу на ринок [8]. Дудкін П.Д. акцентує увагу на тому, що стимулювання продажів є дешевшим за рекламу, і його результативність піддається виміру, а ІТ-інновації допомагають оптимізувати роботу з розрахунками та черговістю обслуговування [16]. Федішин І.Б. у своїх працях приділяє увагу управлінню проєктами в готельно-ресторанній сфері, що є важливим для планування та координації інноваційних заходів, спрямованих на стимулювання попиту [18]. Опришко В.Ф. займається правовим регулюванням економічних відносин, що формує загальні рамки для діяльності підприємств [12], а Андрушків Б.М. зосереджується на управлінні інноваційною діяльністю у сфері послуг, що є основою для розробки нових стратегій стимулювання попиту [13].

Ці наукові праці підкреслюють, що стимулювання попиту є комплексною системою, яка включає не лише економічні інструменти, а й інноваційні, психологічні та організаційні підходи, спрямовані на адаптацію бізнесу до мінливих умов ринку.

У подальшому розгляді важливо підкреслити, що успішне стимулювання попиту в готельно-ресторанній сфері вимагає комплексного підходу, який

враховує специфіку цільової аудиторії, особливості пропонованих послуг та поточну ринкову ситуацію.

Економічні методи стимулювання, такі, як знижки та акції, мають безпосередній вплив на цінову чутливість споживачів, заохочуючи їх до вибору конкретного закладу. Проте, надмірне використання таких методів може призвести до зниження прибутковості та формування у споживачів очікування постійних знижок. Тому, важливо розробляти стратегію ціноутворення, яка б враховувала баланс між залученням нових клієнтів та збереженням прибутковості. Ефективним підходом є використання цільових знижок та акцій, спрямованих на певні сегменти клієнтів або періоди низького попиту. Наприклад, знижки для постійних клієнтів, сезонні акції встановлення різних цін на послуги в залежності від часу доби, дня тижня або сезону. Це допомагає оптимізувати заповнюваність та прибутковість, враховуючи коливання попиту, або спеціальні пропозиції для груп. Важливо доповнювати економічні методи іншими інструментами стимулювання, такими як покращення якості обслуговування, створення унікальної атмосфери та розробка цікавих пакетних пропозицій: комбінація різних послуг (наприклад, номер у готелі, сніданок, екскурсія) за зниженою ціною. Це дозволяє збільшити середній чек та залучити клієнтів, які шукають комплексне обслуговування. Застосування системи лояльності, яка б винагороджувала постійних клієнтів бонусами та ексклюзивними пропозиціями, може також сприяти підвищенню лояльності та частоти відвідування. Крім знижок та акцій, також можна запропонувати:

1. Систему бонусів та винагород: Надання бонусних балів або подарункових сертифікатів за покупки, що мотивує клієнтів до повторних відвідувань та збільшує обсяг продажів.

2. Цінову стратегію: Застосування різних стратегій ціноутворення, таких як ціноутворення на основі вартості, ціноутворення на основі конкуренції, преміум-ціноутворення тощо. Правильний вибір стратегії залежить від специфіки бізнесу та цільової аудиторії.

3. Психологічні методи, що включають формування позитивного іміджу та емоційного зв'язку з брендом, мають довгостроковий ефект. Вони

спрямовані на створення у споживачів позитивних асоціацій з конкретним закладом, що сприяє лояльності та повторним візитам. Важливим аспектом є створення комфортної атмосфери, що включає дизайн інтер'єру, музичний супровід та якість обслуговування. Крім того, необхідно враховувати індивідуальні потреби та очікування клієнтів, забезпечуючи персоналізований підхід до обслуговування. Ефективним інструментом є використання сторітелінгу, тобто розповіді захоплюючих історій про заклад, його історію, цінності та співробітників, що дозволяє встановити емоційний зв'язок з клієнтами. Важливо також активно взаємодіяти з клієнтами в соціальних мережах, відповідати на їхні коментарі та відгуки, створювати інтерактивний контент та проводити конкурси, що сприяє формуванню спільноти навколо бренду.

Інформаційні методи, такі, як реклама та онлайн-маркетинг, відіграють ключову роль у підвищенні обізнаності споживачів про пропозиції підприємства. Ефективна рекламна кампанія повинна бути спрямована на конкретну цільову аудиторію, враховувати її потреби та вподобання. Використання соціальних мереж та інших онлайн-платформ дозволяє підприємствам взаємодіяти зі споживачами, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на зміни ринкових тенденцій. Крім того, необхідно використовувати різноманітні інструменти.

Сучасні інформаційні методи також охоплюють інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів для максимального охоплення аудиторії. Наприклад, електронне меню, доступне через QR-коди, не лише спрощує процес замовлення для клієнтів, але й дозволяє закладам збирати дані про їхні вподобання. Аудіо-візуальні дисплеї та сенсорні екрани в закладах можуть виступати як оригінальні елементи дизайну та як джерело інформації про меню, новини чи події. Крім того, мобільні додатки допомагають не лише в управлінні програмами лояльності, а й у забезпеченні швидкого зворотного зв'язку з клієнтами, що, у свою чергу, сприяє підвищенню середнього чека.

Важливо також відстежувати ефективність рекламних кампаній за допомогою аналітичних інструментів, щоб оптимізувати стратегії та покращити

результати. Крім того, ефективним є співпраця з лідерами думок та блогерами, які мають вплив на цільову аудиторію. Інформаційні методи дозволяють не лише інформувати споживачів про пропозиції, але й формувати позитивний імідж бренду, підвищувати лояльність та стимулювати продажі. Інформаційні методи, такі як реклама та онлайн-маркетинг, відіграють ключову роль у підвищенні обізнаності споживачів про пропозиції підприємства. Ефективна рекламна кампанія повинна бути спрямована на конкретну цільову аудиторію, враховувати її потреби та вподобання. Використання соціальних мереж та інших онлайн-платформ дозволяє підприємствам взаємодіяти зі споживачами, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на зміни ринкових тенденцій.

У сфері ресторанного бізнесу успішне позиціонування підприємства відіграє ключову роль у процедурі прийняття споживачем рішення про купівлю. Потенційний клієнт при виборі того або іншого закладу ресторанного господарства починає подумки вишиковувати у своїй свідомості лінійку підприємств, які потрапили туди раніше. Споживач не буде аналізувати абсолютно всі наявні пропозиції на ринку та порівнювати їх по всіх можливих параметрах. У зв'язку з цим, першочерговим завданням підприємства харчування є проникнення у свідомість споживача та займання там певної вигідної позиції. Для цього необхідно вигідно відрізнитися від своїх конкурентів по якихось конкретних і обов'язково пріоритетних для споживача критеріях, які впливають безпосередньо на вибір того або іншого закладу.

При визначенні свого цільового ринку коло конкурентів формується автоматично. Заклад гостинності повинен проаналізувати роботу конкурентів і виявити ті конкретні переваги та відмінності, з якими він зможе перевершити їх в очах потенційних споживачів.

На початку процесу позиціонування ресторанний заклад визначає, що прагне потенційний сегмент споживачів, що пропонують йому конкуренти та за якими критеріями воно може перевершити конкретних конкурентів, опираючись на свої реальні можливості та ресурси. Дані характеристики у свідомості споживачів повинні служити орієнтиром при виборі того або іншого

закладу харчування. Будь яке підприємство, яке позиціонує себе будь яким чином, повинно постійно аналізувати діяльність конкурентів. Адже переваги, пропоновані клієнтам, оцінюються ними у сукупності з пропозицією конкурентів. Ресторан, який позиціонує себе, як заклад з невисоким цінами та знижками, повинен стежити, щоб його конкуренти не обійшли його за даними перевагами.

Окремо варто виділити роль сервісу та якості обслуговування. Навіть найкраща рекламна кампанія не зможе забезпечити довгострокове зростання попиту без високого рівня сервісу, який формує позитивний досвід і мотивує гостей повертатися. Стимулювання попиту у ресторанному бізнесі передбачає постійне вдосконалення стандартів обслуговування, підготовку персоналу, автоматизацію процесів, зменшення часу очікування та підвищення комфорту для гостей. Таким чином, попит зростає не лише через зовнішній маркетинг, але й завдяки внутрішній якості роботи закладу.

Сутність стимулювання попиту у ресторані - це системний процес, спрямований на створення стійкої зацікавленості споживачів, підвищення привабливості закладу та формування довгострокової лояльності. Він поєднує маркетинг, сервіс, інновації, управління персоналом та аналітику. У сучасних умовах ефективно стимулювання попиту неможливе без глибокого аналізу поведінки клієнтів, адаптації пропозицій до ринкових тенденцій та використання цифрових технологій, які дозволяють точніше прогнозувати попит і забезпечувати конкурентні переваги ресторану.

Таким чином, стимулювання попиту у готельно-ресторанній сфері є складним, але необхідним процесом, що вимагає постійного аналізу, адаптації та вдосконалення. Ефективне поєднання економічних, психологічних та інформаційних методів дозволяє підприємствам не лише збільшувати обсяги продажів, але й будувати міцні відносини з клієнтами, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку [7, 15].

1.2. Поняття інновацій та їх роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Йозеф Шумпетер у 1912 році у своїй роботі "Теорія економічного розвитку" ввів термін "інновація", визначивши її як нове поєднання виробничих факторів, що базується на наукових досягненнях та організаційних методах і мотивоване підприємницьким духом. Інноваційні технології – це суттєво вдосконалені або принципово нові технології, що значно покращують виробництво або є товаром. Вони зазвичай потребують менших капіталовкладень, є більш екологічними та енергоефективними [20].

Йозеф Шумпетер вважав інновації рушійною силою економічного зростання, виділяючи такі типи: введення нового товару або послуги; впровадження нового методу виробництва; відкриття нових ринків; завоювання нових джерел постачання сировини; здійснення нових організаційних структур [20]. Шумпетерська концепція інновацій як двигуна економічного прогресу набула значного поширення, вплинувши на подальші дослідження в галузі економіки та менеджменту. Його класифікація типів інновацій залишається актуальною і сьогодні, хоча сучасні дослідження розширили та уточнили його погляди, враховуючи, зокрема, вплив цифрових технологій та глобалізації. Сучасні інновації часто характеризуються швидким темпом поширення, взаємозв'язком різних типів інновацій та значним впливом на соціальні та екологічні аспекти розвитку [5]. Тому, розуміння концепції інновацій за Шумпетером є ключовим для аналізу економічного зростання та формування інноваційної політики, що сприяє сталому розвитку.

Клейтон Крістенсен (Clayton Christensen), у своїх працях, акцентував увагу на розрізненні інновацій за ступенем новизни та масштабом їхнього впливу. Цей підхід дозволяє класифікувати інновації на радикальні (або руйнівні) та інкрементальні [22]. Радикальні інновації створюють нові ринки або входять на існуючі з нижчим рівнем, поступово витісняючи лідерів ринку, тоді як інкрементальні - це поступові вдосконалення, що покращують вже наявні продукти та послуги. Така класифікація допомагає компаніям

стратегічно планувати впровадження інновацій, враховуючи їх потенційний вплив на бізнес та ринок.

Пітер Друкер (Peter Drucker) розглядав інновацію як свідому, цілеспрямовану та систематичну діяльність. Він стверджував, що інновації - це не просто випадкові ідеї, а дисципліна, яку можна вивчити та застосувати для успіху як у нових, так і в існуючих бізнесах та державних установах [23]. Його праці підкреслюють, що підприємства повинні постійно шукати можливості для інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до мінливої економіки.

Майкл Портер (Michael Porter) у своїй концепції конкурентних стратегій наголошував на ролі інновацій у створенні конкурентних переваг. Він виділяв стратегію диференціації, де інновації є ключовим елементом, що дозволяє компанії створювати унікальні продукти або послуги [27]. Ця унікальність, у свою чергу, дозволяє виправдати преміум-ціноутворення та побудувати міцну лояльність клієнтів, що є основою для довгострокового успіху в конкурентному середовищі.

Філіп Котлер розглядав інновації як ключовий елемент маркетингової стратегії, що дозволяє створити конкурентну перевагу. Він підкреслював важливість розуміння потреб клієнтів та використання інновацій для задоволення цих потреб краще, ніж конкуренти [7]. Котлер акцентував увагу на необхідності постійного вдосконалення продуктів, послуг та маркетингових процесів, щоб залишатися актуальними на ринку. Він також виділяв роль інновацій у створенні бренду та лояльності клієнтів. Інновації, згідно з Котлером, повинні бути орієнтовані на ринок, тобто відповідати потребам та бажанням споживачів. Це означає, що компанії повинні проводити дослідження ринку, аналізувати конкурентів та використовувати отримані дані для розробки нових продуктів та послуг. У своїй концепції маркетингу Котлер підкреслював, що інновації є невід'ємною частиною успішної маркетингової стратегії, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентної переваги.

Значний внесок у дослідження інновацій роблять і українські науковці. Дослідження Мозольського Е.В. та Стригуль Л.С. зосереджені на прямому зв'язку інновацій з підвищенням якості послуг, що є критично важливим для індустрії гостинності [11]. У свою чергу, Савіцька О.П. вивчає маркетингове забезпечення діяльності підприємств сфери послуг, підкреслюючи роль інноваційних підходів у просуванні та залученні клієнтів [15]. Важливі висновки щодо проблем маркетингових досліджень зробили Барна М.Ю. , Гліненко Л.К. та Дайновський Ю.А. , які систематизували типові помилки та наголосили на необхідності врахування унікальності закладів при розробці інноваційних рішень. Вони відзначили, що основними проблемами є поверхневий аналіз ринку, нехтування специфікою регіональних споживчих переваг та застосування застарілих методів збору даних. Наприклад, Барна у своїй роботі наголошує на важливості використання методів конкурентного бенчмаркінгу та Big Data для точнішого прогнозування попиту, тоді як Гліненко акцентує увагу на необхідності застосування інтерактивних онлайн-опитувань та CRM-аналітики для розробки персоналізованих пропозицій. Дайновський, у свою чергу, звертає увагу на проблему шаблонності та підкреслює значення глибинних інтерв'ю з клієнтами для формування унікальної ціннісної пропозиції. Таким чином, автори сходяться на думці, що комплексність, цифровізація та врахування індивідуальних особливостей закладу є ключем до ефективності маркетингових досліджень. [2]. Дослідники з Національного університету харчових технологій, зокрема Ковальчук С.С. , Антоненко І.Я. та Доценко В.Ф., активно сприяють академічному діалогу, організовуючи конференції на тему “Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі”, що підтверджує їхній інтерес до інновацій у цій сфері [6].

Нами були згруповані основні види інновацій у таблиці 1.1.

Класифікація інновацій

Тип інновації	Суть інновації
Продуктові інновації	Розробка та впровадження нових товарів або послуг, що підвищують конкурентоспроможність підприємства та задовольняють змінні потреби споживачів.
Соціальні інновації	Реалізація нових рішень, спрямованих на покращення взаємовідносин між підприємством, персоналом та клієнтами, а також на задоволення соціальних потреб і підвищення рівня відповідальності бізнесу перед суспільством.
Фінансові інновації	Запровадження нових фінансових інструментів, технологій або підходів до управління коштами, що підвищують ефективність фінансових операцій та оптимізують витрати.
Процесні інновації	Впровадження нових або вдосконалених методів виробництва продукції та надання послуг, що підвищують ефективність, швидкість або якість операційних процесів.
Маркетингові інновації:	Використання нових стратегій просування, комунікаційних інструментів та підходів до ціноутворення з метою підвищення привабливості продукту та залучення клієнтів.
Організаційні інновації:	Зміни в структурі управління, системі прийняття рішень або корпоративній культурі, що спрямовані підвищити гнучкість та ефективність роботи підприємства.

Продуктові інновації охоплюють широкий спектр нововведень, від унікальних послуг до кулінарних концепцій та використання технологій. Приклади включають ексклюзивні послуги, як-от оренда елітного автомобіля, масаж для домашніх тварин або виготовлення персональних візиток. До продуктових інновацій також належать ідейні готелі, розміщені в незвичайних місцях, як-от у стародавніх замках чи літаках, що створюють унікальний досвід. У кулінарії інновації проявляються у створенні нових форматів, як-от «dark kitchen» або «delivery-first» заклади, що орієнтовані виключно на онлайн-замовлення. Також зростає популярність «plant-based» меню та використання локальних продуктів, які підтримують місцеву економіку та забезпечують свіжість інгредієнтів. Технологічні продуктові інновації охоплюють впровадження мобільних додатків для замовлення, використання QR-кодів для доступу до меню та інтерактивних дисплеїв. Крім того, інноваціями є нові продукти та напої, наприклад, функціональні напої, збагачені вітамінами та

пробіотиками, та біорозкладне пакування, що відповідає трендам сталого розвитку. Продуктові інновації зосереджені на вдосконаленні сервісу та впровадженні нових технологій, включаючи:

- впровадження нових матеріалів, продуктів або інноваційних рішень;
- використання передових клінінгових технологій, таких, як автоматизоване дозування миючих засобів та низькотемпературна побутова хімія;
- встановлення енергозберігаючих систем, зокрема автоматизованих систем опалення, вентиляції та водопостачання;
- застосування екологічно чистих матеріалів, таких як постільна білизна з антибактеріальними властивостями;
- використання ароматехнологій для покращення атмосфери.

Соціальні інновації передбачають впровадження рішень, спрямованих на покращення взаємодії між підприємством, персоналом та клієнтами. Вони охоплюють розвиток корпоративної культури, впровадження гнучких графіків роботи, програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу, а також створення комфортних і безпечних умов праці. До соціальних інновацій належать і ініціативи, що орієнтовані на клієнтів: впровадження програм лояльності, персоналізованого сервісу, інклюзивних рішень для людей з обмеженими можливостями. Такі інновації підвищують рівень задоволеності працівників і гостей, що позитивно впливає на репутацію та конкурентоспроможність закладу.

Фінансові інновації в готельно-ресторанному бізнесі спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та впровадження сучасних фінансових інструментів. Вони можуть включати застосування автоматизованих систем обліку, впровадження електронних платіжних рішень, програмного забезпечення для управління фінансовими потоками та аналітики. Додатково поширюються нові моделі ціноутворення, динамічне коригування цін залежно від попиту, а також використання лізингових та кредитних механізмів для придбання обладнання. Фінансові інновації забезпечують

прозорість витрат, знижують ризики та дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Процесні інновації у сфері гостинності охоплюють впровадження нових методів виробництва або надання послуг, що сприяють оптимізації операцій, підвищенню ефективності та покращенню якості обслуговування. Це може включати автоматизацію процесів, впровадження нових технологій управління, реорганізацію робочих потоків та використання сучасних інструментів аналізу даних [5].

Маркетингові інновації у готельно-ресторанному бізнесі охоплюють широкий спектр стратегій, спрямованих на залучення клієнтів та покращення їхнього досвіду, включаючи використання QR-кодів для зручного доступу до інформації, організацію кулінарних шоу від відомих шеф-кухарів, впровадження програм лояльності з дисконтними та бонусними картками, використання онлайн-систем бронювання для зручного управління замовленнями, а також розробку унікальних концепцій закладів, що виділяють їх серед конкурентів. Крім того, сучасні маркетингові інновації включають персоналізацію маркетингових звернень до клієнтів, використовуючи зібрані дані про їхні переваги та вподобання. Це дозволяє створювати цільові пропозиції та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Важливу роль відіграє також активна присутність у соціальних мережах та використання інфлюенсер-маркетингу для досягнення широкої аудиторії та створення позитивного іміджу закладу. Не менш важливим є постійний моніторинг відгуків клієнтів та оперативне реагування на них для покращення якості послуг та підвищення рівня задоволеності [7,15]. Впровадження систем збору та аналізу даних дозволяє готельно-ресторанним підприємствам приймати обґрунтовані рішення, що сприяють зростанню прибутковості та конкурентоспроможності на ринку [5].

Організаційні інновації зосереджені на вдосконаленні системи управління та структури підприємства, включаючи впровадження новітніх методик навчання персоналу, придбання франшиз, створення власних мереж та розробку стратегій, що забезпечують адаптацію до мінливого ринкового

середовища. У сучасному світі, де конкуренція зростає, а зовнішні фактори швидко змінюються, стратегічний підхід до управління стає ключовим для успішного функціонування та розвитку підприємства, а не просто вирішення поточних внутрішніх проблем, як це було раніше [4].

Крім того, організаційні інновації включають у себе впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами. Це дозволяє оптимізувати операційні витрати, підвищити ефективність роботи персоналу та покращити якість обслуговування [5]. Важливим аспектом є також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, постійне навчання та розвиток персоналу, а також створення сприятливого середовища для генерації нових ідей. Впровадження гнучких організаційних структур, що дозволяють швидко реагувати на зміни на ринку, та використання інструментів управління знаннями для ефективного обміну інформацією та досвідом також є ключовими факторами успіху. Крім того, організаційні інновації передбачають впровадження системи контролю якості на всіх етапах діяльності, від закупівлі сировини до обслуговування клієнтів, що дозволяє підтримувати високий рівень сервісу та задоволеності споживачів [4].

1.3. Особливості управління інноваційними процесами для стимулювання попиту підприємств сфери ресторанних послуг

Найбільше пріоритетними напрямками у межах концепції інноваційного розвитку стає розвиток людського фактору та побудова виразної системи прийому та навчання персоналу. Плануючи свій розвиток у довготерміновій перспективі, ресторанні підприємства повинні прагнути сформувати надійний кадровий резерв і вже сьогодні опікуватися про тих, хто прийде на роботу через 5-10 років.

Сьогодні в Україні “рестораном” можуть називатися практично будь які об’єкти громадського харчування з підходящою площею й відповідним

вимогам держави. Більше того, вимог до сервісу для того, щоб одержати статус ресторану, просто немає. Відсутність більш детальної класифікації ресторанів, а також відсутність графічних символів, що відображають клас ресторану та відсутність вимог до обов'язкового підтвердження прийнятої на державному рівні класифікації, а відповідно й відсутність контролю якості на відповідність привласненому класу або статусу, вводять споживача в оману, тому що клієнт (гість) може довідатися про рівень цін, сервісу та кухні ресторанного закладу тільки по непрямим ознаках (розташування закладу, інтер'єр), або вже при безпосередньому відвідуванні підприємства.

Відзначимо особливості управління інноваційними процесами для підприємств сфери ресторанних послуг. У сфері ресторанного господарства під інноваційним процесом пропонуємо розуміти створення та впровадження нових видів послуг, технологій і устаткування, що підвищують якість і культуру обслуговування, що сприяють задоволенню відповідного платоспроможного попиту. Акцентована ще одна важлива соціально-економічна функція інноваційних процесів у сфері ресторанного бізнесу, суть якої полягає у створенні нових робочих місць.

Основними розділами інноваційного процесу у сфері ресторанних послуг можуть бути:

- розкриття розуміння й актуальності проблеми (ідеї);
- побудова дерева цілей проекту, сформоване на основі маркетингових досліджень і структуризації розв'язуваної проблеми;
- визначення ресурсів, що вимагаються для реалізації проекту;
- розроблення системи відбору, добору, адаптації та навчання персоналу;
- розроблення системи заходів щодо реалізації дерева цілей проекту;
- проведення комплексного обґрунтування проекту;
- забезпечення реалізації проекту;
- експертний висновок проекту;
- вибір і обґрунтування механізму реалізації проекту та системи мотивації.

За експертними оцінками, процес відставання вітчизняної системи

ресторанного харчування обумовлений низькою якістю послуг кулінарної продукції, необґрунтовано цінами, випадками отруєнь людей, викликаних порушенням санітарно-епідеміологічних норм і правил, переходу на громадське харчування (харчування поза будинком) консервативно настроєних прихильників домашнього (дієтичного) харчування. Міжнародні експерти, що здійснюють консалтинг громадського харчування, солідарні у тому, що витрати на ресторанный послуги в Україні у середньому на людину значно нижчі аналогічних показників інших країн. Міжнародні експерти вважають український ринок громадського харчування одним з найменш постраждалих від світової фінансово-економічної кризи [21]. Головна причина полягає в особливому менталітеті українського споживача. Якщо для середнього європейця вважається “нормальним” заощаджувати на продуктах харчування заради можливого придбання нової машини або будівництва власного будинку, тоді як “середньостатистичному” українцю, що звик до “ситого” життя, психологічно важко змінити традиційним перевагам у харчуванні, побутових зручностях і сфері розваг.

У ресторанному бізнесі відмінною рисою всіх маркетингових заходів є те, що досягнення успіху не можливе без творчості та креативності, особливо, коли мова йде про вирішення завдань по залученню, завоюванні й утриманню клієнтів.

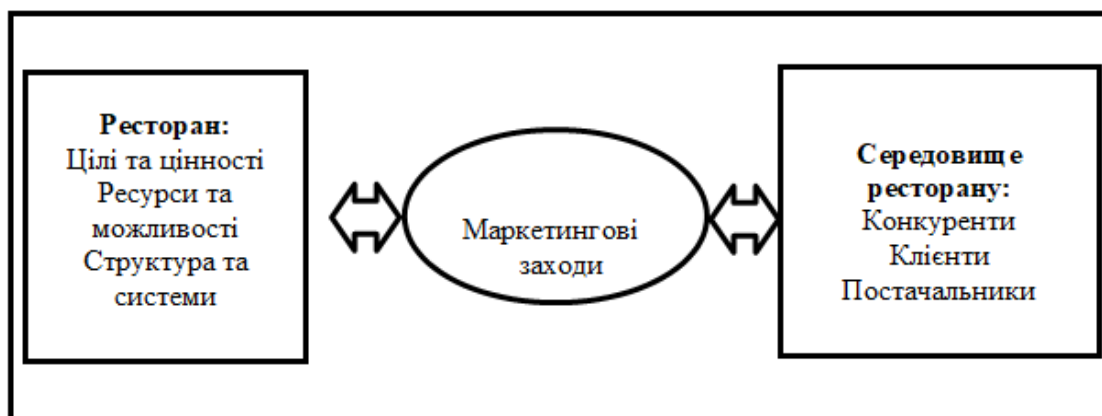


Рис. 1.2. Схема взаємодії маркетингової діяльності ресторанного підприємства із зовнішнім середовищем

З рисунку 1.2 видно, що маркетингова діяльність виступає ланкою, яка поєднує ресторанне підприємство з його зовнішнім середовищем. Саме ця взаємодія може слугувати фундаментом для формування ефективної конкурентної стратегії. У ресторанному закладі маркетинг повинен допомогти налагодити з клієнтом емоційний зв'язок, що надалі ефективно позначиться на роботі закладу. Наприклад, офіціантам одного ресторану вдалося збільшити розмір своїх чайових на 20% після того, як вони стали використовувати слова “для вас” при спілкуванні з клієнтами. А обслуговуючий персонал кав'ярень “Barista Brava” знає своїх постійних клієнтів по іменах, пам'ятаючи їх смаки та переваги. Так само надходили колись у Starbucks. Людям подобається, коли їх пам'ятають і цікавляться ними. А прагнення запам'ятати ім'я клієнта і його замовлення перетворюється в ефективний маркетинг взаємин. Знаючи, що бармени люблять давати поради, господар кафе “All Seasons” (Каліфорнія) подбав про те, щоб відвідувачам надавалися корисні рекомендації. Він запрошував на роль бармена адвокатів, бухгалтерів і торговельних представників. Клієнти отримували пораду, а запрошені фахівці – нові контакти. Ресторан “Champs-Elysees” (Каліфорнія) з самого ранку розсилав своїм клієнтам по електронній пошті та факсу меню на майбутній день і ухвалював замовлення по доставці страв або на резерв столика. А в одному з пивних барів вирішили заохочувати клієнтів дипломом магістра пива. У своєму “пивному щоденнику” відвідувач повинен мати оцінки про те, що за місяць йому було апробовано чотири нові сорти напою, після чого постійний клієнт удостоюється почесного звання та нагородної футболки. У барі одного з популярних курортів бармен змушував відвідувачів змагатися між собою, роблячи на дошці запису про те, скільки спиртного випили відпочиваючі з тієї або іншої країни за день.

При всьому вище вказаному потрібно правильно розуміти маркетингову суть творчого процесу на ресторанному підприємстві та переводити його в розряд новаторства. Недоліком більшості одержуваних підприємцями порад із приводу необхідності більш енергійного звертання до творчості є те, що нікому у голову не приходить провести межу між творчістю та новаторством.

Творчість означає придумування нових речей. Новаторство ж – це створення нових речей. Нова плідна ідея може роками перебувати у фірмі без усякого застосування не тому, що не видно її переваг, а тому, що ніхто не бере на себе відповідальності за її втілення. Ідеї пошуку є доти, поки вони не впроваджені. Доказом їх цінності може служити лише їх перетворення у реальне життя. Доти вони перебувають на запасних лавах.

Будь яка управлінська діяльність, у тому числі, у сфері маркетингу тісно пов'язана із прийняттям рішень. Під рішенням розуміється набір способів впливу на об'єкт управління, що дозволяє привести даний об'єкт у бажаний стан або досягнути поставленої перед ним мети. У сучасному ресторанному бізнесі стало важче ухвалювати рішення у зв'язку з непередбачуваністю навколишнього середовища, інноваційною активністю ресторанів-конкурентів, обмеженістю ресурсів, різними стратегічними несподіванками тощо. Такі умови приводять до того, що методи та методологія традиційної теорії прийняття управлінських рішень не повною мірою відповідають запитам підприємців. Маркетингоорієнтована концепція управління приходить на зміну традиційній теорії управління, що значною мірою визначає необхідність розроблення концептуальних основ прийняття маркетингових рішень.

Управління маркетингом на підприємстві ресторанного бізнесу – це аналіз, планування, реалізація та контроль над програмами, які покликані цілеспрямовано створювати та підтримувати взаємовигідні обмінні операції з покупцями цільового ринку заради досягнення стратегічних ресторанного закладу та одержання прибутку.

Фахівці, які займаються маркетингом у сфері ресторанних послуг, у першу чергу, повинні звертати увагу на чотири характерні риси свого продукту: невіддільність, нестабільність параметрів, незбережуваність і нематеріальність. На підприємстві ресторанного господарства всі дані параметри так чи інакше мають відносини до матеріальної сфери діяльності.

Специфіка діяльності підприємства харчування ресторанного типу впливає на маркетинг:

- наявність на підприємстві відразу створення основного продукту й

організації послуг;

- визначальна роль емоційних переживань споживачів у процесі взаємодії “гість - заклад харчування”;

- невіддільність товару та послуг, яка у своїй сукупності і є кінцевим продуктом ресторанного підприємства;

- відсутність повноцінного маркетингового відділу на більшості підприємств ресторанного господарства, за винятком ресторанних холдингів і великих мережних закладів і, отже, чітко спланованої маркетингової концепції та програми її реалізації.

Остання особливість часто є причиною орієнтації ресторанного закладу на свої внутрішні фактори виробництва. У зв'язку з цим, основна роль приділяється кухні підприємства, а зовнішні ринкові особливості та можливості опускаються на останній план. Підприємство орієнтує свою діяльність на виготовлений ним кінцевий продукт, а не на той продукт, який на даний момент є актуальним і затребуваним на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика ресторанного закладу Centrále

Ресторан Centrále – це підприємство ресторанного спрямування у місті Тернопіль з різноманітним асортиментом страв складного готування, включаючи замовлені та фірмові страви; вино-горілчані, кондитерські вироби, для якого характерний підвищений рівень обслуговування у комбінації з організацією відпочинку.

Ресторан Centrále спеціалізується на створенні та реалізації страв італійської кухні (товарна група – дарунки моря, свіжі салати, гострі страви тощо), за типом відноситься до ресторану, отже, здебільшого є популярним ресторанним підприємством з тематичною концепцією. Специфіка закладу, як підприємства сфери ресторанних послуг, припускає під інноваціями розуміти не тільки покращення якості життя людей (задоволення потреби в якісній (екологічний аспект), красиво та смачно приготовленій їжі (естетична насолода), але і грамотно вибудовані взаємини з клієнтами, грамотну маркетингову політику та PR-стратегію, а також врахування необхідності комерціалізації інноваційних розроблень (одержання патентів, реєстрація фірмових знаків тощо). У цілому, інноваційний проєкт Ресторан Centrále представляє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних по ресурсах, термінах і виконавцях заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку ресторанного господарства.

Обслуговування гостей у ресторані Centrále від моменту їхнього прибуття до завершення розрахунку забезпечується персоналом, який безпосередньо виконує сервісні функції. У практиці ресторанного обслуговування виділяють два основні методи роботи офіціантів: повне та часткове обслуговування. На рис. 2.1 представлено послідовність етапів сервісу за технологією повного

обслуговування, що передбачає повний супровід гостя офіціантом аж до здійснення оплати.

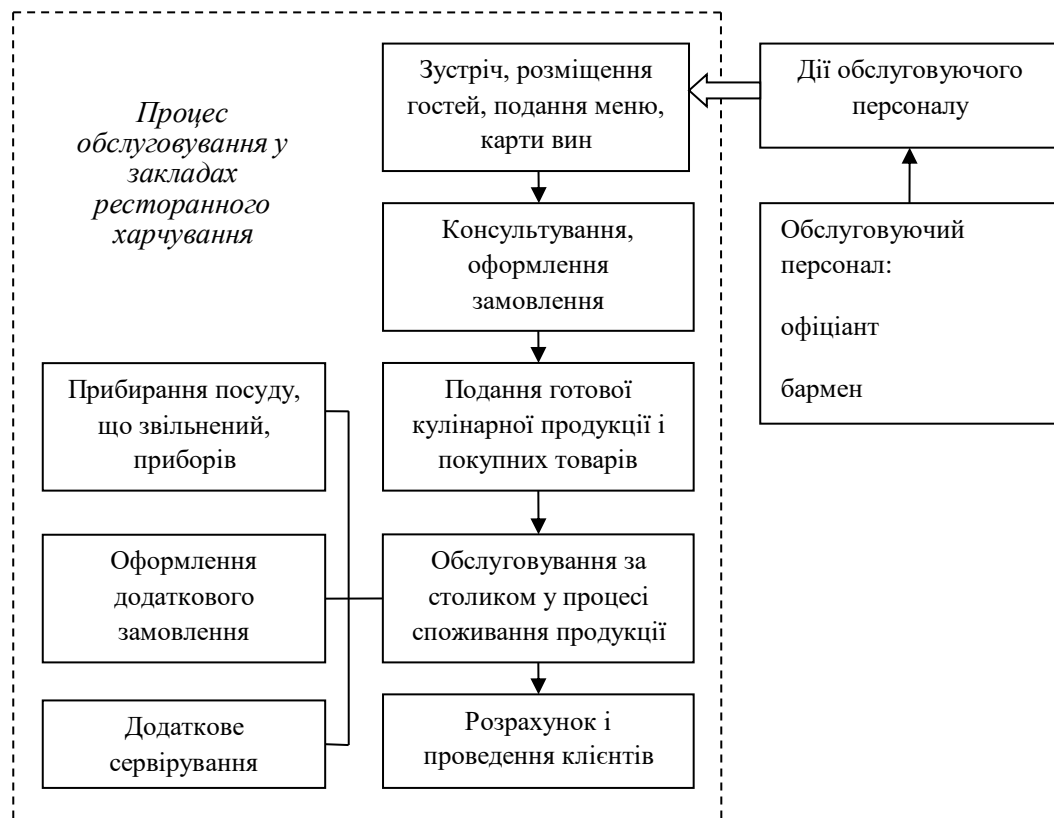


Рис. 2.1. Процес обслуговування у закладах громадського харчування за методом повного обслуговування офіціантом із подальшим розрахунком

Оскільки виробництво, реалізація й організація продукції харчування здійснюється у самому підприємстві ресторанного господарства, то його за ступенем повноти технологічного циклу доцільно віднести до ресторанної структури з повним циклом виробництва. У ресторані Centrále нерідко проходять різного роду заходи. Ресторан відомий не тільки своїм різноманітним меню італійської їжі, але і стабільно високою якістю страв, цікавими акціями та спеціальними пропозиціями, що дозволяють споживачам поснідати, пообідати або повечеряти по максимально вигідних цінах. Згідно з даними, отриманими з ресторану, а також від працівників даного закладу, основними клієнтами є люди з середнім рівнем достатку. Середній чек у ресторані Centrále становить 350-500 гривень без врахування алкогольних напоїв.

Існуючі на сьогодні труднощі у ресторанному бізнесі не дозволяють виділити окремі сегменти ринку ресторанного харчування, визначити соціальні категорії, що обслуговуються, ефективність роботи різних типів закладів ресторанної галузі, які відбуваються внутрішні зміни у загальній динаміці. Загалом, ситуація представляється жалюгідною.

Вважаємо, що ресторан Centrále можна віднести до категорії першого класу, він відрізняється від “вищої категорії” та “люкс” більш м’якими вимогами, пропонованими до всіх пунктів.

Основним нормативним документом в Україні, що регламентують функціонування ресторанів, є ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства”. Цей нормативний документ класифікує заклади громадського харчування за декількома параметрами – типом, асортиментом пропонованих страв, якістю надаваних послуг, інтер’єром, розміром приміщення тощо.

Якісне обслуговування гостей ресторану Centrále незмінно впливає на суму, яку гості залишають у закладі гостинності, причому, існує пряма залежність. Взяти, наприклад те, що навіть задоволення скарг відвідувачів приносить набагато більше, ніж становлять витрати, необхідні для вирішення конфлікту. Впровадження стратегії сервісу обумовлює той факт, що якщо гості задоволені якістю обслуговування, це допомагає не тільки заробляти гроші, але і заощаджувати. Адже збереження лояльних клієнтів – насамперед, скорочення вкладень, необхідних для залучення нових і нових гостей, бездоганне обслуговування – це фундамент, на якому будується будинок ресторану. Але слово “обслуговування” у ресторані Centrále не варто розуміти вузько й однобоко.

Особливості попиту в сфері громадського харчування передусім визначаються специфікою його об’єкта. У цьому випадку об’єктом попиту виступає комплексна послуга, що поєднує в собі власне продукцію закладу, послуги з її реалізації та організації процесу споживання. Такий підхід підкреслює нерозривний зв’язок між якістю страв, рівнем сервісу та умовами, у яких відвідувач отримує послугу.

Досвідчений менеджер має особисто подбати про те, щоб персонал ресторану не лише якісно виконував свої професійні обов'язки щодо обслуговування гостей, а й умів вибудовувати з ними доброзичливі та довірливі стосунки. Саме такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності відвідувачів і позитивно впливає на імідж закладу.

Схематичне відображення структури попиту у сфері ресторанного харчування подано на рис. 2.2.

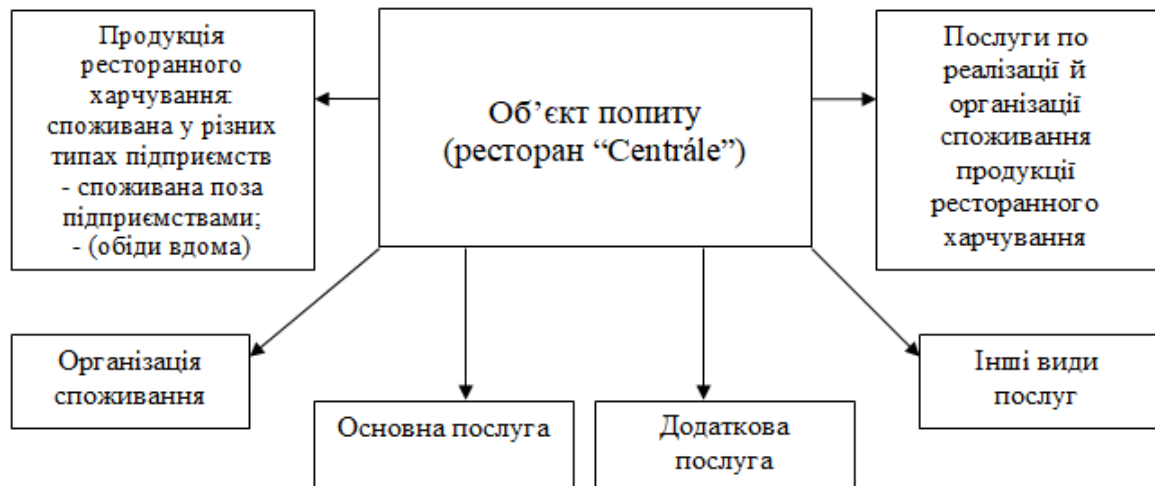


Рис. 2.2. Основні елементи об'єкта попиту в ресторані Centrale

Даний ресторан має зручне місце розташування, гарне паркування, щаблі, де сколений лід у зимовий період, збалансоване меню та винну карту, стільці, на яких комфортно сидіти, постійна наявність рушників і мила у диспенсерах WC, одноразовий посуд або пакети для можливості взяти їжу з собою, швидкість доставки, робота з гостьовою базою – усе це теж відноситься до обслуговування. Елемент обслуговування простежується у всьому, що робить кожний працівник ресторанного підприємства, тому що будь яка діяльність працівників впливає на реальну або сприйману якість послуги, яка отримується клієнтом під загальною назвою “відвідування ресторану”.

Ресторан Centrale представляє собою підприємство, у якому централізовано ухвалюються рішення про закупівлі, розподіл ресурсів, маркетингову стратегію, засоби реклами, відбувається залучення працівників для проведення банкетів. У ресторанному закладі існує єдине виробництво,

воно має власну концепцію й самостійно веде фінансову та бухгалтерську звітність. Таким чином, на підприємстві сфери гостинності спостерігаються два процеси: централізоване підпорядкування єдиному керуючому органу та взаємозв'язок між структурними підрозділами, що входять до нього.

Чисельність працівників ресторанного підприємства – не більше 15 осіб, отже, по розміру ресторан Centrále можна віднести до ресторанної структури, яка належить до малих підприємств, гетерогенної – за однорідністю входних у неї бізнес-структур, тому що, крім італійської кухні, заклад має доставку.

За типом управління дане ресторанне підприємство відноситься до підприємства ресторанного господарства із самостійним управлінням. На рис. 2.3 представлена актуальна структура управління ресторану Centrále.

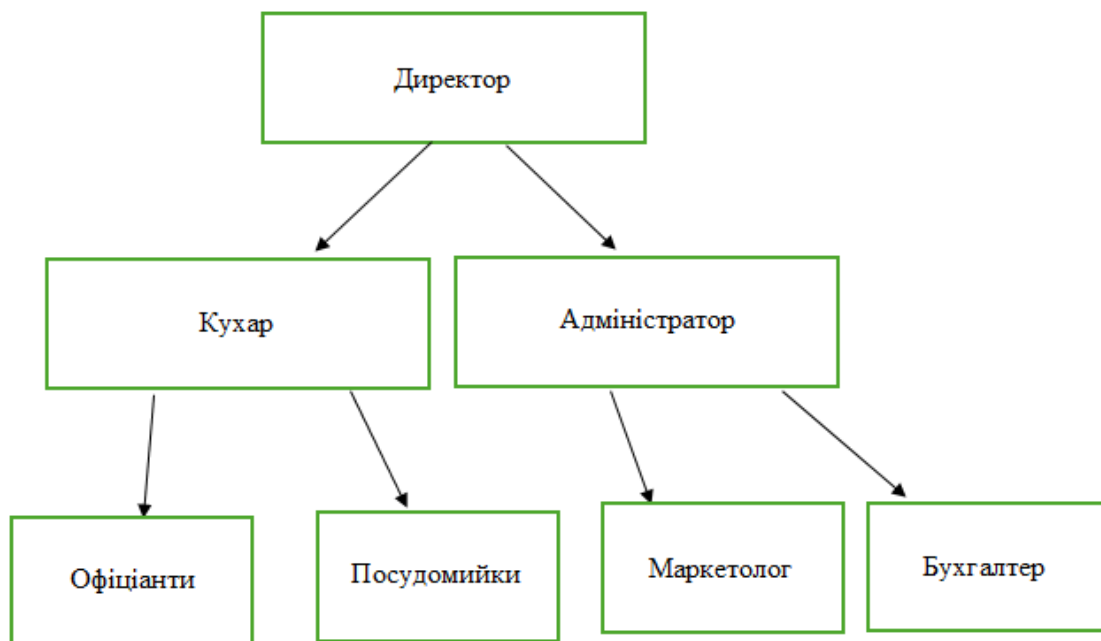


Рис. 2.3. Управлінська структура ресторану Centrále

Комерційну діяльність у даному ресторані забезпечує маркетолог, що підпорядковується адміністратору та директору.

Нами був виявлений ряд проблем, що у певній мірі обмежують можливості подальшого розвитку ресторану Centrále, а в числі основних проблем виділені низька ефективність управління підприємством ресторанної галузі, недостатній професіоналізм кадрів, нераціональна структура витрат, низька якість обслуговування виготовлених страв і напоїв, нерозвиненість системи контролю якості тощо. Ретельний перелік проблем ресторанного

закладу і їх характеристика наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік виявлених проблем діяльності ресторану Centrále у контексті характеристик ринку послуг ресторанного харчування

Найменування проблем	Характеристика
Конкуренція	У ресторанному бізнесі існують свої особливості конкуренції та шляхи отримання конкурентних переваг (вирішення проблеми).
Асортименти послуг	Різноманітний асортимент породжує складність ефективного управління. На ресторанному підприємстві все змінюється дуже швидко та вимагає постійного та ретельного аналізу.
Зловживання персоналу	Існування сприятливих умов і можливостей для зловживань персоналу – одна з дуже серйозних проблем ресторанного бізнесу.
Багатопрофільність операційної діяльності підприємства	Це підвищує інформаційну насиченість управління підприємством, знижує контрольованість бізнес-процесів ресторану.
Структура витрат	Специфіка бізнесу обумовлює сезонну залежність його прибутковості, залежність наповнюваності підприємства гостями з врахуванням нерівномірності по днях тижня, по годинах доби, з одного боку, а з іншого – заробітній платі персоналу, необхідністю видатків по оплаті комунальних послуг, закупівлі продуктів харчування, устаткування і його ремонту.
Зовнішнє середовище	Наявність і сильний вплив некерованих факторів до ресторанного господарства; усе те, що стосується взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.
Наявність некваліфікованих працівників	Безліч складних питань, пов'язаних з персоналом у вітчизняному ресторанному бізнесі, що стосується індустрії харчування у сучасних умовах України. Існує гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у ресторанному бізнесі, а також проблеми ефективної мотивації.

Описані тенденції вказують на те, що здійснювати інноваційну діяльність у ресторанному бізнесі просто необхідно.

У ресторані Centrále присутні наступні основні види інноваційної діяльності:

- дослідження та розроблення у галузі харчування;
- підготовка й організація виробництва, що охоплюють придбання

ресторанного устаткування й інструментів, зміни у них, а також у процедурах, методах і стандартах виробництва та контролю якості харчової продукції, необхідних для виготовлення нових страв і напоїв або застосування нового технологічного процесу;

- виробниче проєктування, дизайн й інші розроблення (не пов'язані з науковими дослідженнями та розробленнями) нових продуктів, послуг і методів їх створення (передачі), нових виробничих процесів, включаючи підготовку планів, передбачених для визначення виробничих процедур, специфікацій, технологічних характеристик, необхідних для створення концепції, розроблення, виробництва та маркетингу нових продуктів, процесів, послуг;

- придбання упередметнених технологій – машин і устаткування ресторанного господарства, по своєму технологічному призначенню пов'язаних із впровадженням технологічних й інших інновацій;

- придбання неупередметнених технологій з боку у формі ліцензій (договорів) на використання нової харчової продукції та послуг технологічного змісту; придбання програмних засобів, пов'язаних зі здійсненням технологічних інновацій у ресторанній справі;

- навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, обумовлені впровадженням технологічних інновацій;

- маркетингові дослідження.

Такі компоненти споживчого управління, як зв'язки, контракти з замовниками, постачальниками, державою, репутація, є найважливішими складовими забезпечення життєдіяльності ресторанного підприємства. Тому репутація ресторану *Centrale*, роль сталих зв'язків у господарській діяльності закладу сфери гостинності є великою.

Існування людських потреб обумовлює появу продукту, здатного їх задовольнити. Для підприємства ресторанного харчування таким продуктом виступає симбіоз товарів і послуг, необхідний для реалізації певної мети або задоволення певної потреби.

При вивченні сутності продукту ресторану можна зробити висновок, що

підприємство продає не страви та напої у комплексі з обслуговуванням, а ситість, гарний настрій і задоволення. Тому конкретні характеристики страв і послуг слід формувати після того, як заклад установить, які потреби клієнтів вони прагнуть задовольнити. Будь який продукт не може продаватися добре нескінченно довго, навіть якщо він і подобається на даному етапі багатьом споживачам. Продукт ресторану теж має свій життєвий цикл, що полягає зі стадії впровадження, зрілості й спаду. Якщо підприємство пропонує ультрамодний продукт, то він буде продаватися дуже добре, але життєвий цикл не протриває більш 1-2 років. У більш універсальних підприємств, таких, як “класичний ресторан”, цикл життя може бути набагато довшим.

Основні критерії якості продукту ресторанного закладу, який буде випущений на ринок, задаються на стадії формування стратегії. Наприклад, рішення відкрити ресторан, який буде орієнтуватися на сімейні пари з середнім достатком, автоматично визначає основний напрямок асортиментного переліку страв і напоїв (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні характеристики асортиментного переліку ресторану Centrále

Критерії характеристики			
широта	глибина	насиченість	гармонійність
кількість пропонованих споживачеві страв і напоїв	кількість певних позицій у меню в кожній асортиментній групі, наприклад, кількість супів	загальна кількість асортиментних позицій у всіх асортиментних групах	ступінь близькості всіх товарів з погляду їх споживання, концепції підприємства харчування і його основного напрямку діяльності

Ресторан Centrále повинен використовувати свій асортимент, як інструмент реалізації потреб клієнтів. Постійний аналіз споживчих переваг, тенденцій і загального попиту необхідний для формування привабливого товарного асортиментів. При складанні асортиментного переліку, який буде включений у меню, слід провести аналіз конкурентоспроможності страв у схожих підприємств-конкурентів.

2.2. Аналіз основних фінансових показників діяльності досліджуваного ресторану

Аналіз активів підприємства ресторанної сфери дає змогу отримати узагальнену характеристику змін у структурі всього його майнового комплексу. Оцінка загальної величини активів дозволяє зрозуміти, у які саме їх види були спрямовані додатково залучені фінансові ресурси, а також які елементи активів могли скоротитися внаслідок зменшення обсягів фінансування або, навпаки, зросли під впливом збільшення ресурсної бази. Дослідження змін у валюті балансу здійснюється шляхом формування аналітичного балансу та порівняння вартості майна підприємства на початок і кінець звітного періоду, а за потреби — за кілька послідовних періодів. Аналіз балансу ресторану Centrále за 2022–2024 роки проведено на основі відповідних даних та представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Дослідження статей балансу ресторану Centrále упродовж
2022-2024 рр., тис. грн.

Актив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	3	4	5	6	7	9	10
I. Необоротні активи							
Основні засоби	11,3	12,0	13,4	0,7	6,19	1,4	11,66
первісна вартість	15,3	14,0	16,1	-1,3	8,49	2,1	15,0
знос	4,0	4,0	4,0	0	0	0	0
Усього за розділом I	11,3	12,0	13,1	0,7	6,19	1,1	9,16
II. Оборотні активи							
Запаси	60,7	40,0	60,7	-20,7	34,1	20,7	51,75
Поточна дебіторська заборгованість	100,0	8,0	110,0	-92	92	102	1275
Гроші та їх еквіваленти	48,6	52,0	49,0	3,4	6,99	-3	6,76

Продовження таблиці 2.3

Усього за розділом II	209,3	100,0	210,0	-109,3	52,22	110	110
Баланс	220,6	110,0	226,1	-110,6	-110,6	116,1	105,54
Пасив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Власний капітал							
Капітал	60,0	60,0	60,0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	116,0	44,0	116,0	-72	-62,06	72	163,63
Усього за розділом I	176,0	104,0	176,0	-72	40,9	72	69,3
III. Поточні зобов’язання							
Поточна кредиторська заборгованість за							
- розрахунками з бюджетом	23,6	1,0	24,0	-22,6	95,76	23,0	2300
Усього за розділом III	4,6	6,0	48,3	1,4	30,43	42,3	795
Баланс	220,6	12,0	220,6	-208,6	94,56	208,6	1738,33

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2024 році загальна сума балансу ресторанного підприємства досягла рівня 226,1 тис. грн. Це означає, що порівняно з 2023 роком відбулося істотне зростання - баланс збільшився на 116,1 тис. грн., що становить 105,54%. Така позитивна динаміка вказує на певне розширення ресурсної бази закладу та підвищення його фінансових можливостей. Натомість у 2023 році спостерігалася протилежна тенденція: сума балансу зменшилася порівняно з 2022 роком на 110,6 тис. грн. (або на 110,6%). Подібне суттєве скорочення слід розглядати як негативний сигнал, оскільки воно демонструє погіршення фінансового стану підприємства в зазначений період. Таке зниження рівня активів свідчить про те, що у ресторану

було недостатньо ресурсів для стабільного розвитку, інвестування у модернізацію або підтримання належного рівня конкурентоспроможності.

У подальшому варто здійснити аналіз змін показників прибутковості закладу, щоб комплексно оцінити його фінансово-економічну динаміку. Для цього буде проведено порівняння фактичних показників звітного періоду з відповідними даними попереднього року. Результати оцінювання наведені в табл. 2.4, що дасть можливість більш ґрунтовно визначити тенденції формування прибутку ресторанного підприємства.

Таблиця 2.4

Оцінювання динаміки показників прибутку ресторану Centrále упродовж 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87,0	500,0	490,0	413,0	-10	82,6	-2,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50,2	346,0	360,0	295,8	14,0	85,5	3,9
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:	36,8	154,0	130,0	117,2	-24	76,1	-18,5
Податок на прибуток	1,8	7,7	6,5	5,9	-1,2	76,6	-18,5
Чистий прибуток:	35,0	146,3	123,5	111,3	-22,8	76,1	-18,5

Як свідчать дані таблиці 2.4, динаміка чистого доходу ресторану характеризується певною нестабільністю. Зокрема, у 2022 році у зв'язку із відкриттям ресторану спостерігалася незначна сума чистого доходу – 87 тис. грн. Однак ситуація у 2023 році дещо змінилася, порівняно з 2022 роком чистий

дохід збільшився на 413 тис. грн. очевидно це пов'язано із тим, що Centrále повністю запустив роботу, приймав відвідувачів та надавав послуги в повному обсязі. Також варто відзначити, що на такий стан справ вплинули деякі чинники, зокрема, збільшення популярності ресторану, який знаходиться в центрі Тернополя та збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, які також активно відвідували досліджуваний нами заклад.

Чистий прибуток підприємства ресторанного бізнесу загалом демонструє тенденцію до зростання, що можна розглядати як позитивний аспект його діяльності. Проте ця тенденція дещо порушується у 2024 році, коли ресторан не отримав прибутку через проведення ремонтних робіт. Для прикладу, у 2022 році чистий прибуток становив 35 тис. грн, у 2023 році - 146,3 тис.грн, а у 2024 році дорівнював 123,5 тис. грн. Така ситуація свідчить про залежність підприємства від зовнішніх обставин та недостатню стабільність операційної діяльності.

У подальшому доцільно проаналізувати зміни, що відбулися у кадровому забезпеченні ресторану Centrále. Для отримання комплексної та об'єктивної оцінки необхідно розглянути показники руху персоналу, включаючи коефіцієнти обороту за прийняттям і вибуттям працівників, а також коефіцієнт плинності кадрів. Вихідні дані та результати відповідних розрахунків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників руху персоналу ресторану Centrále за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р., осіб	2023 р., осіб	2024 р., осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
				2023 р. до 2022 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2023 р.
Середньооблікова чисельність персоналу	7	7	6	-	-	-1	-16,67
Кількість прийнятих на роботу	13	13	10	-	-	0	-30,00
Кількість звільнених з роботи	6	6	4	-	-	9	-50,00

Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	2	2	1	-	-	-9	-100,00
Коефіцієнт обороту по прийому, %	3,02	3,02	3,70	-	-	0,68	18,37
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	2,02	2,02	2,70	-	-	0,68	25,17
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,57	0,57	0,50	-	-	0,68	-14,29

Отже, результати, наведені у табл. 2.5, дають підстави стверджувати, що кадрова структура підприємства ресторанного господарства за досліджуваний період зазнала лише незначних змін. Плинність кадрів у закладі залишається на низькому рівні, а протягом трьох років спостерігається поступове її скорочення. Це свідчить про стабільність трудового колективу та про те, що підприємству вдається утримувати працівників, забезпечуючи належні умови праці та належну організацію робочого процесу.

Станом на 2024 рік у ресторані працювало всього шість працівників. Незважаючи на обмеженість кадрового складу, заклад продовжує ефективно функціонувати, демонструючи здатність своєчасно та якісно обслуговувати зростаючий потік відвідувачів. Злагоджена робота невеликої команди є одним із ключових чинників, що забезпечують високий рівень сервісу та формують конкурентні переваги ресторану на ринку. Саме завдяки професійності та відповідальності цих працівників ресторан зберігає позитивну репутацію і вирізняється серед інших закладів харчування. Хоча кількість обслуговуючого персоналу у ресторані Centrále є невеликою, кожен працівник сумлінно виконує свої обов'язки. Динаміку кадрового забезпечення характеризують показники обороту за прийняттям і вибуттям працівників, а також рівень плинності кадрів, який упродовж аналізованих років залишається незначним, що підтверджує стабільність трудового колективу.

Для більш наочного аналізу варто розглянути співвідношення працівників чоловічої та жіночої статі за 2022–2024 роки. Нами було виявлено, що у 2024 році у кадровій структурі ресторану зберігалася досить виразна гендерна асиметрія. Зокрема, частка чоловіків серед працівників становила лише 33%, тоді як жінки формували 67% усього персоналу підприємства. Такий розподіл свідчить про переважання жіночих кадрів у колективі, що є характерною рисою для багатьох закладів ресторанної сфери, де традиційно більше представниць працює на посадах, пов'язаних із обслуговуванням гостей, приготуванням страв та адміністративною діяльністю.

Домінування жінок у штаті ресторану *Centrale* може бути зумовлене як особливостями організації праці в закладі, так і специфікою попиту на певні професійні ролі в цій галузі. Утім, попри нерівномірний гендерний розподіл, персонал ресторану продовжує ефективно виконувати свої функції, забезпечуючи стабільний рівень якості обслуговування та сприяючи позитивному іміджу підприємства.

2.3. Аналіз маркетингового інструментарію, застосовуваного для розроблення концепції розвитку ресторанного закладу

Дослідження показують, що в умовах твердої локальної та глобальної конкурентної боротьби за гроші покупця, за міцне місце на ринку головним є підвищення якості стратегічного маркетингу ресторанного закладу на основі прогнозування інфраструктури ринку.

Сегментування, застосовуване в диференційованому маркетингу, враховує основні особливості купівельної поведінки споживачів. Якщо дані відмінності не враховуються, то підприємство проводить недиференційовану маркетингову політику, що є зовсім неприйнятним для ресторану *Centrale* у зв'язку із твердою конкуренцією на даному ринку.

Для здешевлення вартості заходів щодо сегментації підприємства ресторанного бізнесу часто обмежуються розбивкою ринку споживачів за

трьома характеристиками: стать (чоловіча, жіноча), вік (молодий, середній, старший) і рівень доходу (низький, середній, високий). У цілому виходить 18 великих сегментів. Але така тактика сегментації у сфері ресторанного бізнесу не є ефективною. Це пов'язано з тим, що, наприклад, у наші дні стать не впливає на смакові переваги, а вік практично не позначається на визначенні пріоритетної кухні. Можна припустити, що рівень доходу однозначно визначає цінову політику ресторану, що володіє даним сегментом споживачів, але це не завжди так. Багато з людей з доходом вище за середній, часто користуються послугами Макавто (цілодобово відкрите вікно у ресторані Макдональде, до якого можна під'їхати на машині та придбати їжу з собою).

Аналіз сегментів ринку за віком, статтю та рівнем доходів не можуть надати менеджеру з маркетингу ресторану Centrále достатню кількість потрібної йому інформації. Вважаємо, що при сегментації слід використовувати всі можливі методи, а не обмежуватися найбільш примітивними.

Пропонуємо розглянути більш ретельно особливості найбільш ефективних діючих принципів сегментування для ресторану Centrále.

1. Географічне сегментування. Воно ґрунтується на вивченні місця проживання споживачів. Тут необхідно визначитися з такими показниками, як:

- щільність і чисельність населення. Даний показник допоможе зрозуміти, чи досить в обраному регіоні споживачів для того, щоб забезпечити ефективний збут продукції;

- кліматичні особливості. Вони суттєво впливають на подальше складання меню, на смакові переваги споживачів і на технічні особливості облаштованості закладу.

- розвиток транспортної мережі. Даний критерій прямо буде впливати на доступність підприємства та на його торговельну зону;

- структура комерційної діяльності. Дані про характеристику району дадуть ресторану Centrále інформацію про те, які люди найчастіше його відвідують.

- перспективи розвитку району. Містить у собі плани по забудові: які підприємства планується побудувати, яка житлова нерухомість може тут

виникнути. Це визначає характеристики потенційних споживачів, які незабаром можуть з'явитися у даному районі.

2. Демографічне сегментування. Це найбільш основна група показників. Саме від них найчастіше відштовхуються при формуванні цільового сегмента ресторану, нашаровуючи на дані критерії інші показники. У сегментування включають наступні характеристики:

2.1. Стать (чоловіча, жіноча).

2.2. Відносно клієнтів ресторанного закладу можна запропонувати наступну градацію за віковою ознакою: 4-12 років (діти, що відвідують заклади харчування зі своїми батьками); 13-17 років (можуть відвідувати ресторани Centrále як з батьками, так і окремо від них. При самостійному відвідуванні – це, як правило, “ресторани швидкого обслуговування” і недорогі “ресторани-кафе”); 18-22 роки (студенти, що воліють різні підприємства харчування залежно від матеріального статусу батьків і сфери інтересів). Потенційні заклади можуть варіюватися від “ресторанів швидкого обслуговування” до “стильних і модних ресторанів-барів” і “ресторанів-галерей”); 23-33 року (молоді люди, що перебувають на етапі становлення кар'єри, які залежно від матеріального статусу, ритму життя та смакових переваг можуть обирати зовсім різні ресторани); 34-50 (люди, що перебувають у світанку кар'єри, що вже остаточно сформували свої життєві принципи та переваги; залежно від сімейного статусу, матеріального становища та життєвих пріоритетів визначаються з вибором); 50-65 (стабільні люди старших років із чітко визначеною життєвою позицією; як правило, вже схилиються до спокійного та розміреного часу проведення); 65 і старше (люди похилого віку, які вийшли на пенсію; вибір підприємств харчування більшою мірою залежить від стану здоров'я та матеріального становища).

2.3. Родинне становище. Життєвий цикл родини може суттєво впливати на вибір підприємства харчування. Існує кілька загальноприйнятих видів градації родинного стану споживачів даного ресторанного закладу (табл. 2.6).

Життєві цикли родини, що відвідують ресторан Centrále

Молоді	Середнього віку	Літні
Самотні	Самотні	Літнє подружжя
Подружжя без дітей	Подружжя без дітей	Літні самотні
Подружжя з дітьми	Подружжя з дітьми	
Розлучені з дітьми	Подружжя без залежних від них дітей	
	Розлучені без дітей	
	Розлучені з дітьми	
	Розлучені без залежних від них дітей	

Життєвий цикл родини впливає на пріоритети споживачів ресторанного підприємства, їх основні інтереси та побажання. Наприклад, молоде подружжя без дітей, швидше за все, відноситься до ресторану Centrále, як до місця, де можна не тільки поїсти, але і весело провести час, а розлучені без дітей – можуть розглядати похід туди, як можливість познайомитися або, навпаки, просто поїсти. У кожному випадку, орієнтуючись на сімейних людей, заклад сфери гостинності повинний розуміти, від кого з членів родини виходить ініціатива та хто у підсумку ухвалює остаточне рішення і якими принципами при цьому керується.

Фокусування на родині, як на окремій одиниці у ресторанній галузі, усе більше набирає обігу. Багато родин усе частіше харчуються поза будинком через зручності. Підвищується інтерес до ресторанів швидкого обслуговування та збільшуються вимоги до якості їжі у даних закладах. Різні по своєму складу родини мають різні переваги, наприклад: пари без дітей харчуються поза будинком і витрачають на це більше грошей (на 65%) набагато частіше, ніж пари з дітьми,

2.4. Соціально-економічні фактори.

- рівень освіти. Даний критерій можна віднести до досить суперечливих для галузі ресторанного господарства. Приблизно, людина високоосвічена віддасть перевагу корисній їжі, але найчастіше це не так. У ресторанному бізнесі діалог зі споживачем ведеться мовою смаку, задоволення та сприйняття.

Хоча відносно просування рівень освіти матиме значення, тому що люди з різним рівнем освіти читають різні журнали, дивляться різні передачі та по-різному сприймають рекламу. Малоосвічені покупці менше читають і віддають перевагу відомим торговельним маркам, у той час, як більш освічені люди схильні до порівняння та часто купують товар, більш якісний на їхню думку, у незалежності від реклами та ступеня популярності. При оцінюванні потенціалу кожної з груп, структурованих за рівнем освіти, слід звернути увагу на їхній кількісний склад, тому що саме він дасть інформацію про кількість можливих покупців;

- рід занять. Існує безліч критеріїв усіляких класифікацій споживачів по роду занять. Німецький соціолог Макс Вебер виділяв шість великих професійних груп: робітники, бізнесмени та торговці, технічні й інтелектуальні працівники, менеджери, великі власники та підприємці.

При орієнтації у сегментуванні на рід занять потенційних споживачів, необхідно мати розуміння про кількісні показники фахівців різних видів діяльності та динаміку їх розвитку. Дану інформацію можна отримати на статистичних державних Інтернет-порталах. У сукупності при цьому слід проаналізувати і рівень доходів клієнтів ресторанів по різних видах трудової діяльності. При дослідженні також можна врахувати і сферу зайнятості. Головне розуміти, чи доцільно таке детальне вивчення, і чи вплинуть його результати на концепцію розвитку ресторанного підприємства. У випадку, якщо сфера зайнятості потенційних споживачів все-таки була врахована, то при формуванні рекламної кампанії слід передбачити розміщення рекламних повідомлень у відповідних джерелах інформації;

- рівень доходів. Дана категорія досить складна для градації. Це пов'язано з неможливістю визначити точний дохід тієї або іншої групи споживачів у зв'язку з високим рівнем тіньової економіки. Найбільшою популярністю користується розподіл на високий дохід, середній дохід і низький дохід (залежно від територіальної приналежності). Ресторан Centrále може орієнтуватися на сімейний дохід, або розрахувати дохід на кожного члена сім'ї окремо. Даний показник надалі впливатиме на рівень цін у закладі сфери

гостинності, при виборі тієї або іншої групи, як потенційної.

2.5. Соціально-культурні фактори. Рівень культури і її приналежність може суттєво позначитися на виборі того або іншого ресторанного закладу.

- тип культури. Культура є однією з основних причин, що визначають потреби та поведінку споживача. Культура харчування прищеплюється дитині ще з малих років. Харчувалася вона “на ходу” або ж у сім’ї та чи існувала культура застілля, це суттєво відобразиться на подальшому виборі способу харчування;

- тип субкультури. До неї можна віднести такі поняття, як національність і раса споживачів ресторанів. Зовсім природно, що люди грузинської національності віддадуть перевагу відвідувати тематичні ресторани грузинської кухні. При роботі з даним показником необхідно оцінити тип субкультури споживачів, що перебувають у торговельній зоні ресторанного підприємства;

- соціальний стан у суспільстві. Суспільні класи характеризуються наявністю у своїх членів схожих інтересів, розуміння про цінності та манері поведінки.

Хоча усе вище викладені системи є досить результативними, але жодна з них не може дати точного прогнозу. Тому їх слід розглядати у комплексі з іншими методами аналізу споживачів ресторанного підприємства при сегментації ринку.

- поведінкове (або сегментація за моделлю купівельної поведінки). Розуміння моделі купівельної поведінки є важливим фактором. Дана модель роз’яснює, що саме впливає на вибір споживачем того або іншого закладу. Так само дана модель може показати, як саме будуть реагувати споживачі на ті, або інші спонукальні прийоми маркетингу.

За основу вивчення поведінки клієнтів слід прийняти розгорнуту модель споживчої поведінки, адаптовану до ресторану.

На першому етапі використовують спонукальні фактори для впливу на свідомість споживачів. Крім цього, вплив виявляють і неконтрольовані фактори навколишнього середовища. Усі дані подразники впливають на споживача, і від нього випливає відповідна реакція, яка представлена у другому етапі

купівельної моделі. Саме цей етап необхідно розглянути докладно. Потрібно постаратися визначити, що саме відбувається у свідомості споживача, перш ніж він ухвалює конкретний розв'язок.

У галузі інформації про ресторан *Centrale* до особистих джерел слід віднести думки родичів та друзів, а так само особистий досвід споживача. Комерційними джерелами є реклама, статті у журналах і на спеціалізованих інтернет-сайтах та інші засоби масової інформації. У сфері ресторанного харчування більш об'ємними й інформативними джерелами є комерційні, а більш ефективними – особисті. Комерційні джерела дають споживачеві інформацію про заклад, а особисті її підтверджують або спростовують.

У момент збору інформації споживач починає формувати для себе перелік потенційних рішень. Важливим завданням закладу є включення у список даних альтернатив. Альтернативи формуються залежно від пріоритетних для споживача властивостей, властивих тому або іншому закладу. Такими властивостями можуть бути: кухня, рівень сервісу, атмосфера, місце розташування, ціна тощо. Клієнт визначає для себе різні критерії значимості й приписує їм певну функцію корисності. Ресторанному закладу слід визначити, які групи споживачів і при яких умовах визначають для себе конкретний перелік найбільш важливих критеріїв. Цільовий сегмент клієнтів повинен виділяти для себе саме ті критерії, які характерні даному підприємству.

Оцінивши всі альтернативи та обравши для себе найбільш прийнятну, споживач ухвалює рішення щодо купівлі. Але навіть після здійснення купівлі вивчення споживачів не закінчується. Слід з'ясувати, яке враження залишило у клієнта відвідування ресторанного закладу. Ступінь його задоволеності надалі зіграє істотну роль: гість може перейти у категорію постійних або ж більше не захоче повернутися у даний ресторан. В останньому випадку необхідно з'ясувати – чому саме. Чітке розуміння закладом сфери гостинності потреб своїх споживачів й етапів процесу здійснення купівлі забезпечить підприємство інформацією про ефективні способи залучення й задоволення потенційних сегментів споживачів.

Процес сегментування повинен містити наступні процедури:

1. Вивчення можливих критеріїв сегментації;
2. Вивчення споживачів (анкетування, збір даних);
3. Вибір основних ознак сегментації (по їхній істотності та прозорості);
4. Визначення потенційно можливих цільових сегментів;
5. Оцінювання сегментів і вибір цільового ринку.

Останній етап є завершальним і одним із самих основних у сегментуванні. Помилка може привести до повного провалу, тому до нього потрібно підійти з усією серйозністю.

Важливу роль на рівень цін виявляє величина попиту. Залежність попиту від ціни визначається коефіцієнтом еластичності, на який впливає поведінка споживачів підприємства ресторанної сфери. Існує безліч факторів, що виявляють вплив на сприйняття споживачами цінового рівня, наприклад такі, як унікальність пропонованих страв, утрудненість їх порівнянь із конкурентами, розуміння про якість через ціну тощо. Наприклад, прихильність клієнтів конкретному закладу робить попит зовсім нееластичним. Крім цього, для різних сегментів споживачів ціна має різну значимість. При визначенні цінової політики ресторанного закладу так само слід враховувати кінцеві цілі ціноутворення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Завдання ресторану Centrále, які реалізуються шляхом визначення цінової політики

Мета	Характеристика
Максимізація поточного прибутку	При максимізації поточного прибутку, після аналізу попиту й витрат, ресторанний заклад встановлює на свій продукт найбільш вигідні і як правило достатнє високі ціни. Така ціль найчастіше ставиться при наявності унікальних товарів і послуг, поки аналогів, що не мають, а так само, коли попит сильно перевершує пропозиція.
Виживання на високо конкурентному ринку	Забезпечення виживаності змушує реалізовувати свій продукт за будь якою ціною, аби тільки залишитися на ринку. У короткі тимчасові проміжки дана мета може бути необхідністю. Наприклад, це відноситься до закладів, розташованих у курортних зонах у період низького сезону.

Завоювання й утримання лідерства по розміру ринкової частки	При бажанні завоювати й утримувати лідерство необхідно чітко розрахувати свої витрати й установити на товар прийнятні для себе та споживачів ціни. Вони не повинні бути завищені, щоб не злякати клієнтів, але й не повинні бути занижені, щоб не викликати відповідної реакції у конкурентів.
Досягнення й утримання лідерства по якості товарів і послуг	При вирішенні досягнути й утримати лідерство по якості, необхідно затратити максимум коштів і зусиль, щоб підняти рівень якості вище всіх конкурентів. Внаслідок даних витрат росте й ціна, але клієнти, для яких саме якість відігравав, будуть не чутливі до її росту.
Інші цілі	До інших цілям можна віднести, наприклад, створення популярності навколо певного страва або закладу, а також обмеження можливостей для виходу на ринок у нових конкурентів.

Персонал і той сервіс, який він виявляє, є двома нерозривними елементами, які впливають на якість обслуговування у ресторанному закладі. При вивченні всіх питань, пов'язаних з його покращенням, зачіпається персонал. Для підвищення якості обслуговування на підприємстві ресторанного бізнесу необхідно управляти сервісом за допомогою ефективного управління персоналом. При цьому слід використовувати системний підхід. Передумовою його застосування є визначення загальних цілей підприємства ресторанного бізнесу й узгодження їх із цілями управління людськими ресурсами й цілями управління якістю. Наприклад, економічні цілі спрямовані на поліпшення ефективності й економічної конкурентоспроможності. Соціальні цілі досліджуваного ресторану орієнтовані на задоволення самого персоналу.

Усі елементи маркетинг-міксу ресторану *Centrale* представляють собою єдину неподільну структуру, яка сприяє створенню та підтримці лояльності споживачів відносно закладу. Окреме використання елементів, можливо, принесе невеликі, нестабільні результати, але у своєму комплексі він може допомогти досягненню успіху закладу в довгостроковій перспективі. При комплексному застосуванні маркетинг-міксу, необхідно розуміти, що невеликі зміни в одному з його елементів можуть позначитися на ефективності всіх інших.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ

3.1. Стимулювання попиту через введення посади HR-менеджера з використанням процесного підходу у ресторанному закладі

Сьогодні ціннісні орієнтири ресторану Centrále зміщуються у бік підвищення мобільності й активності працівників, у бік творчої самостійності та високого професіоналізму, що не може не змінити стимулюючу спрямованість персоналу. Співвідносячи потреби 2021 р. з потребами 2022-2024 рр. (період економічної кризи у країні через воєнний стан), можна зробити висновки. На перший план висувається не просто матеріальний інтерес (гроші, заробіток). Потреба у грошах трансформувалася, стала більш “тонкою”, але не перестала існувати. Фактори відвідування споживачами даного ресторанного підприємства представлені на рис. 3.1.

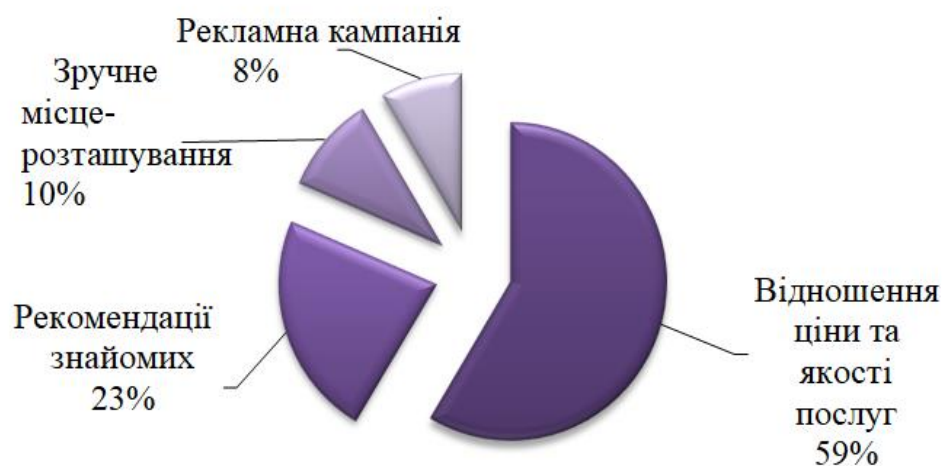


Рис. 3.1. Мотиви відвідування ресторанного закладу

Отже, можна сказати, що головним критерієм при відвідуванні даного ресторану є цінова політика підприємства на продукцію харчування, яка цілком відповідає якості. Такий фактор, як рекламна кампанія, стоїть на останньому місці, хоча даний критерій відіграє одну з вагомих ролей у залученні клієнтів

ресторанного бізнесу, адже від клієнтів залежить успіх і прибутковість будь якого підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівництву необхідно провести заходи з покращення роботи працівників закладу сфери гостинності [14].

Додатковими видами компенсації для працівників ресторану Centrále можуть служити комісійні, премії, участь у доходах або інші види фінансової винагороди. Ресторанний заклад традиційно наймає працівників відділу обслуговування, які зобов'язані займатися особистими продажами страв і напоїв, насамперед в індивідуалізованій манері спілкування з клієнтом.

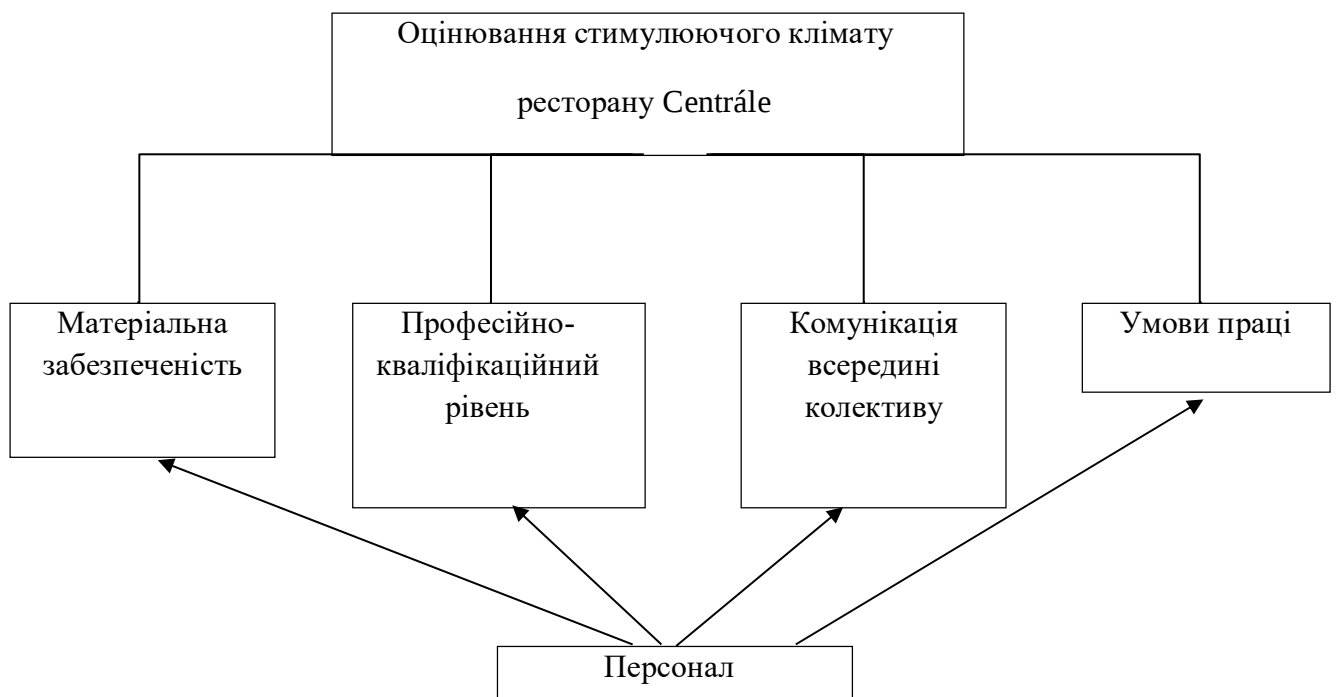


Рис. 3.2. Модель оцінювання стимулюючого клімату ресторану Centrále

Пропонуємо створити посаду HR-менеджера. До функцій відповідального працівника новоствореної посади належатиме налагодження взаємозв'язку системи стимулювання персоналу та системи компетенцій у ресторанному підприємстві, що полягає у стимулюванні персоналу ресторану у використанні та розвитку знань, умінь і навичок, як основи власного просування, у створенні організаційно-економічного механізму поповнення інтелектуальних ресурсів підприємства сфери гостинності. Важливу роль у цьому механізмі відіграють індивідуальні й організаційні знання, стосовно до яких необхідні спеціальні

організаційні інструменти, здатні перетворити цей нематеріальний ресурс у більш високий рівень компетенцій персоналу, що створює додаткові конкурентні переваги. Однак, слід зазначити ряд специфічних особливостей, пов'язаних з формуванням професійних знань та етичних норм фахівців ресторанної сфери.

На рис. 3.3 показано технологію управління стимулюванням працівників у ресторанному підприємстві.

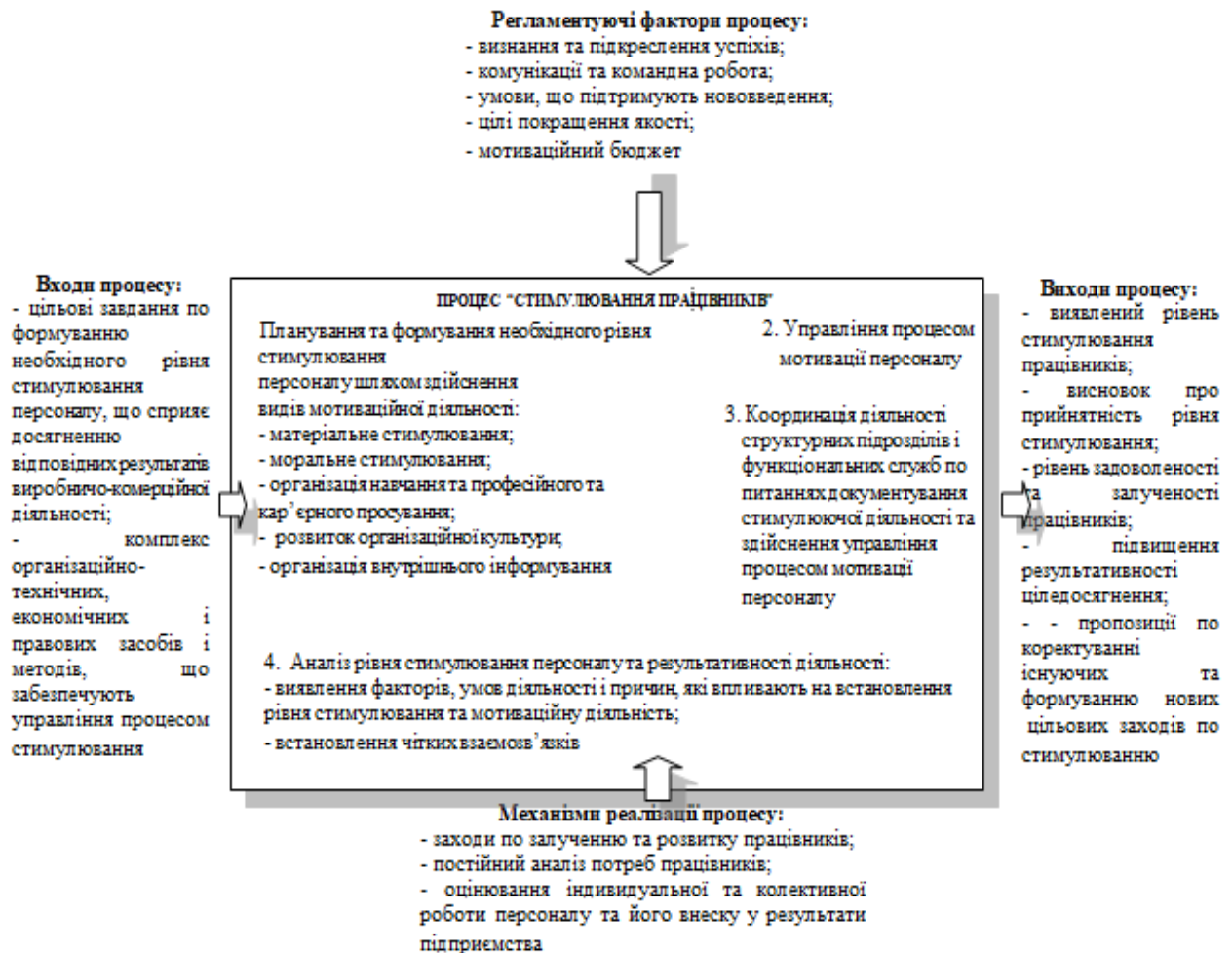


Рис. 3.3. Рекомендована технологія управління стимулюванням персоналу у ресторані Centrale на основі процесного підходу

Пропонована технологія процесного підходу спрямована на управління стимулюванням персоналу у системі менеджменту якості підприємства ресторанного бізнесу. Крім того, технологія управління стимулюванням узгодиться з принципом менеджменту якості "Залучення персоналу"

(працівники всіх рівнів становлять основу ресторанного закладу, і їх повне залучення дає можливість підприємству з вигодою використовувати їхні здібності) і прагне до досягнення основних переваг використання даного принципу, а саме: мотивовані, віддані та залучені кадри ресторану; інноваційний і творчий підхід до досягнення цілей організації; відповідальність працівників за свою діяльність; готовність працівників брати участь і вносити свій внесок у неперервне вдосконалювання.

Дані про результати проведених досліджень фіксуються у вигляді документованого звіту, надаваного для оцінювання з боку керівництва ресторану *Centrale*. Обов'язковими елементами “Звіту по результати дослідження рівня стимулювання персоналу та результативності мотиваційної діяльності” є:

- виявлений рівень стимулювання різних категорій ресторанного персоналу підприємства (значення за основними показниками рівня стимулювання);

- порівняння фактичного рівня стимулювання персоналу з нормативними значеннями та висновок про прийнятність (критичності) зафіксованого рівня;

- виявлений рівень задоволеності різних категорій персоналу основними аспектами трудових і виробничих відносин, а також виявлені причини незадоволеності й основні фактори, що впливають на рівень задоволеності персоналу підприємства сфери гостинності;

- встановлений взаємозв'язок між рівнем мотивації та рівнем задоволеності персоналу по основних аспектах трудових і виробничих відносин і певна значимість окремих аспектів трудових і виробничих відносин з погляду формування трудових установок і відносини персоналу до найбільш значимих для керівництва питань організації праці, виробництва та виробничої ситуації; пропозиції по коректуванню існуючих і формуванню нових цільових заходів на рівні ресторану.

У межах процесного підходу управління персоналом стимулювання персоналу можна представити у вигляді процесу або бізнес-функції поряд з управлінням фінансовими, матеріальними й інформаційними ресурсами.

Підприємство ресторанної сфери при реалізації системи стимулювання з метою найбільш повного використання компетентнісного потенціалу підприємства та залучення його в активну діяльність по покращенню результативності й ефективності функціонування системи стимулювання, по покращенню якості ресторанної продукції та задоволеності всіх зацікавлених сторін беруть на себе зобов'язання стосовно персоналу:

- розбудовувати навички лідерства для майбутніх керівників підрозділів;
- збільшувати інтелектуальну власність;
- дотримуватися принципів менеджменту якості: лідерство керівника та залучення працівників;
- визначати повноваження та відповідальність працівників;
- планувати забезпечення постійної підготовки;
- визнавати та винагороджувати за якісну працю;
- сприяти відкритому двосторонньому обміну інформацією;
- створювати умови, що заохочують нововведення;
- оцінювати ступінь задоволеності працівників.

Для розроблення найбільш ефективної системи стимулювання попиту повинно бути зроблено оцінювання задоволеності та залучення працівників у процеси покращення якості. Залучення та задоволеність впливають на активність і внутрішню готовність працівників до діяльності по досягненню поточних і перспективних цілей, встановлених керівництвом ресторану Centrále. Необхідність у такому оцінюванні пояснюється тим, що її результати дозволять зробити висновки щодо доцільності й ефективності діючих на ресторанному підприємстві стимулюючих механізмів. Стандарти націлюють на забезпечення функціонування ефективних систем управління мотивацією, що дозволяють підвищувати задоволеність зацікавлених сторін шляхом виконання їх вимог. У відповідності зі стандартами, до зацікавлених сторін відносяться і працівники ресторанного закладу. Отже, проведене оцінювання задоволеності працівників ресторану Centrále – необхідна умова для ефективного функціонування системи управління стимулюванням та успішної інноваційної діяльності. Щоб провести оцінювання задоволеності, залучення та

вмотивованості персоналу, необхідно визначити показники, по яких буде проводитися таке оцінювання. При цьому рекомендується враховувати фактори, що впливають на спрямованість і зусилля працівників.

До факторів, що стимулюють до якісної праці, відносяться такі, як: розмір заробітної плати, стабільність роботи, заохочення та покарання залежно від оцінок якості та кількості праці. До них також слід віднести і внутрішні фактори – визнання колег і керівництва, відчуття радості від результатів, гордість за приналежність і прихильність до підприємства тощо. На відношення працівника до роботи впливає і те, наскільки підприємство ресторанного бізнесу взяло на себе вирішення питань його соціально-страхового захисту. Підхід на основі менеджменту якості слід стимулювати розуміння персоналом значимості та важливості його обов'язків і діяльності у зв'язку зі створенням і наданням цінності споживачам й іншим зацікавленим сторонам.

Процесу управління персоналом у ресторані *Centrale* властивий ряд специфічних особливостей, таких як:

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

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

- даний процес як повноцінний і самостійний, прийнятний не для всіх підприємств гостинності, а тільки для тих, де вибудована система управління персоналом, яка набула значного статусу на підприємстві.

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

Розрахунок витрат ресторану Centrále на впровадження посади
HR-менеджера

Назва статей витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, грн.
1. Комп'ютер	1	10000	10000
2. Програмний продукт	-	8000	8000
3. Багатофункціональний пристрій професійний	1	6000	6000
4. Стіл, крісло (комплект)	1	7000	7000
5. Шафа для документів	1	3100	3100
6. Інші витрати	-	-	2000
Всього			36100

Як бачимо, капітальні витрати ресторану Centrále на введення посади менеджера з кадрів дорівнюють 36100 грн.

Місячна заробітна плата менеджера з персоналу планується на рівні 9500 грн.

Знайдемо річну суму витрат, що необхідні для виплати заробітної плати HR-менеджера, використавши формулу:

$$P_{Зм.п.} = M_{Зм.п.} * K_{м.р.}, \quad (3.1)$$

де $P_{Зм.п.}$ – річна сума витрат на виплату заробітної плати менеджера;

$M_{Зм.п.}$ – сума місячної заробітної плати пропонованого фахівця;

$K_{м.р.}$ – кількість місяців у році (12).

$$P_{Зм.п.} = 9500 * 12 = 114000 \text{ грн.}$$

Отже, річна сума витрат ресторану Centrále на виплату заробітної плати HR-менеджера складатиме 114000 грн.

Знайдемо суму нарахувань, які будуть сплачені рестораном на заробітну плату пропонованого фахівця ($H_{з.п.}$), за формулою:

$$H_{з.п.} = P_{Зм.п.} * C_{св}, \quad (3.2)$$

де Сесв – ставка єдиного соціального внеску (22%).

Звідси річні нарахування на заробітну плату становитимуть:

$$\text{Нзп.я} = 114000 \text{ грн.} * 22\% : 100\% = 25080 \text{ грн.}$$

Крім цього, поточні річні витрати на впровадження посади менеджера з персоналу згідно наших прогнозів включатимуть:

- витрати на канцелярське приладдя, папір, фарбу для принтера та інші розхідні матеріали у сумі 3000 грн.;

- витрати за споживання електроенергії – 4800 грн.;

- витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу – 10000 грн.

Відобразимо суму цих витрат у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні річні витрати ресторану Centrále на функціонування посади
HR-менеджера

Статті витрат	Сума, грн.
Заробітна плата HR-менеджера	114000
Нарахування на заробітну плату	25080
Канцелярське приладдя, розхідні матеріали	3000
Електроенергія	4800
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	10000
Інші витрати	2000
Всього	158800

З вище поданої табл. 3.4 бачимо, що прогнозні річні витрати ресторанного підприємства на впровадження посади HR-менеджера становитимуть 158800 грн.

Тоді загальні витрати у зв'язку з впровадженням посади HR-менеджера становитимуть: $36100 + 158800 = 194980$ грн.

Очікуємо, що у випадку впровадження нової посади ресторан Centrále отримає приріст продуктивності праці персоналу, а також збільшаться річні об'єми виробництва та продажу продукції (страв та напоїв) на 40%, тобто:

$$500000 * 0,4 = 200000 \text{ грн.}$$

Тоді економічний ефект (ЕФм.п.) від запропонованого заходу може бути знайдений за формулою:

$$\text{ЕФм.п.} = \text{Рм.п.} - \text{Зм.п.}, \quad (3.3)$$

де Рм.п. – результат від впровадження посади менеджера з персоналу;

Зм.п. – затрати підприємства на введення цієї посади.

Вихідні показники та результати розрахунку суми економічного ефекту від введення у ресторані Centrále посади менеджера з персоналу показано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення економічного ефекту від введення у ресторанному закладі посади HR-менеджера

Показники	Значення
1. Загальна сума витрат на введення посади (грн.)	194980
2. Прогнозний приріст продуктивності виробництва, %	40,0
3. Сума прогнозованого приросту обсягів виробництва й реалізації продукції (грн.)	200000
4. Економічний ефект від пропозиції (тис. грн.)	5020

Отже, у результаті впровадження у ресторані Centrále посади HR-менеджера очікується економічний ефект у першому році реалізації даної пропозиції у сумі 5020 грн., що свідчить про хоча незначну, однак ефективність.

3.2. Маркетинг на основі даних у стимулюванні попиту ресторану Centrále

Сучасний ресторанний бізнес все більше орієнтується на інструменти маркетингу на основі даних (Data-driven marketing, DDM), які дозволяють не

лише формувати попит на послуги, а й оптимізувати витрати, підвищувати ефективність рекламних кампаній та збільшувати середній чек. Data-driven marketing передбачає використання різноманітних джерел інформації - від історії замовлень клієнтів до даних з CRM-систем, соціальних мереж, платформ бронювання та онлайн-доставки.

Data-driven marketing (маркетинг на основі даних) - це підхід до просування товарів і послуг, у якому всі маркетингові рішення будуються на аналізі реальних даних про споживачів, їхню поведінку, ринок та ефективність кампаній. На відміну від традиційного маркетингу, де значну роль відігравала інтуїція та досвід, data-driven підхід забезпечує точність, об'єктивність і можливість передбачати результати. Основою цього підходу є збирання різних типів даних: демографічних, поведінкових, транзакційних, даних із соціальних мереж, відгуків клієнтів, веб-аналітики тощо.

Другий ключовий аспект data-driven marketing - використання аналітичних інструментів і технологій. Сюди належать CRM-системи, алгоритми машинного навчання, системи автоматизації маркетингу, інструменти вебаналітики та прогнозної аналітики. Вони дозволяють не лише бачити статистику, а й виявляти закономірності: які сегменти споживачів приносять найбільшу цінність, які канали працюють найефективніше, коли клієнти найчастіше здійснюють покупку, які продукти варто просувати активніше. Завдяки цьому маркетинг стає персоналізованим і адаптивним: клієнт отримує саме те повідомлення, яке відповідає його інтересам і моменту взаємодії з брендом.

У зв'язку з цим ми пропонуємо ресторану Centrále оптимізувати маркетингову стратегію, використовуючи data-driven marketing. Цей метод дозволяє проводити А/В-тести (метод порівняльного аналізу, який дозволяє визначити, який із двох варіантів маркетингового елемента (А або В) працює ефективніше), оцінювати конверсії, аналізувати шлях клієнта та точково покращувати кожен етап - від залучення до утримання. Для бізнесу це означає не лише зростання продажів, а й формування більш системної, прогнозованої та стійкої моделі розвитку.

Отже, основними принципами маркетингу на основі даних є:

1. Збір даних, тобто акумуляція даних про клієнтів, їхні вподобання, частоту відвідувань та реакцію на акційні пропозиції. Сучасні ресторани використовують POS-системи, CRM, платформи аналітики соцмереж (Facebook Insights, Instagram Analytics), а також дані онлайн-бронювання.

2. Аналіз поведінки клієнтів - використовуючи алгоритми кластеризації та сегментації, можна виділити групи клієнтів за частотою відвідувань, середнім чеком, перевагами страв. Наприклад, виділяють три основні сегменти: «Постійні клієнти», «Невизначені» та «Нові клієнти».

3. Персоналізація пропозицій, тобто на основі сегментації створюються персоналізовані маркетингові кампанії: знижки на улюблені страви, бонуси за повторні відвідування, спеціальні пропозиції в дні народження або святкові акції.

4. Оцінка ефективності, тобто кожна маркетингова активність оцінюється через KPI (ключові показники ефективності), зокрема: ріст відвідуваності, середній чек, коефіцієнт конверсії, ROI (Return on Investment - повернення інвестицій) рекламних кампаній.

Data-driven підхід працює з різними інструментами і завданнями - від невеликих активностей до складних стратегій.

На основі даного методу нами була здійснена сегментація клієнтів ресторану Centrále за частотою відвідувань (табл.3.4). На основі цих даних доцільно стимулювати сегмент «Невизначені» через промо-акції, що збільшать їх частоту відвідувань.

Таблиця 3.4

Сегментація клієнтів ресторану Centrále за частотою відвідувань

Сегмент	Відвідування/місяць	Частка клієнтів	Середній чек, грн
Постійні	4	25%	450
Невизначені	2	50%	350
Нові клієнти	0,5	25%	300

Для стимулювання попиту ми пропонуємо провести кампанію - запропонувати знижку 10% на обідні комплекси для сегмента «Невизначені»; персоналізовані пропозиції для «Постійних» - бонуси за частоту відвідувань; акція для «Нових клієнтів» - перше замовлення зі знижкою 15%. Загальна кількість відвідувань в місяць становить 1000 чоловік.

Нами був проведений розрахунок базових доходів за сегментами без акцій. Дані відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники доходу без акції

Показник	Значення
Постійні клієнти:	$1000 \cdot 25\% = 250$ чол
відвідування в місяць	$250 \cdot 4 = 1000$ відвідувань/місяць
середній чек 450 грн	$1000 \cdot 450 \text{ грн} = 450000 \text{ грн/місяць}$
Невизначені клієнти:	$1000 \cdot 50\% = 500$ чол
відвідування в місяць	$500 \cdot 2 = 1000$ відвідувань/місяць
середній чек 350 грн	$1000 \cdot 350 \text{ грн} = 350000 \text{ грн/місяць}$
Нові клієнти:	$1000 \cdot 25\% = 250$ чол
відвідування в місяць	$250 \cdot 0,5 = 125$ відвідувань/місяць
середній чек 300 грн	$125 \cdot 300 \text{ грн} = 37500 \text{ грн/місяць}$
Базовий дохід в місяць	$450000 + 350000 + 37500 = 837500 \text{ грн}$

Очікуване збільшення після знижки 10% для сегмента «Невизначені» буде становити 30%. Очікуване залучення клієнтів після знижки 15% для сегмента «Нові клієнти» буде становити +50 відвідувань на місяць.

Показники після проведення вказаних акцій подано у табл. 3.6.

Основні показники доходу після проведення акцій

Показник	Значення
Невизначені клієнти:	
відвідування в місяць	$1000 * 30\% = 1300$ відвідувань/місяць
середній чек зі знижкою 10%	$350 * 0,9 * 1300 = 409500$ грн/місяць
приріст доходу на місяць	$409500 - 350000 = 59500$ грн
Нові клієнти:	
відвідування в місяць	+50 відвідувань/місяць
середній чек зі знижкою 15%	$300 * 0,85 * 175 = 44625$ грн/місяць
приріст доходу на місяць	$44625 - 37500 = 7125$ грн/місяць
Базовий дохід в місяць	$59500 + 7125 = 66625$ грн

Як ми бачимо із розрахунків навіть з урахуванням знижки, акція буде приносити додатковий дохід. Для оцінки ефективності запропонованих рішень нами був розрахований ROI із врахуванням витрат на рекламу для просування даних акцій у сумі 40000 грн в місяць.

Нами була використана наступна формула:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий дохід} - \text{Вартість інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} * 100\%$$

Отже ROI для запропонованої акції зі знижкою 10% для сегменту «Невизначені» становитиме:

$$ROI = \frac{59500 - 40000}{40000} * 100\% = 48,8\%$$

Це означає, що кожна вкладена гривня принесе ресторану Centrálé майже 49 копійок чистого прибутку.

ROI для запропонованої акції для сегменту зі знижкою 15% «Нові клієнти» становитиме:

$$ROI = \frac{66625 - 40000}{40000} * 100\% = 66\%$$

Це означає, що кожна вкладена гривня у акцію зі знижкою 15% для сегменту «Нові клієнти» принесе ресторану Centrálé 66 копійок чистого

прибутку. Нами також було виявлено, що фінансові розрахунки демонструють необхідність балансування знижок та витрат на маркетинг, інакше ROI може бути негативним. Оптимізація акцій на основі аналітики дозволяє збільшити дохід і підвищити ефективність витрат на рекламу. Однак варто зауважити, що сезонність та динаміка поведінки клієнтів мають прямий вплив на доходи та ефективність маркетингових кампаній.

Поведінка споживачів, їхні потреби, купівельна активність і навіть сприйнятливість до реклами змінюються залежно від пори року, свят, погоди чи локальних подій. По-перше, сезонність напряму змінює попит. У різні періоди року клієнти віддають перевагу різним продуктам і послугам: у ресторанах зростає попит на літні тераси, холодні напої, морепродукти влітку; у холодний сезон - на гарячі страви, доставку і затишні концепції. Дані про ці зміни дозволяють оптимізувати рекламу - просувати потрібні позиції, точніше вибирати аудиторію та коригувати бюджети в пікові моменти. Якщо маркетинг не враховує сезонності, дані втрачають точність, а прогнози стають менш надійними.

По-друге, сезонність впливає на поведінкові патерни аудиторії. У різні періоди змінюється частота відвідувань, конверсій, активність у соцмережах, час ухвалення рішень. Наприклад, перед святами аудиторія шукає банкетні пропозиції, у вересні - повертається до робочого ритму, влітку - більше часу проводить на вулиці та менше взаємодіє з онлайн-рекламою. Data-driven маркетинг враховує ці патерни, коригуючи рекламні кампанії так, щоб вони співпадали з реальними мотиваціями клієнтів.

По-третє, сезонність впливає на вартість та конкуренцію в рекламних каналах. У пікові періоди (Новий рік, Різдво, Великдень, великі літні заходи) конкуренція за увагу зростає, і рекламні ставки підвищуються.

Таким чином, у висновку можна сказати, що data-driven marketing є ключовим інструментом для стимулювання попиту та підвищення прибутковості ресторану, якщо його застосовувати з урахуванням фінансових моделей та поведінки клієнтів.

3.3. Рекомендації з підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання кадрів на ресторанному підприємстві

Будь який роботодавець може найняти висококваліфікованого фахівця, але завдяки можливості навчати та розбудовувати своїх працівників досягає тих же успіхів, але при менших матеріальних і тимчасових витратах, при цьому у працівника підвищується лояльність до ресторанного підприємства, що також є дуже важливим. Для визначення ефективності навчання у ресторані повинна використовуватися оптимальна програма оцінювання. Важливо виявляти працівників з високим потенціалом і планувати їхню професійну діяльність. При цьому необхідною є не тільки участь працівника та роботодавця, але і їх спільна робота. Програма навчання та розвитку персоналу найбільш ефективна, якщо вона безперервна.

При проведенні навчання на базі ресторану Centrále має негативні та позитивні сторони: неможливо вивчити досвід колег з інших підприємств, однак дані навчальні програми адаптуються під конкретне виробництво, стає можливим оцінити якість навчання та професіоналізм бізнес-тренера у ресторанній діяльності, що досить є трудомістким при проведенні навчання у зовнішніх навчальних центрах.

Система внутрішньофірмового навчання кадрів повинна враховувати як інтереси підприємства ресторанного бізнесу у більш швидкому заповненні вакантних робочих місць, економії на витратах, так і інтереси працівника – отримати повноцінну професійну перепідготовку, реалізувати інші індивідуальні цілі (кар'єрного росту тощо). Звідси і вимоги до гнучкості (рухливості) системи перепідготовки та підвищення кваліфікації, до її здатності швидко змінювати сутність, методи, організаційні форми відповідно до потреб виробництва ресторанної продукції та ситуацією на ринку праці. Таким чином, сучасним ресторанним підприємствам важливо приділяти увагу перепідготовці працівників не тільки робітників кухні, але й інженерно-технічних спеціальностей, а також способам її проведення з урахуванням оптимального розподілу фінансових, тимчасових ресурсів з урахуванням необхідності

реалізації інтересів усіх учасників освітнього процесу, що буде сприяти гуманізації виробничого процесу.

Особливості системи внутрішньофірмового навчання на ресторанному підприємстві можуть бути представлені у вигляді схеми, наведеної нижче:

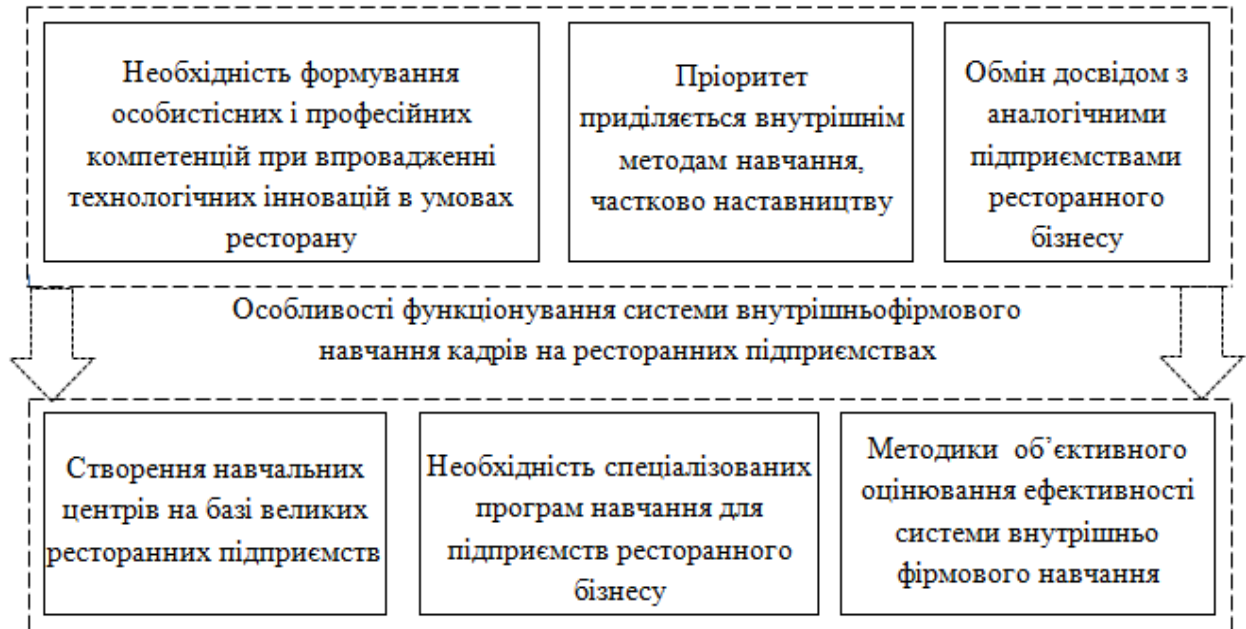


Рис. 3.4. Особливості функціонування системи внутрішньофірмового навчання кадрів на ресторанних підприємствах

Таким чином, до особливостей здійснення внутрішньофірмового навчання на ресторанних підприємствах України можна віднести: необхідність формування особистісних і професійних компетенцій при впровадженні технологічних інновацій в умовах ресторанної діяльності, наявність спеціалізованих програм навчання для підприємств ресторанної сфери, перевага внутрішніх методів навчання, зокрема наставництва, створення на базі великих ресторанних підприємств навчальних центрів, обмін досвідом з аналогічними підприємствами за допомогою участі у міжнародних форумах, виставках, виїзних семінарах, спільних проєктах, стажуваннях, відсутність методик об'єктивного оцінювання ефективності системи внутрішньофірмового навчання у ресторанних закладах.

Аналіз наукової літератури дозволив виявити схожі риси та відмінності особливостей системи внутрішньофірмового навчання на ресторанних

підприємствах в Україні та за кордоном, дані результати згруповані та представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Особливості системи внутрішньофірмового навчання кадрів
на підприємствах ресторанного бізнесу в Україні та за кордоном**

Особливості внутрішньофірмового навчання кадрів на ресторанних підприємствах	Система внутрішньофірмового навчання на вітчизняних підприємствах	Система внутрішньофірмового навчання на закордонних підприємствах
Подібність	взаємодія підприємств із навчальними закладами при проведенні спеціалізованого навчання	використання навчальних курсів і програм на основі прямих замовлень великих підприємств
	на базі великих ресторанних підприємств створюються навчальні центри	створення університетів на базі навчального центру
	пріоритет на ресторанних підприємствах приділяється внутрішнім методам навчання	найпоширеніше навчання на робочому місці
Відмінність	проведення внутрішньофірмового навчання у зв'язку з впровадженням технологічних інновацій	використання центрів розвитку при навчанні персоналу, метою таких центрів є розвиток персоналу ресторанного закладу на підставі розробленого плану розвитку їх компетенцій
	найбільш ефективний і часто використовуваний метод навчання – наставництво	на закордонних підприємствах ресторанного господарства основною формою навчання стали тренінги
	методики оцінювання ефективності навчання на ресторанних підприємствах засновані на суб'єктивній думці	методики оцінювання навчання проводяться на основі анкет задоволеності, методики ROI

На закордонних підприємствах ресторанного бізнесу однією з головних форм навчання стали тренінги, які ґрунтувалися на вирішенні завдань у конкретних практичних ситуаціях (кейсах). У Сполучених Штатах Америки

великі ресторанні сітки укладають угоди на досить тривалий термін з школами бізнесу та технічними університетами. Перепідготовка здійснюється на робочих місцях, в основі лежить розбирання конкретних господарських ситуацій у ресторанному бізнесі. Закордонні ресторанні підприємства оцінюють рівень задоволеності учасників за допомогою анкет зворотного зв'язку, деякі корпорації розраховують коефіцієнт повернення інвестицій у навчання (ROI), моніторинг якого проводиться регулярно.

Внутрішньофірмове навчання у ресторані Centrále передбачає навчання на території самого підприємства. Обов'язкове внутрішньофірмове навчання, атестація, періодична перевірка знань здійснюються в окремих специфічних галузях діяльності, таких, як харчова безпека, допуски до роботи із тепловим та іншим устаткуванням, цивільна оборона, ресторанна підготовка, охорона здоров'я тощо.

Форми внутрішньофірмового навчання персоналу: курси цільового призначення для керівного персоналу, курси цільового призначення для фахівців, виробничі курси для робітників (кухарів), програми освоєння навичок суміжних професій для працівників, адаптаційна професійна підготовка, індивідуальні програми професійної підготовки у формі наставництва тощо.

Оцінювання ефективності навчання персоналу на рівні підприємства може проводитися по випадковій або суцільній вибірці учасників навчання. Дані показники розраховуються в процентному співвідношенні із плановими показниками. Дані для розрахунків економічної ефективності й ступені досягнення поставлених цілей перед навчанням беруться як перед навчанням, так і безпосередньо після завершення навчання й через два місяці після закінчення навчання для підвищення об'єктивності показників і зниження впливу непрямих факторів.

Таким чином, у пропонованій методиці оцінювання ефективності навчання диференційована по напрямках:

1. категоріям персоналу (робітники, фахівці, керівники);
2. рівням управління (працівник, підрозділ, підприємство);
3. показникам (економічної ефективності, соціальної ефективності,

ступеня досягнення поставлених цілей підприємством.

Показники ефективності системи внутрішньофірмового навчання кадрів можуть поділятися на кількісні (співвідношення результатів з витратами у гривнях) і якісні (показники соціальної ефективності, якісні економічні показники, показники ступеня досягнення поставлених цілей).

Усі підсумкові якісні показники ефекту повинні бути <10 балів. Для аналізу блоку економічних якісних показників оцінювання визначаються рівні значень, з рекомендованими інтервалами: рівень низьких значень (0-3 балів), рівень середніх значень (4-7 балів), рівень високих значень (8-10 балів). Бали різних груп одного блоку в підсумуються з вагами КБ. Бали блоків в не підсумуються, а використовуються при визначенні зон ефективності. Вартісні доданки економічного ефекту беруться у річному обчисленні на одного навченого працівника, грн. / особу за рік.

Для порівняння кількісних і якісних показників економічної ефективності була розроблена матриця ефективності, дані якої представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Узагальнені зони значень якісних і кількісних показників економічної ефективності внутрішньофірмового навчання у ресторані Centrál

Кількісні показники економічної ефективності (економічний ефект)	Якісні показники економічної ефективності		
	низькі значення	середні значення	високі значення
позитивні значення	зона середніх значень усіх показників	зона високих значень усіх показників	зона високих значень усіх показників
нульові значення значення в інтервалі (-a,+ a), де a грн. відповідає 1% витрат	зона низьких значень усіх показників	зона середніх значень усіх показників	зона середніх значень усіх показників
негативні значення	зона низьких значень усіх показників	зона низьких значень усіх показників	зона низьких значень усіх показників

Для аналізу соціальної ефективності показники ступеня досягнення поставлених цілей визначаються зони ефективності, з рекомендованими

інтервалами:

- зона низьких значень (0-3 бала);
- зона середніх значень (4-7 балів);
- зона високих значень (8-10 балів).

Ефективність проведеного навчання у цілому та за окремими показниками повинна враховується при плануванні й організації навчання на наступний календарний рік.

У ресторані Centrale оцінювання економічної ефективності внутрішньофірмового навчання є важливим елементом стратегічного управління персоналом та витратами. Бізнес ресторанної індустрії має високий рівень конкуренції, залежить від якості сервісу та швидкості обслуговування гостей, тому інвестиції у навчання повинні бути обґрунтованими. Використання кількісних показників - таких як зміна продуктивності праці, динаміка середнього чека, рівень списань, витрати на персонал чи показники оборотності робітників - дозволяє ресторану отримати чіткі, вимірювані дані про те, наскільки навчання впливає на фінансовий результат.

Водночас кількісні дані не здатні повністю охопити всі аспекти розвитку персоналу й ефективності сервісу у ресторані Centrale. Саме тому необхідно аналізувати якісні показники, які відображають зміни у поведінці працівників, рівні їхньої мотивації, професійній культурі, командній взаємодії та дотриманні стандартів обслуговування. Поліпшення цих характеристик формує послідовний та стабільний рівень сервісу, підвищує задоволеність гостей і сприяє створенню позитивного іміджу закладу. Якісні показники дають можливість оцінити ті ефекти навчання, які не піддаються точним вимірам, але мають значний вплив на довгострокову рентабельність ресторанного бізнесу.

Поєднання якісних і кількісних показників створює комплексну систему оцінювання ефективності внутрішньофірмового навчання у ресторані Centrale. Такий підхід дає змогу керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимального формату тренінгів, вибору найефективніших методів навчання та визначення сфер, які потребують додаткового розвитку.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Вплив технологічного прогресу на умови праці в індустрії гостинності

Вражаючий розвиток сфери послуг, особливо в розвинених країнах, стало можливим завдяки впровадженню нових технологій, спрямованих на підвищення продуктивності та виробництва товарів та послуг з вищою якістю. Яскравим прикладом є використання сучасного обладнання для переробки та пакування, а також застосування біотехнологій у переробці продуктів харчування та напоїв. Мікроелектронні технології були впроваджені не тільки в переробку та пакування продуктів, але й в інформаційні системи управління, процедури контролю якості. Там, де вони були впроваджені, вони суттєво змінили характер завдань, що виконуються працівниками цієї галузі.

Ресторанний бізнес традиційно був доволі трудомістким, , хоча й все більше зазнає впливу хвилі механізації. Складні інструменти та обладнання, такі як різак, подрібнювачі, слайсери, м'ясорубки, міксери, випарники, морозильні камери, сушарки, екстрактори та преси, зараз широко використовуються для переробки всіх видів сировини в страви та напої. Завдання, які традиційно виконувалися з різним ступенем ручної праці, швидко замінюються роботизованими операціями. Нове обладнання, при правильному використанні, може бути дуже ефективним для підвищення продуктивності, хоча воно також може збільшити ризик нещасних випадків на робочому місці, особливо для тих, хто недостатньо навчений правильному використанню нових технологій.

Нарешті, слід згадати про те, як нові технології впливають на деякі інші аспекти умов праці на сучасних ресторанных підприємствах. Наприклад, навантажувачі звільнили багатьох працівників від фізично важких завдань, таких як завантаження, розвантаження та транспортування важких матеріалів.

Багато інших машин також значно полегшили фізичне навантаження під час звичайної роботи. Однак ці машини часто стають причиною нещасних випадків.

Більший ступінь механізації також став причиною зростання поширеності гнучких форм зайнятості, таких як більш широке використання позмінної роботи. Зростання позмінної роботи не є унікальним для індустрії гостинності; це поширене явище там, де були зроблені значні інвестиції в механізацію виробництва з метою досягнення вищої продуктивності. Однією з проблем, що турбують працівників щодо цієї форми зайнятості, є те, що позмінна робота все частіше організовується на сезонній основі для покриття пікових навантажень у ресторани, і тому все більша частка працівників, які працюють позмінно, мають низьку стабільність роботи і отримують погодинну оплату з мінімальними або відсутніми додатковими пільгами. Крім того, втома, яка легко накопичується під час довготривалої зміни, часто пов'язана з підвищеним ризиком нещасних випадків [29].

Незважаючи на технологічний прогрес, деякі завдання все ще доводиться виконувати вручну. Яскравим прикладом є переробка м'яса та птиці. Працівники, які обробляють туші, мають виконувати свої рутинні завдання зі швидкістю конвеєра. Хоча завдання можуть здаватися простими та легкими, вони можуть стати стресовими, коли працівники мають пристосовуватися до швидкості машини, а не машина до дій людини. Той факт, що ці працівники використовують гострі та небезпечні інструменти, означає, що кількість нещасних випадків у цьому секторі є однією з найвищих у галузі.

В галузях, де робота працівників регулюється комп'ютерними машинами, все частіше повідомляється про випадки психічного та фізичного стресу. Причини техностресу включають також постійний зв'язок з організацією, когнітивне перевантаження через велику кількість інформації, що потребує обробки, невизначеність через зміни в програмному або апаратному забезпеченні, що можуть призвести до змін в очікуваннях щодо роботи, та невпевненість через страх втратити роботу через впровадження технологій. Хоча в декількох статтях часто піднімається питання про значення та переваги

штучного інтелекту [23, 24], мало досліджень було проведено для розуміння ймовірного впливу нестабільності зайнятості, який може бути спричинений його застосуванням. Зокрема, прогнозується, що протягом наступних 20 років комп'ютеризація та автоматизація призведуть до втрати близько 47% нинішніх робочих місць у Сполучених Штатах, змушуючи працівників конкурувати з технологіями та інноваціями у виконанні різноманітних когнітивних завдань. Таким чином, незважаючи на те, що це така нова технологія, технології та інновації мають і свої темні сторони, і багато дослідників та фахівців передбачають, що використання технологій та інновацій у готельно-ресторанному секторі матиме негативний вплив як на працівників, так і на гостей у довгостроковій перспективі [24].

4.2. Засоби індивідуального захисту

Навіть у сучасному світі, де автоматизація та інноваційні технології щороку відіграють все більшу роль, зменшуючи потребу в ручній праці, людський фактор залишається незамінним та головним ресурсом на будь-якому харчовому підприємстві. Незалежно від його розміру, складності виробничих процесів чи галузевої спеціалізації (чи то великий м'ясокомбінат, чи невеликий цех із випікання хліба), саме персонал є тією рушійною силою, яка забезпечує безперервність, якість та реальність виробництва.

Трудове законодавство багатьох країн передбачає, що роботодавець зобов'язаний надавати засоби індивідуального захисту (далі ЗІЗ) працівникам, які виконують небезпечні роботи.

Основні категорії ЗІЗ:

1. Фартухи: захищають передню частину тіла від крові, жиру, вологи, хімікатів. Для обробки м'яса - з ПВХ або нержавіючої сталі. Для фасування - легкі, з поліестеру.

2. Кольчужні рукавиці та фартухи: використовуються при роботі з ножами та пилами, де є ризик порізів. Виготовляються з металевого кільця з сертифікатом EN 1082-1.

3. Нарукавники, манжети: захищають руки та передпліччя. Для вологих зон - водостійкі, для сухих - тканинні або комбіновані.

4. Захисне взуття: має бути антиковзким, із металевим носком, із захистом від біологічних і хімічних ризиків. Повинне легко митися.

5. Захисні окуляри, щитки, каски: необхідні при роботі з хімікатами, парогенераторами, обладнанням під тиском.

6. Шапочки, маски, бахіли: для гігієни, запобігання потраплянню волосся, пилу, мікрочастинок у продукт.

Працівники, які обробляють великі туші, піддаються ризику більш серйозних травм, оскільки їм доводиться користуватися гострішими та важчими м'ясницькими ножами, щоб розрізати жирні та іноді нестійкі шматки м'яса. Крім того, через тваринний жир, що падає на підлогу, існує також ризик падіння під час користування небезпечними інструментами.

Найчастіше травмуються такі частини тіла, як пальці, руки та тулуб. Хоча працівники повинні бути ретельно навчені безпечному поводженню з небезпечними інструментами, також необхідно запобігати таким травмам шляхом захисту частин тіла, які піддаються небезпеці. Наприклад, працівникам які мають докласти додаткових зусиль під час таких операцій, як видалення кісток, рекомендується надавати рукавички та фартухи з металевої сітки або з'єднаних між собою кілець. Особливо важливо, щоб такі засоби захисту використовували недосвідчені працівники, хоча досвідчені працівники також потребують захисту, особливо з огляду на те, що під час роботи в умовах низьких температур загалом знижується спритність рук. Дослідження взаємозв'язку між спритністю рук і температурою на робочому місці показало, що поріг температури шкіри рук, нижче якого знижується спритність рук, становить 23-24 °C. Отже, спритність рук працівників, що розділяють м'ясо, які виконують свої завдання при температурі, що часто нижча за 10 °C, неминуче значно знижується.

Різні завдання вимагають різних типів захисних рукавичок і фартухів. Наприклад, порізи також є поширеними в досліджуваному ресторані, де працівники часто стикаються з розбитими скляними пляшками. Під час прибирання вони одягають відповідні рукавички та черевики, щоб запобігти травмуванню рук і ніг. Черевики повинні мають важку підошву і є стійкими до ковзання. Працівники ресторану Centrále також використовують щипці та щітки для роботи з уламками скла, які достатньо великі, щоб їх було видно, а для прибирання дрібніших частинок - пилососи. Забороняється прибирання голими руками.

Різні процеси, що відбуваються в ресторані передбачають використання нагрітих поверхонь, що створює ризик опіків. Термостійкі рукавички та гумові фартухи є найкращими видами захисного одягу для запобігання таких травм. Однак дуже важливо, щоб працівники були достатньо уважними, щоб зменшити ризики для себе. При цьому працівники ресторану дотримуються певних правил, наприклад, піднімаючи кришку каструлі, працівник повинен трохи нахилити її від тіла, щоб випустити пар, перш ніж повністю відкрити її. Нагріті дверцята духовки ніколи не слід залишати відкритими, а гарячі рідини слід виливати подалі від тіла. Дотримання простих правил такого типу в поєднанні з використанням захисного обладнання є дуже ефективним для зменшення ризику опіків.

Інші види засобів індивідуального захисту, які часто використовуються в досліджуваному ресторані включають беруші, каски, захисні окуляри або захисні маски та респіратори. Беруші зазвичай використовуються при виконанні гучних операцій на кухні, де рівень шуму може бути шкідливим.

НАССР вимагає, щоб ЗІЗ:

- були чистими, придатними для харчового виробництва;
- не створювали додаткових ризиків (пошкоджена рукавиця, неякісна застібка, відкриті шви);
- були персоніфікованими або підроздільно ідентифікованими.

Під час аудиту за ISO 22000, BRC або IFS інспектор перевіряє:

- стан одягу працівників (на момент перевірки);
- логіку розміщення ЗІЗ;
- наявність регламентів використання та миття;
- систему обліку (журналів, QR, RFID).

Надання відповідних засобів індивідуального захисту є необхідним для забезпечення безпеки на робочому місці. Однак для того, щоб обладнання виконувало своє призначення належним чином, необхідно забезпечити, щоб воно було відповідного розміру для кожного працівника. Крім того, працівники повинні добре знати призначення кожного окремого елемента обладнання та правильний спосіб його використання. Вони також повинні бути належним чином навчені правильному використанню обладнання в різних обставинах. Співпраця між роботодавцями та працівниками у забезпеченні відповідним обладнанням та забезпеченні його належного використання є важливою складовою охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Наведене дослідження дозволило всебічно розкрити сутність стимулювання попиту в готельно-ресторанній сфері, зосереджуючись на теоретичних положеннях, інноваціях та практичних механізмах їх застосування в ресторані *Centrale*. На основі аналізу літературних джерел та сучасних тенденцій встановлено, що попит у сфері послуг формується під впливом комплексу чинників, які включають якість обслуговування, рівень сервісу, маркетингову політику та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Стимулювання попиту є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, а його ефективність напряму залежить від гнучкості та інноваційності управлінських підходів.

Проведене дослідження ролі інновацій показало, що саме інноваційні рішення виступають рушійною силою розвитку сучасних ресторанів, забезпечуючи створення унікальної цінності для гостя. Впровадження нових технологій, оптимізація операційних процесів, цифровізація маркетингових інструментів і вдосконалення сервісних практик суттєво підсилюють можливості підприємства у стимулюванні попиту. Особливу увагу приділено управлінню інноваційними процесами, яке потребує системного підходу, планування, залучення персоналу та стратегічного бачення, що дозволяє ресторану не лише адаптуватися до ринку, а й формувати його.

У ході аналізу діяльності ресторану *Centrale* визначено, що заклад має значний потенціал для реалізації інноваційних стратегій. Його фінансові показники, організаційна структура та рівень сервісу свідчать про здатність бізнесу успішно впроваджувати інновації. Водночас аналіз маркетингового інструментарію продемонстрував необхідність систематизації підходів до розвитку бренду, підвищення ефективності комунікацій та ширшого використання цифрових технологій, зокрема аналітики даних, персоналізованих пропозицій і сучасних методів роботи з аудиторією.

У третьому розділі обґрунтовано конкретні напрями вдосконалення стимулювання попиту в Centrále. Введення посади HR-менеджера з процесним підходом дозволяє структурувати кадрову роботу, покращити адаптацію персоналу, підвищити його компетентність і, відповідно, якість сервісу. Запропоноване використання Data-Driven Marketing відкриває можливості точного прогнозування потреб гостей, оптимізації рекламних кампаній, автоматизації взаємодії та зростання конверсії. Також рекомендовано підвищувати ефективність внутрішньофірмового навчання як важливого інструмента розвитку персоналу та покращення враження клієнтів.

Загалом результати роботи підтверджують, що поєднання інноваційних технологій, грамотного управління персоналом і сучасних маркетингових інструментів створює фундамент для сталого розвитку ресторану Centrále та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Ефективне стимулювання попиту в умовах високої конкуренції неможливе без системності та орієнтації на дані, які забезпечують глибше розуміння клієнтів і дають змогу будувати стратегічно виважену та результативну модель управління ресторанним бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антошкова Н.А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні / Трансформаційна економіка. № 5 (05), 2023. С.7-13
2. Барна М.Ю., Гліненко Л.К. Дайновський Ю.А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee>
3. Власова Н.О. Економіка готельно-ресторанного господарства. Х.: Світ книги, 2016. 389 с.
4. Інноваційний менеджмент: підручник / Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Тернопіль : Економ. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
5. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
6. Ковальчук С.С., Антоненко І.Я., Доценко В.Ф. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (16–17 травня 2023 р.). Київ: НУХТ, 2023. 197 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/64f1e8dd-22e8-44f6-afc1-fcf4e7a38ca1>
7. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
8. Мартиненко В.М. Стимулювання попиту за допомогою цінової політики. Дисертація. 2021. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2021. 200 с.
9. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72-78.
10. Мельник Л.М., Будна Ю.А., Янч О.В. Вплив сталого розвитку на імідж і маркетинг у готельному бізнесі : матеріали конф. «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні», Вінниця: ВНТУ, 2024. С.81-83

11. Мозольський Е.В., Стригуль Л.С. Інновації у готельно-ресторанному бізнесі та їх вплив на підвищення якості продукції та послуг: матеріали 2-ї Міжнародної наук.-практ. конф. «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України», 26–27 листопада 2024 р. Харків: НТУ «ХП», 2024. С. 238-241. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/85537>

12. Опришко В.Ф. Важливий внесок у розвиток міжнародного процесуального права . Правове регулювання економіки. 2012. № 11-12. С. 494-498

13. Особливості удосконалення управління сферою послуг у контексті індустрії 4.0 / Андрушків Б.М. та ін. // Галицький економічний вісник, Тернопіль. 2024. Том 91. № 6. С. 142–149

14. Романський Н. Потенціал українського бізнесу як чинник структурної стабільності та економічного розвитку держави: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р., ФОП Паляниця В.А., 2025. С.57-59

15. Савіцька О.П. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств сфери послуг. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та тенденції розвитку підприємств сфери послуг», присвяченої 100-річчю від дня народження професора М. І. Шкарупи. Київ: ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», 2020. С. 65

16. Стойко І., Дудкін П., Джиджора Л. Industry 4.0: State, problems, prospects of HoReCa in Ukraine. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 95-103. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siihu.pdf>

17. Стойко І., Тивонюк В. Фактори задоволеності клієнтів у готельній індустрії. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: зб. тез доп. V Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика" (15-16 травня 2025 року, м. Львів). С. 201-205

18. Федішин І.Б. Методичні вказівки для самостійної роботи та виконання індивідуального науково-дослідного завдання з предмету «Управління проєктами в готельно-ресторанному бізнесі» для студентів спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. 29 с.

19. Шерстюк Р.П., Скемська І.О. Конкурентні стратегії підприємств та їх вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності. Збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 24-25 листопада 2021 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2021. Том II. С. 122

20. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та ділового циклу. Нью-Брансвік, Нью-Джерсі: Transaction Publishers, 1983. 255 с.

21. 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, 45(2), 2023. 193–201. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.19>

22. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, 1997. 225 p.

23. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985. 293 p.

24. Holzinger, A., Malle, B., Saranti, A., & Pfeifer, B. Towards multi-modal causability with Graph Neural Networks enabling information fusion for explainable AI. Information Fusion, 2021, pp. 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2021.01.008>

25. Ottenbacher, M. C. Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. Journal of Hospitality & Tourism Research, 31(4), 2007. pp. 431–454. URL: <https://doi.org/10.1177/1096348007302352>;

26. Skinner, H., Sarpong, D., White, G. Meeting the needs of the Millennials and Generation Z: gamification in tourism through geocaching. Journal of Tourism Futures, 4(1), 2018. pp. 93–104. URL: <https://doi.org/10.1108/jtf-12-2017-0060>

27. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985. 557 p.

28. Ресторанний бізнес та інновації. Back of House. URL: <https://backofhouse.io/resources/the-most-surprising-innovations-in-restaurant-tech>

29. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня "магістр" всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання "Безпека в надзвичайних ситуаціях" / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.