

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**Н. М. Богдан**

**І. В. Сегеда**

**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ**  
**В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**МОНОГРАФІЯ**

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2024**

УДК 338.488.2:640.4]:[338.487:659.1]

Б73

*Автори:*

**Богдан Наталія Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Сегеда Ірина Василівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова.

*Рецензенти:*

**О. Ю. Давидова**, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, професор, завідувач кафедри готельного і ресторанного бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

**Н. В. Кузьминчук**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,  
протокол № 2 від 28 вересня 2023 р.*

**Богдан Н. М.**

Б73 Менеджмент і маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі : монографія / Н. М. Богдан, І. В. Сегеда ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 168 с.

ISBN 978-966-695-599-2

У монографії висвітлені питання щодо особливостей менеджменту і маркетингу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до формування ефективних систем менеджменту і маркетингу на підприємствах гостинності. Досліджено теоретичні та методологічні засади, а також практичні аспекти функціонування систем менеджменту та маркетингу, розроблені рекомендації з їхнього удосконалення та підвищення ефективності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Рекомендовано для студентів, аспірантів закладів вищої освіти, фахівців у галузі готельно-ресторанного господарства.

УДК 338.488.2:640.4]:[338.487:659.1]

ISBN 978-966-695-599-2

© Н. М. Богдан, І. В. Сегеда, 2024

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Дослідження сучасного стану, проблем і перспектив розвитку готельно-ресторанного господарства на національному та міжнародному рівні.....	6
1.1 Готельне господарство на національному та світовому рівні: сучасний стан та поточні тенденції розвитку.....	6
1.2 Ресторанне господарство: сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку.....	18
1.3 Дослідження ринку ресторанного господарства міста Харкова.....	25
РОЗДІЛ 2 Теоретичні аспекти менеджменту та маркетингу підприємств готельно-ресторанного господарства.....	32
2.1 Поняття менеджменту. Система менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі.....	32
2.2 Менеджмент як невід’ємна складова готельно-ресторанного господарства.....	40
2.3 Сутність та основні характеристики маркетингу.....	47
2.4 Класифікація, принципи та функції маркетингу.....	52
РОЗДІЛ 3 Аналіз менеджменту та маркетингу підприємств готельно-ресторанного господарства.....	63
3.1 Зарубіжний досвід використання моделей менеджменту.....	63
3.2 Дослідження ефективності менеджменту на прикладі закладів ресторанного господарства Шевченківського району.....	72
3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	94
РОЗДІЛ 4 Напрями підвищення ефективності менеджменту та маркетингу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.....	103
4.1 Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством.....	103
4.2 Автоматизація бізнес-процесів як інструмент вдосконалення ефективності управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу....	112
4.3 Сучасний менеджмент. Діджиталізація ресторанного бізнесу.....	121
4.4 Аналіз існуючих моделей маркетингу.....	135
4.5 Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	140
4.6 Розроблення напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	145
ВИСНОВКИ.....	156
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	159

## ВСТУП

На сьогоднішній день заклади готельного і ресторанного господарства відіграють достатньо важливу роль у житті кожної людини. Крім задоволення фізіологічних потреб у проживанні та харчуванні, поїздка чи відвідування закладу несе в собі естетичну, розважальну, соціальну функції тощо.

Готельний і ресторанний бізнес сприяють розвиткові території, місця, зокрема, позитивно впливають на економіку, а саме: активізують інвестиційні процеси, підвищують зайнятість населення та рівень його доходів, збільшують наповнення бюджетів усіх рівнів, тобто, здійснюють мультиплікативний вплив на розвиток багатьох галузей економіки. З року в рік готельний і ресторанний бізнес стрімко розвиваються, прискорюється конкурентна боротьба за споживачів, що змушує керівників закладів покращувати методи управління, методи обслуговування, продумувати шляхи просування свого продукту або послуги, надаючи їм у такий спосіб унікальності і неповторності.

Отже, менеджмент та маркетингова діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства сьогодні мають величезне значення як для розвитку галузі, так і для розвитку регіональної та національної економіки, а також для створення та підтримки позитивного іміджу України на світовому ринку туристських, готельних та ресторанних послуг.

Сьогодні готельний та ресторанний бізнес, як ніколи раніше, ведуть активну боротьбу за збереження власної життєздатності. У зв'язку з пандемією COVID-19 більшість закладів готельно-ресторанного господарства були вимушені призупинити діяльність, ця галузь зіштовхнулася з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що менеджмент і маркетинг є невід'ємними складовими процесу функціонування підприємств будь-якої сфери діяльності, зокрема, готельно-ресторанної галузі, тому задля ефективної організації роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно пристосовувати управлінський та маркетинговий інструментарій та функції й методи, до складних умов сьогодення. Отже, дослідження особливостей управління та впливу систем менеджменту та маркетингу на конкурентоздатність підприємств готельно-ресторанного господарства на сьогодні є дуже актуальним.

Мета – дослідження теоретичних та методологічних засад, а також практичних аспектів функціонування систем менеджменту та маркетингу, а також розроблення рекомендацій з їхнього удосконалення та підвищення ефективності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процеси менеджменту та маркетингу як невід'ємної складової функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи, а також інструментарій менеджменту та маркетингу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, аналіз та синтез, оброблення, метод статистичних досліджень, метод експертних оцінок, графічного моделювання, порівняння і групування та аналітичний метод.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативно-правові акти органів державної влади й управління, вітчизняна та закордонна наукова література, монографічні праці вітчизняних і закордонних науковців, статистичні дані державної служби статистики України, аналітичних і рейтингових агентств, матеріали науково-практичних конференцій, форумів, круглих столів, симпозіумів, мережа Інтернет.

Емпіричні дослідження та більшість розрахунків було здійснено на основі використання довоєнних даних державної служби статистики України та звітності готельних і ресторанных підприємств (тобто період до 2021 року), оскільки під час воєнного стану отримання об'єктивної та повної інформації неможливо.

Отримані в результаті проведеного наукового дослідження висновки, на думку авторів, є об'єктивними, але не є категоричними та безапеляційними. Дослідження цієї проблематики потребує подальших розвідок, а в разі необхідної аргументації – доповнення, перевірки та доробки.

У зв'язку із зазначеним вище, монографію можна рекомендувати науковцям, працівникам регіональних та галузевих органів управління, здобувачам закладів вищої освіти.

# РОЗДІЛ 1

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ, ПРОБЛЕМ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

### 1.1 Готельне господарство на національному та світовому рівні: сучасний стан та поточні тенденції розвитку

З поглибленням глобалізації та світових інтеграційних процесів сучасний готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти та методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Успішне функціонування та забезпечення безперервності розвитку підприємств готельного бізнесу є першорядним в умовах ринкової економіки, динамічно невизначеного й нестійкого середовища. Для будь-якої держави необхідно мати належний рівень розвитку готельного бізнесу, адже він сприяє поглибленню усіх суспільно-економічних контактів та зв'язків, посилює економічний потенціал регіонів, піднімає рейтинг держави, окремих її міст у світовому співтоваристві, є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості та розвитку місцевої інфраструктури, характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій.

На частку готельної галузі в світі припадає не менше 6 % сукупного валового національного продукту. На європейські країни від готельного бізнесу припадає до 43 % доходу [16]. Це положення забезпечує бізнесу потенціал для стійкого розвитку. На частку США припадає близько 4 мільйонів працівників, зайнятих у готельній сфері. Визначення прибутковості готельного бізнесу традиційно відбувається за схемою оцінки завантаженості номерного фонду та тарифної вартості дня проживання. Ці показники у світовому масштабі становлять відповідно 67,7 % та 84,4 долари США [16].

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного бізнесу з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Туристичний потік, який і без того не особливо радує готельний бізнес, з кожним роком зменшується. І хоча на кінець 2015 року намітилося поступове повернення ділової активності

готельного ринку країни, середній показник заповнюваності готелів є доволі низький – 23 %, а інвестиційна привабливість сегмента і зовсім близька до нуля [16].

Межею виживання готелю вважається 40 % його завантаженості [106].

Негативні тенденції розвитку готельного господарства України вимагають адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг із тимчасового розміщування та харчування серед населення України, а з другого – зарубіжних туристів.

Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних, враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Щоб бізнес був успішним, підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є стратегією.

Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Обмежені фінансові можливості переважної більшості готельних підприємств, недоцільне використання коштів і недостатня забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють обмеженість формування стратегії розвитку бізнесу на підприємствах готельного господарства.

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює діяльність підприємств, умов їхнього функціонування на ринку. Тому підприємствам для того, щоб вижити, необхідно правильно визначити свою стратегію та тактику поведінки на ринку та систематично проводити управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності діяльності та отримання прибутку.

Україна, володіючи численними історичними та культурними цінностями, унікальними рекреаційними ресурсами, зможе досягти значного економічного ефекту в туристичному бізнесі та індустрії гостинності. Якщо в розвинених країнах ця галузь діяльності перетворилась на індустрію туризму, то Україна робить лише перші кроки в цьому напрямі.

Важливою складовою сфери гостинності є готельне господарство. Розвиток вітчизняної та міжнародної сфери гостинності значною мірою пов'язується з рівнем матеріально-технічної бази, розгалуженістю та різноманітністю мережі, якістю обслуговування в готельному господарстві. Саме готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом і побутовими послугами.

Для того щоб створити стабільні конкурентні переваги, або повною мірою використовувати вже наявні, готельним підприємствам необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії підприємства. Цю тему розкривали такі дослідники, як Г. Л. Азоев, І. Ансофф, В. А. Білошапка, І. А. Бланк, О. С. Віханський, І. М. Герчикова, В. І. Гончаров, А. А. Мазаракі, А. А. Марченко, Г. Мінцберг, Р. А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, О. М. Сумець, А. А. Томпсон та інші.

Теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку готельного бізнесу, проблеми стратегічного управління готельним господарством досліджено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: Р. Браймера, О. Виноградової, М. Бойко, О. Бондаренко, С. Галасюк, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Н. Кузнецової, Н. Куценко, Л. Лук'янова, С. Мельниченко, І. Мініч, Г. Муніна, М. Нагорської, С. Наливайченко, Л. Нечаюк, Ю. Опанащук, Х. Роглева, Т. Ткаченко, О. Чудновського, І. Яковенко та інших.

Однак, незважаючи на глибину наукових розробок, питання стратегій розвитку готельного бізнесу не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях вчених.

З позицій комплексного підходу недостатньо досліджено проблеми концептуального, методологічного і методичного характеру та інструментарій формування системи стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу. Не розроблені адекватні моделі ринкової поведінки, не визначені детермінанти, пріоритетні напрями та завдання розвитку готельного господарства за умов динамічного ринкового середовища.

Не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Кожен готель є унікальним, тому і процес розробки стратегії для кожного готельного підприємства – унікальний, він залежить від позиції підприємства на ринку,



динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників.

Отже, постає складне завдання – розвинути теоретико-методологічні засади та сформувані адекватний і адаптивний практичний інструментарій стратегій розвитку підприємства готельного бізнесу. Вибір стратегії в бізнесі – одне з провідних питань в управлінні. Якщо цілі готельного підприємства визначають те, до чого прагне підприємство, що воно хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій підприємство може досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.

За даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у світі зареєстровано 307 683 комфортабельних готелів, з номерним фондом близько 11 335 000 одиниць (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Показники розвитку готельного господарства світу у 2021 році

Найменування показника	Величина
Кількість готелів, тис. од.	307,7
Кількість номерів у готелях, млн од.	11,3
Темпи приросту номерного фонду готелів, %	10-15
Кількість працівників готельного господарства, млн осіб	11,2
Середнє завантаження готелю, %	67,7
Середній дохід за номер, дол. США	84,4

*Джерело: складено авторами за даними [91]*

Темп приросту номерного фонду готелів за рік становить в межах 10–15 % [16]. За концентрацією підприємств готельного бізнесу лідирують Європа – 171 тис. готелів та Сполучені Штати Америки – 88 тис., які мають більше ніж 3,5 млн номерів, що свідчить про значну динаміку зростання засобів розміщення туристів (табл. 1.2).

Розрахунок кількості персоналу, оптимально забезпечуючи якісні послуги, спричинив встановлення середнього співвідношення – один службовець на номер, що вказує на загальну чисельність персоналу готельних підприємств у світі в межах 11,2 мільйонів осіб.

Таблиця 1.2 – Країни-лідери з розвитку готельного господарства

Показники розвитку готельного господарства	Країни	
Потужність готельного фонду, номерів	3,5 млн	США
	1,65 млн	Японія
	1 млн	Італія
	0,5 млн	Франція, Іспанія, Англія, Китай, Австралія
	0,3 млн	Австрія, Мексика, Канада, Греція
	0,15–0,23 млн	Таїланд, Російська Федерація, Індонезія, Туреччина
	менше 0,15 млн	Швейцарія, Бразилія, Аргентина
Найбільший міжнародний туристичний обмін, готельних місць	більше 3 млн	Італія
	більше 2 млн	Німеччина, Франція, Іспанія, Англія
	900 тис.	Австрія, Канада, Мексика
	550 тис.	Греція, країни колишньої Югославії

*Джерело: складено авторами на основі [115]*

На частку США припадає близько 4 мільйонів працівників, зайнятих у готельній сфері. Визначення прибутковості готельного бізнесу традиційно відбувається за схемою оцінки завантаженості номерного фонду та тарифної вартості дня проживання. Ці показники у світовому масштабі становлять відповідно 67,7 % та 84,4 долари США [115].

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон.

Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі України, ускладнюють діяльність підприємств готельного бізнесу і знижують її результативність.

Туристичний потік не особливо радує готельний бізнес, з кожним роком зменшується (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього, осіб	Зокрема, ос.		
		в'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
2013	2 199 977	234 271	1 250 068	715 638
2014	3 000 696	270 064	1 956 662	773 970
2015	3 454 316	232 311	2 519 390	702 615
2016	24 25 089	17 070	2 085 273	322 746
2017	2 019 576	15 159	1 647 390	357 027
2018	2 549 606	35 071	2 060 974	453 561
2019	2 806 426	39 605	2 289 854	476 967
2020	4 557 447	75 945	4 024 703	456 799

Примітка. Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

*Джерело: побудовано авторами за даними [61]*

Кількість та ефективність роботи засобів розміщення надасть додаткову картину для розуміння діяльності туристської галузі України (табл. 1.4–1.5, рис. 1.1).

Таблиця 1.4 – Показники розвитку готельного господарства України в 2013–2020\* рр.

Рік	Кількість колективних засобів розміщування (далі – КЗР), од.		Кількість місць у КЗР, тис. од.		Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис.			
					усього		з них іноземці	
2013	5 882		567,3		7 426,9		1 427,7	
2014	6 041		583,4		7 887,4		1 554,8	
2015	6 411		586,6		8 303,1		1 665,1	
2016	4 572		406,0		5 423,9		551,5	
2017	4 341		402,6		5 779,9		665,8	
2018	4 256		375,6		6 544,8		863,7	
2019	4 115		359,0		6 661,2		824,5	
2020	4 719		300,0		7 006,2		917,9	
Зміни 2020/2013	Абсол.	Відн.	Абсол.	Відн.	Абсол.	Відн.	Абсол.	Відн.
	-1 163	-19,8	-267,3	-47,1	-420,7	-5,7	-509,8	-35,7

\*2014–2015 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

*Джерело: побудовано авторами за даними [61].*

Таблиця 1.5 – Обсяги інвестицій в основний капітал діяльності готелів та ресторанів

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміни	
								Абсол.	Відн.
Діяльність готелів, тис. грн	610 720	1 232 364	1 510 621	1 423 175	774 322	1 139 646	1 014 478	403 758	66,1
Надання інших місць для тимчасового проживання, тис. грн	606 906	968 426	1 068 801	788 557	371 720	509 495	332 364	-274 542	-45,2
Діяльність ресторанів, тис. грн	226 268	357 895	514 173	333 974	334 298	413 549	361 861	135 593	59,9
Діяльність барів, тис. грн	19 393	22 116	95 090	16 443	17 210	37 715	15 987	-3 406	-17,6
Діяльність їдалень та послуги з доставки готової їжі, тис. грн	20 081	32 870	33 161	26 860	25 071	124 894	118 580	98 499	490,5
Усього, тис. грн	1 483 368	2 613 671	3 221 846	2 589 009	1 522 621	2 225 299	1 843 270	359 902	24,26
Примітка. Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції									

Джерело: побудовано авторами за даними [61]

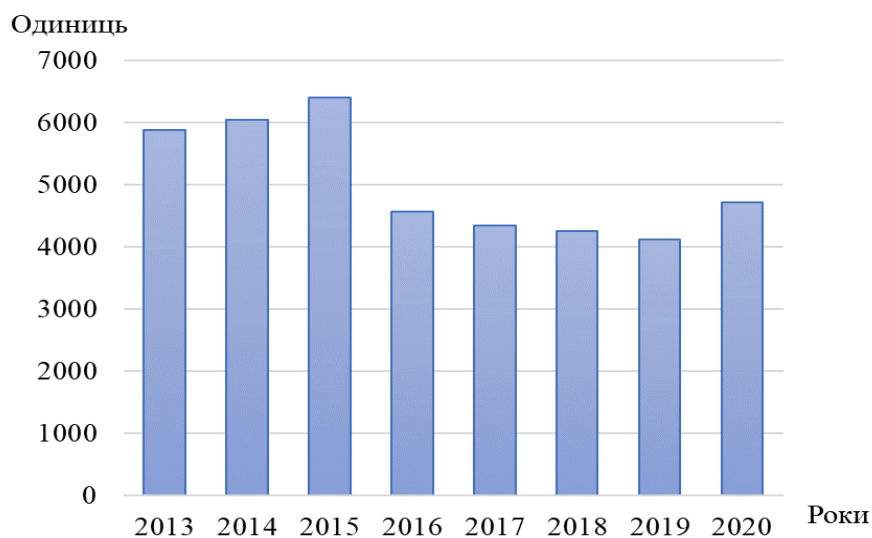


Рисунок 1.1 – Динаміка кількості колективних засобів розміщування, од.

Негативний вплив на готельний бізнес надає і той факт, що в глобальних системах бронювання Україна відзначена як країна, в'їзд до якої не рекомендується з погляду безпеки.

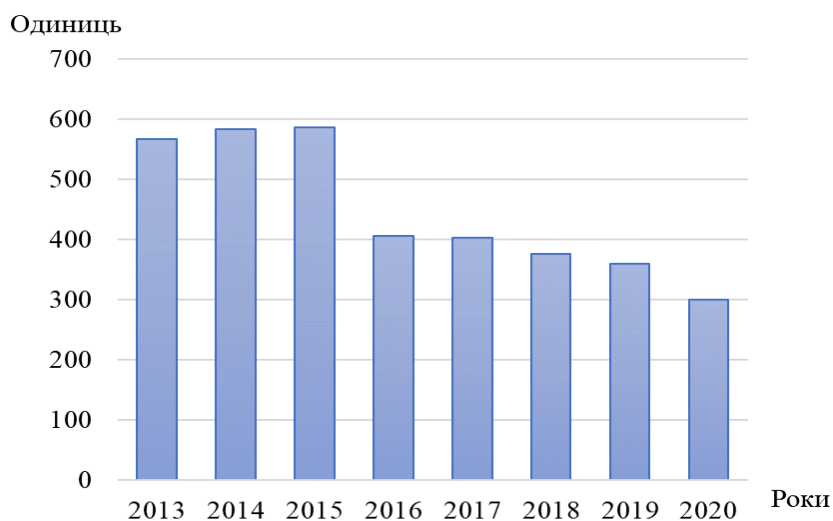


Рисунок 1.2 – Динаміка кількості місць у колективних засобах розміщення, тис. од.

Отже, множинні загрози, нестійкий стан ринку в зв'язку з різким падінням національної валюти, значні втрати від дій Росії-агресора, лабільне операційне середовище і фінансова залежність від рівня завантаження готельних підприємств, послаблюють їх, у той час як навколишнє бізнес-середовище виглядає незмінно нестабільним. Такий стан викликає питання про адаптацію готельного сектора до негативних зовнішніх умов для збереження стійкого ринкового становища.

За даними таблиці 1.4 та рисунка 1.1–1.2, кількість колективних засобів розміщування в Україні зменшилося майже на 20 %, кількість місць у КЗР зменшилося на 47 %, кількість осіб, що перебували у КЗР зменшилося на 6 %, з них кількість іноземців зменшилося на 35 %.

Середній показник заповнюваності готелів є доволі низький – 23 %, а інвестиційна привабливість сегмента і зовсім близька до нуля [16].

Одним із найважливіших показників розвитку галузі є рівень інвестування. Обсяги інвестицій в основний капітал діяльності готелів та ресторанів надано в таблиці 1.5.

Обсяги інвестицій в діяльність готелів та ресторанів зменшився на 25 %, тому можна дійти висновку про зниження ефективності функціонування галузі.

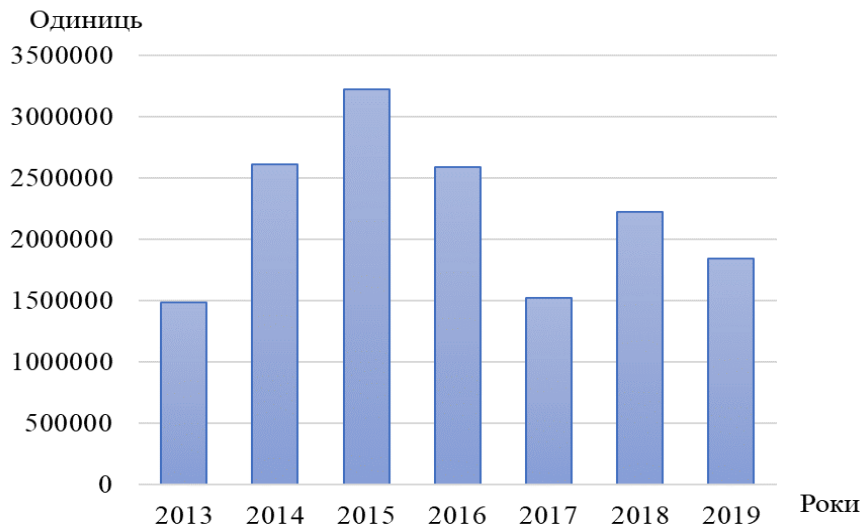


Рисунок 1.3 – Динаміка обсягів інвестицій в основний капітал діяльності готелів та ресторанів, тис. грн.

На сьогоднішній день готельне господарство функціонує не повною своєю силою, туристи не розглядають Україну як потенційний варіант для мандрівки, туристські кампанії не пропонують Україну на міжнародному ринку туристських послуг, отже готелі приймають переважно внутрішніх туристів. Проте Україна – гарна можливість відпочинку для бюджетного туриста. Якщо обмежений бюджет, а мандрувати є бажання, то можна отримати багато естетичного задоволення відвідавши Україну, це сприятиме розвитку готельного бізнесу.

Найбільшу питому вагу серед типів колективних засобів розміщування займають готелі – 60,9 % та 28,53 % туристичні бази, гірські притулки та інші місця для тимчасового проживання, які поряд із традиційними підприємствами готельного господарства пропонують своїм клієнтам повний комплекс послуг із приймання, розміщення, харчування та обслуговування (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Структура колективних засобів розміщування за типами в Україні

Типи	Усього, од.	Кількість місць (ліжок), од.	Кількість розміщених осіб			
			усього		зокрема іноземці	
			осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Готелі та аналогічні засоби розміщування, зокрема:	2 478	132 535	4 297 190	100	628 121	14,62
готелі	1 508	100 180	3 682 858	85,7	609 367	16,55

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5	6	7
мотелі	123	3 614	93 830	2,18	1 324	1,41
хостели	29	1 183	30 328	0,71	1 466	4,83
кемпінги	6	332	5 140	0,12	208	4,05
гуртожитки для приїжджих	105	7 049	121 716	2,83	1 486	1,22
туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення	707	20 177	363 318	8,45	14 270	3,93
Примітка. Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.						

*Джерело: побудовано авторами за даними [61]*

Із загальної кількості розміщених осіб більшість відвідувачів (85,7 %) надавали перевагу готелям. Серед розміщених осіб 14,62 % становили іноземці [61].

З огляду на наведені вище дані можна стверджувати, що протягом останніх років відбувається укрупнення готелів та аналогічних засобів розміщення, а зменшення кількості готелів та номерного фонду у 2014–2015 рр. пов'язано з політичною та фінансовою нестабільністю країни.

Підприємства готельного господарства функціонують здебільшого в курортних зонах або бізнес-регіонах України.

Що стосується зміни показників у розрізі областей України, то серед 24 областей та міста Київ лідирують – Львівська й Одеська області. Значні зміни відбулись і в Закарпатській області. Така зміна кількості готелів більшою мірою зумовлена нерівномірністю економічного розвитку областей України.

Суттєву конкуренцію підприємствам готельного господарства, зокрема великим готелям, створюють фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності.

Дані показують значну перевагу фізичних осіб-підприємців. Значну частку обсягу реалізованих послуг (70,6 %) надають середні та великі підприємства [91].

Однією з основних тенденцій функціонування сфери готельного господарства є створення та розвиток готелів типу екоготелів (або «зелених» готелів). Українські підприємства готельного господарства, що пройшли екологічну сертифікацію Green Key.

В Україні екоготелі становлять 15 одиниць або 4,1 % від загальної

кількості таких готелів, включно з Автономною Республікою Крим. Україна сьогодні знаходиться на четвертому місці за кількістю «зелених» готелів світу.

Серед тенденцій розвитку готельного господарства у світі варто відзначити тенденцію утворення міжнародних готельних ланцюгів (об'єднання готелів, що мають централізоване управління та утворюють єдиний господарський комплекс).

Міжнародні готельні мережі, які функціонують в Україні, відображено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Міжнародні готельні ланцюги в Україні

Бренд	Категорія готелю	Місткість готелю, номерів	Місце знаходження
Rixos, Prykarpattya	5*	769	м. Трускавець, Львівська обл.
Interkontinental, InterkontinentalKiev	5*	272	м. Київ
Hyatt, Hyatt Regency Kiev	5*	234	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Kyiv	4*	255	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Resort Alushta	4*	63	м. Алушта
Best Western International	3*	106	м. Севастополь
Rezidor, Radisson Blu Resort, Bukovel	4*	252	Івано-Франківська обл.
Accor, IBIS	3*	212	м. Київ
Wyndham Hotel Group, Ramada Donetsk	3*	165	м. Донецьк
Wyndham Hotel Group, Ramada Lviv	3*	103	м. Львів
Wyndham Hotel Group, Ramada Encore Kiev	2*	264	м. Київ
IHG, Holiday Inn Kiev	4*	208	м. Київ
ParkINNbyRadissonDonetsk	4*	171	м. Донецьк
Rezidor, Radisson Blu Hotel Kiev Podil	4*	164	м. Київ
Fairmont Raffles International, Fairmont Grand Hotel Kyiv	5*	258	м. Київ

*Джерело: побудовано авторами на основі [8]*

Така ситуація є позитивною для готельного господарства країни загалом з погляду корпоративного регулювання якості готельних послуг, знання клієнтурою бренда готелю, проте, недоліками утворення таких ланцюгів є зниження конкурентоздатності невеликих готельних закладів, що функціонують у певному регіоні.

Як демонструє таблиця 1.7, до готельних ланцюгів входять здебільшого п'яти- та чотиризіркові готелі, які розташовані переважно в м. Київ, що є економічно та фінансово вигідним, оскільки є центром розвитку бізнес-проектів



та бізнес-зустрічей.

Одним із важливих показників, що характеризує стан готельного господарства в Україні, є коефіцієнт використання місткості (завантаженості) готелів (співвідношення загального часу перебування у готелі (людино-діб) і одноразової місткості (місць) помножене на 365). Останніми роками він становив – 23–28 %.

Негативні тенденції розвитку готельного господарства України вимагають адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України й зарубіжних туристів, з другого.

Із зниженням напруженості на південному сході України і разом з умовною стабілізацією національної валюти на ринку готельної нерухомості заповнюваність готелів верхнього цінового сегмента поступово зростає. Якісні готелі середнього цінового сегмента відпрацювали останні передпандемійні роки з показником заповнюваності на рівні 40–50 %. Разом із тим відзначається зростання кількості українців серед клієнтів готелів порівняно з іноземцями. У деяких готелях відсоток гостей-українців вже досягає 50 % від загальної кількості.

Якщо говорити про країну загалом, варто відзначити, що історія готельного та туристичного ринку України останніх років – це історія віри в майбутнє і наполегливого розвитку, незважаючи на невпевненість у завтрашньому дні. Внутрішній туризм під впливом девальвації гривні щодо твердих валют продовжує рости, і на цей момент чітко позначилися основні напрямки туризму. Наприклад, літній морський відпочинок – це Одеса, зимовий гірськолижний – Буковель, а культурний та історичний незважаючи на пору року – це Львів, який також активно розвивається зараз як напрям «МІСЕ-туризму».

Для залучення в економіку України валютних надходжень держава проводить політику, спрямовану на стимулювання іноземного туризму через забезпечення позитивного іміджу країни (спрощення візового проходження, створення безпечних і комфортних умов для туристів відповідно до європейських стандартів).

Нині складно говорити про перспективи готельного ринку і про інвестиційну привабливість, але залежно від поліпшення ситуації інтерес

інвесторів буде направлятися на ті ж сектори, що і до кризи. Експерти відзначають, що найбільш перспективним сегментом для готельного ринку Києва і України залишаються якісні 2\*–3\* готелі [17].

Задля усунення зазначених негативних факторів та стратегічного розвитку готельного господарства України доцільно:

- розробити та імплементувати загальнодержавну стратегію розвитку туристичної індустрії, основним напрямом якої стане розробка та просування на міжнародний ринок нових туристичних маршрутів;

- збалансувати цінову політику та якість основних і додаткових готельних послуг;

- розробка та впровадження інноваційних заходів для індивідуалізації готельного продукту кожного підприємства та формування нових вітчизняних брендів на ринку готельних послуг України;

- поглиблення спеціалізації і концептуалізації готельних підприємств;

- утворення міжнародних готельних ланцюгів та консорціумів під впливом глобалізації;

- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;

- диверсифікованість послуг тощо [16].

Ці підходи дозволять готельним підприємствам перегрупуватися й сконцентрувати додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу.

Отже, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності готельного господарства нашої держави та дозволять перетворити вітчизняну готельну індустрію України у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки.

## **1.2 Ресторанне господарство: сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку**

Сфера ресторанного господарства в економіці будь-якої держави виконує важливі соціальні та економічні функції, адже з одного боку – сприяє задоволенню потреб населення в харчуванні, відпочинку та дозвіллі, а з іншого – спрямована на економічне зростання загалом. Крім того, підприємства ресторанного господарства у процесі своєї діяльності одночасно виконують три взаємопов'язані та взаємозалежні функції, а саме: виробництво, реалізація,

організація споживання продукції та послуг, що виокремлює їх від підприємств інших сфер господарювання.

Згідно з чинним законодавством, ресторанне господарство визначається як вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього [9].

Заклади ресторанного господарства (далі – ЗРГ) – найпрогресивніший вид бізнесу в Україні, який привертає увагу людей як один із найцікавіших сегментів бізнесу. Тому є низка причин.

Перша причина – підприємства закладів ресторанного господарства мобільні. Вони швидко прилаштовуються у світові тренди і створюють власні.

Друга причина – усереднений ресторатор володіє відкритим мисленням, а значить, готовий до експериментів. Чим швидше змінюється навколишній світ, тим менш ефективними стають ті види бізнесу, які відрізняються консервативністю і неповороткістю.

Третя причина – грамотний підхід до бізнесу дозволяє отримувати високий прибуток з низькими капіталовкладеннями. Рентабельність бізнесу може досягати сотень відсотків.

Четверта причина – висока конкуренція між закладами харчування за свого споживача. Тому що конкуренція – основа розвитку конкретного підприємства і ринку загалом.

П'ята і найголовніша причина – додана вартість у ресторанному бізнесі. Свіжі інгредієнти, оформлені в смачну страву, принесені ввічливим і уважним офіціантом у чистому і стильному закладі – це гідний прибуток.

Місія будь-якого підприємства ресторанного господарства полягає в задоволенні потреб споживачів в організації харчування та дозвілля за допомогою виробленої і закупної продукції та послуг. А також, щоб гість пішов з закладу задоволений якістю продуктів та сервісом, став постійним гостем, джерелом постійного доходу.

Останніми роками ресторанний бізнес розвивався доволі динамічно та зростав випереджальними темпами. Один за іншим відкривались нові ресторани, кафе, бари та інші заклади ресторанного господарства, паралельно ще більш швидкими темпами колишні ринки перетворювались на модні гастропростори, з'являлись нові формати, концепції підприємств ресторанного бізнесу. Сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки

характеризуються доволі складною ситуацією. Поширення загрози COVID-19 у всьому світі змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання.

Деструктивні зміни, спричинені пандемією COVID-19, спостерігаються у розвитку практично всіх галузей економіки України, прогнозне падіння ВВП, за оцінками Кабінету Міністрів України, сягає 4–8 % порівняно з попереднім роком – 2019 р., але найгірше криза проявилась у готельно-ресторанній сфері, де частка малого бізнесу складає до 60 %. Зокрема, частка сектора у структурі ВВП України скоротилась на 82 %, у структурі зайнятості – на 64 %. Через карантинні обмеження, запроваджені в березні 2020 року, впродовж двох місяців заклади готельно-ресторанного господарства взагалі не функціонували. Із середини травня карантинні заборони поступово послаблювались: за умови дотримання певних вимог санітарно-епідеміологічного характеру ресторанам та кафе дозволено відкриття літніх терас. За даними Державної податкової служби України, за сім карантинних місяців (березень – вересень 2020 р.) лише від підприємств галузі, державні та місцеві бюджети недоотримали понад 650 млн грн податків [36].

За даними «СІД-Консалтинг груп» – українська компанія, що надає комплексні послуги ресторанного консалтингу та керування HoReCa-проектами. Станом на кінець 2020 року оцінна структура розподілу кількості закладів ресторанного господарства – кафе, барів, ресторанів всіх форм обслуговування, по областях України (крім Донецької та Луганської областей) має такий вигляд (рис. 1.4).

Варто зазначити, що в діаграмі частина областей України, що мають питому вагу кількості закладів менше 1 %, об'єднані разом. До цих областей відносяться шість областей України – Житомирська, Кіровоградська, Рівненська, Сумська, Тернопільська і Чернігівська, які разом становлять близько 4,4 % від кількості всіх закладів ресторанного господарства країни [58].

Таким чином, найбільша кількість закладів ресторанного господарства розташована в Київській області і становить – 29 %. А найменша кількість закладів ресторанного господарства розташована в чотирьох областях: Чернівецька, Черкаська, Хмельницька та Волинська області, і становлять 1 %.

Тривають деякі тенденції кількох попередніх років. Майже половина (44 %) всіх українських закладів ресторанного господарства сконцентровані в двох областях України – Київській (28,7 %) і Одеській (15,3 %).

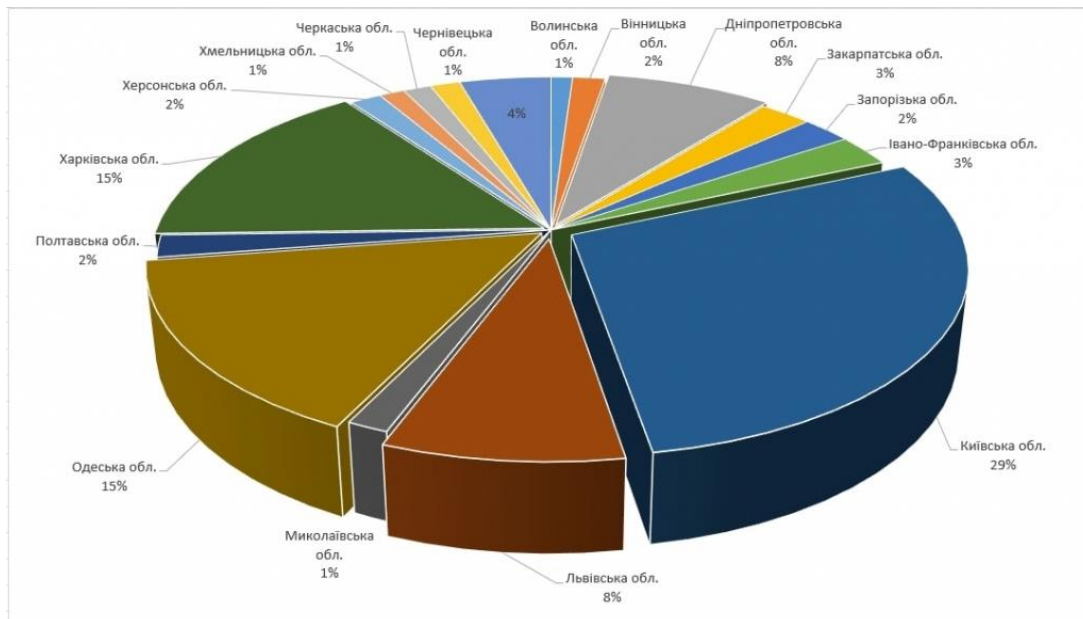


Рисунок 1.4 – Оцінна структура розподілу кількості закладів ресторанного господарства по областях України

*Джерело: побудовано авторами на основі [61]*

Більше 75 % українського ринку закладів ресторанного господарства розташовані в п'яти областях України – Київській, Дніпропетровській (8 %), Львівській (8,3 %), Одеській і Харківській (15,3 %).

Лідером за кількістю закладів ресторанного господарства є Київська область, за нею практично на рівних йдуть Одеська та Харківська області.

На жаль, станом на кінець 2020 року, загальна тенденція нових відкритих закладів до зачинених кафе, барів і ресторанів України – має негативну динаміку – загальна кількість діючих закладів скоротилася [58].

Оцінка показника насиченості (кількості) діючих закладів ресторанного господарства на одну тисячу жителів по областях України (за винятком Донецької і Луганської областей) станом на кінець 2020 року, має такий вигляд (рис. 1.5).

На діаграмі відсутні області України, в яких цей показник менше 0,1 на одну тисячу мешканців, а саме: Житомирська, Кіровоградська, Рівненська, Сумська, Тернопільська і Чернігівська області.

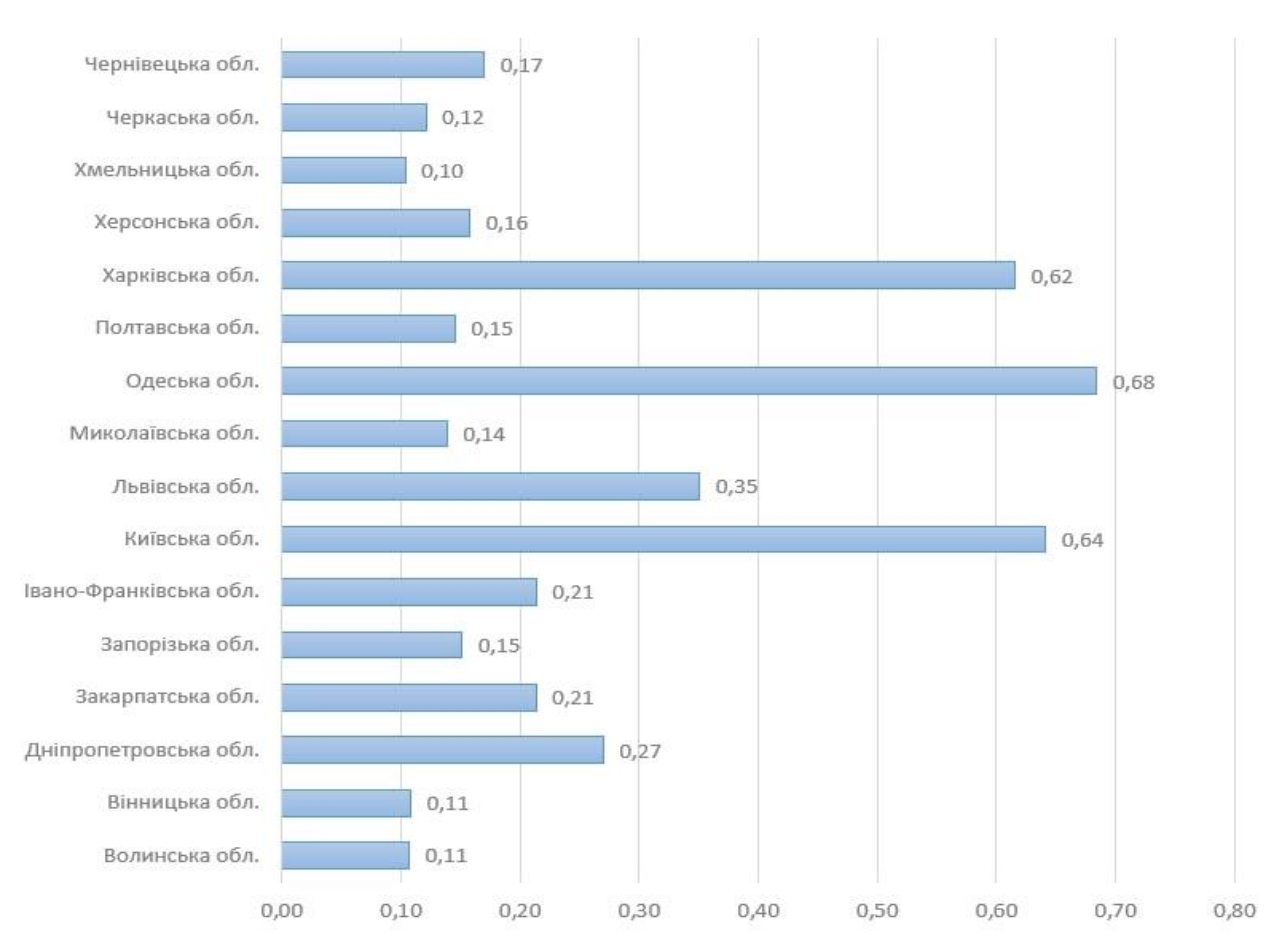


Рисунок 1.5 – Оцінка показника насиченості (кількості) діючих закладів ресторанного господарства на одну тисячу жителів по областях України, од.  
*Джерело: побудовано авторами на основі [61]*

Як бачимо, з показником понад 0,5 на одну тисячу мешканців населення, попереду Одеська (0,68), Київська (0,64) і Харківська (0,62) області. Середній показник по Україні склав близько 0,3 на одну тисячу мешканців (табл. 1.8 та рис. 1.6).

Таблиця 1.8 – Динаміка зміни кількості закладів ресторанного господарства в Україні за 2016–2020 роки

Рік	Кількість закладів ресторанного господарства, од.
2016	16 661
2017	17 116
2018	17 766
2019	18 766
2020	14 786

Примітка. 2014–2015 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

*Джерело: побудовано авторами за даними [61]*

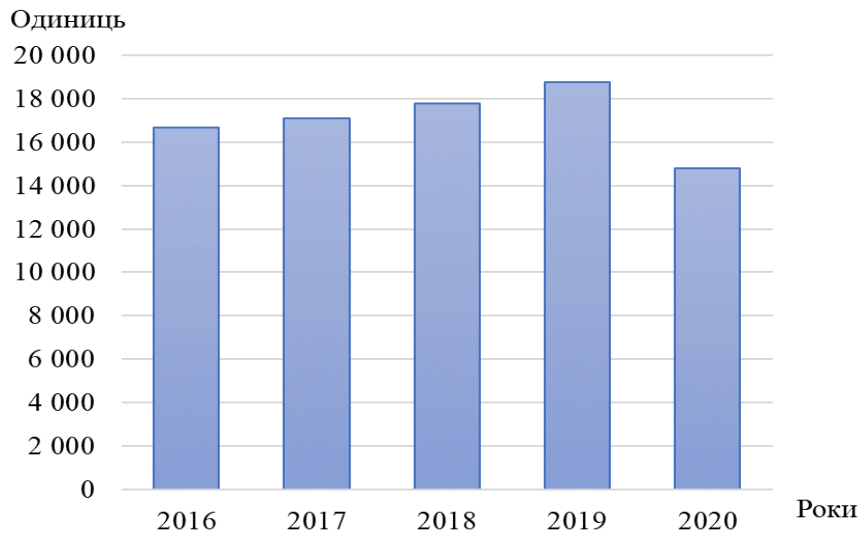


Рисунок 1.6 – Динаміка зміни кількості закладів ресторанного господарства за 2016–2020 роки

У 2016 році в Україні було зареєстровано 16 661 закладів ресторанного господарства, а 2017 рік відзначився певним відновленням ресторанного бізнесу. Статистика свідчить про 17 116 закладів харчування, у наступному році цей показник збільшився на 650 закладів ресторанного господарства. За рік до пандемії підприємці відкрили ще близько тисячі закладів, але у 2020 році цей показник зупинився на рівні 14 786 ЗРГ [58].

Таким чином, після проведення певних досліджень було виявлено, що кількість ЗРГ в Україні протягом 2016–2019 рр. поступово збільшувалася. А під час пандемії 2019–2020 рр. зменшилася майже на 4 тис. закладів – із 18,7 тис. на початок 2020 року до 14,7 тис. у січні – 2021 року.

Коефіцієнт насиченості закладами ресторанного господарства загалом по Україні становить 14,7, що майже вповнину менше, ніж у країнах Західної Європи. Відповідно об'єм ресторанного ринку скоротився за 2020 рік майже на 30 % і склав 14,1 мільярда гривень. За 2020 рік ресторанний ринок втратив майже 6 мільярдів гривень [36, 47].

Сьогодні ресторанний бізнес, як ніколи раніше, веде активну боротьбу за збереження власної життєздатності. У зв'язку з пандемією коронавірусу більшість підприємств ресторанного бізнесу були вимушені закритися. Ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери. Ресторатори усього світу, для яких ресторанний бізнес має цінність, сьогодні вимушені

здіяяти всі ключові ресурси: на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделей, їхньої діяльності відповідно до змін умов ведення бізнесу. А також, можна віднести зміну формату, концепції, впровадження маркетингових заходів, реінжиніринг підприємства, автоматизація усіх процесів, зменшення кількості обслуговуючого персоналу, розробка нових креативних механізмів (доставка продукції у потрібне місце, «to go» тощо) не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища.

На ринку ресторанних послуг постійно відбуваються зміни. Це пояснюється тим, що ресторанний бізнес – дуже специфічна сфера діяльності, частина індустрії гостинності, яка повністю залежить від зовнішніх факторів. Потрібно і надалі розвивати та підтримувати ресторанний бізнес як частину індустрії гостинності, що є обличчям країни.

Узагальнимо також перспективні тенденції розвитку сфери ресторанного господарства в подальшому:

- розвиток національних кухонь;
- поширення підприємств, що пропонують крафтові страви;
- втілення здорового способу харчування;
- приготування страв у присутності замовника з фермерських продуктів;
- використання локальних продуктів;
- приготування низькокалорійних страв;
- використання низькотемпературних режимів;
- проектування відкритих кухонь, що збільшує довіру та інтерес гостей;
- впровадження в діяльність ЗРГ шоу-програм;
- автоматизація бізнес-процесів та ресторанного бізнесу загалом;
- відкриття закладів харчування у форматі «casual», «fast-casual» тощо.

Отже, можна зробити висновок, ресторанний бізнес пережив та переживає складні часи функціонування, кількість ЗРГ в Україні протягом 2016–2019 рр. поступово збільшувалася. А під час пандемії 2019–2020 рр. зменшилася майже на 4 тис. закладів, коефіцієнт насиченості закладами ресторанного господарства загалом по Україні становить 14,7, що майже вполовину менше ніж, у країнах Західної Європи. Але безумовно, ринок ресторанних послуг України має величезний потенціал і перспективи розвитку, використання керівниками-рестораторами робочих інструментів менеджменту,



способів підвищення управління та перейняття зарубіжного досвіду також сприятиме становленню високорозвиненого, конкурентоздатного ресторанного господарства в нашій країні, що буде об'єднувати у собі як міжнародні, так і національні риси.

### **1.3 Дослідження ринку ресторанного господарства міста Харкова**

Галузь «Ресторанне господарство» є видом економічної діяльності суб'єктів господарювання, яка пов'язана з наданням послуг щодо задоволення потреб у харчуванні, з організацією дозвілля або без нього. Виробничо-торговельну діяльність у цій сфері здійснює заклад ресторанного господарства, який вважається організаційно-структурною одиницею галузі.

До закладів ресторанного господарства відносяться ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна, піцерія, кулінарія, буфет або інші заклади, які забезпечують харчуванням невизначену кількість фізичних осіб [11].

Ресторанне господарство посідає важливе місце у виробництві, реалізації та організації споживання продуктів харчування. Ресторанне господарство – це вигідна сфера вкладання капіталу, що забезпечує швидку оборотність вкладень порівняно з іншими галузями. Зростання добробуту, ділової активності, прискорення темпу життя, зміна менталітету українців і орієнтація на західний діловий спосіб життя, необхідність економнішого використання робочого часу обумовлюють активний розвиток мережі ресторанного господарства країни. Успіх закладів ресторанного господарства залежить від сукупності чинників, серед яких ефективний маркетинг та менеджмент, наявність концепції розвитку, якість товарів та обслуговування, доступні ціни тощо.

Зміни соціально-економічного середовища, як зовнішнього фактора, впливають на галузь ресторанного господарства. Однак в цьому бізнесі, незважаючи на уявну нестабільність, існують свої закономірності. Ці закономірності вивчаються на рівні країни, області, міста й адміністративних або історично усталених районів великих міст [4].

Місто Харків складається з дев'яти адміністративно-територіальних одиниць – міських районів: Шевченківський; Київський; Слобідський; Холодногірський; Салтівський; Новобаварський; Індустріальний; Немишлянський; Основ'янський [69]. Кожен із районів має свою мережу харчування, яка є сукупністю закладів, схожих за характером продукції,

однорідності сировини, спільності технологічних процесів, матеріально-технічної бази, формам обслуговування, спільної концепції тощо.

Таблиця 1.9 містить дані про кількість закладів харчування за районами міста Харків. Дані наведено згідно з інформацією Департаменту адміністративних послуг та споживчого ринку Харківської міськради [69].

Таблиця 1.9 – Кількість закладів ресторанного господарства м. Харкова за районами, од.

Назва району	Рік				
	2019 р.	%	2020 р.	%	Динаміка змін
Шевченківський	749	3,8	760	3,7	11
Київський	696	4,1	683	4,1	-13
Слобідський	217	13,1	205	13,7	-12
Холодногірський	283	10,1	270	10,4	-13
Салтівський	319	8,9	324	8,7	5
Новобаварський	129	22,2	115	24,5	-14
Індустріальний	110	25,9	113	24,9	3
Немишлянський	147	19,4	150	18,8	3
Основ'янський	209	13,7	200	14,1	-9
Всього	2 859	–	2 820	–	-39

*Джерело: побудовано авторами за даними [69]*

Таким чином, дослідження стану мережі закладів ресторанного господарства міста Харків за період 2019–2020 роки, показало, що загальна кількість закладів ресторанного господарства скоротилося на 39 закладів ресторанного господарства, це результат кількох локдаунів та карантинних обмежень для ресторанного бізнесу. Не дивно, адже, кількість закладів харчування в Україні за підсумками 2020 року зменшилася майже на 4 тис. закладів (20 %). Зокрема, на початку 2020 року в країні працювало 18,6 тис. закладів ресторанного господарства, на початку ж 2021 року їхня кількість становила 14,7 тис. ЗРГ [8, 54].

Але, все ж таки, у деяких районах, з'явився приріст нових закладів ресторанного господарства. Найкращі показники мають Шевченківський, Салтівський, Індустріальний та Немишлянський райони. У цих районах за 2020 рік відкрилися нові заклади харчування. Це говорить про те, що заклади, які мають на 100 % відпрацьовані та налагоджені усі виробничі бізнес-процеси, налагоджений менеджмент підприємства, які вчасно впроваджують в свою діяльність різноманітні ресторанні інновації і завжди знаходяться на крок попереду, не тільки змогли подолати карантинні обмеження і не зачинитися, але й відкрити нові заклади, з новими форматами та концепціями.

Провівши дослідження і вивчивши стан ринку послуг ресторанного господарства в м. Харків за допомогою статистики та засобів масової інформації, були отримані такі результати. Харківський ринок ресторанного господарства розділений на шість сегментів (рис. 1.7) [43].

1. Преміум-сегмент. Цей сегмент закладів, який має солідну постійну клієнтську базу. Середній розмір чека – 800–1 500 грн з людини. Наявність у штаті іменитих і титулованих кухарів, наявність цікавої концепції, різноманітне, авторське меню. Вишуканий та оригінальний дизайн приміщень і інтер'єрів. Сегмент, який використовує весь арсенал можливих засобів просування на ринку. У цей сегмент входять такі популярні ЗРГ, як: «Osteria il Tartufo», «Nikas», «Argentina Grill», «Panorama» тощо.

2. Середній сегмент. Цей сегмент характеризується демократичними цінами, середній чек – 300–500 грн, велика кількість постійних споживачів, велика оборотність місць. Найчастіше заклади цього сегмента працюють по франшизі. У цей сегмент входять такі популярні заклади, як: «Mafia», «Trattoria», «Якіторія», «AltBier», «Farsch» тощо.

3. Низький сегмент. Заклади цього сегмента характеризуються цінами нижче середнього, мають стандартне меню, простий інтер'єр та не ведуть ніякої рекламної діяльності. Найчастіше вони працюють винятково під банкети (весілля і корпоративи). Зазвичай це не мережа, а окремі поодинокі кафе, кафе біля будинку. У цей сегмент входять такі заклади, як: «Гетьман», «Weekend», «Злітаючий дракон» тощо.

4. Заклади швидкого харчування. Заклади, які позиціонують себе як ресторани для всієї родини: «McDonald's», «FreshLine», «Буфет», різні фудкорти, заклади формату «фаст-кежуал»: «Білий Налив», «Mushlya» тощо. Доволі цікавий та популярний сегмент ринку, щось середнє між фаст-фудом та демократичним рестораном. Різноманітне меню, висока якість страв, середній чек – 150–300 грн, висока оборотність місць. Цей сегмент закладів харчування активно використовує в своєму арсеналі всі можливі інструменти просування. Заклади цього сегмента працюють по франшизі. І дуже часто саме такі заклади є хедлайнерами і новаторами в галузі реклами і PR.



Рисунок 1.7 – Сегменти закладів ресторанного господарства Харківського ринку

*Джерело: складено авторами за даними [69]*

5. Заміські ресторанны комплекси. Комплекси, які пропонують широку низку додаткових послуг на будь-який смак: ресторани, готелі, дитячі майданчики, басейни, сауни, лазні, караоке, гольф, фітнес зали, SPA тощо. Цей сегмент характеризується високою ціновою політикою, заможними гостями, з високим достатком. Найчастіше ресторан і кухня в цих закладах не головне. Їхнє основне завдання просування інших послуг, послуг відпочинку, рекреації. У цей сегмент входять такі популярні заклади, як: «Superior Golf & Spa Resort», «Дубровський», «Сковорода», «Купава», «Наша Дача» тощо.

6. Кав'ярні. Особливий сегмент ринку, який стрімко розвивається в м. Харкові. Дослідження показують, що попит на послуги мінікав'ярень збільшується та стає все більш популярним із кожним роком. Культура споживання кави зростає дуже швидко. З кожним роком кількість кав'ярень збільшується на 7,8 % і цей показник залишається стабільним в останні роки. Це пов'язано з прискоренням темпу життя і модою, сформованої західними країнами, на вживання їжі і напоїв у русі (вулиця, автомобіль, парк). Достатньо популярним також стає відкриття кав'ярень із власною булочною або кондитерською. Цей сегмент характеризується демократичними та середніми цінами, великим попитом, комфортним та затишним інтер'єром. У цей сегмент входять такі популярні кав'ярні, як: «The Teddy Bar», «Sweetter», «Кава у шафі», «SANDY» тощо [44].

Отже, провівши аналіз ринку ресторанної індустрії в м. Харків, було виявлено, що Харків має в арсеналі велику кількість різноманітних сегментів від вишуканих ресторанів та заміських комплексів до кав'ярень та закладів швидкого харчування. Також було виявлено, що м. Харків на сьогоднішній

день має малу кількість закладів формату «фаст-кежуал», цей формат тільки починає поширюватися та розвиватися на ринку ресторанного господарства. Сутність формату «фаст-кежуал» – в економії коштів порівняно зі звичайним рестораном. Середній чек закладів такого формату – 100–200 грн. А також тотальна економія на персоналі, меблях, площі тощо.

Такий формат народився далеко не вчора, але за статистикою, став привабливим трендом тільки протягом останніх років. Він зайняв нішу між класичним ресторанним обслуговуванням з офіціантами «Table Service» і фаст-фудом, де клієнт оплачує і забирає їжу самостійно – «Limited Service».

У «фаст-кежуал» закладі гість отримує їжу, наближену за якістю до демократичного ресторану, за невеликі гроші, а сервіс краще, ніж у фаст-фуді. У кафе «фаст-кежуал» зазвичай висока посадка й оборотність. Усе спрямовано на те, щоб одночасно посадити якомога більше гостей, швидше їх обслужити і при цьому не створювати умови для довгого візиту – прийшов, поїв, пішов. Кафе в такому форматі зазвичай має відкриту кухню, що приваблює гостей та викликає довіру. Меню зазвичай висить над стійкою або виведено на монітори для самостійного вибору, так зване інтерактивне або електронне меню, та має обмежений асортимент страв. На відміну від формату «фаст-фуд», у «фаст-кежуал» закладах не використовують заморожені продукти, заготовки тривалого зберігання, консерванти і штучні добавки.

Ринкова місія, мета такого формату – смачно, якісно, безпечно, швидко і недорого нагодувати гостя, але при цьому заробити завдяки економії на зарплаті офіціантів, оренді великого приміщення, і високої оборотності продуктів з короткого меню. А також, щоб гість пішов із закладу задоволений якістю продуктів та сервісом, став постійним гостем, джерелом постійного доходу. Зазвичай «фаст-кежуал» кафе розташовуються в локаціях із великим потоком людей: трафік повинен бути високим, щоб такий ресторанний бізнес був успішним та рентабельним. Кафе в такому форматі мають лаконічний, комфортний інтер'єр, ніяких кричущих кольорів, як у фаст-фуд закладах. Відвідувач, який приходить у кафе формату «фаст-кежуал», хоче отримати їжу високої якості і швидке обслуговування (до 10 хв). Причому все це повинно бути за невелику, демократичну ціну. Кожен працівник має певне коло обов'язків, робота максимально автоматизована [44].

Модель управління – це поняття, яке постійно змінюється, констант тут немає. Воно й зрозуміло: нові формати бізнесу з'являються та зникають із

космічною швидкістю. А разом із ними йде трансформація всіх компонентів ресторанного життя – від основ етики до комунікаційних технологій.

Модель управління напряду залежить від багатьох факторів, серед яких можна виділити такі: тип, формат, концепція, масштаб закладу, кількість персоналу, оборотність місць, спосіб обслуговування, наявність автоматизації та від багатьох інших чинників. З погляду управління закладом ресторанного господарства формату «фаст-кежуал», формат ЗРГ «фаст-кежуал» є економічно вигідним для підприємців ресторанного бізнесу, адже за допомогою цього формату можна спростити модель управління закладу ресторанного господарства. Спрощення моделі управління відбувається завдяки багатьом факторам:

- обмежена кількість працівників. Цей формат зазвичай працює без офіціантів, на заготовках, напівфабрикатах, де касир готує замовлення і розраховує гостя;

- невеликі масштаби. Зазвичай заклад такого формату має просторові обмеження;

- головне завдання такого формату – налагоджені та на 100 % відпрацьовані усі виробничі бізнес-процеси. Адже концепт формату «фаст-кежуал» – швидкість обслуговування до 10 хв;

- уся робота закладу автоматизована. Від закупок до реалізації, що прискорює та спрощує діяльність закладу ресторанного господарства;

- максимальне використання інновацій в ресторанній сфері;

- застосування сучасних інформаційних технологій;

- значні витрати йдуть на маркетингову діяльність, просування закладу;

- використання системного та ситуаційного підходів в управлінні;

- залучення працівників до управління. Колектив зазвичай молодий, активний, перспективний;

- дружні, неформальні відносини керівництва з підлеглими;

- структура управління орієнтована на децентралізацію управління;

- соціальна відповідальність перед працівниками, гостями, суспільством;

- вагома роль організаційної культури;

- постійне корегування цілей в ході реалізації та досягнення;

- цей формат частіше використовує франшизу;

- швидка результативність, окупність, рентабельність не менше 20 %;

- мінімальні витрати для одержання бажаного результату;

– швидке прийняття рішень, швидка реалізація.

Таким чином, провівши дослідження ресторанної індустрії в м. Харків, було виявлено, що стан мережі закладів ресторанного господарства міста Харків за період 2019–2020 роки, показало, що загальна кількість закладів ресторанного господарства скоротилася на 39 закладів ресторанного господарства, це результат карантинних обмежень для ресторанного бізнесу. Було виявлено, що в Харкові не вистачає закладів «фаст-кежуал» (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Графічна інтерпретація сучасної моделі менеджменту закладу ресторанного господарства формату «фаст-кежуал»

*Джерело: складено авторами за даними [32]*

Це одна з найцікавіших концепцій у сфері ресторанного господарства, яка зараз у тренді і повинна зайняти певну нішу в ресторанній індустрії м. Харків. Ця концепція поєднує в собі найкращі характеристики фаст-фуду та демократичного ресторану. Цей формат буде продовжувати набирати обертів, розвиватися на ринку, оскільки він економічно дуже вигідний як для споживачів, так і для власників. Це найбільш швидко зростаючий сегмент в індустрії РГ, який має сучасну, спрощену модель управління. Відпрацьовані на 100 % усі виробничі бізнес-процеси дадуть 100 % позитивно-рентабельний результат.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1 Поняття менеджменту. Система менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Ще донедавна поняття «менеджмент» було новим і незрозумілим для багатьох керівників закладів ресторанного господарства. Але з розвитком ринкових відносин, розширенням діяльності комерційних підприємств, зарубіжним досвідом, менеджмент став достатньо актуальним і в Україні та набув значного поширення. Основоположником наукового менеджменту і засновником американської науки управління прийнято вважати Ф. Тейлора (1856–1913 рр.), на могилі якого у Філадельфії написано «Батько наукового менеджменту» [63]. Поняття «менеджмент» має велику кількість різноманітних тлумачень. Зараз налічується три тисячі, що обумовлено наявністю різних точок зору щодо цього поняття (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Визначення поняття «менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Р. Дафт	Ефективне і раціональне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів [4]
П. Друкер	Спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який забезпечує організації можливості у досягненні необхідних результатів. Він існує заради результатів, яких установа досягає у зовнішньому середовищі. Він повинен: визначати, яких саме результатів варто досягти; мобілізувати ресурси організації для досягнення мети. До кола уваги менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність та результативність діяльності організації [24]
І. Ф. Комарницький	Цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей [27]



Продовження таблиці 2.1

1	2
Оксфордський словник англійської мови	Спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); влада та мистецтво керувати; вміння та адміністративні навички організувати роботу апарату управління; органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи [34]
Г. В. Осовська	Вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи [52]
С. П. Роббінз, М. Коултер	Процес координування та об'єднання професійної діяльності інших людей так, щоб вона була ефективною і результативною [69]
Сучасний економічний словник	Сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом із використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії; керівництво підприємства, фірми, компанії; керівний орган; організація виробництва [61]
М. П. Фоллет	Забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб [53]
А. Д. Чернявський	Інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти-менеджери формують підприємства й управляють ними шляхом встановлення цілей і розробки способів їхнього досягнення [55]
А. В. Шегда	Активний вплив на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану впорядкованості, плановості та динамічної рівноваги з навколишнім середовищем [46]

*Джерело: складено авторами за даними [4, 24, 27, 34, 46, 52, 53, 55, 61, 69]*

Проаналізувавши сучасні трактування, можна дійти висновку, що менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контроль підприємства з метою досягнення поставлених цілей та з метою підвищення ефективності діяльності (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Тракткування поняття «менеджмент»

*Джерело: складено автором за даними [23]*

Виходячи з цього, готельно-ресторанний менеджмент – це ефективне управління діяльністю підприємства, якісні та кількісні показники його економічної ефективності. Мета готельно-ресторанного менеджменту полягає в підтримці стабільності, конкурентоспроможності і вдосконалення його діяльності.

У західній науковій управлінській літературі поняття «управління» та «менеджмент» використовуються зазвичай як синоніми, але зараз це не достатньо правильно. Адже, американський соціолог П. Друкер [23] в своїх наукових працях довів, що поняття «менеджмент» стосується тільки ділового підприємства, що виробляє товари або різні послуги. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише процесу управління людьми (працівниками), колективами працівників, групами в умовах ринкової системи господарювання. Отже, менеджмент виступає як система ринкового управління направлених на гнучке застосування господарської діяльності підприємств до реальних ринкових умов.

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління підприємствами – закони, закономірності та принципи. Їхнє інтегрування є стрижнем науки про управління.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління підприємствами, тобто закони менеджменту:

1. Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на основні та конкретні функції менеджменту з визначенням повноважень, компетентності, відповідальності тощо.

2. Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань шляхом застосування управлінських правил, процедур, особистих зв'язків, стилів

керівництва.

3. Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформувавши на підприємстві оптимальний рівень делегування повноважень від керівництва вищих рівнів до нижчих з метою досягнення високих результатів і встановлення сприятливого психологічного клімату.

4. Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. Закон пропорційного розвитку системи управління. Передбачає послідовну та постійну еволюцію всіх управлінських підсистем підприємства (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо) [42].

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління підприємствами.

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки й орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в межах яких реалізуються цілі підприємства.

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність у підприємстві повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. Врахування потреб та інтересів працівників. Принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей підприємства на засадах застосування мотивації.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найвищого рівня управління до найнижчого.

4. Взаємозалежність. Згідно з цим принципом кожне підприємство складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (менеджмент, маркетинг, виробництво, фінанси, підприємницька активність, персонал). Водночас фактори зовнішнього середовища постійно впливають на підприємство (відповідно і на внутрішні змінні) та викликають відповідну реакцію з його боку.

5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток підприємства та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. Економічність. Формує засади функціонування підприємства щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. Активізація. Спонукає підприємство до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо.

8. Системність. Відповідно до цього принципу підприємство розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію всієї діяльності підприємства з метою досягнення його цілей [42].

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Система – це сукупність елементів, що знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, створюючи певну цілісність, єдність. Основними системними принципами є: цілісність, структурність, взаємозалежність структури і середовища, множина описів кожної системи.

Будь-яка система: по-перше, складається з двох або більшої кількості елементів, по-друге, кожний елемент системи має властиві лише йому якості, по-третє, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного, по-четверте, система не може існувати поза часом і простором [42].

Система менеджменту – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, методів, структури, механізму, суб'єкта і об'єкта [16].

Сучасний ресторанний бізнес характеризується розмаїттям типів закладів ресторанного господарства: класичний фаст-фуд, ресторани quick service (або QSR – «швидке обслуговування»), ресторани free flow («вільний рух»), де частина технологічних процесів винесена на огляд відвідувачів, які самі обирають різні види страв, кафе формату fast-casual, поєднання фаст-фуду та демократичного ресторану. Їхня різниця полягає в обслуговуванні, наявності різних додаткових послуг, наприклад: безкоштовне паркування, проведення

шоу-програм тощо. Але незважаючи на таку різноманітність послуг, ресторатори шукають нові тренди для розвитку ресторанного бізнесу, нові ідеї для залучення аудиторії.

Ресторанне господарство виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання. Їхнє здійснення потребує створення відповідної виробничо-торговельної структури, до складу якої входять такі системи (рис. 2.2): управляюча, виробнича, система забезпечення та організаційно-обслуговуюча системи [4].

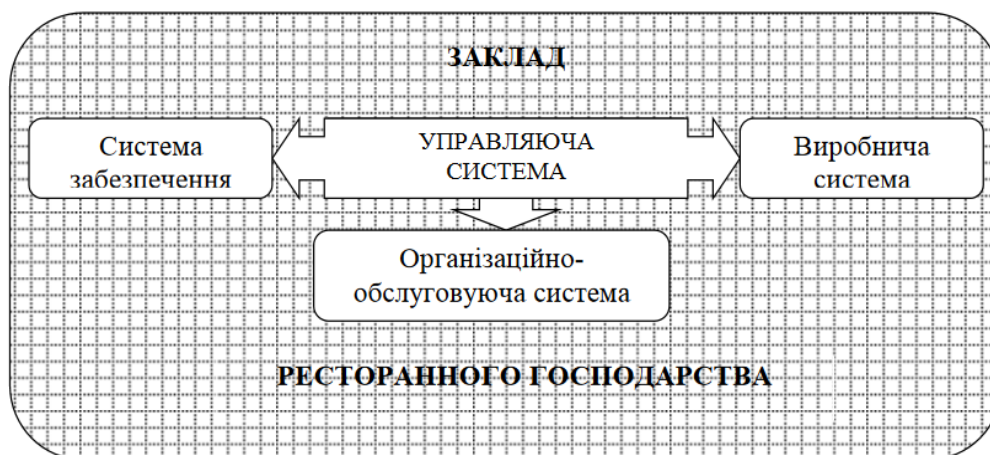


Рисунок 2.2 – Система закладу діяльності ресторанного господарства

*Джерело: складено автором за даними [42, 81]*

Управляюча система координує взаємозв'язки між усіма підсистемами організації, намагаючись забезпечити ефективність їхнього функціонування та діяльності організації загалом. Мета діяльності підсистеми – забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Система забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Підсистема складається з методичного, правового, ресурсного та інформаційного забезпечення. Цілі діяльності підсистеми – своєчасне забезпечення всіх підрозділів закладу ресторанного господарства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та відповідної якості, оптимізація використання ресурсів, економія транспортно-складських витрат, удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення виробництва шляхом постійного пошуку конкурентоспроможних постачальників.

Виробнича система посідає центральне місце у закладі ресторанного господарства, у ній сировина та напівфабрикати перетворюються на готову для

споживання продукцію. Мета діяльності системи – виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах та у визначені терміни, основний елемент системи – виробничий процес [7] (рис. 2.3).

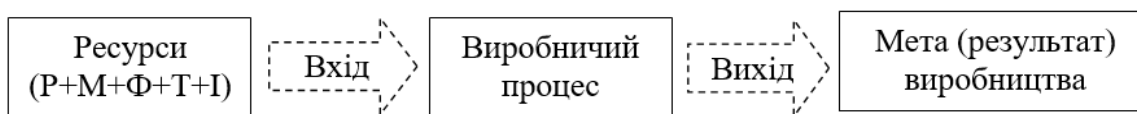


Рисунок 2.3 – Ресурсна схема виробничого процесу підприємства  
*Джерело: складено автором за даними [10]*

Організаційно-обслуговуюча система здійснює функції реалізації та організації споживання продукції закладу, надання послуг споживачам. Мета діяльності – задоволення потреб споживачів [10].

Приклад системи менеджменту закладу ресторанного господарства надано на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Приклад системи менеджменту закладу ресторанного господарства

*Джерело: складено автором за даними [42, 100]*

Підприємство готельно-ресторанного господарства є складною відкритою соціально-економічною системою, на діяльність якою впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

До факторів зовнішнього середовища непрямої дії можна віднести: економічні, політичні та міжнародні чинники. До факторів зовнішнього

середовища прямої дії можна віднести: споживачів, постачальників, конкурентів, ринкові чинники, соціальні, виробничо-технологічні та усіх стейкхолдерів підприємства.

До факторів внутрішнього середовища можна віднести: персонал, фінанси, виробництво, підприємницьку активність, ресурси підприємства, менеджмент та маркетинг [12].

У загальному вигляді систему менеджменту надано на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Система менеджменту

*Джерело: складено автором за даними [100]*

Таким чином, система менеджменту – невід’ємна складова готельно-ресторанного бізнесу, адже охоплює усі взаємозалежні функції, принципи та методи управління, без яких жодне підприємство готельно-ресторанного господарства не може існувати та нормально реалізовувати свою діяльність.

Система менеджменту має вхідний канал, а саме усі використані ресурси та вихідний канал, тобто готовий продукт чи послуга.

Система менеджменту говорить про те, що все взаємопов'язано, та збій в одному аспекті призведе до рушійних наслідків для усього підприємства.

Отже, проаналізувавши поняття «менеджмент» та «система менеджменту», можна зробити висновок, що менеджмент – це процес, а система менеджменту – механізм, який забезпечує ефективність цього процесу.

## **2.2 Менеджмент як невід'ємна складова готельно-ресторанного господарства**

Менеджмент є основною та невід'ємною складовою процесу функціонування будь-якого бізнесу, і готельно-ресторанне господарство не є винятком.

Готельно-ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у проживанні та харчуванні з організацією дозвілля або без нього (чи з наданням інших додаткових послуг) [17, с. 37].

Для ефективної організації готельно-ресторанного бізнесу та його функціонування необхідні відповідні робочі інструменти, функції та методи менеджменту. Тому дослідження проблем управління та вплив менеджменту на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства є актуальним і потребує уваги вчених та науковців.

На сьогодні підприємства готельно-ресторанного господарства відіграють доволі важливу роль у житті кожної людини, оскільки, окрім задоволення фізіологічних потреб у проживанні, харчуванні, відвідання відповідного закладу несе в собі естетичну, розважальну, соціальну функції тощо.

З року в рік готельно-ресторанний бізнес стрімко розвивається. Йде серйозна конкурентна боротьба за відвідувачів. Саме цей фактор змушує керівників закладів покращувати методи управління, методи обслуговування, продумувати шляхи просування свого продукту або послуги, надаючи їм у такий спосіб унікальності та неповторності.

Для того щоб заклад був успішним та конкурентоспроможним на ринку, керівники повинні чітко розуміти, що таке менеджмент загалом, та вміти грамотно використовувати в своєму бізнесі його робочі інструменти.

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес, як ніколи раніше, веде активну боротьбу за збереження власної життєздатності. У зв'язку з пандемією



коронавірусу більшість підприємств готельно-ресторанного бізнесу були вимушені закритися. Готельно-ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери. Готельєри та ресторатори усього світу, для яких зазначений бізнес має цінність, сьогодні вимушені задіяти всі ключові ресурси, серед яких застосування основних функцій та методів менеджменту.

Запорука ефективності готельно-ресторанного менеджменту – це реалізація основних функцій менеджменту. Якщо керівництво досконало та в повній мірі виконує усі чотири функції, це і є однією з вирішальних умов ефективного управління [17, с. 39].

Функції менеджменту – це відокремлені, відносно однорідні види управлінської діяльності.

Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених, А. Файоль виділив чотири функції управління:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль (рис. 2.6).

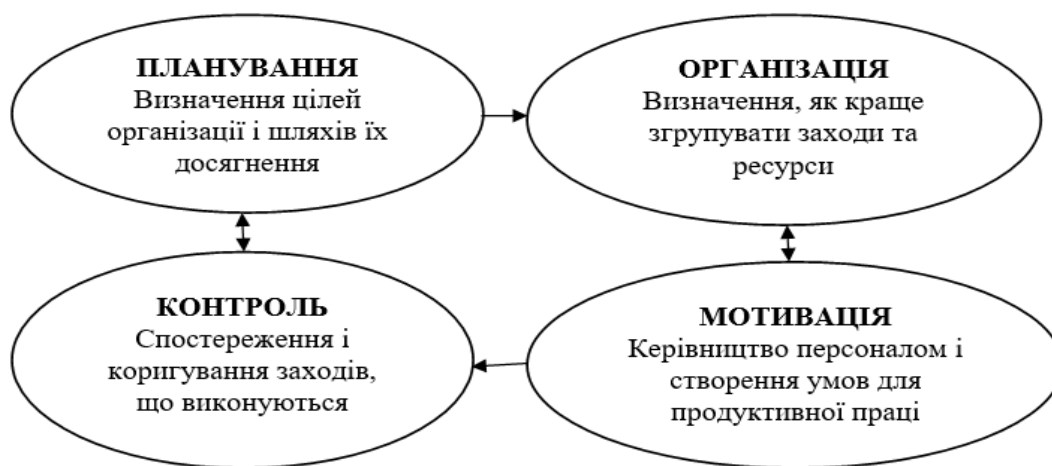


Рисунок 2.6 – Функції менеджменту

Джерело: складено авторами за даними [42]

Функція планування вважається однією з головних. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань, даючи відповідь на такі питання, як: Що виробляти? У який спосіб? Для кого? Саме функція планування дає змогу розробити стратегічний та тактичний плани. Зміст

функції планування передбачає реалізацію програми дій, створення та розподіл завдань працівникам чи підрозділам підприємства, їхній взаємозв'язок між собою.

Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і відносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на організацію роботи кожного підрозділу та всієї діяльності підприємства.

Отже, під організацією варто розуміти цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній. Організаційна діяльність є головним елементом системи управління.

Важливим аспектом у процесі організації є делегування, а саме виконання робіт керівниками за допомогою інших осіб. Таким чином, успішні управлінці делегують повноваження своїм підлеглим. Головне в цьому, це правильно організувати роботу своїм підлеглим. Таким чином, делегування є інструментом управління, за допомогою якого керівник може отримати резервний час для вирішення інших, більш важливих завдань.

Функція мотивації – є доволі важливою складовою ресторанного господарства. Це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності, для досягнення особистих цілей і цілей підприємства загалом. Все більше і більше керівників почали приділяти набагато більше уваги саме цій функції, ніж це було раніше. Менеджери застосовують функцію мотивації (матеріальна та нематеріальна мотивація) для активізації діяльності працівників, щоб стимулювати їхню працю. Особисте задоволення від добре виконаної роботи надає працівникам почуття впевненості у власних силах.

Функція контролю є необхідною складовою індустрії ресторанного господарства. Вона дозволяє виявити проблеми ще до того моменту, як вони перетворюються на кризові явища. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей підприємства. Оскільки функція планування направлена у майбутнє, то функція контролю повинна передбачати та попереджувати зміни на підприємстві [18, 20].

Основні функції управління на практиці тісно взаємопов'язані одна з одною. Їхня взаємодія забезпечує успішне функціонування підприємства у ринкових умовах, незважаючи на зовнішні та внутрішні чинники впливу.

Усі функції менеджменту діалектично пов'язані із методами менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів

управлінської діяльності є формування методів менеджменту.

У багатьох словниках існує велика когорта визначень поняття «метод». Найчастішим є твердження, що це технічний прийом, застосування інструментів чи процедур для досягнення конкретної мети або вирішення завдання за використання певних прийомів у багатьох видах людської діяльності.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Способи впливу керуючої системи на керовану.

До них відносять: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні методи (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Методи менеджменту

*Джерело: складено авторами за даними [42]*

Економічні методи враховують майнові та фінансові інтереси працівників, включають різноманітні економічні стимули. Економічні методи дозволяють активізувати виробничі та економічні інтереси працівника без прямого впливу на нього та направити його діяльність у потрібному напрямку для досягнення конкретної мети підприємства. Основне завдання змін економічних методів управління в ресторанному бізнесі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

Організаційно-адміністративні методи – методи прямого розпорядчого впливу керівника на потреби або мотиви робітника, залежно від процесу та сфери управління. У ресторанному бізнесі варто використовувати системне поєднання адміністративних методів з інструментами глибокої психологічної взаємодії з колективом та розвитком і підтримкою зворотного зв'язку між членами робочої команди, оскільки їхня робота пов'язана з процесом обслуговування споживачів. Тут виходить на перший план психологічний стан

контактуючої особи зі споживачами та певне дзеркальне відображення внутрішнього стану працівника на його сприйняття гостем.

Соціально-психологічні методи – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності, включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими [30].

Варто наголосити на необхідності поєднання максимально демократичного стилю управління з комбінованим використанням зазначених методів управління, які б не обмежували діяльність працівників, а навпаки, мотивували до більш ефективної роботи.

Практичне значення одержаних результатів реалізується у використанні комбінованої системи методів управління з конкретним акцентом на соціально-психологічні методи управління, саме вони дають можливість проявити ініціативу, лідерство та збільшити ефективність спільної роботи для досягнення поставленої мети. Соціологічні дослідження підтверджують, що успіх діяльності керівника на 15 % залежить від його фахового рівня й на 85 % від уміння працювати з людьми.

Інструментами ресторанного менеджменту є стратегічний та оперативний менеджмент. Стратегічний – зосереджений на розробці цілей підприємства, прогнозуванні його розвитку та довгостроковому плануванню його діяльності.

Стратегічний менеджмент дає ключ до розуміння характеру бізнесу організації, поводження її систем і значень внутрішнього устрою і зовнішнього оточення. Він розглядає причини і сліdstва, а також виявляє моделі, які можуть перешкодити організації в її спробах вибудувати політику, слідувати їй, оцінювати і коригувати, щоб успішно виконати свої завдання і зобов'язання.

Результатом стратегічного аналізу підприємства і навколишнього його середовища є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз для нього. Для цих цілей застосовується SWOT-аналіз. Для виявлення сильних і слабких сторін власне підприємство порівнюється з найбільш значущими конкурентами. Аналіз шансів і ризиків будується на вивченні змін у навколишньому середовищі.

Оперативний менеджмент реалізує плани стратегічного менеджменту шляхом організації, керівництва та контролю за поточною діяльністю підприємства [42, 48].

Досвід роботи успішних закладів готельно-ресторанного господарства транслює, що на кожному етапі управління потрібно слідувати визначним

правилам, які допоможуть поліпшити та утримувати на відповідному рівні менеджмент, і таким чином, уникнути основних помилок управлінців.

Основні моменти, які важливі в управлінні будь-яким підприємством готельно-ресторанного господарства:

- складання стратегії розвитку закладу. Розробка цілей, організаційної структури, розробка маркетингової стратегії, аналіз потенційних конкурентів, визначення цільової аудиторії, проведення SWOT-аналізу для підприємства, прогнозування бюджету та окупності тощо;

- ефективне управління фінансами. Постійний моніторинг витрат, доходів та усіх фінансових потоків підприємства;

- управління персоналом. Персонал – це найголовніша ланка ресторанного бізнесу, оскільки саме від нього залежить перше враження від закладу. Для покращення сервісу потрібно ретельно приділяти увагу підбору персоналу та займатися його навчанням, наприклад, проведення різноманітних тренінгів, майстер-класів, підвищення кваліфікації допоможуть поліпшити навички персоналу і зробити сервіс кращим, якіснішим та конкурентоспроможним;

- покращення сервісу. Поліпшення сервісу пов'язане з обслуговуванням споживачів. Це ще один привід приділити увагу навчанню персоналу і контролю якості. Від процесу обслуговування залежить 80 % настрою гостя, решта – якість та зручність номеру, їжа й атмосфера в ресторані. Щоб підняти рівень сервісу, керуючий повинен прислухатися до гостей, цікавитися зворотнім зв'язком, дивитися книгу скарг і читати відгуки в соціальних мережах. Прикладом оцінки рівня сервісу може бути інтеграція послуги «Прихований гість», саме ця послуга допомагає виявити усі недоліки в обслуговуванні та сервісі;

- маркетинг, просування закладу. Знаходження та впровадження слухних каналів для реклами ресторану. У такий спосіб робити бренд закладу готельно-ресторанного господарства найпопулярнішим та впізнаваним на ринку. Наприклад, просування підприємства за допомогою соціальних мереж, проведення різноманітних конкурсів, інтерактивів тощо;

- вибір зручної системи управління закладом. Інструменти для управління повинні бути зручними та сучасними, тому систему автоматизації потрібно підбирати під потреби закладу готельно-ресторанного господарства.

Для того щоб готельно-ресторанному господарству залишатися

конкурентоздатним на ринку послуг, потрібно:

- орієнтуватися на попит і потреби ринку, на потреби своїх потенційних споживачів;
- удосконалювати структуру управління;
- поліпшувати усі виробничі процеси;
- використовувати сучасні методи управління;
- корегувати процеси управління;
- постійно прагнути до підвищення ефективності виробництва;
- корегувати цілі і програми залежно від стану ринку;
- впроваджувати в діяльність підприємств автоматизацію бізнес-процесів;
- застосовувати реінжиніринг бізнес-процесів, автоматизацію та діджиталізацію бізнесу;
- використовувати сучасну інформаційну базу з метою здійснення різноманітних рішень тощо.

Управління конкурентоздатністю тісно пов'язано з менеджментом підприємства та базується на орієнтації підвищення ефективності й якості роботи, на досягненні високих кінцевих результатів, випуску продукції високої якості з мінімальними витратами, яка відповідає вимогам споживачів та міжнародним стандартам, виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоздатності.

Як свідчить світовий досвід, підвищення конкурентоздатності становить процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоздатності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів менеджменту [45].

Таким чином, менеджмент є невід'ємною складовою готельно-ресторанного господарства та відіграє дуже важливу роль. Менеджмент готельно-ресторанного господарства становить систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з усіма основними аспектами діяльності підприємств та координує різні напрямки виробничо-торгівельної діяльності підприємств галузі і забезпечує високу ефективність

кінцевих результатів цієї діяльності.

Ефективний менеджмент готельно-ресторанного господарства, повною мірою реалізуючи свою мету і задачі, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування відвідувачів, необхідні темпи економічного розвитку підприємства, зміцнення його фінансового стану і формування конкурентної переваги, що зрештою обумовлює постійне зростання його ринкової вартості.

Готельно-ресторанний менеджмент допомагає підприємствам готельно-ресторанного господарства покращувати свою діяльність. Запорука його ефективності – це реалізація основних функцій та методів менеджменту, а основні його правила допомагають закладам готельно-ресторанного господарства досягти поставлених цілей, вийти на новий рівень, підвищити конкурентоздатність на ринку та зробити так, щоб підприємство працювало як єдине ціле, єдиний механізм.

### **2.3 Сутність та основні характеристики маркетингу**

Поняття «маркетинг» запозичене в англійській мові і походить від злиття двох англійських слів «*market*» – ринок, торгівля, продаж, комерційна діяльність, «*getting*» – завоювання. Це – термін, що виник на початку ХХ ст. у США.

Маркетинг – це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів [13].

Основна мета сучасного маркетингу – досягнення стратегічних цілей функціонування фірми на основі постійного дослідження та максимального задоволення потреб споживачів та суспільства загалом.

Сутність маркетингу – виробництво товарів і послуг обов'язково має орієнтуватися на споживача, на попит, на постійне узгодження можливостей виробництва до вимог ринку.

Маркетинг визначається як діяльність, спрямована не тільки на задоволення попиту, але і на його прогнозування і формування. Маркетинг включає підприємницьку діяльність і неекономічні процеси, що охоплює не тільки товари і послуги, але і людей, організації, права, території, виборчі кампанії, цінні папери.

Свій розвиток маркетинг починає в 1960–1970 рр., впливають на це як

зовнішні, так і внутрішні фактори:

- а) зростання рівня життя;
- б) збільшення частини наявного доходу;
- в) підвищення якості послуг, послуг соціальної сфери;
- г) розвиток систем повідомлення (люди активно починають подорожувати, привозячи з собою не тільки нові товари, але й нові потреби);
- д) бажання з користю для себе проводити свій вільний час.

Зокрема, маркетинг найчастіше трактують, виходячи з трьох основних постулатів:

1) маркетинг як принцип: орієнтація на споживача, що передбачає спрямування всіх зусиль і рішень підприємства чи організації на задоволення потреб, що виникають на ринку;

2) маркетинг як засіб: прийоми маркетингу, що мають на меті координування використання інструментів впливу на ринок для створення бажаних позицій організації та переваг перед конкурентами;

3) маркетинг як метод: маркетингові дослідження, що передбачають систематичний пошук рішень із використанням сучасних соціологічних і технічних засобів.

Маркетингова діяльність необхідна для забезпечення:

– надійної, достовірної та своєчасної інформації про ринок, його структуру та динаміку для конкретного попиту, смаків та переваг клієнтів, їхню мотивацію під час вибору того чи іншого продукту;

– створення такого продукту, який краще відповідає вимогам ринку, ніж продукція конкурентів;

– впливу на споживача, на потреби та на ринок, який забезпечує найбільший контроль у сфері його реалізації [54].

Маркетингова діяльність – це комплекс заходів, спрямованих на вивчення таких питань, як:

– аналіз зовнішнього (по відношенню до підприємства) середовища, який допоможе визначити фактори, які сприяють успіху компанії або перешкоди, які стають на шляху до нього. У результаті аналізу формується база даних для прийняття підприємством ефективних маркетингових рішень;

– аналіз споживачів як наявних, так і потенційних. Сутність цього аналізу полягає в аналізі демографічних, економічних, географічних, соціальних та інших характеристик людей, які приймають рішення щодо купівлі, а також



їхніх потреб;

- вивчення існуючої і планування майбутньої продукції, тобто розробка концепції створення нових продуктів, вдосконалення старих або вилучення з виробництва застарілих;

- планування продажів, створення певних розподільних мереж зі складів і магазинів, а також агентських мереж;

- забезпечення формування попиту та стимулювання збуту шляхом поєднання інструментів маркетингу та різних видів економічних стимулів, спрямованих не тільки на покупців, а й на агентів та прямих продавців;

- ведення цінової політики, тобто створення систем планування цін на експортні товари, умов кредитів, знижок тощо;

- задоволення норм країни, що імпортує товари підприємства. Це означає обов'язок забезпечення відповідних рівнів безпеки використання товарів і охорони навколишнього середовища; дотримання моральних норм тощо [54].

На реалізацію зазначених заходів відводиться велика роль на суб'єкти маркетингу, до яких відносяться виробники та сервісні організації, оптові та роздрібні торгові організації, фахівці з маркетингу і споживачів.

Маркетинговий процес починається з аналізу покупця і виявлення його потреб і закінчується покупкою товару покупцем, а отже й задоволенням його потреб.

Концепція маркетингової діяльності – це системи поглядів, підходи, які визначають орієнтацію підприємницької діяльності на різних етапах її розвитку. Виділяють шість концепцій: виробничу, товарну, збутову, власне концепцію маркетингу, соціально-етичного маркетингу, а також нову концепцію взаємодії (стосунків), які забезпечують отримання прибутку і, керуючись якими, підприємства здійснюють маркетингову діяльність.

1. Концепція виробництва – система організації комерційно-господарської діяльності суб'єктів ринку, за якої продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції, якщо вона широко представлена в місцях продажу за доступними цінами. Головним завданням продавця є зниження собівартості продукції шляхом удосконалення та збільшення масштабів виробництва, а також підвищення ефективності системи розподілу товарів.

Здійснення цієї концепції можливо в двох випадках:

- в умовах «ринку продавця», коли попит на товар перевищує його пропозицію, а отже, конкуренція відсутня;

– коли при високій собівартості продукції, що випускається, необхідно шукати шляхи її зниження [50, 52].

2. Концепція товару – система організації комерційно-господарської діяльності, за якої продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції, якщо вона буде мати найвищу якість. Фірмою докладаються всі зусилля для удосконалення товару: проводяться науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, впроваджуються нові технології тощо.

Небезпека полягає в тому, що, зосередившись на товарі, можна залишити поза увагою зміни потреб споживачів.

3. Концепція збуту – система організації комерційно-господарської діяльності, за якої продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції лише за умови прикладення значних зусиль щодо збуту. Виробник виходить з того, що споживач не має наміру купувати цю продукцію, а отже, щоб примусити його до купівлі, потрібно активно застосовувати рекламу, засоби стимулювання збуту, особистий продаж та інші способи тиску. У цьому випадку якраз намагаються «продати те, що виробили».

4. Концепція маркетингу – система організації комерційно-господарської діяльності, за якої продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції за умови попереднього визначення вимог і потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. Концепція маркетингу є значним кроком вперед порівняно з попередніми, оскільки вперше головною умовою прибутковості діяльності проголошується підпорядкування виробництва інтересам покупця.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу – система організації комерційно-господарської діяльності, за якої продавець розраховує на успішну реалізацію своєї продукції, якщо зможе визначити потреби ринку та задовольнити їх більш ефективними методами порівняно з конкурентами за умови збереження або укріплення добробуту споживачів та суспільства загалом.

Зазначимо, що будь-яка з розглянутих концепцій маркетингу і сьогодні може бути використана на певному етапі розвитку фірми або компанії. Проте концепція, яка спрацьовує на одному етапі, може стати зовсім неефективною на іншому, що призведе фірму до збитків. Для досягнення успіху необхідно систематично аналізувати ринок, споживача і вчасно змінювати пріоритети управління маркетинговою діяльністю.

На сучасному етапі в суспільстві активно проявляються два рухи, спрямованих на регулювання маркетингової діяльності: консюмеризм і інвайронменталізм. Консюмеризм – громадський рух на захист інтересів споживача. Інвайронменталізм – рух громадян і державних органів, спрямований на захист і поліпшення стану навколишнього середовища [110, 114].

Суб'єкти та об'єкти маркетингу. Суб'єкт – це вихідна точка, від якої починається процес.

Вихідними точками в маркетингу є:

1. Виробники. Від них починається весь маркетинговий процес. Вони створюють товар, який надалі повинен прийти до споживача.

2. Споживачі – це ті, кому повинен бути доставлений товар. Як споживач може виступати як окрема людина, так і організація. Наприклад, під час виробництва мобільних телефонів нерідко з'являється необхідність закуповувати запчастини в інших компаній. У цьому випадку як споживач виступає організація.

3. Посередники – це люди, які працюють у сфері збуту цієї продукції.

Посередниками можна вважати, наприклад, власників магазинів, якими можуть виступати фахівці з оптової торгівлі.

4. Оптова та роздрібна торгівля. Перший варіант – продаж великої кількості продукції за достатньо низьку ціну, а другий – реалізація товару в торговій мережі.

5. Фахівці в маркетинговій сфері – може бути організація або люди, які спеціалізуються на певних маркетингових процесах.

Об'єкт дослідження у маркетингу – це кінцева точка, до якої спрямоване наукове дослідження. Саме заради розуміння закономірностей їхнього функціонування розвивається ця наука.

Об'єктами маркетингу є:

1. Товари – це будь-яка продукція, яка випускається суб'єктом маркетингового процесу. Вони є об'єктами маркетингу з тієї причини, що дії проводяться з ними, а не вони самі їх виробляють.

2. Послуги. Вони також можуть бути товаром, просто їх непогано було б вивести в окремий підрозділ. Послуги – це нематеріальний товар, який спрямований на надання людині допомоги за певну плату. Наприклад, водії маршруток допомагають швидко доїхати з пункту А в пункт Б.

3. Ідеї, що безпосередньо знаходяться у взаємозв'язку з інтелектуальними послугами та залежать від рівня розвитку правового забезпечення авторських пріоритетів.

4. Території. Об'єкти маркетингу територій – це нерухомість, парки, забудови, земля і так далі [35, 114].

5. Особи також можуть бути об'єктами маркетингу. Наприклад, якщо рекламується якийсь дуже перспективний працівник, то він автоматично стає об'єктом. Те ж саме і з відомими сценаристами, акторами, режисерами тощо.

## 2.4 Класифікація, принципи та функції маркетингу

Основну класифікацію маркетингу надано на рисунку 2.8.

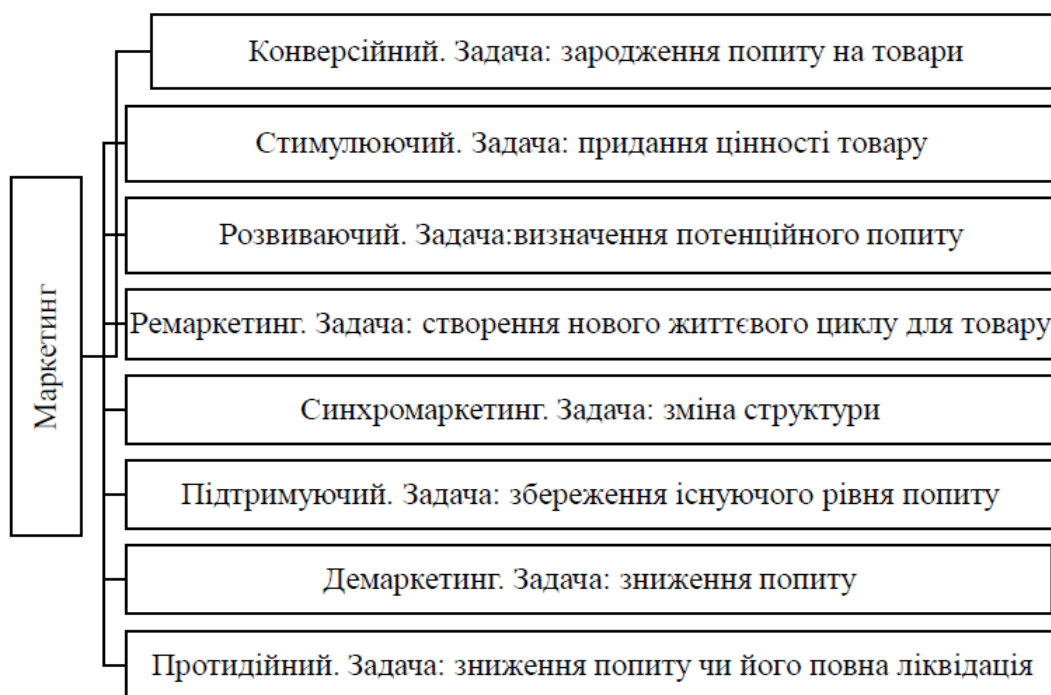


Рисунок 2.8 – Класифікація маркетингу за характером попиту

Джерело: складено авторами за даними [35, 112]

Існує також класифікація маркетингової діяльності за каналами комунікації:

1. Історично найпершим маркетингом вважається прямий, який вважається найбільш ефективним способом подати і продати продукт.

Методами, які при цьому використовуються, є вміння продавця переконувати та мотивувати споживача, його харизма.

Проте без залучення інших джерел зв'язку покриття є мінімальним.

2. Медіамаркетинг, тобто друковані матеріали, телебачення, радіо, які підвищують охоплення аудиторії, але мінусом є неможливість зворотного зв'язку з продуктом. Крім того, таким каналом просування користуються великі фірми, оскільки ціна такого засобу доволі висока. З погляду покриття медіамаркетинг вже поступається інтернету.

3. Інтернет не входить у медіамаркетинг, оскільки має додаткову характеристику у вигляді його інтерактивності, тобто наявності зворотного зв'язку, здатності користувачів брати участь в обговоренні продукту, у його просуванні. Соціальні мережі, огляди, створений користувачем контент чи статистика відвідувань сайту – все це створює імідж брэнда, збільшує або зменшує вартість продукту.

4. Маркетинг упаковки є важливою частиною просування продукції. Думка споживача про продавця і марку включає оцінку дизайну і зручності упаковки. Особливо це важливо у магазинах самообслуговування, де товари повинні мовчки конкурувати зі своїми сусідами на полиці.

5. Сувеніри, купони на знижки, безкоштовне тестування, програми лояльності та інші методи стимулювання збуту створюють необхідний інформаційний шум навколо нового продукту, розширюють аудиторію та підвищують обізнаність про брэнд. І знову ж таки великі компанії вибирають цей спосіб спілкування з клієнтом, оскільки можуть собі дозволити заплатити високу ціну [112].

Класифікацію видів маркетингу також надано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Класифікація видів маркетингу

Ознака класифікації	Види маркетингу
1	2
1. Орієнтація маркетингової діяльності	маркетинг, орієнтований на продукт; маркетинг, орієнтований на споживача; змішаний маркетинг
2. Сфера застосування	споживчий маркетинг (маркетинг товарів споживчого призначення); промисловий маркетинг; торговельний маркетинг; інноваційний маркетинг; інвестиційний маркетинг; банківський маркетинг

Продовження таблиці 2.2

1	2
3. Період часу, на який розробляється маркетингова політика підприємства	стратегічний маркетинг; тактичний маркетинг; оперативний маркетинг
4. Вид купівельного попиту	Конверсійний; стимулюючий; ремаркетинг; синхромаркетинг; розвиваючий (креативний); демаркетинг; підтримуючий; протидіючий
5. Застосовувана концепція керування маркетинговою діяльністю на підприємстві	виробничий; продуктовий; збутовий; ринковий
6. Ступінь координації функцій, що виконуються на підприємстві	інтегрований; неінтегрований
7. Кінцева мета маркетингової діяльності підприємства	комерційний; некомерційний
8. Види продукції	маркетинг товарів; маркетинг послуг
9. Рівень розв'язування задач	мікромаркетинг; макромаркетинг
10. Ступінь диференціації маркетингових функцій	глобальний; диференційований; вузькоцільовий маркетинг; індивідуальний маркетинг
11. Територіальна ознака	внутрішній маркетинг; міжнародний маркетинг

*Джерело: складено авторами за даними [34, 35]*

Залежно від ринкової кон'юнктури й умов діяльності підприємства (фірми) виділяють такі різновиди маркетингу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Різновид маркетингу

Характер попиту на ринку	Мета маркетингу і його інструменти	Різновид маркетингу
1	2	3
1. Негативний попит	Змінити відношення до товару шляхом його вдосконалення, коректування ціни й більш ефективного просування	Конверсійний
2. Що формується (схований) попит	Оцінити обсяги потенційного попиту й запропонувати ринку бажаний товар	Розвиваючий

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
3. Падаючий попит	Переглянути всю систему комплексу маркетингу, визначити слабку ланку й реанімувати її, модифікувати товар	Ремаркетинг
4. Коливний (нерегулярний) попит	Синхронізація пропозиції та попиту шляхом введення гнучких цін і відповідних методів стимулювання	Сінхромаркетинг
5. Повноцінний попит	Підтримка досягнутого рівня попиту шляхом максимального включення усіх чотирьох складових комплексу маркетингу	Підтримуючий
6. Надмірний попит	Знаходження способів тимчасового або постійного зниження попиту для блокування небажаних явищ (негативна реакція покупців і спекуляція)	Демаркетинг
7. Ірраціональний попит	Переконати споживачів відмовитися від використання (або знизити) шкідливих товарів і послуг шляхом різкого підвищення цін, обмеження доступності, антиреклами	Протидіючий
8. Відсутність попиту	Активізація заходів соціально-психологічного впливу на споживача через помітне зниження цін і рекламу	Стимулюючий

*Джерело: складено авторами за даними [34, 35]*

Однак варто зазначити, що типологізація видів маркетингу наразі є несталою.

Для кожного успішного підприємства завданням є розробка безлічі різних маркетингових заходів і на її основі – створення інтегрованої маркетингової програми, яка повинна включати процес створення і просування товару, що становить цінність для споживача. Такі заходи прийнято називати комплексом маркетингу або маркетинг-міксом.

Маркетинг-мікс – набір маркетингових інструментів, що використовуються компанією для досягнення її маркетингових цілей. Поняття маркетинг-міксу передбачає пропорційний розподіл зусиль, комбінацію, конструювання та інтеграцію елементів маркетингу і збуту в єдину програму, яка також на підставі оцінки ресурсів і сил маркетингу найбільшою мірою слугує досягненню цілей підприємства в певний період часу. Конкретний зміст

маркетинг-міксу також залежить від багатьох параметрів, насамперед, від особливостей ринку чи галузі, товару та можливостей самої компанії.

Ця класифікація маркетингових інструментів і до цього дня залишається найпопулярнішою. Вона містить чотири елементи: товар, ціну, місце і просування. Сукупність змінних, що входять в цю класифікацію, прийнято називати «4P», від великих Product, Price, Place, Promotion [35].

Маркетинг як спосіб діяльності підприємців і специфічний спосіб господарювання в умовах ринкових відносин ґрунтується на таких принципах:

- вільний вибір мети та стратегії функціонування та розвитку, концентрація всіх зусиль на пріоритетних напрямках діяльності;
- відкритість до споживача, його побажань і потреб;
- спрямованість на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності, а також на довготривалу перспективу розвитку підприємства;
- комплексний підхід до вирішення проблем, що передбачає визначення цілі відповідно до ресурсів і можливостей підприємства;
- оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників фірми;
- активна політика, яка полягає в наступальній стратегії розвитку підприємства щодо інновацій, виробництва та збуту, випередження конкурентів;
- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем;
- гнучкість у досягненні поставленої мети через швидке пристосування до зміни умов навколишнього середовища;
- вартісність;
- наявність відповідної інфраструктури та фахівців.

Відповідно до основних завдань маркетингової діяльності (аналіз та вивчення ринку та клієнтів; планування маркетингової і збутової діяльності фірми; узгодження товарного асортименту, його характеристик та цін з потребами споживачів; розробка упаковки; формування каналів розповсюдження продукції підприємства; забезпечення двостороннього комунікаційного зв'язку підприємства із споживачами; перед та післяпродажний сервіс тощо), можна відобразити функції маркетингової діяльності [34].



Функції маркетингу надано на рисунку 2.9.

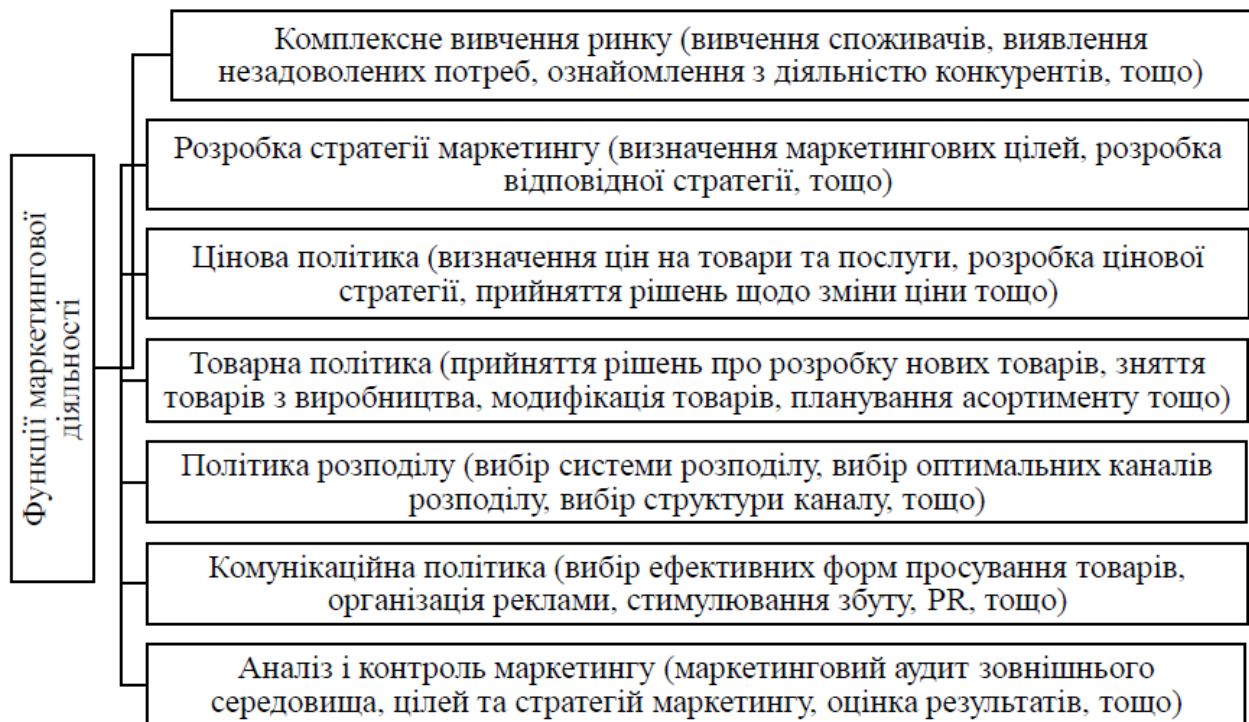


Рисунок 2.9 – Функції маркетингової діяльності

*Джерело: складено авторами за даними [34, 35, 112]*

Маркетинг займає важливе місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, розроблена і впроваджена ефективна маркетингова політика підприємства зможе зміцнити та розширити позиції підприємства на ринку, сформувати позитивний образ у споживачів і вигідно виділити продукцію серед продукції конкурентів.

Маркетинг – це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення нестатків та потреб як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропозиції та обміну товарів.

Маркетинг – це також наука, що дає знання про ринок, закони його функціонування, про поведінку покупців на ринку, з яким пов'язане підприємство.

Однією з провідних завдань маркетингу є вивчення поведінки споживачів. Вивчення ролі поведінки споживача в індустрії гостинності є вивченням того, чому люди купують той або інший продукт.

Процес поведінки споживача – це процес вибору споживачем того або іншого продукту.

Правильне розуміння поведінки споживачів надає можливості:

- прогнозувати їхні потреби;
- виявляти продукти або послуги, що мають найбільший попит;
- поліпшувати відносини з потенційними споживачами;
- здобувати довіру споживачів завдяки розумінню їхніх запитів;
- розуміти, чим керується споживач, ухвалюючи рішення про купівлю продукту чи послуг;
- з'ясувати джерела інформації, використовувані при ухваленні рішення про покупку;
- встановлювати, хто і як впливає на вироблення і ухвалення рішення про купівлю продукту чи послуг;
- формувати відповідну стратегію споживчого маркетингу і конкретні елементи найбільш ефективного комплексу маркетингу;
- створювати систему зворотного зв'язку із споживачами продукту чи послуг;
- налагоджувати ефективну роботу з клієнтами [110].

Формування правильного розуміння споживачів у маркетингу виходить із таких принципів:

- споживач незалежний;
- поведінка споживачів продукту чи послуг пізнається за допомогою досліджень;
- поведінка споживачів продукту чи послуг соціально законна;
- поведінка споживачів продукту чи послуг піддається впливу.

Споживання (*consumption*) – це набуття, використання продуктів, послуг ідей і позбавлення від них.

Споживач (*consumer*) – індивідуум або група, що використовують товар, послугу, ідею для задоволення своїх потреб.

Поведінка споживачів (*consumer behavior*) – це діяльність, безпосередньо залучена в набуття, споживання і позбавлення від продуктів, послуг, ідей, включаючи процеси рішень, що передують цій діяльності і наступні за нею [110, 112].

Комплекс маркетингу схематично зображено на рисунку 2.10.

Комплекс маркетингу						
Product – продукт	Price – ціна	Place – доведення продукту до споживача	Promotion – просування продукту на ринок	People – споживачі	Personnel – персонал	Packag – упаковка
Модель (концепція) 4P						
Модель (концепція) 5P						
Модель (концепція) 6P						
Модель (концепція) 7P						

Рисунок 2.10 – Основні моделі (концепції) в комплексі маркетингу

Джерело: складено авторами за даними [112]

Розгорнуту класифікацію концепцій-домінант ринкової орієнтації дають Kotler P. і Armstrong G. (табл. 2.4).

Вони представляють п'ять концепцій розвитку ринкової орієнтації бізнесу: виробнича (*production*), продуктна (*product*), концепція продажів (*selling*), маркетингова (*marketing*), соціального маркетингу (*societal marketing*).

Boone L., Kurtz D. [114] додали до існуючих етапів розвитку маркетингу етап маркетингу відносин, або те, що називають в Америці *relationship marketing*. Домінуючі концепції товаровиробництва, або домінанти ринкової діяльності, мають історичну прив'язку.

Виробнича концепція, або орієнтація (*production concept, product orientation*), передбачає, що споживачі віддають перевагу доступним за ціною товарам. Ця концепція роботи з ринком корисна в двох ситуаціях. По-перше, це ситуація перевищення попиту над пропозицією, у якій менеджмент повинен прагнути збільшити виробництво. По-друге, це ситуація високих цін на продукт, і тому необхідно підвищити продуктивність для зниження цін.

Продуктова концепція, або орієнтація (*product concept, product theory*), передбачає, що споживачі віддають перевагу найбільш якісним та інноваційним товарам. Це спонукає організацію сконцентрувати зусилля на продукті і постійно його вдосконалювати, забуваючи, однак, про те, що потрібно задовольняти потребу. Наприклад, видавці паперових газет наприкінці ХХ ст. отримали зростаючого конкурента в особі інтернет-ЗМІ. Для того щоб задовольнити потреби читачів в інформації нового формату (режим реального часу, інтерактивність, глобальність), всі центральні газети світу відкрили свої інтернет-версії. Аналогічно, безглуздо постійне вдосконалення паровоза, якщо

для реалізації своєї потреби в пересуванні споживачі можуть з більшою ефективністю використовувати автомобіль, електропоїзд, літак.

Концепція продажів (*selling concept*), або орієнтація на продажі (*selling orientation*), передбачає, що споживачі не куплять товар до тих пір, поки не будуть зроблені широкомасштабні зусилля із продажу та просування. Концепція продажів використовується в ситуації значного перевищення пропозиції над попитом. Мета – продати що виробляється, замість того, щоб робити те, що потрібно купити.

Таблиця 2.4 – Концепції товаровиробництва, ХХ–ХХІ ст.

Етапи становлення ділового середовища ХХ–ХХІ ст.	Концепція товаровиробництва (типи орієнтації)
1900–1930 рр. Епоха масового виробництва	1. Виробнича концепція (орієнтація) – акцент на вдосконалення виробництва
1930–1955 рр. Епоха масового збуту	2. Продуктова концепція (орієнтація). Чим якісніше вдосконалити продукт, тим краще. Проте упущено те, що задоволення потреби важливіше нескінченного удосконалення товару. Наприклад, удосконалення логарифмічної лінійки безглуздо, якщо є доступні калькулятори. 3. Концепція продажів. Акцент на зусиллях із продажу та просування (акцент на потребах продавця, але не споживача, – збути товар шляхом інтенсифікації комерційних зусиль; зростання прибутку завдяки зростанню). 4. Концепція маркетингу (початок 1950-х рр.): – акцент на потреби споживача, – задоволення потреб цільових ринків найбільш ефективними способами
З 1955 р. по сьогодні. Постіндустріальна епоха	5. Концепція соціального маркетингу (з 1960-х рр.) Концепція 4Р + одночасне збереження і зміцнення благополуччя споживача і суспільства загалом. Необхідність одночасного досягнення трьох цілей: – задоволення потреб покупців; – добробут суспільства / людей – екологія, здоров'я (безпечні компоненти продукції), достовірність реклами, здорова конкуренція; – прибуток фірми. 6. Концепція маркетингу відносин (з 1990-х рр.): – орієнтація на довгострокові відносини з постачальниками і споживачами (стратегічні альянси)

Джерело: складено авторами за даними [112]

Робота з ринком на основі концепції продажів в умовах все більш конкурентного ринку здатна викликати негативні наслідки для продавця. Споживача спонукають купувати те, що йому не потрібно, продукт нав'язується споживачеві за допомогою агресивного просування і стратегії проштовхування. У результаті споживач купує те, що його насправді не влаштовує. Концепція маркетингу (*marketing concept*) передбачає, що досягнення цілей організації залежить від визначення потреб і переваг цільових ринків і задоволення цих потреб більш дієво і ефективно, ніж конкуренти. На відміну від концепції продажів, де робота на ринку детермінується інтересами продавця, концепція маркетингу на чільне місце бізнесу ставить потреби ринку.

Для збереження і посилення своїх позицій на ринку багато компаній створили формальні посадові позиції і підрозділи маркетингу. Однак формального підходу недостатньо. Потрібно на ділі інтегрувати функцію маркетингу в систему управління компанією, зорієнтувавши діяльність всієї компанії на споживача.

Концепція соціального маркетингу (*societal marketing concept*) вимагає від маркетологов (організацій / індивідуумів, провідний маркетинг) необхідності врахування потреб суспільства поряд із бажаннями споживачів і цілями прибутковості бізнесу. Стійка робота бізнесу в глобалізованому діловому середовищі, очевидно, передбачає використання природоохоронних і екологічних технологій.

Концепція маркетингу відносин (*relationship marketing*) передбачає перехід у маркетинговій діяльності від обміну (угоди, або трансакції) між постачальником і споживачем до довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами. Залучення клієнта і трансакція розглядаються лише як один з проміжних етапів у формуванні тривалих ділових відносин та сталого успіху в бізнесі. Оскільки залучення нових клієнтів у кілька разів дорожче, ніж збереження існуючих клієнтів, важлива не стільки одноразова угода, скільки збереження первинного покупця для всіх можливих подальших угод. Конкурентні переваги на ринку досягаються в значній мірі шляхом утворення мереж постачальників і споживачів, стратегічних альянсів партнерів. Маркетинг залишається сьогодні однією з основних концепцій в роботі зі споживачами [110].

Процес планування маркетингу і повноцінність розуміння поведінки споживача включає:

- планування специфічних ринкових часток;
- правильне позиціонування продукту;
- проєкт ефективного маркетингу поєднує і віддзеркалює поведінку споживача продукту в усіх своїх компонентах: продукт, просування, ціна і методи продажу;
- огляд того, як нові продукти були одержані і дослідження ставлення до них споживача.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 3.1 Зарубіжний досвід використання моделей менеджменту

Менеджмент все більш впевнено входить у виробниче та суспільне життя країн світу. З одного боку – це наука, яка опирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології, що допомагає людям розібратись в реаліях виробничого процесу. З іншого, менеджмент визначає правила поведінки людських організацій, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, інструментами, підходами, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо [42].

Питання вибору моделі управління – одне з найактуальніших у сучасному менеджменті. Абсолютна більшість управлінців пов'язують свої успіхи з певною моделлю управління.

Під моделлю управління розуміють теоретично вибудовану сукупність уявлень про те, як виглядає система управління, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність.

Основними компонентами управлінської моделі є:

- базові принципи менеджменту;
- стратегічне бачення;
- цільові установки і завдання;
- характер впливу зовнішнього середовища;
- структура і порядок взаємодії елементів організації;
- організаційна культура;
- рушійні сили розвитку;
- мотиваційна політика [49].

Серед світових управлінських моделей до найбільш популярних відносять: Американську, Японську та Західноєвропейську моделі управління.

Першочерговим завданням Американської моделі менеджменту є отримання прибутку, а для її вирішення необхідно забезпечити конкурентоспроможність і уникнути банкрутств підприємства.

Американська модель характеризується:

- жорсткою системою управління;
- напрямком дій всіх працівників на досягнення загальних цілей підприємства;
- індивідуальним характером прийняття рішень;
- індивідуальною відповідальністю;
- високою кваліфікацією персоналу, здатністю до навчання, швидким посадовим просуванням;
- формальними відносинами з підлеглими;
- процес прийняття рішення відбувається зверху вниз, рішення приймається швидко, реалізується повільно;
- короткостроковим наймом, часта зміна роботи залежно від матеріальних благ;
- відношенням до підлеглих, як до робітників;
- розмежуванням прав, обов'язків і функцій;
- особистим прикладом керівника, генерація ідей і організація їхньої реалізації;
- схильністю до ризику, рішучості [49].

Для української моделі було б актуально запозичити із американської моделі: формування жорсткої організації із виділенням повноважень та чітких обов'язків, особистим прикладом керівника, генерація ідей керівником і організація їхньої реалізації та швидке прийняття управлінських рішень.

Основні характеристики сучасного менеджменту ресторанного бізнесу в США:

- серед вищого управлінського персоналу чимало порівняно молодих людей, які більш схильні до радикальних рішень. Їм легше розібратися в нових технологіях, методах, форматах, концепціях ресторанного бізнесу;
- націленість на швидке прийняття рішень;
- більший ризик заради більшої винагороди;
- швидкий розвиток індивідуальних здібностей керівників і їхніх підлеглих;
- управління часом і оптимальність вирішення завдань;
- оскільки технології та методи управління час від часу доводиться оновлювати, то велике значення для американських закладів ресторанного господарства є постійне навчання свого персоналу: тренінги, семінари,



підвищення кваліфікації тощо [33, 49].

Графічна інтерпретація американської моделі менеджменту ресторанного господарства зображена на рисунку 3.1.

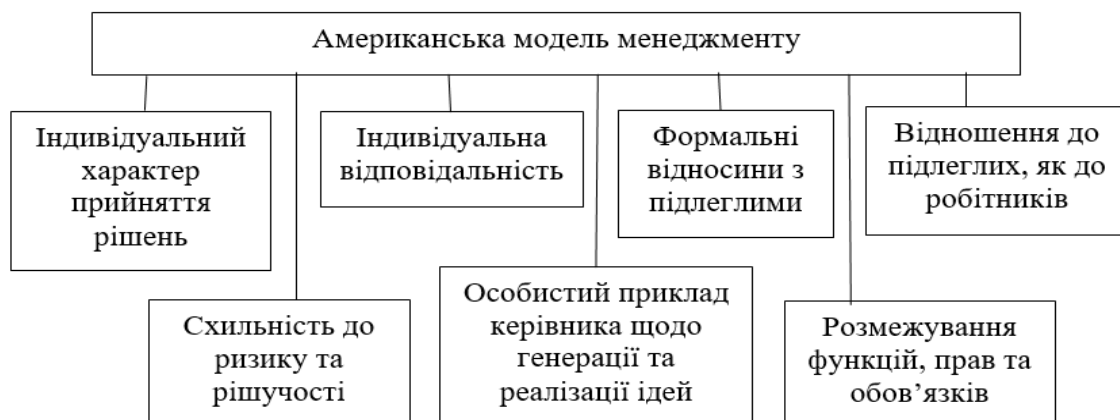


Рисунок 3.1 – Графічна інтерпретація американської моделі менеджменту ресторанного господарства

*Джерело: складено авторами за даними [49, 100]*

Найбільш ефективною у світі вважається японська модель, яка ґрунтується на колективізмі, використовує усі морально-психологічні важелі впливу на особистість. Велику роль відіграє виховання у працівників почуття обов'язку перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожне почуттю сорому при прийнятті іншої позиції. На відміну від провідних моделей, японська модель характеризується своєю спрямованістю: основним предметом управління в Японії є трудові ресурси, а основною метою організації – підвищення ефективності роботи підприємства переважно шляхом підвищення продуктивності праці працівників.

Японська модель характеризується:

- умінням працювати в команді;
- колективним характером прийняття рішень;
- відданістю загальним інтересам підприємства;
- повагою до керівництва та підлеглих;
- особистими неформальними відносинами з підлеглими;
- найманням працівників на довгостроковий час;
- високою кваліфікацією персоналу;
- відношенням до робітників, як до особистостей;
- груповою роботою менеджерів, вони повинні вміти виконувати будь-

яку роботу в межах своєї організації;

- відсутністю чітких посадових інструкцій, оскільки зміст їхньої діяльності може змінюватися;

- рішення приймаються знизу вгору, прийняття рішення за принципом консенсусу, рішення приймається довго, реалізується швидко [26].

Для української моделі було б актуально запозичити із японської моделі: уміння працювати в команді, колективне прийняття рішень, за принципом консенсусу, поважне ставлення до керівництва та працівників, позитивний мікроклімат на підприємстві [49].

Основні характеристики сучасного менеджменту ресторанного бізнесу в Японії:

- головне гасло японського ресторанного бізнесу і менеджменту – нововведення;

- центральне місце в управлінні виробництвом займає система управління якістю;

- постійна присутність та включеність керівництва в бізнес, контроль усіх виробничих процесів [23, 26, 60].

Графічна інтерпретація японської моделі менеджменту ресторанного господарства зображена на рисунку 3.2.

Західноєвропейська модель управління є поєднанням, у тій чи іншій мірі, особливостей американської та японської моделей і включає: німецьку (перевага ліберального стилю керівництва, делегування відповідальності та повноважень, консультування і чіткий контроль), шведську (основний наголос на мотивуванні, соціальних гарантіях та навчанні кадрів), фінську (основна увага приділяється результативності роботи і методам її досягнення), англійську (характеризується значним автократизмом і визначальній ролі керівника у діяльності організації) та французьку модель (пріоритетним є ефективне використання усіх видів ресурсів).

Західноєвропейська модель характеризується:

- колективною роботою команди на чолі з лідером, який активізує творчу активність робітників;

- індивідуальною відповідальністю;

- діяльність менеджера універсальна (реалізують всі функції управління);

- управління направлено на досягнення поставлених цілей;

- застосуванням «м'яких способів впливу» на працівників;

– найманням працівників на довгострокову перспективу [100].



Рисунок 3.2 – Графічна інтерпретація японської моделі менеджменту ресторанного господарства

*Джерело: складено авторами за даними [49, 100]*

Для української моделі було б актуально запозичити із західноєвропейської моделі: усе управління направлено на досягнення спільних цілей та застосування м'яких способів впливу на персонал, наприклад, матеріальна чи нематеріальна мотивація.

Основні характеристики сучасного менеджменту ресторанного бізнесу в Західноєвропейських країнах:

- більш помітна орієнтація на людей. На перше місце ставиться турбота про людей і соціальна відповідальність, «прибуток – це ще не все»;
- більш висока значущість внутрішніх переговорів;
- більш високі навички з управління [45].

Графічна інтерпретація західноєвропейської моделі менеджменту ресторанного господарства зображена на рисунку 3.3.

Звертаючись до української моделі менеджменту, варто зазначити, що модель менеджменту в українських організаціях знаходиться в зародковому стані. Існують фактори, що сприяють і перешкоджають розвитку і вдосконалення менеджменту.

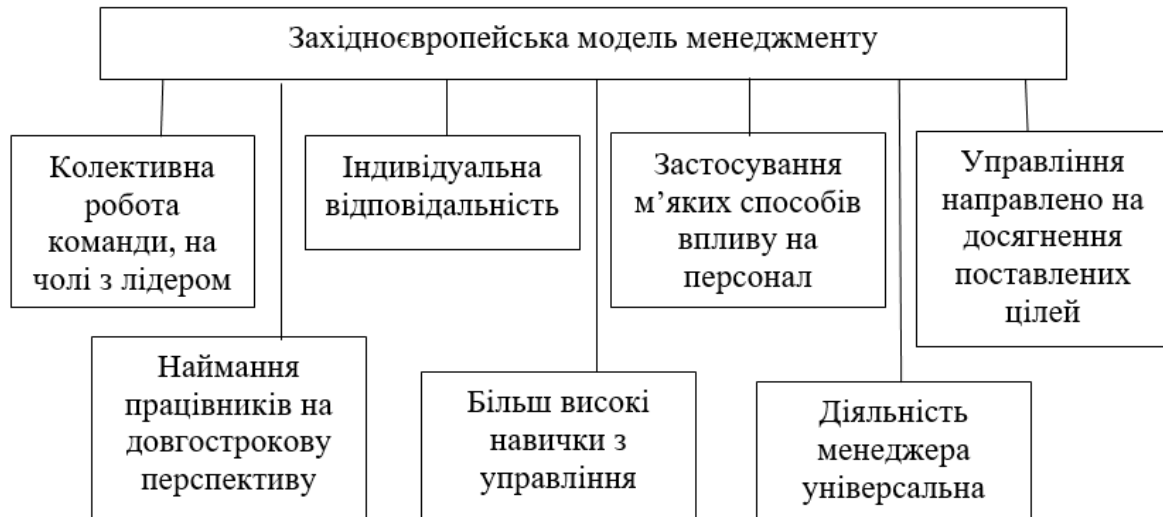


Рисунок 3.3 – Графічна інтерпретація західноєвропейської моделі менеджменту ресторанного господарства

*Джерело: складено авторами за даними [49, 100]*

До факторів, що перешкоджають становленню відносяться:

- нестабільний стан економіки і незавершена трансформація українських організацій;
- традиції командно-адміністративного підходу до управління;
- слабка управлінська компетентність керівників;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- недостатньо розвинена інфраструктура.

До факторів, що сприяють становленню українського менеджменту, відносяться:

- високий науково-інтелектуальний потенціал;
- досвід державного регулювання економіки;
- досвід освоєння високих технологій;
- цілеспрямованість нашого народу і його здатність до творчості [33].

Український менеджмент сьогодні – це творче осмислення зарубіжного досвіду з урахуванням української специфіки, тобто синтез світового досвіду ефективного управління та існуючого вітчизняного досвіду на базі національно-історичних особливостей культури. Простіше кажучи, українська модель управління поки на стадії становлення та на сьогоднішній день не має єдиної робочої моделі управління для ресторанного господарства.

На сьогодні багатьом українським закладам ресторанного господарства

варто розробити та впровадити свою модель управління для успішної роботи, при цьому використовуючи елементи управління з досвіду зарубіжних країн.

Основні завдання, що стоять перед менеджментом ресторанного бізнесу:

- забезпечити життєздатність закладу ресторанного господарства в умовах зростаючої конкуренції, незважаючи на будь-які зміни навколишнього середовища, ринку тощо;

- збільшити максимізацію прибутку, рентабельності підприємства;

- розробити та послідовно реалізовувати в практику моделі менеджменту, включаючи сучасні, ефективні, зарубіжні моделі управління;

- вдосконалювати роботу закладу ресторанного господарства на основі застосування сучасних методів управління, покращувати організаційну структуру підприємства, домагаючись ефективної роботи кожного співробітника окремо і всього колективу як єдиної взаємодіючої системи, як єдиного механізму;

- розробляти і впроваджувати в практику більш досконалі форми бізнесу, освоюючи нові галузі та сфери;

- вміти в розумних межах йти на ризик і бути здатним нейтралізувати його вплив на діяльність закладу;

- вміти запобігати й успішно долати кризові явища в процесі діяльності організації.

Проаналізувавши зарубіжні, робочі інструменти ресторанного менеджменту, можна інтегрувати ці показники в український менеджмент ресторанного господарства, серед яких можна виділити такі:

- керівництво має бути прикладом для своїх підлеглих;

- успішний маркетинг, просування свого товару, послуги, і ресторанного бізнесу загалом;

- управління якістю продукції, постійно удосконалювати, наскільки це можливо, якість продукції, покращувати рецептури та технології приготування;

- вдосконалення, оптимізація методів обслуговування, забезпечення першокласного сервісу;

- розумне управління часом, оптимізація усіх процесів;

- створення позитивної робочої атмосфери, мікроклімату, комфортних умов праці;

- постійна дисципліна – ключ до успіху;

- давати співробітникам можливість приймати свої власні рішення –

ефективна стратегія;

– не тільки давати вказівки, а задавати питання, у такий спосіб допомагати своєму персоналу максимально використовувати свої можливості;

– бути командним гравцем, працювати в команді на досягнення поставлених цілей;

– не тільки критикувати, а й хвалити своїх підлеглих, наприклад, премії, підвищення тощо, таким чином, мотивуючи їх працювати ще краще.

Таким чином, було розглянуто різні моделі менеджменту. Всі вони вирішують одне завдання – підвищення ефективності діяльності підприємства. Але форми, методи, принципи, вирішення цього завдання розрізняються. Ці відмінності пояснюються національно-історичними особливостями, культурою і менталітетом. Формування моделі менеджменту в Україні – це незавершений процес, який знаходиться на стадії становлення. В основі ресторанного бізнесу, як і будь-якого іншого, лежить саме менеджмент, тобто управління. Для того щоб побудувати робочу модель менеджменту для закладу ресторанного господарства, потрібно інтегрувати в свою діяльність робочі інструменти з вже існуючих зарубіжних моделей управління, яка також допоможе підприємству стати більш конкурентоздатним на ринку і забезпечить життєздатність та стабільне функціонування підприємства за будь-яких змін у його зовнішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу розробили власну модель менеджменту для ресторанного господарства, опираючись на зарубіжні та вітчизняні робочі моделі управління, використовуючи їх робочі інструменти. Графічна інтерпретація власної моделі управління ресторанним господарством зображена на рисунку 3.4.

Отже, розроблена модель менеджменту для ресторанного господарства, яка поєднує в собі елементи американської, японської, західноєвропейської моделей, розроблена за допомогою сукупності ідей автора, робочих інструментів, що лежать в основі управління підприємством ресторанного господарства.

Кожне підприємство ресторанного господарства має свою унікальну модель менеджменту, але всі вони направлені на ефективність діяльності закладу та на задоволення потреб споживачів.

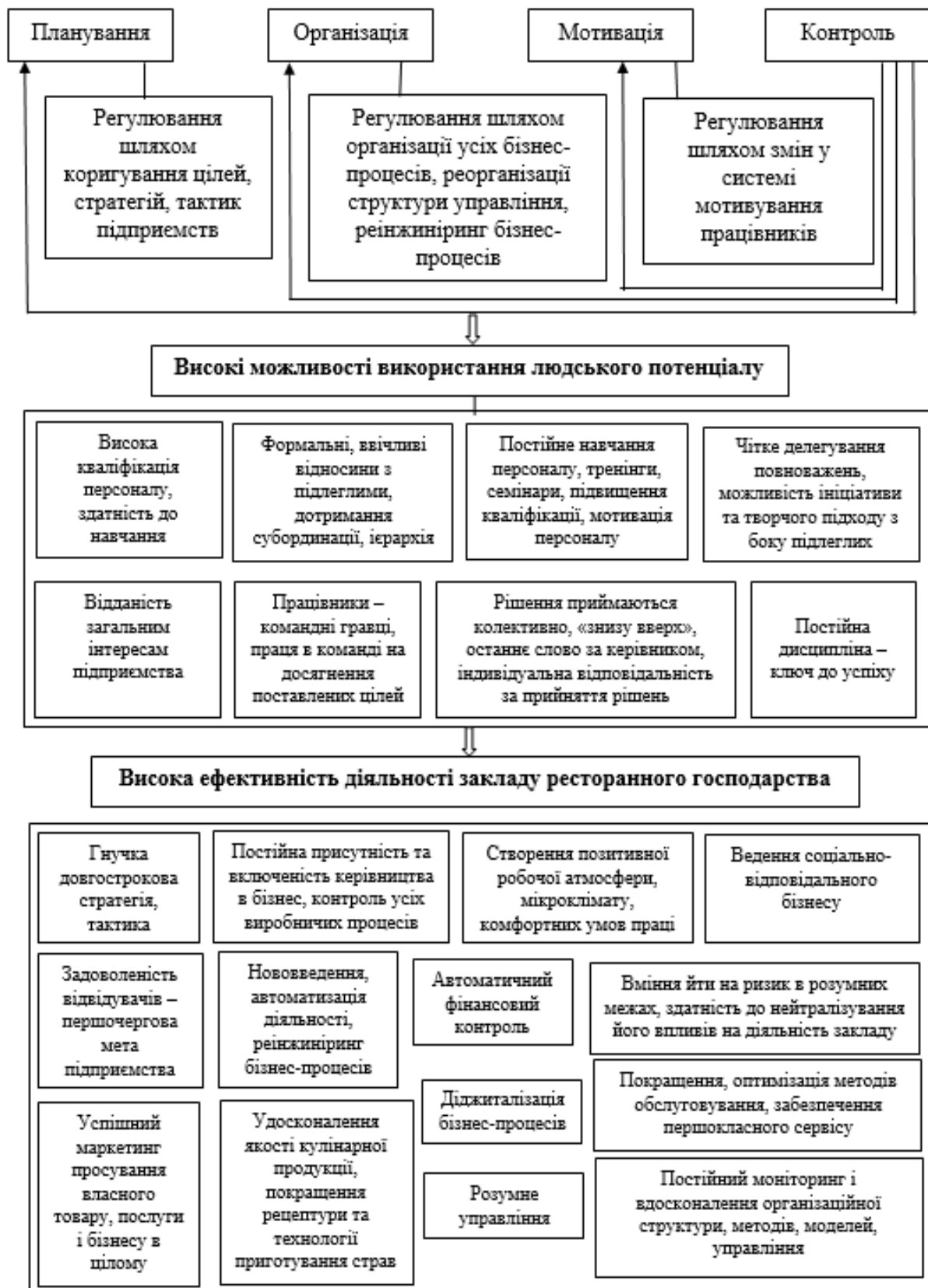


Рисунок 3.4 – Графічна інтерпретація моделі менеджменту ресторанного господарства

Джерело: складено авторами за даними [111]

Розроблена модель управління – це вибудована сукупність уявлень про те, як повинна виглядати система управління, як вона повинна впливати на об’єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність. Модель управління містить основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Елементи високої можливості використання людського потенціалу та високу ефективність діяльності закладів ресторанного господарства.

Запропонована модель управління допоможе підприємствам ресторанного господарства зміцнити свої позиції, завжди залишатися конкурентоздатним на ринку ресторанних послуг та мати свої конкурентні переваги, а також покращити та спростити управління підприємством ресторанного господарства.

### **3.2 Дослідження ефективності менеджменту на прикладі закладів ресторанного господарства Шевченківського району**

Для аналізу ефективності менеджменту ресторанного господарства було обрано Шевченківський район м. Харків. Шевченківський район – це другий за величиною з 9 районів міста Харків. Населення району становить понад 220 тис. осіб [42].

Визначимо потужність закладів ресторанного господарства, яка має бути в цьому регіоні, на основі аналізу кількості потенційних споживачів, що мешкають у регіоні. Дослідження проводилось за допомогою статистичних даних з мережі «Інтернет». Результати подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сегментація споживачів Шевченківського району м. Харків за соціальним станом

Сегмент ринку населення	Кількість населення	
	Осіб	Відсоток
Студенти	761	21,08
Школярі	77	2,13
Безробітні (тимчасово безробітні)	98	2,71
Службовці	1451	40,19
Робітники	512	14,18
Підприємці	711	19,70
Всього	3610	100,00

*Джерело: складено авторами*



Отже, серед потенційних споживачів в цьому районі значну частку складають підприємці, службовці та студенти, тобто населення з середнім та достатнім рівнем доходу.

Для визначення середнього віку потенційних споживачів здійснюємо аналіз сегмента споживачів послуг ресторанного господарства в цьому районі. Результати наведено в таблиці 3.2 та на рисунку 3.5.

Таблиця 3.2 – Сегментація споживачів Шевченківського району м. Харків за віком

Сегмент ринку населення	Питома вага, %
Молодь до 18 років	16
Молодь від 18 до 22 років	4
Населення від 22 до 30 років	14
Населення за 30 років	66

*Джерело: складено авторами*

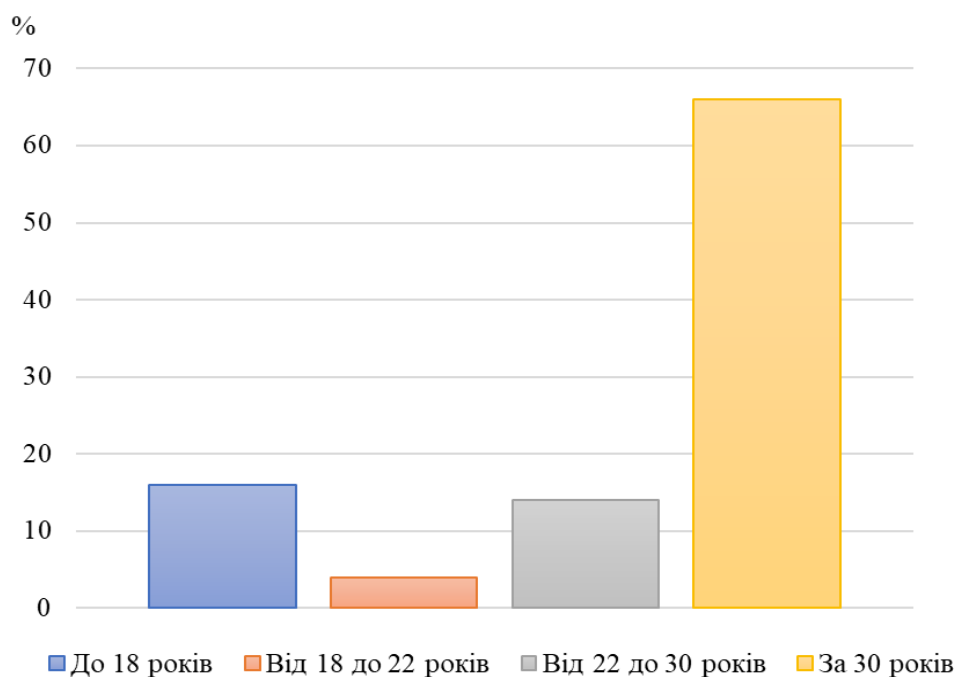


Рисунок 3.5 – Сегментація населення досліджуваного району за віком, %

Таким чином, ми маємо змогу побачити, що найбільший сегмент потенційних споживачів становить населення з віком за 30 років – 66 %, також майже п'яту частину споживачів становить населення віком до 18 років.

Станом на 01.01.2020 у Шевченківському районі зареєстровано 512 фізичних осіб – підприємців та 360 юридичних осіб. Загальний стан

розвитку малого підприємництва у Шевченківському районі характеризується такими показниками, як кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення – 49 одиниць.

Потужність закладів ресторанного господарства визначаємо на основі аналізу кількості потенційних споживачів у досліджуваному регіоні. Отримані дані оформлюються у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Контингент потенційних споживачів

Організація, установа	Режим	Кількість	Питома вага споживачів, які користуються послугами закладів ресторанного господарства, %	Кількість потенційних споживачів, осіб
Харківська міська рада	8:00–18:00	170	70	144
Автотранспортний технікум	8:00–18:00	233	40	93
Факультет фізичного виховання педагогічного університету ім. Сковороди	8:00–16:00	35	60	21
Українська інженерно-педагогічна академія, головний корпус	8:00–18:00	70	60	42
Палац праці (офіси)	8:00–19:00	511	60	307
Офісний центр «Аве Плаза»	8:00–20:00	250	30	75
Мешканці району		2 331	40	932
Всього				682

*Джерело: складено авторами*

Шевченківський район має широкі перспективи для розвитку закладів ресторанного господарства, адже має велику кількість підприємств, університетів, коледжів та технікумів, це говорить про те, що цей район має великий трафік та велику кількість потенційних споживачів закладів ресторанного господарства.

Таким чином, проаналізувавши Шевченківський район, можна дійти висновку, що серед потенційних споживачів в цьому районі значну частку складають підприємці, службовці та студенти, тобто населення з середнім та достатнім рівнем доходу. Найбільший сегмент потенційних споживачів становить населення з віком за 30 років – 66 %, також, майже п'яту частину споживачів становить населення віком до 18 років, що говорить про активну аудиторію та про наявність потенційних споживачів. Шевченківський район також характеризується як густозаселений район, з великою кількістю підприємств та закладів навчання, це говорить про широкі можливості розвитку ресторанного господарства. Станом на 2020 рік Шевченківський район має велику кількість різноманітних закладів харчування, а саме 760 закладів різних типів, форматів та концепцій. Виділимо п'ять найпопулярніших закладів харчування і проаналізуємо ефективність їхнього менеджменту.

До найпопулярніших закладів ресторанного господарства Шевченківського району можна віднести: ресторан «Nikas», «Argentina Grill», «Шато» та кафе «Burger Club» та «Roast beef» [66–69] (табл. 3.4, 3.5).

Таблиця 3.4 – Характеристика найпопулярніших ресторанів Шевченківського району

Ознаки	Ресторан «Nikas»	Ресторан «Argentina Grill»	Ресторан «Шато»
1	2	3	4
Розміщення	У самому центрі міста, вул. Університетська, 2	У самому центрі міста, проспект Науки, 20	У самому центрі міста, вул. Римарська, 30
Режим роботи закладу	Пн–Нд 10:00–23:00	Пн–Ср 10:00–00:00, Чт–Нд 10:00–06:00	Пн–Нд 08:00–23:00
Цінова політика (середній чек)	500–600 грн	500 грн	400–500 грн
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами	Обслуговування офіціантами	Обслуговування офіціантами
Місткість	Більше 150 посадкових місць + відкрита тераса	Більше 100 посадкових місць + відкрита тераса	Більше 100 посадкових місць + відкрита тераса
Позиціонування	Ресторан спеціалізується на паназійській та італійській кухнях	Ресторан спеціалізується на приготуванні м'ясних страв і морепродуктів за допомогою аргентинського гриля в іспанському хоспері	Ресторан-бар, спеціалізується на французькій, європейській та українській кухнях

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Дизайн інтер'єру	Сучасний, вишуканий інтер'єр. Оздоблення з натуральних матеріалів, симбіоз металу, дерева, каменю і скла, багатотональність освітлення, складна геометрія ліній, колаборації дизайнерських рішень і велич – головні акценти в дизайні ресторану	Дизайн інтер'єру виконаний в стилі лофт. Кожен об'єкт дизайну – не просто колоритна річ. Це фізичне втілення енергії, темпераменту, смаку Аргентини	Дизайн виконаний в класичному стилі з елементами провансу, з вишуканими деталями
Асортиментна політика	Різноманітне меню, яке об'єднує складність Азії, витонченість Європи та щедрість Італії зі смаком України під керівництвом японського шеф-кухаря Фабіо Наказато	У меню представлені класичні страви латиноамериканської кухні, а також авторські частування від шеф-кухаря	Різноманітне меню, яке сформоване під впливом подорожей по Франції, по її регіонах, спілкуванням з місцевими кухарями та фермерами

Джерело: складено авторами за даними [66–69]

Таблиця 3.5 – Характеристика найпопулярніших кафе Шевченківського району

Ознаки	Кафе «Burger Club»	Кафе «Roast beef»
1	2	3
Розміщення	Шевченківський район, Сумська, 35/27	У самому центрі міста, проспект Науки, 55
Режим роботи закладу	Пн–Нд 10:00–22:00	Пн–Нд 09:00–22:00
Цінова політика (середній чек)	200–300 грн	200–250 грн
Форма обслуговування	Самообслуговування	Обслуговування офіціантами
Місткість	Більше 50 посадкових місць	60 посадкових місць
Позиціонування	Кафе спеціалізується на приготуванні бургерів, піци	М'ясний бар-кафе, спеціалізується на європейській, американській кухнях

### Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Дизайн інтер'єру	Дизайн виконаний в сучасному стилі	Сучасний дизайн, виконаний в яскравих кольорах
Асортиментна політика	Різноманітні авторські, сезонні бургери, піца, картопля фрі, нагетси, ковбаски, різноманітні холодні та гарячі закуски, десерти	Різноманітний асортимент бургерів, холодних закусок, гарячих закусок, салатів, супів, гарнірів, соусів, десертів, страв для вегетаріанців, напоїв гарячих, холодних, алкогольних, безалкогольних

*Джерело: складено авторами за даними [62, 63]*

У сучасних умовах господарювання, мінливості та непередбачуваності довкілля велику увагу на підприємствах ресторанного господарства приділяється проблемам ефективності, результативності та якості менеджменту. Від того, наскільки ефективним є менеджмент на підприємстві, залежить ефективність діяльності загалом, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість. Ефективність менеджменту, насамперед, транслює результативність управлінської діяльності, визначається як ставлення отриманих результатів до витрат, пов'язаних з ефективністю. Ефективність менеджменту – основа успішної діяльності будь-якого підприємства.

Ефективність менеджменту – це доцільність, результативність і якість управління, реалізація цілей і стратегій, досягнення певних якісних і кількісних, економічних результатів.

Ефективність управління – відношення загальних результатів діяльності, забезпечення раціональної побудови об'єкта управління, своєчасної розробки необхідних рішень і їхнього втілення, досягнення поставлених цілей, реалізації потенційних можливостей підприємства при оптимальному використанні ресурсів із врахуванням ринкових потреб – до витрат, пов'язаних з отриманням результатів і функціонуванням апарату управління [31].

Ефективність менеджменту визначається багатьма аспектами діяльності підприємства. Основними складовими успіху підприємства є:

- адаптація та виживання підприємства у довгостроковій перспективі;
- результативність та економічність системи управління;
- реалізація бізнес-стратегії;
- якість та продуктивність праці;

- ефективна реалізація управлінських рішень;
- конкурентні переваги та конкурентоспроможність;
- продуктивна організаційна культура;
- професіоналізм менеджменту та персоналу [31, 36].

Для того щоб розрахувати ефективність менеджменту ЗРГ, насамперед потрібно розрахувати економічну ефективність діяльності ЗРГ. Ці показники допомагають прямо чи опосередковано визначити ефективність управління. Ефективність діяльності можна розрахувати статичним та динамічним методами.

Статична ефективність є основною формою оцінки на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні та тактичні питання, що не враховують повноцінне якісне відновлення виробничої бази.

Динамічна ефективність припускає досягнення більш високих результатів шляхом гнучкого варіювання ресурсами та зміни технології в довгостроковому періоді. Динамічна ефективність – основний спосіб підтримки високої конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу [45].

Для того щоб розрахувати ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства, використаємо формулу 3.1–3.4.

Перший метод розрахунку ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства [21].

$$E_{\partial} = \Pi / B_y, \quad (3.1)$$

де  $E_{\partial}$  – ефективність діяльності – говорить про те, який прибуток, отримує підприємство на 1 грн витрат;

$\Pi$  – економічний результат діяльності підприємства, в якості якого можна використати той чи інший показник діяльності (доходи, обсяги виробництва, товарообіг та ін.) або кінцевий (фінансовий) результат діяльності підприємства – чистий прибуток;

$B_y$  – витрати на управління.

Для розрахунку беремо товарообіг закладу ресторанного господарства за 2020 рік. Товарообіг – це частина обороту підприємства за видом економічної діяльності, роздрібна торгівля, яка включає дохід від продуктів власного виробництва та закупних товарів [41]. Для того щоб отримати річний товарообіг, потрібно місячний товарообіг помножити на 12 місяців (табл. 3.6, 3.7).

Таблиця 3.6 – Річний товарообіг ЗРГ в поточному році

ЗРГ	Річний товарообіг ЗРГ в поточному році, тис. грн
«Nikas»	29 267,704
«Argentina Grill»	19 632,865
«Шато»	13 277,693
«Burger Club»	9 076,165
«Roast beef»	6 160,075

*Джерело: складено авторами за даними [62, 63, 66–69]*

Таблиця 3.7 – Витрати на управління ЗРГ у поточному році

ЗРГ	Витрати на управління ЗРГ у поточному році, тис. грн
«Nikas»	3 000,000
«Argentina Grill»	2 500,000
«Шато»	2 000,000
«Burger Club»	1 500,000
«Roast beef»	1 500,000

*Джерело: складено авторами за даними [62,63, 66-69]*

$E_M$  ЗРГ «Nikas» = 29 267,704 : 3 000,000 = 9 755,901 тис. грн.

$E_M$  ЗРГ «Argentina Grill» = 19 632,865 : 2 500,000 = 7 853,146 тис. грн.

$E_M$  ЗРГ «Шато» = 13 277,693 : 2 000,000 = 6 638,846 тис. грн.

$E_M$  ЗРГ «Burger Club» = 9 076,165 : 1 500,000 = 6 050,776 тис. грн.

$E_M$  ЗРГ «Roast beef» = 6 160,075 : 1 500,000 = 4 106,716 тис. грн.

Отже, за цим методом оцінки ефективності діяльності ресторанного господарства, можна зробити висновок, що ресторан «Nikas» має найбільший показник ефективності діяльності – 9 755,901 тис. грн., а найменший показник має кафе «Roast beef» – 4 106,716 тис. грн. Таким чином, цей метод ілюструє те, що чим менше коштів підприємство вкладає в розвиток діяльності ЗРГ, тим менше отримує прибутку. Не оптимізовані, не налагоджені бізнес-процеси, недостатньо ефективна реклама, не кваліфікований персонал тощо, все це впливає на діяльність ЗРГ в цілому, на ефективність управління та на прибуток, рентабельність підприємства.

Другий метод розрахунку ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства [31].

$$E_{\partial} = \Pi / K_y, \quad (3.2)$$

де  $E_{\partial}$  – ефективність діяльності ЗРГ. Цей показник говорить про те, який прибуток, отримує підприємство на 1 грн витрат;

$\Pi$  – економічний результат діяльності підприємства. В якості нього можна використати той чи інший показник діяльності (доходи, обсяги виробництва, товарообіг та ін.) або кінцевий (фінансовий) результат діяльності підприємства – чистий прибуток;

$K_y$  – кадри управління, кількість адміністративно-управлінського персоналу.

Кількість адміністративно-управлінського персоналу ЗРГ в 2021 році надано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Кількість адміністративно-управлінського персоналу ЗРГ в 2021 році

Заклад ресторанного господарства	Кількість адміністративно-управлінського персоналу, осіб
«Nikas»	10
«Argentina Grill»	8
«Шато»	6
«Burger Club»	6
«Roast beef»	5

*Джерело: складено авторами за даними [62, 63, 66–69]*

$$E_M \text{ ЗРГ «Nikas»} = 29\,267,704 : 10 = 2\,926,770 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Argentina Grill»} = 19\,632,865 : 8 = 2\,454,108 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Шато»} = 13\,277,693 : 6 = 2\,212,948 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Burger Club»} = 9\,076,165 : 6 = 1\,512,694 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Roast beef»} = 6\,160,075 : 5 = 1\,232,015 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за цим методом оцінки ефективності діяльності ресторанного господарства можна зробити висновок, що найбільш ефективну діяльність має ресторан «Nikas» – 2 926,770 тис. грн, а найменш ефективну діяльність має кафе «Roast beef» – 1 232,015 тис. грн. Цей метод розрахунку ефективності функціонування РГ транслює, що від кількості адміністративно-управлінського персоналу, його кваліфікації, ефективності та результативності залежить його річний прибуток від ефективності функціонування. Отже, кафе «Roast beef» має найменшу кількість адміністративно-управлінського персоналу і найменший приріст прибутку.



Для того щоб простежити динаміку змін, розрахуємо ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства за 2021 р. (табл. 3.9, 3.10).

Таблиця 3.9 – Річний товарообіг ЗРГ за 2021 рік

Заклад ресторанного господарства	Річний товарообіг ЗРГ, тис. грн
«Nikas»	26 348,611
«Argentina Grill»	18 621,468
«Шато»	12 772,417
«Burger Club»	8 524,661
«Roast beef»	7 166,822

*Джерело: складено авторами за даними [62,63, 66-69]*

Таблиця 3.10 – Витрати на управління ЗРГ за 2021 рік

Заклад ресторанного господарства	Витрати на управління ЗРГ, тис. грн
«Nikas»	3 000,000
«Argentina Grill»	2 500,000
«Шато»	2 000,000
«Burger Club»	1 500,000
«Roast beef»	1 500,000

*Джерело: складено авторами за даними [62, 63, 66-69]*

$E_M \text{ ЗРГ «Nikas»} = 26\,348,611 : 3\,000,000 = 8\,782,870$  тис. грн.

$E_M \text{ ЗРГ «Argentina Grill»} = 18\,621,468 : 2\,500,000 = 7\,448,587$  тис. грн.

$E_M \text{ ЗРГ «Шато»} = 12\,772,417 : 2\,000,000 = 6\,386,208$  тис. грн.

$E_M \text{ ЗРГ «Burger Club»} = 8\,524,661 : 1\,500,000 = 5\,683,107$  тис. грн.

$E_M \text{ ЗРГ «Roast beef»} = 7\,166,822 : 1\,500,000 = 4\,777,881$  тис. грн.

Таким чином, ЗРГ «Nikas», «Argentina Grill», «Шато» та «Burger Club» мають у 2019 році гіршу ефективність діяльності порівняно з 2020 роком. Простежується позитивна динаміка щодо ефективності діяльності та розвитку усього підприємства ресторанного господарства. А ЗРГ «Roast beef», навпаки, у 2019 році мав більший прибуток від ефективності діяльності, ніж у поточному році. Простежимо за динамікою змін, різниця в прибутку від ефективності діяльності наведена в таблиці 3.11 та на рисунку 3.6.

Отже, ресторан «Nikas» покращив показник ефективності діяльності на 973 031 тис. грн. Ресторан «Argentina Grill» в 2020 році збільшив дохід на 404 559 тис. грн. ЗРГ «Шато» та «Burger Club» збільшили свої показники на

252 638 тис. грн та на 367 699 тис. грн відповідно. А кафе «Roast beef» має негативну динаміку, адже в 2019 році показник ефективності діяльності був більший на 671 165 тис. грн, ніж у 2020 році. Це говорить про те, що річний товарообіг у минулому році був більший, ніж у поточному році. На це вплинули застарілі, не робочі методи менеджменту та карантинні обмеження (табл. 3.12).

Таблиця 3.11 – Динаміка змін ефективності діяльності ЗРГ

Заклад ресторанного господарства	Ефективність діяльності ЗРГ, тис. грн		Відхилення, тис. грн
	2020 рік	2019 рік	
«Nikas»	9 755,901	8 782,870	973 031
«Argentina Grill»	7 853,146	7 448,587	404 559
«Шато»	6 638,846	6 386,208	252 638
«Burger Club»	6 050,776	5 683,107	367 699
«Roast beef»	4 106,716	4 777,881	-671 165

Джерело: складено авторами за даними [62, 63, 66–69]

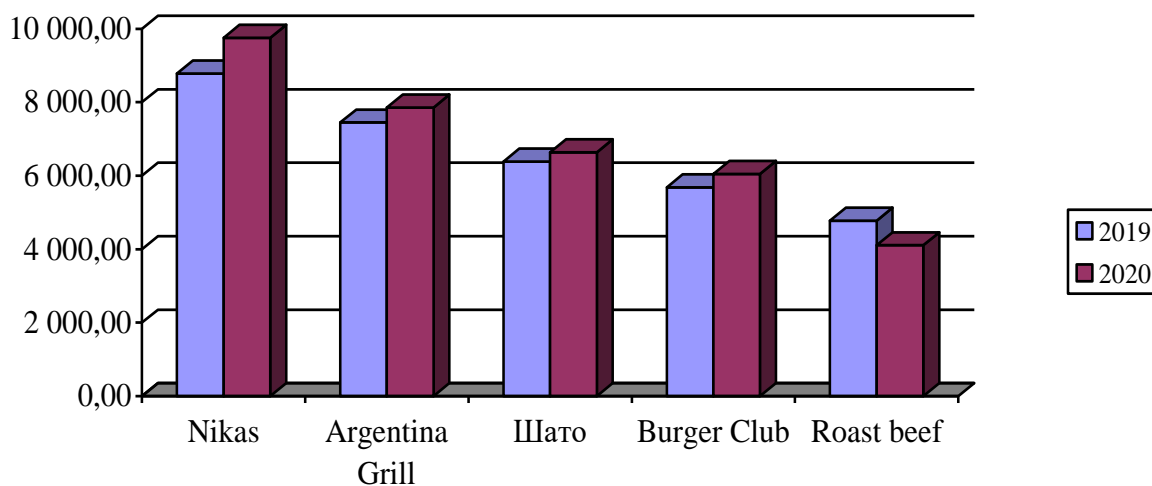


Рисунок 3.6 – Динаміка змін ефективності діяльності ЗРГ

$$E_M \text{ ЗРГ «Nikas»} = 26\,348,611 : 9 = 2\,927,623 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Argentina Grill»} = 18\,621,468 : 6 = 3\,103,578 \text{ грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Шато»} = 12\,772,417 : 8 = 1\,596,552 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Burger Club»} = 8\,524,661 : 7 = 1\,217,808 \text{ тис. грн.}$$

$$E_M \text{ ЗРГ «Roast beef»} = 7\,166,822 : 5 = 1\,433,364 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.12 – Кількість адміністративно-управлінського персоналу ЗРГ за минулий рік

Заклад ресторанного господарства	Кількість адміністративно-управлінського персоналу за минулий рік, осіб
«Nikas»	9
«Argentina Grill»	6
«Шато»	8
«Burger Club»	7
«Roast beef»	5

Джерело: складено авторами за даними [62,63, 66–69]

Порівняльну динаміку ефективності діяльності ЗРГ надано в таблиці 3.13 та на рисунку 3.7.

Таблиця 3.13 – Порівняльна динаміка ефективності діяльності ЗРГ

Заклад ресторанного господарства	Ефективність діяльності в поточному році, тис. грн	Ефективність діяльності в минулому році, тис. грн	Відхилення, тис. грн
«Nikas»	2 926,770	2 927,623	–853
«Argentina Grill»	2 454,108	3 103,578	–649 470
«Шато»	2 212,948	1 596,552	616 396
«Burger Club»	1 512,694	1 217,808	294 886
«Roast beef»	1 232,015	1 433,364	–201 349

Джерело: складено авторами за даними [62, 63, 66–69]

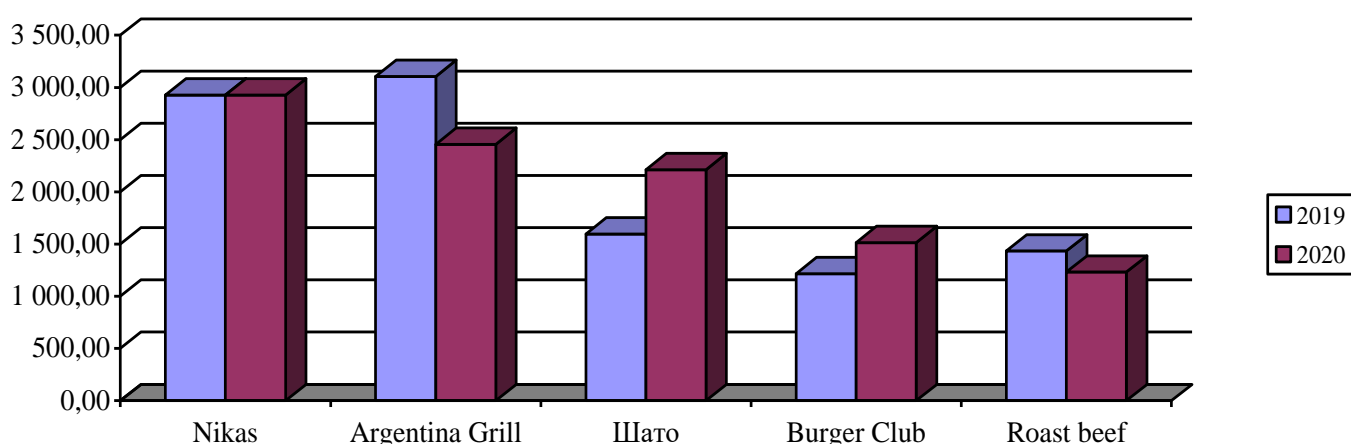


Рисунок 3.7 – Порівняльна динаміка ефективності діяльності ЗРГ

Для того щоб діяльність підприємства ресторанного господарства була ефективною, має бути позитивна динаміка, тобто діяльність в поточному році

має бути більше, ніж показник діяльності в минулому році. Таким чином, можемо зробити такий висновок, ЗРГ «Nikas», «Argentina Grill» та «Roast beef» мають негативну динаміку, ефективність діяльності в поточному році менша, ніж в минулому році через те, що керівництво працевлаштувало додаткову кількість кваліфікованого адміністративно-управлінського персоналу, через що збільшилися витрати на оплату праці. ЗРГ «Шато» та «Burger Club» мають позитивну динаміку, ефективність діяльності в поточному році більша, ніж у минулому році, що говорить про ріст та розвиток підприємств. ЗРГ «Шато» та «Burger Club» зменшили кількість адміністративно-управлінського персоналу, таким чином, збільшили та покращили свої показники.

Ефективність діяльності ЗРГ доцільно розглянути і в динаміці за допомогою порівняння змін за два або більше років – динамічна ефективність діяльності [31].

$$E_{\partial} = (\Pi_n - \Pi_{\partial}) / (B_{yn} - B_{y\partial}), \quad (3.4)$$

де  $E_{\partial}$  – динамічна ефективність діяльності;

$\Pi_n$  – прибуток / товарообіг у поточному році;

$\Pi_{\partial}$  – прибуток / товарообіг у базисному році;

$B_{yn}$  – витрати на управління в поточному році;

$B_{y\partial}$  – витрати на управління в базисному році.

Таблиця 3.14 – Кількість товарообігу ЗРГ в поточному та базисному роках

Заклад ресторанного господарства	Річний товарообіг ЗРГ у поточному році, тис. грн	Річний товарообіг ЗРГ у базисному році, тис. грн
«Nikas»	29 267,704	26 348,611
«Argentina Grill»	19 632,865	18 621,468
«Шато»	13 277,693	12 772,417
«Burger Club»	9 076,165	8 524,661
«Roast beef»	6 160,075	7 166,822

*Джерело: складено авторами за даними [62, 63, 66–69]*

Наведена вище таблиця 3.14 говорить про те, що в базисному році річний товарообіг у ЗРГ «Roast beef» був більший, ніж у поточному році через вплив COVID-19 та карантинних обмежень на ресторанний бізнес. Цьому закладу

ресторанного господарства не вистачило ресурсів збільшити потік товарообігу, як це зробив заклад «Nikas» та «Argentina Grill». Вони збільшили свій річний товарообіг на 2 919,093 тис. грн та на 1 011,397 тис. грн. ЗРГ «Шато» та «Burger Club» збільшили свій річний товарообіг на 505 276 тис. грн та на 551 504 тис. грн.

Таблиця 3.15 – Витрати на управління ЗРГ у поточному та базисному роках

Заклад ресторанного господарства	Витрати на управління ЗРГ в поточному році, тис. грн	Витрати на управління ЗРГ в базисному році, тис. грн
«Nikas»	3 000,000	2 919,093
«Argentina Grill»	2 500,000	1 011,397
«Шато»	2 000,000	505 276
«Burger Club»	1 500,000	551 504
«Roast beef»	1 500,000	1 006,747

*Джерело: розраховано авторами*

Наведена вище таблиця 3.15 транслює те, що в базисному році та в поточному році витрати на управління ЗРГ не змінилися.

Отже, за цим методом оцінки ефективності діяльності ресторанного господарства можна зробити висновок, що найбільш ефективну діяльність має підприємство ресторанного господарства «Nikas» – 2 919,093 тис. грн, а найменшу ефективну діяльність має заклад «Roast beef», який втратив через карантинні обмеження та недосконалий менеджмент – 1 006,747 тис. грн.

Для чіткого й однозначного визначення ефективності менеджменту підприємства ресторанного господарства необхідно знайти показник, яким можна було б розрахувати цю ефективність. Проте до теперішнього часу ще не була розроблена єдина система вивчення узагальнювального показника ефективності управління для підприємств.

Ефективність управлінської праці, крім його продуктивності, характеризує якість робіт, їхню складність і своєчасність виконання, також ефективність управлінської праці визначається продуктивністю праці колективу певного підприємства і суспільної праці загалом. На думку деяких американських фахівців у галузі управління, ефективність управління є

поняттям менш широким, ніж його продуктивність. При цьому вони відзначають, що продуктивність характеризується не тільки відповідною ефективністю, але і правильно поставленою метою, способами її досягнення, що не завжди може бути виражена кількісно. Продуктивність праці, наприклад управлінців, пропонується розглядати з точки зору цілей, методів визначення та досягнення яких і складає загальне поняття продуктивності та ефективності управлінської праці.

Для оцінки ефективності управлінської праці використовується також система коефіцієнтів, які поділяються на групи:

1. Коефіцієнти, які відображують зміни рівня організації праці: розподіл праці, раціональність прийомів праці, організація робочого місця, умови праці, використання кваліфікації працюючих, виконання обов'язків, рівня керованості, методів управління, технічної оснащеності тощо.

2. Коефіцієнти, які визначають зміни рівня організації управління виробництвом: ритмічність виробництва, якість виконання управлінських функцій, оперативність управління, стабільність кадрів, оснащеність управлінської праці засобами обчислювальної техніки й оргтехніки, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, розподіл праці в апараті управління, раціональність методів управління [31, 36].

Найважливішими напрямками в роботі апарату управління підприємством ресторанного господарства є поліпшення його структури, механізація й автоматизація. Економічну ефективність можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі чинники, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, скорочення витрат робочого часу, умовне вивільнення працівників. Таким чином, для більш ефективного управління ефективністю діяльності підприємства ресторанного господарства пропонується введення в систему показників ефективності показники ефективності управлінської праці.

1. Коефіцієнт соціально-психологічних методів управління.

На сьогоднішній день соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні. Соціально-психологічні методи управління засновані на вивченні і використанні мотивів поведінки людей в процесі їхньої спільної праці і направлені на створення в колективі сприятливої емоційної обстановки, що значно впливає на підвищення продуктивності труда, працездатності і життєдіяльності працівників. Недостатня увага до соціальних і психологічних

аспектів управління викликає нездорові відносини в колективі, що знижує продуктивність праці [20].

$$K_{cn} = K_{cnp} / K_{зр} , \quad (3.5)$$

де  $K_{cnp}$  – кількість соціально-психологічних розпоряджень;

$K_{зр}$  – загальна кількість розпоряджень.

Розрахунок коефіцієнта соціально-психологічного методу управління ми бачимо в таблиці 3.16 та на рисунку 3.8.

Таблиця 3.16 – Розрахунок коефіцієнта соціально-психологічного методу управління

Заклад ресторанного господарства	Кількість соціально-психологічних розпоряджень, од.	Загальна кількість розпоряджень, од.	Коефіцієнт соціально-психологічних методів управління
«Nikas»	10	75	0,13
«Argentina Grill»	9	65	0,14
«Шато»	8	50	0,16
«Burger Club»	7	45	0,15
«Roast beef»	6	25	0,24

*Джерело: розраховано авторами*

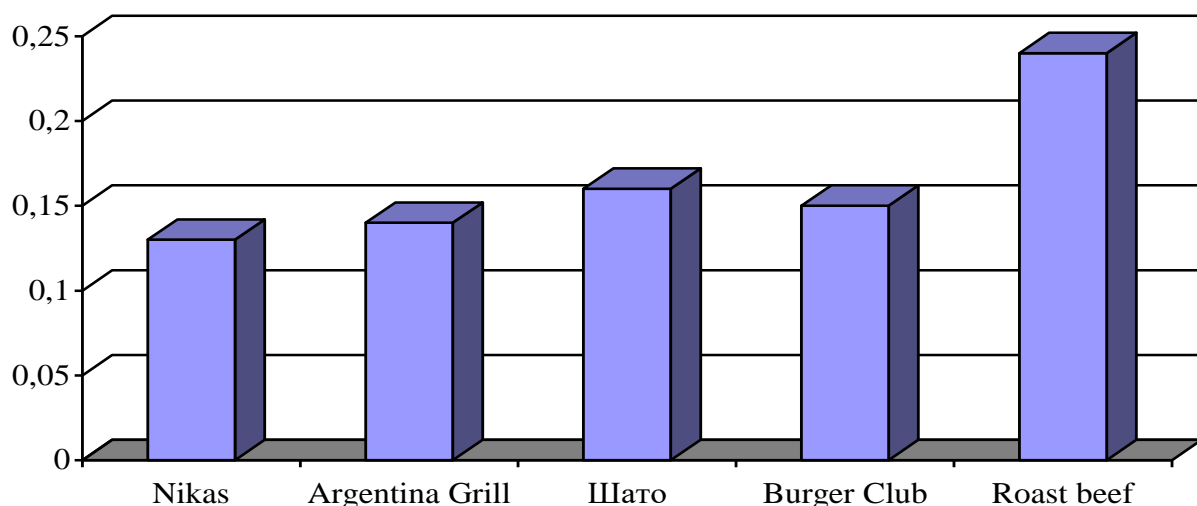


Рисунок 3.8 – Коефіцієнт соціально-психологічного методу управління для ЗРГ

Таким чином, найвищий показник коефіцієнта соціально-психологічних методів управління має ЗРГ «Шато» – 0,24, цей заклад харчування більше

приділяє увагу створенню в колективі сприятливої емоційної обстановки, мотивування працівників тощо, на відміну від ЗРГ «Nikas», який має найменший коефіцієнт – 0,13.

## 2. Коефіцієнт використання робочого часу.

Цей коефіцієнт дає можливість оцінити, як на підприємстві використовуються трудові ресурси та умови виконання основного трудового плану [19].

$$K_{врч} = 1 - \sum B_i / \sum \Phi_i, \quad (3.6)$$

де  $B_i$  – втрати робочого часу у структурному підрозділі, за рік;

$\Phi_i$  – номінальний фонд робочого часу у структурному підрозділі. За 40-годинного робочого тижня – 960 годин за рік. За 60-годинного робочого тижня – 1 440 годин за рік.

Визначення коефіцієнта використання робочого часу надано в таблиці 3.17 та на рисунку 3.9.

Таблиця 3.17 – Визначення коефіцієнта використання робочого часу

Заклад ресторанного господарства	Втрати робочого часу у структурному підрозділі за рік, год	Номінальний фонд робочого часу у структурному підрозділі за рік, год	Коефіцієнт використання робочого часу
«Nikas»	35	1 440	0,98
«Argentina Grill»	40	1 440	0,97
«Шато»	20	960	0,98
«Burger Club»	35	960	0,96
«Roast beef»	15	960	0,98

*Джерело: розраховано авторами*

Таким чином, усі ЗРГ мають високі коефіцієнти використання робочого часу, від 0,96 до 0,98. ЗРГ активно використовують усі трудові ресурси та умови виконання основного трудового плану.



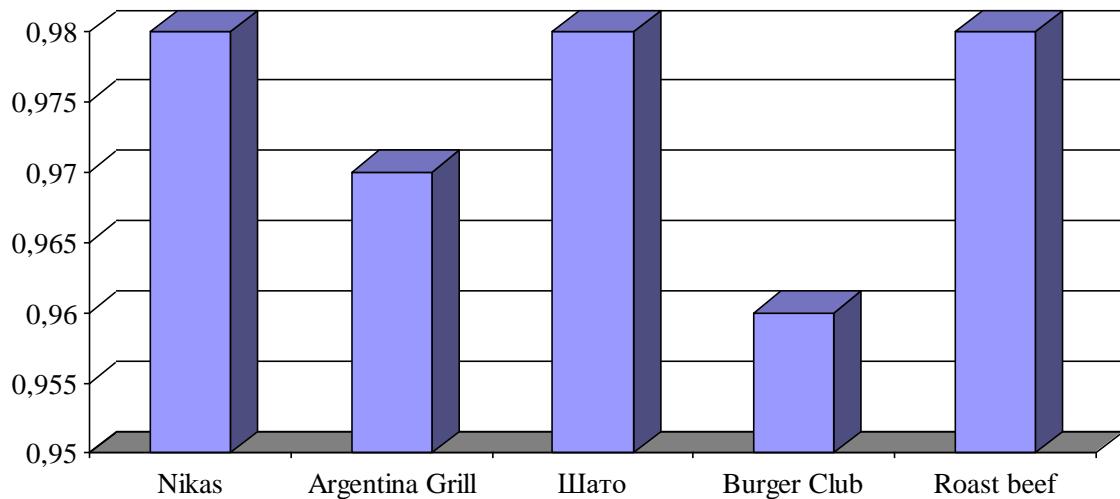


Рисунок 3.9 – Коефіцієнт використання робочого часу для ЗРГ

### 3. Коефіцієнт трудової дисципліни.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за величиною внутрішньозмінних і цілоденних втрат робочого часу, зумовлених її порушенням [41].

$$K_{тд} = 1 - D_n / D_з, \quad (3.7)$$

де  $D_n$  – кількість прогулів, у днях;

$D_з$  – загальна кількість відпрацьованих днів.

Визначення коефіцієнта трудової дисципліни бачимо в таблиці 3.18 та на рисунку 3.10.

Таблиця 3.18 – Визначення коефіцієнта трудової дисципліни

Заклад ресторанного господарства	Кількість прогулів, днів	Загальна кількість відпрацьованих днів	Коефіцієнт трудової дисципліни
«Nikas»	15	251	0,94
«Argentina Grill»	22		0,91
«Шато»	28		0,89
«Burger Club»	17		0,94
«Roast beef»	11		0,96

*Джерело: розраховано авторами*

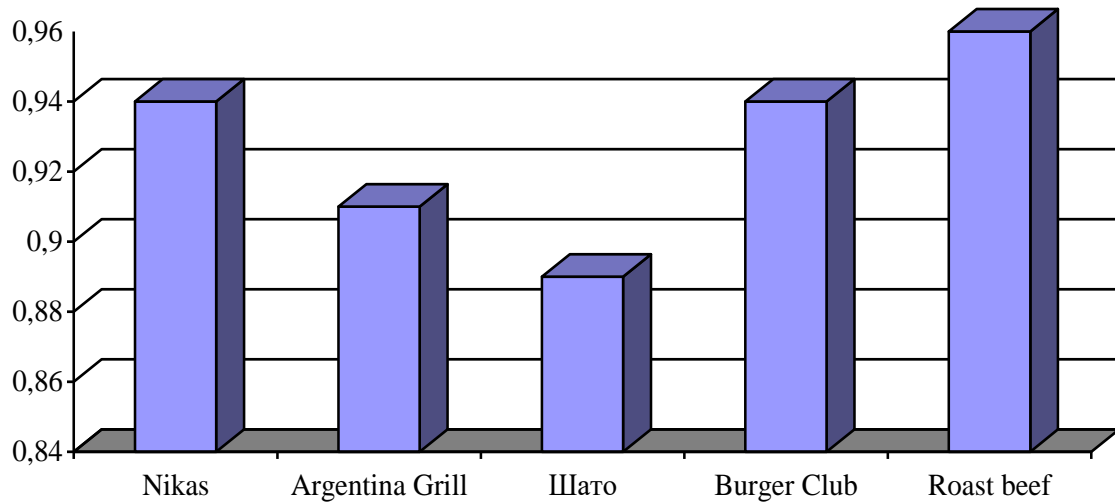


Рисунок 3.10 – Коефіцієнт трудової дисципліни для ЗРГ

Отже, усі ЗРГ мають високі коефіцієнти трудової дисципліни, діапазон 0,89–0,96. Найвищий показник має кафе «Roast beef», а найменший – ресторан «Шато».

#### 4. Коефіцієнт обґрунтованості управлінських рішень.

Визначається як обсяг отриманої інформації для прийняття управлінських рішень [19].

$$K_{оур} = K_{оур} / K_{зур}, \quad (3.8)$$

де  $K_{оур}$  – кількість обґрунтованих управлінських рішень;

$K_{зур}$  – загальна кількість управлінських рішень.

Визначення коефіцієнта обґрунтованості управлінських рішень надано в таблиці 3.19 та на рисунку 3.11.

Таблиця 3.19 – Визначення коефіцієнта обґрунтованості управлінських рішень

Заклад ресторанного господарства	Кількість обґрунтованих управлінських рішень	Загальна кількість управлінських рішень	Коефіцієнт обґрунтованості управлінських рішень
«Nikas»	90	100	0,9
«Argentina Grill»	80	85	0,9
«Шато»	54	60	0,9
«Burger Club»	35	55	0,6
«Roast beef»	38	45	0,8

Джерело: розраховано авторами

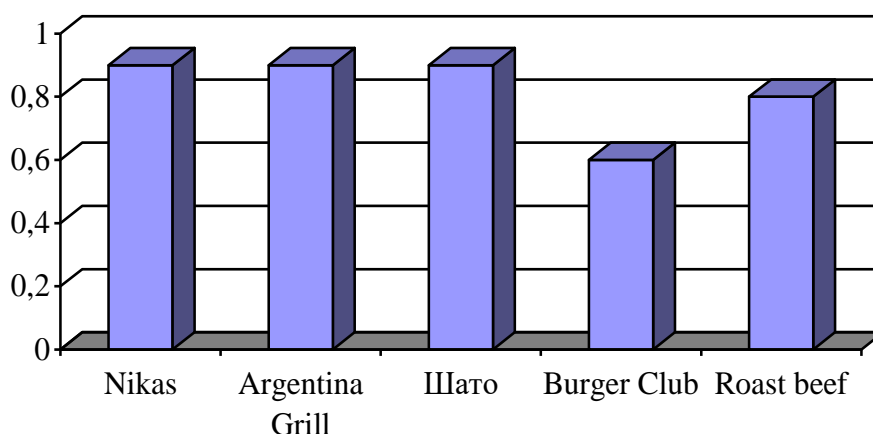


Рисунок 3.11 – Коефіцієнт обґрунтованості управлінських рішень для ЗРГ

Отже, найвищий коефіцієнт обґрунтованості управлінських рішень мають ЗРГ «Nikas», «Argentina Grill» та «Шато» – 0,9, а найменший показник має заклад харчування «Burger Club» – 0,6, це говорить про те, що управлінські рішення збираються, приймаються та реалізуються доволі повільно.

#### 5. Коефіцієнт оперативності роботи управління.

Відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень керівників, адміністративно-управлінських спеціалістів підприємства [19].

$$K_{oy} = \frac{\sum(T_e - m \times K_c)}{\sum T_e \times K_c}, \quad (3.9)$$

де  $T_e$  – строки виконання роботи, днів;

$m$  – відставання роботи від встановлених строків;

$K_c$  – коефіцієнт складності роботи.

Визначення коефіцієнта оперативності роботи управління надано в таблиці 3.20 та на рисунку 3.12.

Таблиця 3.20 – Визначення коефіцієнта оперативності роботи управління

Заклад ресторанного господарства	Строки виконання роботи, днів	Відставання роботи від встановлених строків, днів	Коефіцієнт складності роботи	Коефіцієнт оперативності роботи управління
«Nikas»	7	1	0,6	1,5
«Argentina Grill»	10	3	0,7	1,1
«Шато»	14	2	0,5	1,9
«Burger Club»	5	1	0,8	1,05
«Roast beef»	12	2	0,6	1,5

Джерело: розраховано авторами

$$K_{oy} \text{ «Nikas»} = (7 - 1 \times 0,6) / 7 \times 0,6 = 1,5$$

$$K_{oy} \text{ «Argentina Grill»} = (10 - 3 \times 0,7) / 10 \times 0,7 = 1,1$$

$$K_{oy} \text{ «Шато»} = (14 - 2 \times 0,5) / 14 \times 0,5 = 1,9$$

$$K_{oy} \text{ «Burger Club»} = (5 - 1 \times 0,8) / 5 \times 0,8 = 1,05$$

$$K_{oy} \text{ «Roast beef»} = (12 - 2 \times 0,6) / 12 \times 0,6 = 1,5$$

Таким чином, можна зробити висновок, коефіцієнт оперативності роботи управління варіюється від 1,05 до 1,9. Найвищий коефіцієнт має ЗРГ «Шато», а найменший коефіцієнт у закладі «Burger Club» – 1,05.

6. Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів.

Цей коефіцієнт відображає плинність кадрів на підприємстві РГ [19].

$$K_{ск} = 1 - \frac{Ч_з}{Ч_y}, \quad (3.10)$$

де  $Ч_з$  – чисельність звільнених працівників, чол.;

$Ч_y$  – загальна чисельність управлінців, чол.

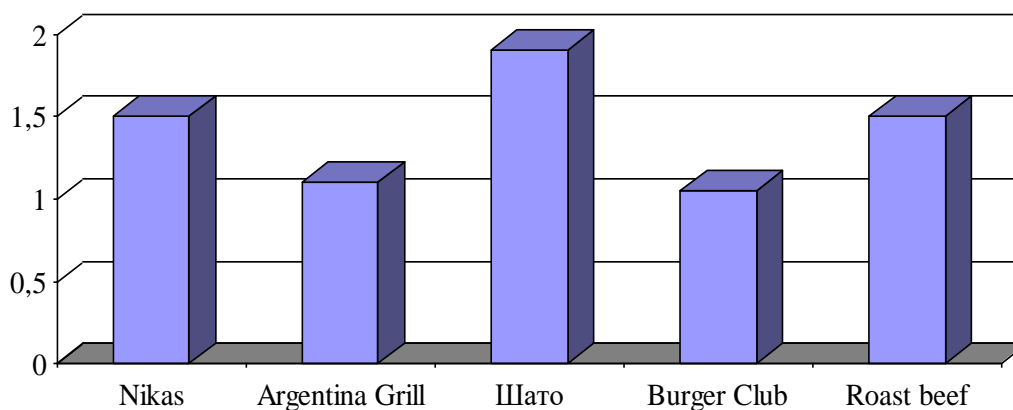


Рисунок 3.12 – Коефіцієнт оперативності роботи управління для ЗРГ

Визначення коефіцієнта стабільності управлінських кадрів надано в таблиці 3.21 та на рисунку 3.13.

Таблиця 3.21 – Визначення коефіцієнта стабільності управлінських кадрів

Заклад ресторанного господарства	Чисельність звільнених працівників, чол.	Загальна чисельність управлінців, чол.	Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів
«Nikas»	0	10	1
«Argentina Grill»	2	8	0,75
«Шато»	1	6	0,83
«Burger Club»	1	6	0,83
«Roast beef»	0	5	1

Джерело: розроблено авторами

Отже, розрахувавши коефіцієнт стабільності управлінських кадрів, можна дійти висновку, ЗРГ «Nikas» та «Roast beef» за рік не звільнили жодного управлінського працівника, на відмінну від «Argentina Grill», «Шато» та «Burger Club», коефіцієнт варіюється від 0,75 до 0,83.

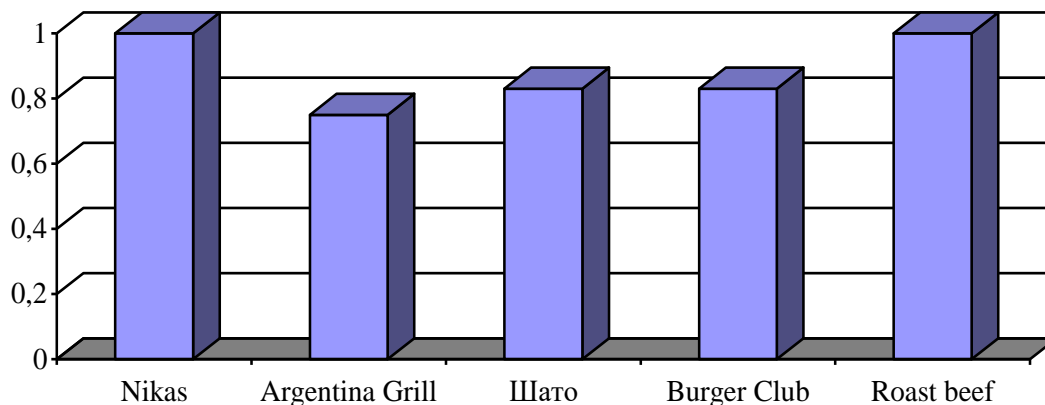


Рисунок 3.13 – Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів для ЗРГ

#### 7. Коефіцієнт якості управлінської праці.

Відображає якість, ефективність та результативність управлінської праці [31].

$$K_{\text{яуп}} = 1 - \sum t_{\text{врч}} / t_3, \quad (3.11)$$

де  $t_{\text{врч}}$  – загальна сума втрат робочого часу у зв’язку з неякісним і несвоєчасним виконанням функцій апарату управління за рік;

$t_3$  – загальний фонд робочого часу за рік. За 40-годинного робочого тижня – 1 920 годин за рік. За 60-годинного робочого тижня – 2 880 годин за рік.

Визначення коефіцієнта якості управлінської праці надано в таблиці 3.22 та на рисунку 3.14.

Таблиця 3.22 – Визначення коефіцієнта якості управлінської праці

Заклад ресторанного господарства	Загальна сума втрат робочого часу у зв’язку з неякісним і несвоєчасним виконанням функцій апарату управління за рік, год	Загальний фонд робочого часу за рік, год	Коефіцієнт якості управлінської праці
«Nikas»	12	2 880	0,995
«Argentina Grill»	15	2 880	0,995
«Шато»	10	1 920	0,995
«Burger Club»	15	1 920	0,993
«Roast beef»	9	1 920	0,996

Джерело: розроблено авторами

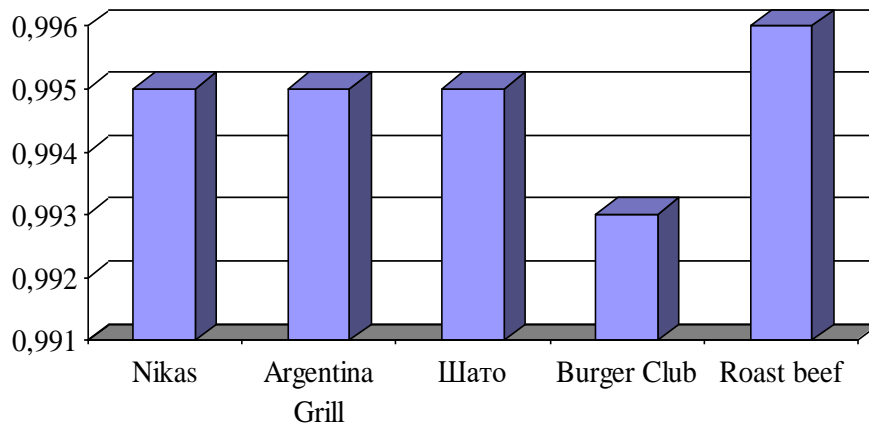


Рисунок 3.14 – Коефіцієнт якості управлінської праці для ЗРГ

Отже, вище наведені розрахунки: коефіцієнта соціально-психологічних методів управління, коефіцієнта використання робочого часу, коефіцієнта трудової дисципліни, коефіцієнта обґрунтованості управлінських рішень, коефіцієнта оперативності роботи управління, коефіцієнта стабільності управлінських кадрів та коефіцієнта якості управлінської праці дали змогу оцінити ефективність управління в закладах ресторанного господарства. Таким чином, проаналізовані вище ЗРГ мають достатньо високі показники якості управлінської праці (розраховані коефіцієнти варіюються від 0,993 до 0,996), що свідчить про ефективну та результативну цільову працю адміністративно-управлінського персоналу закладів.

### 3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Управління маркетингом (або маркетинг-менеджмент) визначається як управлінська діяльність, пов'язана з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і стимулюванням заходів з інтенсифікації процесу формування попиту на товари та послуги, збільшенню прибутків.

Відомий учений Пітер Друкер визначив мету маркетингу так: «Мета маркетингу – зробити продажі постійними. Мета – знати і розуміти клієнтів настільки добре, щоб продукт чи послуга підходили їм і продавалися самі» [116].

Це не означає, що реклама і просування товарів та послуг не потрібні взагалі – вони мають бути частиною системи, робота якої спрямована на задоволення потреб клієнтів. Реклама і просування послуг досягнуть

максимальної ефективності в тому випадку, якщо спочатку будуть визначені потреби та інтереси клієнтів, а потім будуть запропоновані доступні за ціною товари та послуги.

Управління маркетингом в індустрії гостинності – це досягнення таких маркетингових цілей: визначення можливостей ринку та ресурсів компанії, а також планування та здійснення маркетингової діяльності, яка є необхідною для досягнення цілей фірми. У зв'язку з цим управління маркетингом має проводитись у масштабі всього підприємства і стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись лише рамками відділу маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів обов'язково повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями надання послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами. Фази маркетингового управління:

- діагностика зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства;
- визначення місії та цілей підприємства;
- вибір маркетингових стратегій;
- вибір маркетингової тактики;
- добір інструментів для реалізації планів;
- контроль маркетингової діяльності [40].

Наука про поведінку споживачів вивчає, що купують центри і процеси обміну, залучені в придбання, споживання і позбавлення від товарів. Американські фахівці D. Hawkins, R. Best, K. Coney, чий підручник із поведінки споживачів витримав дев'ять видань, пропонують концептуальну модель (рис. 3.15), навколо якої і будується зміст дослідження поведінки споживачів [110].

Ця модель споживацької поведінки становить взаємозв'язок процесу рішення споживача про покупку і факторів, що його визначають, і виходить з низки передумов:

- вихідною точкою споживчої поведінки є життєвий (організаційний) стиль, або спосіб життя. Споживач (або організація) купує / споживає продукти для того, щоб підтримати або поліпшити свій життєвий (організаційний) стиль, який знаходиться у взаємодії з низкою факторів;

- споживач має двоїсту сутність. З одного боку, член кількох соціальних груп і тому схильний до впливу соціальних, або зовнішніх, чинників. З іншого боку, споживач індивідуальний, а тому його життєвий стиль відчуває вплив

низки внутрішніх, психологічних, чинників. Внутрішні, психологічні, чинники розглядаються як процеси реакції споживача на зовнішній вплив;

– прагнення зберегти або поліпшити свій життєвий стиль формує відносини і потреби споживача. У певній ситуації споживач усвідомлює проблему (необхідність або можливість поліпшення або підтримки свого життєвого стилю), тим самим запускається процес рішення про покупку.

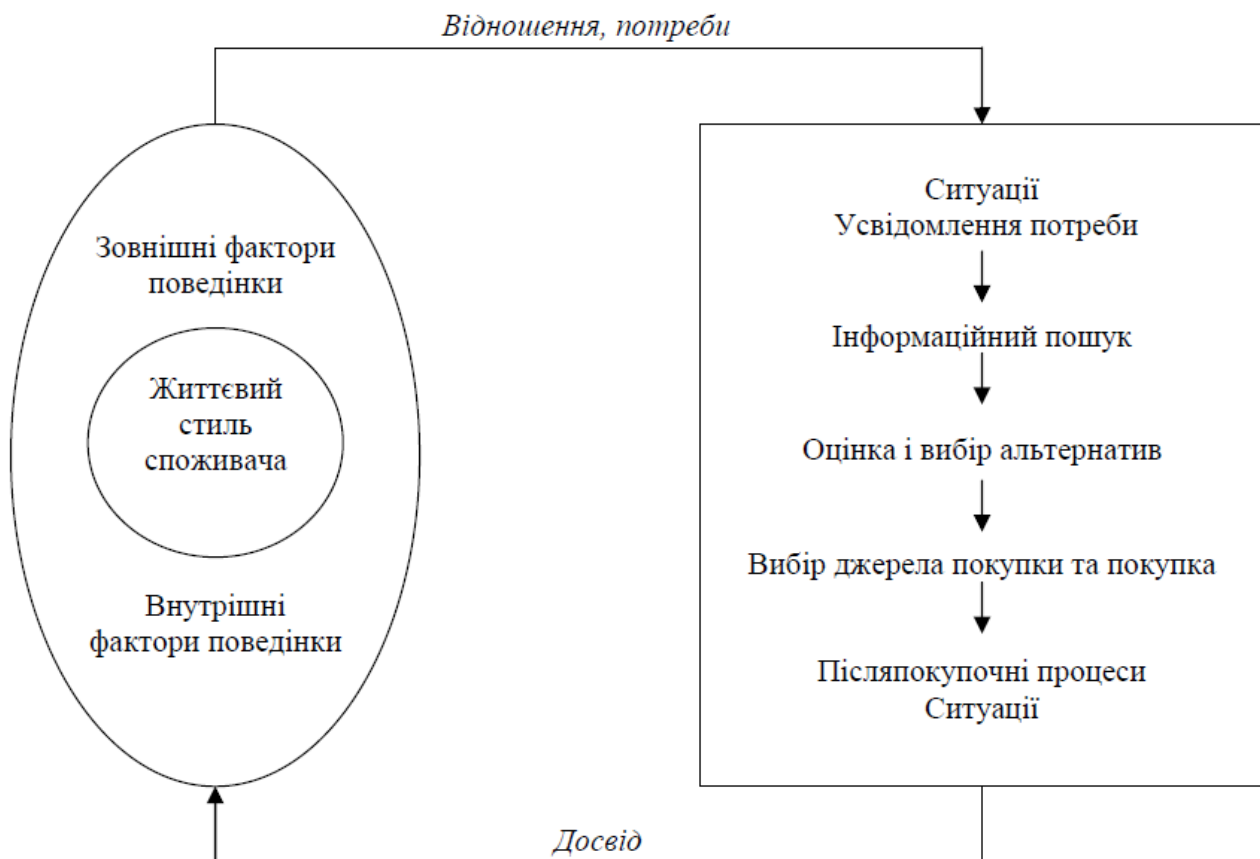


Рисунок 3.15 – Концептуальна модель поведінки споживача

Джерело: складено авторами за даними [110]

Під час організації маркетингової структури підприємства варто дотримуватись таких основних принципів:

- простота маркетингової структури;
- ефективна система зв'язків між підрозділами;
- гнучкість – здатність пристосовуватись до споживчого попиту, зростання обсягів надання послуг, нових технологій тощо.

Реалізація концепції маркетингу на підприємстві готельно-ресторанного господарства потребує створення відповідної служби маркетингу. В організаційній структурі підприємств цієї галузі служба маркетингу є ланкою,



яка координує діяльність усіх інших структурних підрозділів.

Рішення завдання (оптимізації) комплексу маркетингу може здійснюватися маркетологами в два етапи:

- визначення найбільш значущих чинників, що впливають на процес вирішення споживача (цільового сегмента) про покупку продукту на кожному з етапів процесу вирішення;
- розробка пропозицій із формування (або розвитку) з елементів комплексу маркетингу з використанням найбільш значущих чинників рішення споживача про покупку.

Етапи, які проходить покупець під час ухвалення придбання покупки:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації;
- оцінка варіантів;
- рішення про купівлю;
- реакція на покупку.

Усвідомлення потреби. Процес ухвалення рішення про придбання починається з усвідомлення покупцем потреби або необхідності – споживач усвідомлює різницю між реальним і бажаним станом. Потреба може виникнути під дією внутрішніх подразників, коли одна з природних людських потреб стає настільки настійною, що перетворюється на мету. Потреба може стати результатом і зовнішніх подразників.

Пошук інформації. Зацікавлений споживач може розпочати пошуки додаткової інформації. Якщо бажання достатньо сильне, а продукт, який зацікавив споживача, знаходиться поблизу, то зазвичай здійснюється купівля. У протилежному разі споживач фіксує свою мету в пам'яті або починає пошук необхідної інформації.

Споживач може здобути інформацію з кількох джерел:

- особисті контакти (сім'я, друзі, сусіди, знайомі);
- комерційні джерела (реклама, продавці, посередники, форма подачі (показу) споживачу, виставки);
- загальнодоступні джерела (засоби масової інформації, компанії визначення споживчих рейтингів);
- емпіричні джерела (огляд, вивчення або використання продукту чи послуги).

Оцінка варіантів – етап процесу ухвалення рішення про покупку, на якому споживач оцінює різні варіанти вибору, ґрунтуючись на здобутій інформації.

По-п'яте, споживач формує своє ставлення до різних марок продукту за допомогою методу оцінки.

Ухвалення рішення про купівлю нового продукту чи послуги. Нові продукти – це продукти (товари та послуги) або ідея, що сприймається потенційним покупцем як щось нове. Вони не обов'язково є абсолютно новим явищем на готельно-ресторанному ринку; кожен продукт може стати новинкою для покупця, який раніше цього не знав.

Процес ухвалення – розумовий процес, через який проходить людина від моменту, коли вперше почула про новинку, до моменту її повного ухвалення, а ухвалення – це рішення людини стати користувачем продукту.

Виділяють такі найважливіші напрямки вивчення споживачів:

- ставлення до самої компанії;
- ставлення (думки, переваги) до різних аспектів діяльності компанії в розрізі окремих елементів комплексу маркетингу (нові продукти; компанії; характеристики модернізованих або таких, що знову розробляються продуктів; цінова політика, ефективність мережі просування й продажу продуктів і діяльність щодо просування продуктів – те, що називається окремими інструментами маркетингової діяльності);
- рівень задоволення запитів споживачів (очікувань споживачів); наміри споживачів;
- ухвалення рішень про покупку, визначення структури закупівельного центру;
- поведінка споживачів продукту під час і після купівлі; мотивація споживачів.

На підставі дослідження під час опитування споживачів (репрезентативна вибірка 35 споживачів) заповнюються таблиці 3.23–3.25.

Дослідження проводилося протягом 2 місяців шляхом опитування споживачів групи готельних підприємств Харкова, на підставі опитувань складено узагальнені таблиці.

Таблиця 3.23 – Оцінка ступеня факторного впливу на процес рішення про покупку готельно-ресторанних послуг з боку споживачів

Фактори рішення споживача про покупку		Етапи процесу рішення про покупку					
		А	В	С	Д	Е	Загалом за факторами
		Усвідомлення проблеми	Інформаційний пошук	Оцінка і вибір альтернатив	Покупка	Післяпокупочні процеси (реакція)	
Зовнішні фактори	1. Культура	3	4	4	4,5	4,5	20
	2. Соціальний статус	4	4,5	4,5	5	4	22
	3. Групи і групові комунікації	3	4	4	4,5	5	20,5
	4. Домогосподарство	4	3	5	5	4,5	21,5
Внутрішні фактори	5. Сприйняття	2	3	3,5	3,5	4	16
	6. Навчання	2,5	4	4,5	4,5	4,5	20
	7. Мотивація	3	4,5	4,5	5	4	21
	8. Особистість та емоції	5	4	5	5	5	24
	9. Персональні цінності	4,5	4,5	5	5	5	24
	10. Життєвий стиль	4	4	4,5	5	4,5	22
	11. Ресурси споживачів	5	4,5	4,5	5	4	23
	12. Знання споживачів	4	4,5	5	5	4	22,5
	13. Відношення споживачів	5	4	4,5	4,5	4,5	22,5
Загалом за етапами		47	48,5	58,5	61,5	57,5	273

*Джерело: розраховано авторами*

За даними таблиці 3.23, споживачі підприємства вважають найбільш впливовими факторами на процес прийняття рішення про покупку особистість та емоції, персональні цінності, ресурси, знання та відношення. Найбільш важливими етапами процесу прийняття рішень споживачі вважають саме покупку та оцінку і вибір альтернатив.

Таблиця 3.24 – Оцінка ступеня факторного впливу на процес рішення про покупку готельно-ресторанних послуг з боку підприємства

Фактори рішення споживача про покупку		Етапи процесу рішення про покупку					
		A	B	C	D	E	Загалом за факторами
		Усвідомлення проблеми	Інформаційний пошук	Оцінка і вибір альтернатив	Покупка	Післяпокупні процеси (реакція)	
Зовнішні фактори	1. Культура	4	3	4	4	5	20
	2. Соціальний статус	5	4	5	5	4	23
	3. Групи і групові комунікації	4,5	4,5	4,5	4,5	4	22
	4. Домогосподарство	4,5	4	4,5	4,5	4	21,5
Внутрішні фактори	5. Сприйняття	3,5	3	4	4	4	18,5
	6. Навчання	3	4	4,5	4,5	4,5	21
	7. Мотивація	5	5	5	5	4	24
	8. Особистість та емоції	4,5	4,5	5	5	5	24
	9. Персональні цінності	4,5	4,5	4,5	5	4,5	23
	10. Життєвий стиль	4,5	4,5	5	5	4,5	23,5
	11. Ресурси споживачів	5	4,5	5	5	5	24,5
	12. Знання споживачів	4,5	5	5	5	5	24,5
	13. Відношення споживачів	5	4	4,5	5	5	23,5
Загалом за етапами		57,5	54,5	60,5	61,5	63	297

Джерело: розраховано авторами

За даними таблиці 3.24, фахівці підприємства вважають найбільш впливовими факторами на процес прийняття рішення про покупку ресурси та знання споживачів, життєвий стиль та відношення й соціальний статус.

Найбільш важливими етапами процесу прийняття рішень споживачі вважають післяпокупні процеси (реакцію), саме покупку та оцінку і вибір альтернатив.

У результаті маркетинголог отримує ранжируваний за актуальністю перелік факторів, які необхідно врахувати в комплексі маркетингових рішень.

Таблиця 3.25 – Визначення розбіжностей оцінки факторного впливу на процес рішення про покупку готельно-ресторанних послуг

Фактори рішення споживача про покупку		Етапи процесу рішення про покупку					
		A	B	C	D	E	Загалом за факторами
		Усвідомлення проблеми	Інформаційний пошук	Оцінка і вибір альтернатив	Покупка	Післяпокупні процеси (реакція)	
Зовнішні фактори	1. Культура	-1	1		0,5	-0,5	0
	2. Соціальний статус	-1	0,5	-0,5			-1
	3. Групи і групові комунікації	-1,5		-0,5		1	-1
	4. Домогосподарство	0,5		0,5	0,5	0,5	2
Внутрішні фактори	5. Сприйняття	-1,5		-0,5	-0,5		-2,5
	6. Навчання	-0,5					-0,5
	7. Мотивація	-2	-0,5	-0,5		-1	-4
	8. Особистість та емоції	-0,5	-0,5				-1
	9. Персональні цінності			-0,5		0,5	0
	10. Життєвий стиль	-0,5	-0,5	-0,5			-1,5
	11. Ресурси споживачів			-0,5		-1	-1,5
	12. Знання споживачів	-0,5	-0,5			-1	-2
	13. Відношення споживачів				-0,5	-0,5	-1
Загалом за етапами		-7,5	-0,5	-3		-2	-13

Джерело: розраховано авторами

За даними таблиці 3.25, маркетингова служба та маркетологи готелю переоцінюють етап усвідомлення потреби у процесі прийняття рішення про покупку, а також переоцінюють значення фактора мотивації та сприйняття. Загалом маркетингова діяльність підприємства не зовсім відповідає потребам споживачів, оскільки загальний результат -13 свідчить, що спостерігається достатньо велика розбіжність (рис. 3.16).

У результаті проведеного дослідження розбіжностей оцінки факторного впливу на процес рішення про покупку готельно-ресторанних послуг підприємство має можливість комплексного оцінювання маркетингової

діяльності загалом, і зокрема, вивчення поведінки споживачів та пристосування підприємства до їхніх запитів та уподобань.

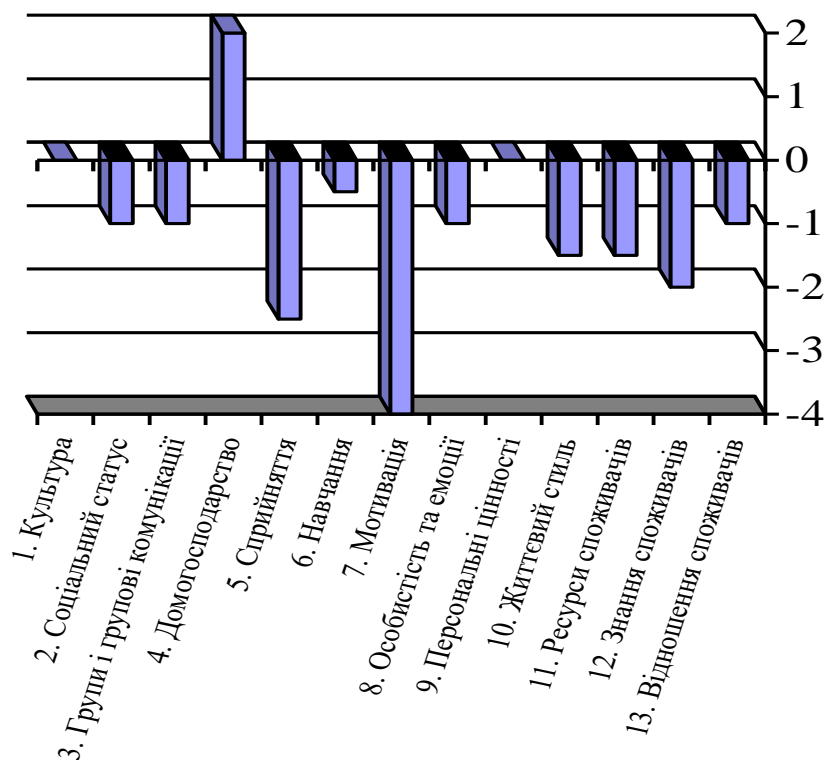


Рисунок 3.16 – Розбіжності оцінки факторного впливу на процес рішення про покупку готельно-ресторанних послуг

Отже, на основі зазначеного вище, можна дійти висновку про необхідність урахування та оцінювання взаємозв'язку процесу рішення споживача про покупку і факторів, що його визначають, і виходити з ряду передумов, що визначені в ході проведеного дослідження. Тільки за таких умов маркетингова діяльність підприємства готельно-ресторанного бізнесу буде ефективною та сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його прибутковості.

## РОЗДІЛ 4

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 4.1 Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством

Ресторанний бізнес становить цілісну структуру, у якій важливі всі деталі, все взаємопов'язано, і технологія приготування страв, і психологія та методи обслуговування, і управління продажами, і оптимізація виробничих процесів, і рекламна політика тощо.

Заклад ресторанного бізнесу можна назвати сучасним, успішним, конкурентоздатним, якщо він має такі властивості:

- формалізовані, оптимізовані та налагоджені виробничі бізнес-процеси підприємства;
- управління підприємством є активним, постійно націленим на інновації, ґрунтується на вибраній стратегії;
- управління підприємством є автоматизованим;
- персонал кваліфікований, в його роботі переважає клієнтоорієнтований підхід;
- визначено стратегію і тактику підприємства, операційне та фінансове планування здійснюється на основі стратегічного та тактичного планів [108, с. 128].

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби, підприємствам ресторанного бізнесу дуже важко адаптуватися до швидких змін у зовнішньому економічному середовищі та до збільшення вимогливості гостей ресторанних закладів. Тому все більшої актуальності і практичного значення набуває реінжиніринг бізнес-процесів, який дає змогу вітчизняним підприємствам активно розвиватися і бути конкурентоздатним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Цьому питанню приділяли увагу такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як В. Г. Мединський, С. В. Ільдемінов, В. В. Репін, Майк Ротер, Джон Шук, Джеймс Харрінгтон, Майк Робсон та інші. У своїх роботах автори дослідили теоретичні основи та підходи до визначення реінжинірингу бізнес-процесів та

можливостей його застосування в ресторанній індустрії.

Для утримання постійних гостей, для залучення нових та для завоювання лідируючих позицій на ринку ресторанних послуг, виникає необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства. Одним із таких шляхів є впровадження інновацій в управління як на рівні всього підприємства ресторанного господарства, так і на рівні окремих бізнес-процесів. Саме процесно-орієнтований підхід в управлінні спонукає до використання та впровадження сучасних методів реінжинірингу бізнес-процесів.

На сьогоднішній день підприємствам ресторанного господарства мало використовувати тільки організаційні структури, зарубіжні методи та моделі управління для того, щоб розвивати бізнес, для підвищення конкурентоздатності потрібно впроваджувати в діяльність робочі методи вдосконалення управління ресторанного господарства, серед яких реінжиніринг бізнес-процесів.

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача [33, 66].



Рисунок 4.1 – Схема бізнес-процесу

*Джерело: складено авторами за джерелом [33]*

Головною метою бізнес-процесів є задоволення потреб споживачів-отримувачів проміжного та кінцевого продукту.

Наприклад, бізнес-процес «Розробка продукту» містить всі стадії: від рецептури, вимог до якості продукції, інгредієнтів, технології приготування до



створення самої страви.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальна перебудова, перепроєктування бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості і зростання обсягів продажів продукції та послуг [33].

Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть перемогти в сучасних умовах боротьби не лише з конкурентами, а й з кризовими явищами, які все частіше спостерігаються в сучасних умовах. Реінжиніринг бізнес-процесів визнається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватись як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, щоб надати конкурентні переваги.

Серед найбільш передових методів побудови систем ефективного управління найпопулярніший так званий процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності підприємства.

Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (далі – FAST).
2. Бенчмаркінг процесів.
3. Перепроєктування процесів.
4. Інжиніринг процесів.
5. Реінжиніринг бізнес-процесів [9].

Методика швидкого аналізу рішення (FAST), в основі якої лежать інтуїтивні методи прийняття рішень. Ця методика спирається на проривний підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одноденної наради, для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення. Типовими покращеннями при застосуванні FAST-підходу є зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5–15 % за тримісячний період (рис. 4.2).

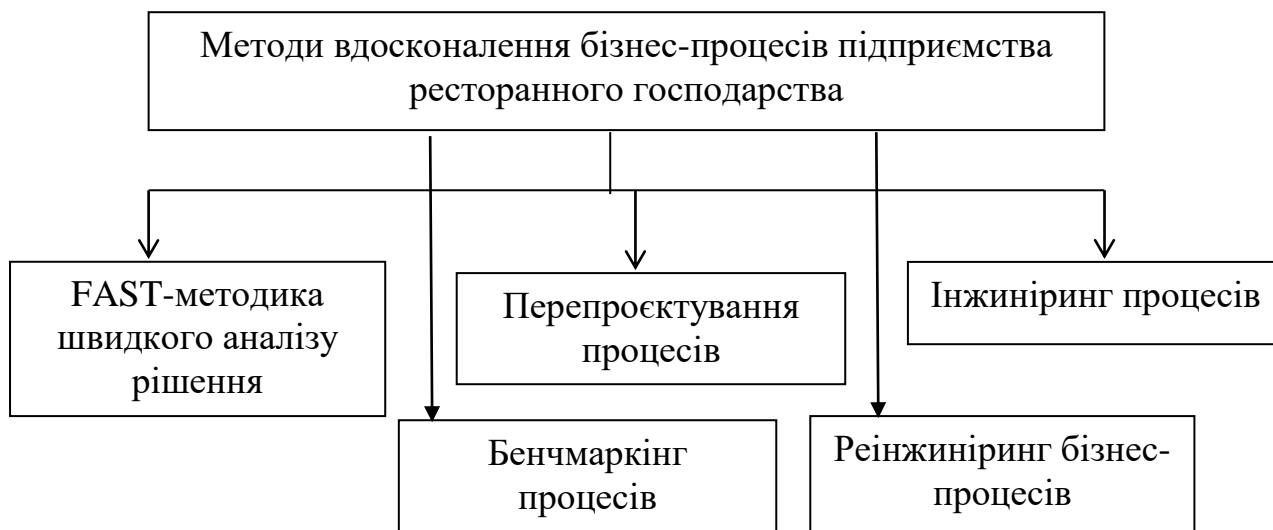


Рисунок 4.2 – Методи вдосконалення бізнес процесів підприємства ресторанного господарства

*Джерело: складено авторами за джерелом [4, 5]*

Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів підприємства з еталонними процесами підприємств-конкурентів, які виконують однакові або схожі процеси, але вони краще функціонують. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів еталонних підприємств та інтегрування робочих інструментів в свою діяльність.

Підхід до перепроєктування процесу концентрує зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай використовується для тих процесів, які достатньо успішні в цей момент. Такий підхід використовується в тому випадку, якщо покращення показників діяльності на 30–60 % (зазвичай такі результати спричиняє перепроєктування), що дозволить підприємству отримати конкурентні переваги. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гірше або краще відповідного еталону.

Інжиніринг процесу як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering – проєктувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – найбільш радикальний та найпопулярніший з усіх зазначених вище підходів до покращення бізнес-процесів. Його також часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх переважно ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди із покращення процесу. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Все починається з чистого аркуша паперу [12].

Реінжиніринг – це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий спосіб мислення, новий погляд на побудову, кардинальна зміна підприємства.

Бізнес-процеси ресторанного господарства – це ланцюжок різних взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюють вхідні потоки закладу, до яких відносяться матеріальні ресурси, гості закладу, інноваційні та інформаційні технології, у кінцевий продукт, який має цінність для споживачів ресторанної продукції, і потребує послуг ресторанного господарства. Варто відзначити, що кожне діюче підприємство розглядається як система, що базується на реалізації взаємопов'язаних процесів, які в сукупності визначають стан і конкурентоспроможність всієї організаційної системи. Сукупність бізнес-процесів виробництва і сервісних послуг забезпечує досягнення необхідного результату, а саме задоволення гостей закладу й отримання прибутку [10].

Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш радикальним маркетинговим управлінським заходом, використання якого можливе як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, для забезпечення певних конкурентних переваг ресторанному закладу і збільшення доходів від реалізації продукції. Він базується на низці принципів, які дозволяють докорінно змінити базові правила роботи системи управління, до яких відносяться:

- доцільність;
- радикальні зміни;
- процесна орієнтованість;
- економічні вигоди;
- ефективна система мотивації роботи персоналу;
- взаємна відповідальність за наслідки бізнес-процесу;
- спрямованість на постійне задоволення потреб гостей ресторанного господарства тощо.

Основні етапи запровадження реінжинірингу бізнес-процесів:

- ідентифікувати основні процеси на підприємстві і виявити недоліки;
- вибрані процеси переосмислити і розробити замість них нові, які зможуть взаємодіяти з іншими процесами підприємства. На цьому ж етапі їх необхідно протестувати, щоб мінімізувати можливі помилки та ризики;
- впровадити нові бізнес-процеси в роботу підприємства ресторанного господарства, провести навчання для співробітників, провести кадрові перестановки тощо [10, 12, 18].

Прикладом реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві ресторанного господарства може бути зміна концепції закладу, на кшталт, було кафе швидкого обслуговування, після реінжинірингу підприємство стало закладом формату фаст-кежуал, щось середнє між фаст-фудом та демократичним рестораном.

У ресторанному бізнесі реінжиніринг може використовуватися для планування закупівель. У сучасному світі закупки вже не робляться по телефону, все частіше використовують CASE-засоби, які забезпечують високу якість діяльності, відсутність помилок і є простими під час обслуговування програмних продуктів. Реінжиніринг системи планування закупівель у ресторанах дасть змогу контролювати та ретельніше обирати постачальників, орієнтуючих не тільки на ціну і якість, а і на вчасність здійснення поставок у потрібній якості, кількості та асортименті.

Ще одним прикладом може бути впровадження нової послуги, на кшталт, кейтеринг. Справитися з цією послугою допоможе такий інструмент, як аутсорсинг. Аутсорсингом називають передавання певних не ключових функцій підприємства на виконання іншій організації, що спеціалізується в цій сфері. Заклад ресторанного господарства співпрацює з фірмами, що мають у своєму підпорядкуванні кваліфікований персонал, який обслуговує організовані підприємством-замовником заходи: весілля, ювілеї, церемонії, корпоративи тощо. Таким чином, аутсорсинг у ресторанному бізнесі дає можливість підприємству зекономити на оплаті праці робітників, оскільки найняти окремого висококваліфікованого фахівця обходиться достатньо дорого. Кінцевою метою застосування цього методу є зниження витрат, поліпшення якості та результатів його діяльності [10, 29].

Основна умова проведення реінжинірингу на підприємстві – стати лідером на своєму ринку. Не менш важливим фактором успіху реінжинірингу варто вважати налаштованість персоналу на рішучу і швидку перебудову не

тільки організаційної структури підприємства, а й на докорінну зміну самого характеру роботи кожного співробітника і його робочого оточення. Вони повинні бути готовими та вміти виконувати розширене коло робіт, нести відповідальність не тільки за свої власні дії, а й за результати командної роботи.

Таким чином, під бізнес-процесом розуміємо впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції, послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів (рис. 4.3).



Рисунок 4.3 – Типова модель організації роботи підприємства ресторанного господарства

*Джерело: складено авторами за джерелом [41, 43]*

Проаналізуємо декомпозицію контекстної діаграми щодо надання ресторанних послуг (рис. 4.4), яка містить функцію входу, функцію виходу, функцію управління та функцію механізму виконання.

Функція «вхід» містить такі процеси: постачання харчової сировини і гастрономічних продуктів і напоїв, замовлення на бронювання столика в ресторані, зустріч гостя, приймання замовлення гостя, спосіб розрахунку гостя, інноваційні й інформаційні технології, що використовуються в закладі.

Функція «управління» охоплює такі елементи: державні накази, стандарти, ДСТУ, постанови і розпорядження керівництва закладу, методи і

правила виконання послуг, методи контролю якості і безпеки готової продукції, методи контролю наданих послуг.

Функція «механізм виконання» містить елементи: офіціанти, кухарі, бармени, обладнання, технічні засоби та матеріально-технічна база, що використовуються для виконання замовлення і надання послуг, приготування страв.



Рисунок 4.4 – Декомпозиція контекстної діаграми «Надання ресторанних послуг»

*Джерело: складено авторами за джерелом [5]*

Входом у перший блок «Прийняти замовлення від гостя» є гості, управління – посадові інструкції для обслуговуючого персоналу, механізм виконання замовлення – офіціанти, вихід – замовлення.

Входом у другий блок «Приготування страв» є замовлення, управління – кухарі, механізм – посадові інструкції, вихід – виконане замовлення.

Входом у третій блок «Подача страви» є виконане замовлення, управління – посадові інструкції, механізм – офіціанти, вихід – задоволений гість.

Входом у четвертий блок «Оплата замовлення» є рахунок, управління – економічні засади, механізм – сплачений рахунок, вихід – отриманий прибуток.

Декомпозиція контекстної діаграми «Надання ресторанних послуг», яка була наведена вище, подана на рисунку 4.4.

Побудована модель бізнес-процесів для типового ресторанного господарства дозволяє виявити вузькі місця і визначити, де знижується ефективність роботи і виникають фінансові втрати.

Результативність реінжинірингу бізнес процесів на підприємствах ресторанного господарства має достатньо багато переваг, серед них можна

виділити такі:

1. Зменшення собівартості продукції, послуг завдяки реінжинірингу виробничих бізнес-процесів.

2. Зменшення часу простоїв виробничого обладнання, збільшення обсягів виробництва та ефективності основних засобів унаслідок проведення реінжинірингу виробничих процесів.

3. Збільшення обсягів реалізації продукції (послуг, робіт) завдяки реінжинірингу виробничого та збутового бізнес-процесів.

4. Приріст чистого прибутку після проведення процедури реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві порівняно з розміром чистого прибутку без запропонованих змін.

5. Приріст рентабельності підприємства після запровадження реінжинірингу бізнес-процесів та оцінка впливу цих змін на досягнення стратегічних цілей.

6. Приріст долі ринку підприємства після проведення процедури реінжинірингу, розширення ринків збуту або вихід на нові ринки.

7. Поліпшення взаємодії горизонтальних та вертикальних зв'язків, забезпечення гнучкості структури, надання переваг не функціям, а процесам.

8. Підвищення рівня задоволеності споживачів, збільшення кількості нових потенційних гостей закладу.

9. Поліпшення організації бізнес-процесів, відмова від використання зайвих елементів у системі, чітке розподілення обов'язків та відповідальності.

10. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

Модель результатів вдосконалення менеджменту ресторанного господарства за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів наведена на рисунку 4.5.

Отже, за результатами досліджень було визначено та обґрунтовано, що реінжиніринг бізнес-процесів є одним із способів підвищення ефективності управління. Були наведені основні етапи запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, приклади реінжинірингу бізнес-процесів для середньостатистичного ресторанного закладу. Було досліджено, що реінжиніринг бізнес-процесів відіграє вагомий роль у менеджменті ресторанного господарства та допомагає підвищити ефективність управління, покращити показники підприємства, спростити процес управління, організаційну структуру, моделі менеджменту,

значно прискорити реакції підприємства на зміни вимог споживачів при багатократному зниженні всіх видів витрат, таким чином, збільшити потік потенційних споживачів, вийти на новий рівень, збільшити рентабельність та конкурентоздатність підприємства ресторанного господарства (рис. 4.5).

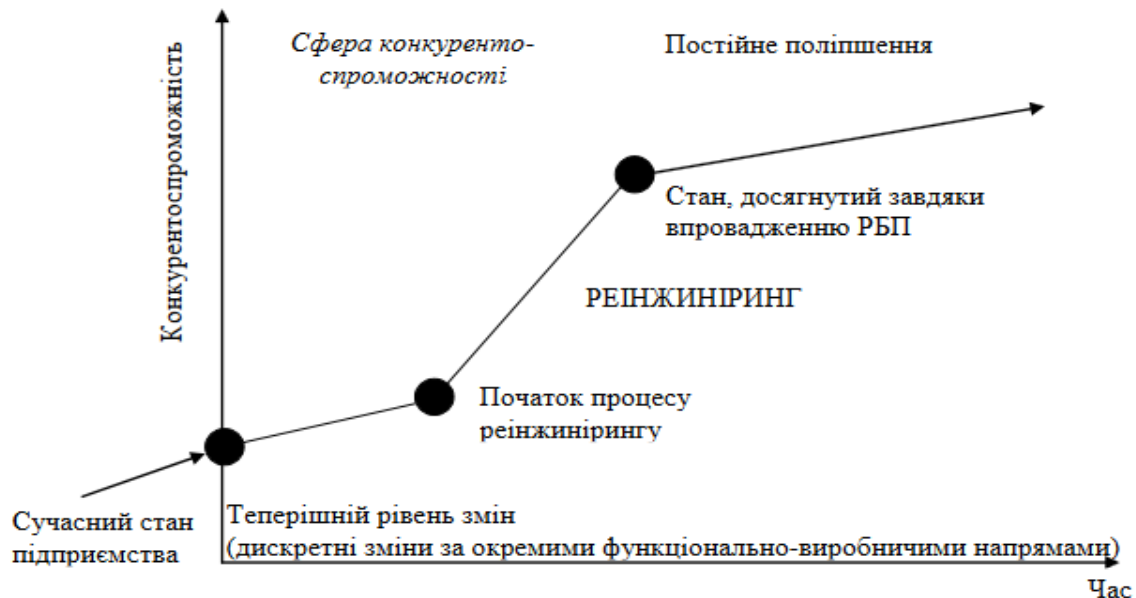


Рисунок 4.5 – Стрибкоподібне підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: розраховано авторами за джерелом [10, 41, 50]

Реінжиніринг бізнес-процесів – універсальний спосіб підвищення ефективності управління, який підходить для усіх типів та форматів закладів ресторанного господарства. Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть перемогти в сучасних умовах боротьби не лише з конкурентами, а й з кризовими явищами, які все частіше спостерігаються в сучасних умовах.

#### **4.2 Автоматизація бізнес-процесів як інструмент вдосконалення ефективності управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу**

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства.

У цей час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожний з яких спрямований або на самого керівника, його особисті й професійні якості, або на який-небудь елемент, бізнес-процес управлінської



діяльності.

Одним із напрямків удосконалення менеджменту ресторанного господарства є автоматизація конкретних бізнес-процесів або підприємства в цілому.

Сьогодні автоматизація ресторанного бізнесу стає одним з обов'язкових умов успішного функціонування закладу ресторанного господарства. У висококонкурентному середовищі гранично важлива ефективність всіх робочих бізнес-процесів – від прийому замовлень і бронювання столиків до обліку фінансових результатів.

Завдяки автоматизації ресторанного бізнесу можна контролювати діяльність всього закладу, поліпшити якість обслуговування відвідувачів, запобігти розкраданню та зловживанню з боку персоналу, збільшити продуктивність праці співробітників, сформувати систему, яка забезпечить лояльність постійних споживачів, і планувати подальшу діяльність і розвиток бізнесу тощо [2].

Перед тим як перейти до автоматизації бізнес-процесів, розглянемо основні проблеми, які заважають ЗРГ працювати з максимальною віддачею (рис. 4.6).

Автоматизація ресторанного бізнесу – це інтеграція технологічних додатків, що забезпечують оперативний бізнес-аналіз і розширення можливостей із обслуговування, залучення клієнтів. Величезний крок на шляху до розвитку та процвітання підприємства. За допомогою такого інструменту, як автоматизація, заклад може автоматизувати, покращити безліч основних бізнес-процесів:

- зал. Офіціант приймає замовлення і вносить дані на термінал. Далі відправляє бігунок на кухню або бар, щоб замовлення гостя почали готувати;
- кухня, бар. Є два способи передачі замовлення на кухню: друкований бігунок, який передається офіціантом або відтворення замовлення на екрані спеціального пристрою, де ще кухарі можуть подивитися технологічну карту та рецептуру приготування страв;
- бронювання столів. Гості з легкістю зможуть забронювати для себе столик на зручний час. Так персонал закладу зможе зрозуміти, яке навантаження буде в ресторані, щоб правильно вибудувати робочі процеси;
- змішані методи оплати і поділ чека. Поділ чека по гостях і можливість оплати як картою, так і готівкою. Наприклад, при оплаті чека великою

компанією або просто, коли у когось не вистачає готівки чи коли кожен гість платить за себе;



Рисунок 4.6 – Проблеми, що призводять до неефективної діяльності ЗРГ

*Джерело: складено авторами за джерелом [41, 50]*

– віртуальний зал із розташуванням столиків. Копія розташування столиків у закладі на терміналі у офіціанта або адміністратора. Натискаючи на будь-який столик, можна побачити час бронювання, кількість гостей, оформити нове замовлення або подивитися вже існуючі тощо;

– електронне, інтерактивне меню. Повноцінне меню, яке розділено на категорії, зі смачними картинками страв для зручності замовлення гостями, яке знаходиться у офіціантів або ж стаціонарне електронне меню в залі ресторану;

– склад. Всі поставки приходять на склад і вбиваються в систему обліку, автоматично списуються продукти, інгредієнти для страв під час приготування замовлень кухні і бару. Списання проводиться згідно з технологічними картами, які складає шеф-кухар ресторану. А також за допомогою автоматизації цього процесу відповідальні особи завжди будуть у курсі всіх витрат по складу і зможуть відстежувати, які позиції закінчуються швидше. Таким чином, можна не пропустити важливі закупівлі в ресторані і працювати без стоп-листа;

– товарообіг. Автоматизація цього процесу потрібна для того, щоб розуміти, які страви користуються попитом, приносять більше прибутку, а які варто прибрати або переробити. Які позиції в меню найрентабельніші, на які можна підвищити маржу, а які страви не купують або їхня собівартість занадто висока. У програмі також можна розрахувати фудкост, середній чек і отримати інші корисні показники, за допомогою яких можна збільшити прибуток закладу;

– бухгалтерія. Система обліку зберігає всі дані у вигляді зрозумілих графіків і звітів. Їх можна подивитися в адмін-панелі для власників. Керівництво з легкістю зможе переглядати фінансовий звіт і аналізувати результат роботи ресторану, які витрати, які доходи, яка рентабельність тощо. Зможе також подивитися витрати за категоріями і зрозуміти, які витрати можна скоротити;

– служба доставки. Відстеження роботи кур'єрів, контроль рентабельності замовлень на доставку та оптимізація витрат в одній системі обліку;

– заробітна плата. У системі управління рестораном набагато зручніше вести облік робочого часу і розрахунок заробітної плати, де відразу можна переглянути фінансові звіти для наочної, реальної картини прибутку і витрат закладу;

– інвентаризація. За допомогою оптимізації цього процесу можна швидко порівняти фактичний залишок кухні або бару з книжковим звітом. І відразу побачите, де є недостача і з'ясувати її причину;

– історія дій по кожному чеку. Скасування, застосування акцій, методи оплати, час закриття і відкриття чека – все це повинно бути в доступі для

керівництва закладу. Для перевірки працівників керівництво достатньо просто може переглянути історію чеків у програмному забезпеченні;

– статистика. Аналітика. Автоматизація цього процесу допоможе з'ясувати оборотність місць по днях тижня, найпопулярніші замовлення, середній чек, які дні є найзаповнюваними, показує оборот закладу, його прибуток і популярні позиції. За допомогою статистики можна відстежити, який день з продажу найактивніший, хто працює ефективніше за інших і які товари приносять більший прибуток. Можна також відстежити, які категорії найприбутковіші, побачити в АВС-аналізі закладу (Категорія А – пріоритетні товари, Категорія В – звичайні товари, Категорія С – товари, які гірше продаються та складають близько 50 % від загального асортименту й приносять ~5 % прибутку) – застосування АВС аналізу скорочує час на керування та контроль асортиментом товару. Він обов'язково має бути в програмі автоматизації. Цей звіт показує, які товари продаються ліпше й приносять більший заробіток, а які треба переробити або видалити з меню тощо;

– маркетинг. Програми лояльності. Знижки й бонуси – це додаткове приваблення потенційних гостей. У програмі є можливість призначити групові або персональні знижки та бонуси. Окремим плюсом у системі обліку є налаштування акцій. Таким чином, можна пропонувати гостям не тільки особисті знижки, а ще й бонусні товари, святкові знижки. Наприклад, за допомогою систем обліку можна налаштувати акції «1 + 1 = 3», «Шоста кава в подарунок», «Щасливі години», які можуть діяти постійно або в певний час тощо. Просування ЗРГ. Проведення масових розсилок для клієнтів із системи [1, 2].

Переваги автоматизації бізнес-процесів:

- збільшення прибутку;
- економія часу. Автоматизація прискорює внутрішні операції, таким чином, можна легко заощаджувати час і гроші на ресурсах, необхідних для виконання цих процесів;
- збільшення точності, ефективності бізнес-процесів;
- підвищення конкурентоздатності підприємства;
- мінімізація впливу людського фактора. Результат все менше залежить від кваліфікації окремого співробітника, що спричиняє зменшення кількості помилок і збільшення задоволеності гостей;
- зменшення штату підприємства. За високого рівня автоматизації

бізнес-процесів, для повноцінної роботи ресторану потрібна менша кількість людей. Ті ж співробітники, які працюють у закладі, мають меншу завантаженість, звідси менше стресів, конфліктів та дійсно щирі посмішки на обличчях;

- чіткий контроль з боку керівництва за усіма аспектами діяльності закладу ресторанного господарства;
- спрощення моделі управління;
- швидкість обслуговування, збільшення оборотності посадкових місць;
- впорядкованість та систематизація діяльності. Кожен співробітник чітко знає коло своїх завдань [1, 2, 4].

Найявним, сучасним прикладом автоматизації в ресторанному бізнесі може слугувати поява в Україні першого робота-офіціанта від компанії «DroneUA», який почав свою роботу в фуд-холі «Gastrofamily Food Market» Дмитра Борисова на Оболоні, в м. Київ. Робот розроблений у виді kota, він вміє приймати замовлення та підвозити їх до столиків. Робокіт обладнаний 3D-датчиками і модульним шасі. Він може зупинитися та обійти перешкоди, як тільки виявить їх із будь-якого боку.

Робот має також десятки оригінальних виразів обличчя, які роблять його схожим на kota. Акумулятор витримує від 12 годин до 24 годин. Вартість робота – понад 300 000 грн.

Перевагами такої автоматизації є економія на офіціантах, чіткість, швидкість виконання визначених завдань, швидка окупність, оригінальність, збільшення інтересу з боку споживачів.

На сьогодні на ринку існує велика кількість програм для автоматизації ресторанного бізнесу, враховуючи усі критерії: формат, розмір закладу, кількість посадкових місць, оборотність, функціональні можливості, масштабованість, цінові критерії, технічну підтримку, зручність роботи в системі тощо. Одними з найпопулярніших програм та лідерами ринку є R-Keeper, Парус, Poster, Conecto, інтерфейси перелічених програм наведені у додатку Б.

«Poster» – українська продуктова ІТ-компанія, яка розробляє хмарну систему автоматизації для кафе, ресторанів і магазинів. За 7 років компанія відкрила три офіси в світі, а база клієнтів налічує понад 14 000 закладів [60, 76].

«Conecto» – компанія, яка займається автоматизацією бізнесів, займається встановленням систем програмного забезпечення, АСУ (Автоматизована

Система Управління) для HoReCa [74].

«R-Keeper» – це торгова марка, яка займається програмним забезпеченням, автоматизацією, дозволяє задовольнити потреби ресторану будь-якого формату, від невеликого кафе до великої мережі [50].

«Парус» – українська компанія, розробник програмного забезпечення для підприємств малого та середнього бізнесу, великих корпорацій і холдингів, а також установ та організацій державного сектора економіки [75].

Всі ці програми відрізняються один від одного, але мають спільний критерій, модуль, такий як поділ програми на Front office та Back office.

Front office – для роботи з клієнтами. Дозволяє швидко передавати замовлення на кухню, об'єднувати або розділяти рахунки, здійснювати різні платіжні операції, підв'язувати столики до конкретних офіціантів, а також фіксувати відкриття, закриття зміни і вести таблиць робочого часу кожного співробітника тощо.

Back office – відповідає за аналіз усіх зібраних даних. Цей модуль більше призначений для керівників і власників ресторанів. Він допомагає вести бухгалтерію, бачити рейтинг найбільш популярних страв, оформляти найрізноманітніші звіти тощо [81, 82].

Провівши аналіз ринку, було виявлено, що в Україні серед ресторанів, ресторанних мереж, кафе, барів, закладів швидкого харчування (фаст-фуд), кав'ярень, їдалень, закладів самообслуговування, ресторанних комплексів тощо поширений програмний комплекс Conecto, Poster та R-Keeper.

Результати порівняльного аналізу доводять, що вище наведені програмні продукти з автоматизації ЗРГ можуть задовольняти вимоги майже усіх типів ЗРГ, на що вказує широкий спектр конфігурацій АСУ.

Результати аналізу характеристика найпопулярніших систем автоматизації бізнес-процесів ресторанного бізнесу наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Характеристика систем автоматизації бізнес-процесів для закладу ресторанного господарства

АСУ	Функціональні можливості / переваги	Конфігурація	Складність в освоєнні
1	2	3	4
Сопесто	<p>Автоматизація процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планування виробництва страв на тиждень вперед;</li> <li>– створення плану банкетів з урахуванням подій і страв;</li> <li>– ідентифікація обслуговуючого персоналу за особистими магнітними картками (авторизація в системі, розмежування прав доступу, облік застосування знижок, облік відмов);</li> <li>– забезпечення будь-яких типів оплат і можливих форм розрахунку з клієнтом (готівковий, кредитна карта, депозитна карта, безготівковий розрахунок клубною картою);</li> <li>– створення переліку товарів, які необхідно закупити на склад;</li> <li>– наявність кредитної історії для клієнтів закладу</li> </ul>	Ресторани, ресторанна мережа, кафе, бари, заклади швидкого харчування, кав'ярні	****
Poster	<p>Автоматизація процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відправка документів до податкової прямо з мобільного пристрою;</li> <li>– ведення фінансового та складського обліку;</li> <li>– ознайомлення зі звітами;</li> <li>– контроль роботи персоналу;</li> <li>– отримання технічної підтримки;</li> <li>– управління закупівлями, цінами та знижками</li> </ul>	Ресторани, ресторанна мережа, кафе, бари, заклади швидкого харчування, кав'ярні	****
Парус	<p>Автоматизація процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– надходження продуктів;</li> <li>– складання калькуляцій;</li> <li>– складські переміщення;</li> <li>– взаєморозрахунки та кредитування;</li> <li>– керування складськими запасами;</li> <li>– виробництво;</li> <li>– ціноутворення;</li> <li>– звичайна та спеціалізована звітність підприємства</li> </ul>	Ресторани, ресторанна мережа, кафе, бари, заклади швидкого харчування, їдальні, кав'ярні, нічні клуби	*****
R-Keeper	<p>Автоматизація процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– система складського обліку StoreHouse;</li> <li>– система управління лояльністю гостей r_keeper CRM;</li> <li>– вебмоніторинг роботи ресторану;</li> <li>– система онлайн-візуалізації замовлень на кухні;</li> <li>– система автоматизації служби доставки ресторану r_keeper Delivery</li> </ul>	Ресторани, ресторанна мережа, кафе, бари, заклади швидкого харчування, їдальні, кав'ярні	***

*Джерело: складено авторами за джерелом [50, 74, 75]*

Не можна визначити, яка програма з автоматизації краща, кожен керівник

ресторанного бізнесу самостійно вирішує, який програмний продукт для автоматизації йому обрати, залежно від формату, розміру закладу, кількості посадкових місць, оборотності, функціональних можливостей, універсальності, масштабованості, цінового критерію, технічної підтримки, зручності інтерфейсу та роботи в системі тощо. Спільною рисою порівнюваних інформаційних систем є комплексний автоматизований облік виробничих та управлінських операцій, поділ на Front office та Back office. Крім цього, кожна із зазначених АСУ має унікальні функціональні можливості, які виділяють її серед інших.

Таким чином, автоматизація ресторанного бізнесу сьогодні є вже не інновацією, а вимогою часу, адже саме завдяки АСУ формується гнучкий механізм управління бізнес-процесами та адаптації на ринку.

Світовий досвід успішних рестораторів і статистика зростання їхніх доходів показують і переконливо доводять, що по-справжньому прибутковим заклад ресторанного господарства стає лише після оснащення його сучасною системою управління й обліку. Програма автоматизації ЗРГ дозволяє підняти швидкість обслуговування гостей і спростити роботу співробітників. Що в підсумку спричиняє стабільне збільшення прибутку. Крім того, за допомогою системи автоматизації можна віддалено контролювати роботу закладу, переглядати в режимі онлайн звіти про рух коштів та дії персоналу, і швидко ухвалювати правильні управлінські рішення.

Отже, у зв'язку з активним розвитком ресторанного господарства, з підвищенням конкуренції, інтерес до автоматизації управління постійно зростає. Одним із кращих способів вивести бізнес на якісно новий рівень, стати більш конкурентоздатним, підвищити доходи, рентабельність, знизити операційні витрати, збільшити потік потенційних споживачів, підвищити лояльність споживачів шляхом забезпечення довготривалих конкурентних переваг є саме автоматизація бізнес-процесів. Не варто боятися вкладати кошти в автоматизацію бізнес-процесів підприємства – це не зайві витрати, а інвестиції у майбутнє закладу, його розвиток, концепцію, персонал, що в сукупності дозволяє не лише полегшити та поліпшити управління підприємством, але й підвищити його конкурентоздатність. Автоматизація ресторанного бізнесу покликана гарантувати стабілізацію і прогрес бізнесу.



### 4.3 Сучасний менеджмент. Діджиталізація ресторанного бізнесу

Криза, пов'язана з пандемією COVID-19, стала найбільшим викликом, з яким стикнувся ресторанний бізнес за все своє існування, і це призвело до масового банкрутства, закриття закладів та системних проблем працюючих підприємств ресторанного господарства, пов'язаних з утратою робочих місць, доступу до ринків, зобов'язаннями щодо орендної плати та комунальних платежів тощо. У цих умовах ресторани компанії всього світу шукають і знаходять шляхи виходу. Аналіз діяльності ресторанного бізнесу у період пандемії дав змогу виділити тенденції, а саме: впровадження й удосконалення доставки, послуги take away, діджиталізація у всіх сферах бізнесу, диверсифікація послуг, зокрема онлайн-магазини з продажу напівфабрикатів для приготування страв та напоїв удома, креативні маркетингові заходи, зміна системи управління тощо. Наслідком карантинних обмежень стало зменшення гостей у закладах ресторанного господарства, знизилася їхня купівельна спроможність, що знайшло відображення у середньому чеку та виторгу закладів.

Зокрема, відповідно до досліджень Poster, які проаналізували 550 закладів ресторанного господарства по областях України, у більшості закладів ресторанного господарства виторг у липні 2020 р. у відношенні до липня 2019 р. впав (рис. 4.7), 54 % закладів ресторанного господарства повідомили про падіння виторгу на 11–40 %, у 10 % закладів харчування виторг не змінився.

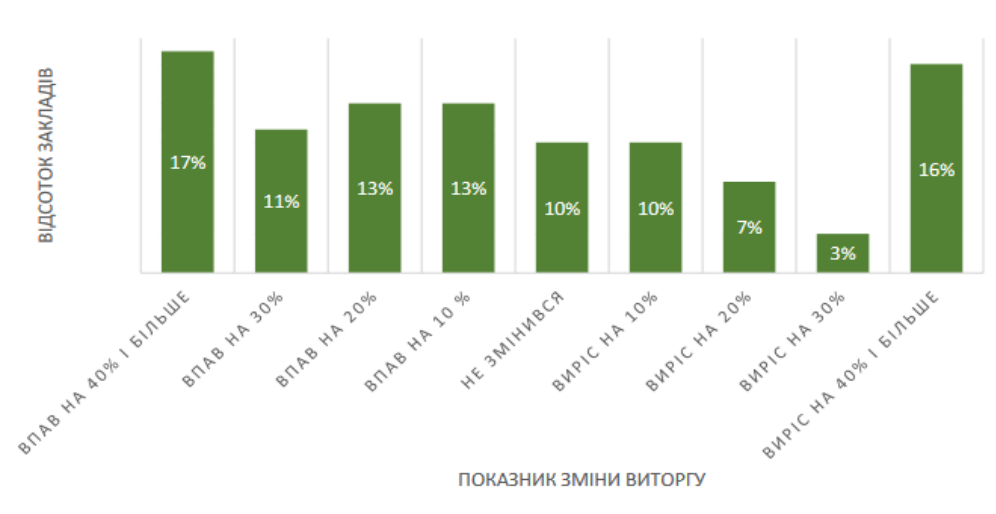


Рисунок 4.7 – Виторг у закладах ресторанного господарства (липень 2019 р. – липень 2020 р.)

Джерело: складено авторами за джерелом [69]

Особливістю сучасного менеджменту є те, що головною його функцією стає підприємницька. Підприємництво перетворюється в ядро менеджменту. Успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо на підприємстві не впроваджуються нововведення, якщо підприємство не стежить за новими тенденціями, не йде в ногу з часом [42].

Сутність сучасного менеджменту зводиться до добре налагодженої системи управління з короткою ієрархією і чіткими відносинами відповідальності між підлеглими.

Основні риси сучасного менеджменту:

1. Відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл управління, згідно з якими успіх підприємства залежав лише від внутрішніх факторів.

2. Використання в управлінні системного та ситуаційного підходів.

3. Визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють на підприємстві.

4. Демократизація управління.

5. Орієнтація менеджменту на маркетинг, інновації, інтеграції, діджиталізацію та інтернаціоналізацію.

6. Вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація.

7. Застосування сучасних інформаційних технологій.

8. Використання нових наукових концепцій, прогресивного досвіду підприємств.

9. Результативність, мінімальні витрати для одержання відповідного, стабільного, успішного результату.

10. Унікальність ресурсів та організаційних здібностей, що визначає конкурентні переваги підприємства [113].

Відмінності сучасного менеджменту від традиційного:

– особистісні якості та характеристики менеджера виходять на перший план. До них висуваються високі вимоги. Цінується інтелектуальне лідерство, вміння грамотно керувати командою, створювати унікальні проєкти. Одна людина може активно впливати на імідж усього підприємства;

– зовнішні та внутрішні умови настільки нестабільні, що менеджери змушені постійно змінювати курс діяльності та реорганізовувати цілі;

– сучасне управління не заохочує авторитарності та дає максимальну свободу менеджеру, якщо його дії спрямовані на ефективне перетворення;

- заохочується створення команд та робочих груп для роботи над розвитком підприємства;
- широко використовуються новаторські методи управління та високі технології;
- фактор ризику в сучасних підходах у менеджменті – один із найважливіших у прийнятті будь-яких рішень;
- кожен працівник свідомо вносить свою частку у загальний результат підприємства;
- комплексний підхід в управлінні;
- гнучкість і простота – ось чого прагне сучасний менеджмент;
- впровадження нововведень;
- продуктивність праці. Раціональне використання часу [113].

Отже, сучасний менеджмент на сьогоднішньому етапі існування ресторанного бізнесу – це особливий інструмент, функція, специфічний апарат, який забезпечує підприємству ресторанного господарства можливість досягнення потрібних результатів. Особливість сучасного менеджменту полягає в тому, що він не лише є ефективною соціально-управлінською технологією, а й свідомою системою координації людських дій, а також упорядкування міжособистісних і соціальних відносин. Саме сучасний менеджмент допоможе підприємствам ресторанного господарства утриматися на ринку, збільшити конкурентоздатність та свої конкурентні переваги. Робочі інструменти сучасного менеджменту підходять для будь-якого закладу ресторанного господарства, від маленького кафе до ресторанної мережі.

Ще одним способом підвищення конкурентоздатності та менеджменту ресторанного господарства є діджиталізація ресторанного бізнесу.

Діджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнесу загалом та до конкретних бізнес-процесів підприємства [24].

З кожним роком діджиталізація займає все більшу частину кожного бізнесу, ресторанний бізнес не є винятком. На сьогодні діджиталізація – не просто тренд, який використовують, щоб догодити сучасній моді, це новий підхід до ведення ресторанного бізнесу.

Перехід економіки до ери цифрових можливостей спричинив необхідність діджиталізації управлінських процесів, запровадження цифрових продуктів із метою задоволення попиту на ринку.

Цікавим досвідом запровадження діджиталізації в ресторанному бізнесі є проведення віртуальних гастрономічних вечорів, які практикував під час карантину Євген Клопотенко. Українська мережа закладів «Чорноморка» запустила унікальний онлайн-ресторан. У віртуальному закладі офіціанти приймали замовлення у реальному часі та допомагали гостям із вибором за допомогою відеозв'язку. А готові страви їхнього закладу можна було забрати самотужки або за допомогою доставки. Унікальність цієї ідеї в тому, що під час вибору страви офіціант закладу спілкується з гостем через прямий відеозв'язок у режимі реального часу. При цьому віртуальний гість має можливість дистанційно насолодитися певними етапами ресторанного обслуговування. І це важливо, адже економічна сутність гостинності полягає у тому, що це комплекс товарів та послуг, які необхідні для формування вражень споживачів, а ресторанне господарство є сектором індустрії гостинності [21].

Серед креативних маркетингових ідей можна виділити приклад власника компанії «Ресторани Савелія Лібкіна», який під час карантину запровадив відеостріми «Голодний кухар» і веде прямі ефіри з приготування страв, ділиться з глядачами рецептами, а також пропонує доставку. Таким чином, власник підтримує інтерес до своїх закладів [44].

Найважливішою гарантією успішного управління закладом ресторанного господарства є поєднання потреб бізнесу та інновацій, які пропонує сучасний світ діджиталізації. Цифрова трансформація може бути головною конкурентною перевагою. BCG (Boston Consulting Group) зазначили, що підприємства, які активно впроваджують процеси діджиталізації у своєму бізнесі, мають серед інших певні привілеї. Виділяють переважно три зони:

- 78 % краще впроваджують нові товари чи послуги або розвивають новий бізнес;
- 62 % виходять на ринок швидше завдяки цифровому маркетингу та персоналізації;
- 60 % ефективніше управляють витратами завдяки бюджетним технологічним експериментам [21].

Діджиталізація в ресторанного бізнесі набуває особливого значення і просувається стрімкими темпами. Це і меню за QR-кодом, безконтактні платежі, телеграм-канали, чат-боти, технології мобільної реєстрації з мобільних пристроїв, голосовий пошук, автоматизація послуг, технології розпізнавання обличчя, штучний інтелект, цілодобове онлайн-бронювання столиків,

можливість прив'язати кожне бронювання під конкретний столик, система мобільних нагадувань гостя, формування клієнтської бази для створення програми лояльності тощо. У кінці кожного місяця за допомогою діджиталізації спеціальний сервіс генерує статистику відвідуваності закладу. Додатково до цього, сервіс аналізує задоволеність гостей закладу за допомогою відгуків та історії відвідувань кожного конкретного гостя. Контактні дані клієнтів зберігаються в базі та відкривають додаткові можливості для побудови програми лояльності.

Компанії «Capgemini Consulting» і «MIT Sloan School of Management», демонструють те, що показники фінансової ефективності залежать не тільки від того, як використовуються цифрові технології та інші нові методи управління: спільно або окремо. Якщо підприємство ресторанного господарства покращує кадровий потенціал у системі свого менеджменту класичними засобами без використання цифрових технологій, то спостерігається зростання її прибутку на 9 %, а якщо одночасно з використанням цифрових технологій – на 26 % [113].

Потрібно пам'ятати, що саме менеджмент є первинним. Спочатку необхідно удосконалити управління, підвищити якість кадрового потенціалу, а потім впроваджувати стандарти цифрового управління. Таким чином, діджиталізація менеджменту – це не панацея, що дозволяє «списати недоробки» розвитку менеджменту на підприємстві в минулому і почати нові конкурентні перегони, у ході яких «останні» можуть стати «першими». Це випробування ступеня зрілості менеджменту підприємства, у ході якого успішні підприємства стануть ще сильніше, а аутсайтери – взагалі покинуть поле ресторанного бізнесу.

Таким чином, необхідність у діджиталізації обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, що також є передумовою виживання та розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Діджиталізація забезпечує підприємствам ресторанного господарства такі конкурентні переваги, як: надання додаткової цінності товару, послуги через якісний сервіс, високий рівень зв'язку з гостями та цільовою аудиторією, сучасність, підвищення іміджу, прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства, підвищення лояльності гостей до підприємства тощо. Діджиталізація на сьогодні є важливим чинником, що визначає темпи розвитку підприємств ресторанного господарства. Діджиталізація ресторанного бізнесу максимально змінює методи менеджменту – місце роботи, вид діяльності,

інтереси, коло партнерів, ведення бізнесу тощо.

Використання всіх можливостей діджиталізації та інформаційно-комунікаційних технологій та перетворення їх на реальну конкурентну силу стає головним завданням для сучасного, свідомого керівника ресторанного бізнесу. Використання інструментів діджиталізації підходить для будь-якого підприємства ресторанного господарства, від невеличкої кав'ярні до ресторану люкс категорії. Залежно від типу закладу та фінансових можливостей керівник-ресторатор обирає інструменти діджиталізації, які він в змозі реалізувати на своєму підприємстві ресторанного господарства.

У сучасних ринкових умовах тотальної конкуренції, процес автоматизації, діджиталізації та реінжинірингу бізнес-процесу є одними з визначальних факторів економічного зростання, його конкурентоздатності в цілому та підвищення, вдосконалення управління підприємств ресторанного господарства. Зміни зовнішнього середовища, зокрема технологічні трансформації, посилення інформаційних процесів, формування нових запитів споживачів, зумовлюють зростання діджиталізації та автоматизації в усьому світі.

Американський вчений Н. Том запровадив таку методику підбору способу підвищення ефективності менеджменту для ЗРГ, і пропонує виділити три види криз, з якими стикається підприємство у межах повного кризового ланцюга: стратегічна криза, криза успіху та криза ліквідності [28].

Розглянемо методику визначення дієвого способу покращення ефективності менеджменту для підприємств ресторанного господарства. Ілюстрація цієї методики наведена в таблиці 4.2 [24].

Таблиця 4.2 – Методика підбору засобу підвищення ефективності менеджменту для закладу ресторанного господарства

Процес	Оцінка за критеріями			Сумарна оцінка		
	Важливість для клієнта / гостя	Ймовірність успіху	Рівень несправності	Криза ліквідності «1, 2, 3»	Криза успіху «1, 3, 2»	Криза стратегії «3, 1, 2»
Реінжиніринг	3	2	2	$3 \times 1 + 2 \times 2 + 2 \times 3 = 13$	$3 \times 1 + 2 \times 3 + 2 \times 2 = 13$	$3 \times 3 + 2 \times 1 + 2 \times 2 = 15$
Автоматизація	1	3	1	$1 \times 1 + 3 \times 2 + 1 \times 3 = 10$	$1 \times 1 + 3 \times 3 + 1 \times 2 = 12$	$1 \times 3 + 3 \times 1 + 1 \times 2 = 8$
Діджиталізація	2	1	3	$2 \times 1 + 1 \times 2 + 3 \times 3 = 13$	$2 \times 1 + 1 \times 3 + 3 \times 2 = 11$	$2 \times 3 + 1 \times 1 + 3 \times 2 = 13$

*Джерело: складено авторами за джерелом [21, 24, 113]*

Стратегічна криза характеризується тим, що підприємство продовжує розвиватися, хоча і більш повільними темпами. До причин кризи можна віднести технологічні несправності, винахід товарів – заміників, неправильне встановлення місії, завдань та стратегічного курсу, неадекватну вимогам ринку стратегію маркетингу тощо. Індикаторами розгортання цього виду кризи можуть бути погіршення ділової репутації, припинення дії довгострокових контрактів, втрата постачальників стратегічних ресурсів, зниження темпів зростання виробництва та продаж.

Криза успіху (результатів) характеризується наявністю негативних відхилень фактичного стану від запланованого, негативно відбивається на відносинах підприємства з акціонерами, кредиторами і постачальниками та призводить до зменшення капіталів грошових потоків, які також необхідні для формування нового потенціалу успіху підприємства.

Криза ліквідності демонструє дефіцит ресурсів для фінансування, низька платоспроможність підприємства. Індикаторами цього типу кризи можна розглядати низькі значення коефіцієнтів ліквідності, нестачу грошових коштів, низька рентабельність [31].

Для того щоб визначити такі показники, як «Важливість для гостя / клієнта», «Ймовірність успіху» та «Рівень несправності», з цією метою пропонується використати найбільш поширений в дослідженні систем управління і рішенні управлінських завдань експертно-статистичний метод, тим паче, що виокремленні фактори не мають чітких кількісних вимірників.

Сутність методу полягає в усереднюванні різними способами припущень чи стверджень фахівців-експертів з питань, що розглядаються. Експертами було обрано постійних гостей та адміністративно-управлінський персонал ЗРГ. Було також визначено діапазон оцінок, у межах яких експерти оцінюють показник певним балом за зростаючою шкалою порядку, від 1 бала до 3 балів.

Отже, за допомогою методичного підходу відбору способу покращення ефективності менеджменту ресторанного господарства було визначено, що після оцінок експертів найбільш значущими за важливістю для постійних гостей ЗРГ є автоматизація, а найменш важливим – реінжиніринг. Це пояснюється тим, що гість відразу відчуває ці зміни на собі. Щодо ймовірності успіху, за результатами виставлених оцінок адміністративно-управлінським персоналом, на першому місці показник – діджиталізація, на останньому – автоматизація. Найбільший показник рівня несправності має автоматизація, найменший – діджиталізація. Це говорить про те, що в будь-який момент може статися збій в системі, що призведе до гіршого функціонування підприємства.

Розрахувавши кризу ліквідності, з'ясували, що реінжиніринг та діджиталізація мають найбільші показники – 13 балів. Найбільші шанси обминання кризи ліквідності має саме автоматизація – 10 балів.

Проаналізувавши кризу успіху, було з'ясовано, що реінжиніринг більш схильний до кризи успіху, найменший показник у діджиталізації.

Щодо кризи стратегії, реінжиніринг більш схильний до цього виду кризи – 15 балів, найменш схильний спосіб – автоматизація – 8 балів.

Отже, проаналізувавши усі вид криз та показники по кожному способу підвищення управління, можна зробити висновок, що автоматизація та діджиталізація мають найбільші шанси на обминання таких криз, як криза ліквідності, криза успіху та криза стратегії. Запровадження цих способів підвищення ефективності управління спричинить високі показники рентабельності та конкурентоздатності ЗРГ.

Процес діджиталізації характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності. Підприємства, які стежать за останніми тенденціями у сфері цифрових інновацій і готові до їхнього впровадження, здатні адаптуватися до більш гнучких бізнес-процесів і мають достатньо великий потенціал успіху [24].



Процес автоматизації просто необхідний всім видам бізнесу, де присутні багаточисельні процеси, складні процеси, які постійно повторюються і які можна спростити, поліпшити, зробити їх більш ефективними і якісними за допомогою автоматизації бізнес-процесів [1, 2, 4].

Особливої актуальності запровадження автоматизації та діджиталізації в ресторанному бізнесі набуває на фоні пандемії COVID-19 та в умовах карантинних обмежень [11].

У сьогоднішніх реаліях вже недостатньо просто відповідати стандартним критеріям ЗРГ: гарантувати тільки чистоту, якість продукту й обслуговування. Люди вибирають технологічність, сучасність і шукають місце, яке може задовольнити цей запит. Це стає все більш характерно і для ресторанного ринку.

У роботі пропонується методика запровадження проєкту діджиталізації та автоматизації бізнес-процесів для ЗРГ. Ця методика розділяється на три основні етапи:

1) вивчення актуальних бізнес-процесів підприємства РГ, які потребують зміни. На цьому етапі проводиться діагностика бізнес-процесів, технологій, які, на думку керівництва, вважаються актуальними для проведення їхньої автоматизації, цифровізації. Далі вивчаються слабкі місця і формується перелік недоліків і шляхів їхнього усунення під час проведення трансформації;

2) впровадження елементів автоматизації, цифровізації в діяльність підприємства. Насамперед належну увагу віддають підбору програмного продукту з урахуванням специфіки діяльності підприємства та підвищенню кваліфікації персоналу, який буде працювати в цьому напрямі, або ж наймання досвідченого фахівця, який буде тестувати та перевіряти нові цифрові технології і ресурси, на кшталт, ІТ-спеціаліст. Такі дії дадуть змогу відкрити нові перспективні напрями розвитку, що принесе для підприємства ресторанного господарства (далі – РГ) практичний досвід;

3) стратегічний етап автоматизації, цифровізації. На цьому етапі формуються і розподіляються інвестиції на проведення цифровізації бізнес-процесів, призначаються відповідальні особи, визначаються терміни виконання, нормативний рівень результатів, ефективність та термін окупності. Далі відбувається процес тестування.

Перший і основний ефект від автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів – економічний. Чим більше оптимізований процес, тим швидше

проходить бізнес-цикл і підприємство отримує результат своєї діяльності, а отже йде економія часу, ресурсів та зусиль, що дозволяє більш швидко розвиватись.

Другий ефект – бізнес-процеси стають більш прозорими та точними, що дозволяє збільшити їхню швидкість, налагодити контроль за їхнім виконанням і покращити якість результатів виконання роботи. Отже, підприємству ресторанного господарства значно легше досягти цілей, поставлених на старті впровадження автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів.

Третій не менш важливий ефект від впровадження автоматизації та діджиталізації в ЗРГ – це концепція безперервного вдосконалення. Здатність до безперервного вдосконалення процесів і постійного підвищення окупності інвестицій – це саме той фактор, який завжди спрацьовує на користь підприємців.

Розрахуємо вартість усіх витрат, пов'язаних із проведенням проекту впровадження автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів для ЗРГ «Шато»: вартість програмного продукту з автоматизації, діджиталізації і монтажних матеріалів, сума амортизації і витрат на поточний ремонт, вартість електроенергії, сума заробітної плати фахівців, відрахування на страхування, а також визначимо період окупності та економічний ефект (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Кошторис витрат на впровадження автоматизації та діджиталізації для закладу ресторанного господарства

Найменування витрат	Ціна, тис. грн
1. Програмний продукт та монтаж	120,500
2. Заробітна плата фахівця	240,000
3. Електроенергія	20,381
4. Витрати на обслуговування	70,000
5. Страхування програмного продукту	52,800
6. Амортизаційні відрахування	60,250
7. Інші додаткові витрати	25,000
Всього	588,931

*Джерело: розраховано авторами*

Річні експлуатаційні витрати складають:

$$B = B_{nn} + B_{zn} + B_e + B_o + B_c + B_a + B_d, \quad (4.1)$$

де  $B_{nn}$  – витрати на програмний продукт, тис. грн;  
 $B_{zn}$  – витрати на заробітну плату фахівця, тис. грн;  
 $B_e$  – витрати на енергію, споживану системою, тис. грн;  
 $B_o$  – витрати на обслуговування системи, тис. грн;  
 $B_c$  – витрати на страхування програмного продукту, тис. грн;  
 $B_a$  – амортизаційні відрахування, тис. грн;  
 $B_d$  – інші додаткові витрати, тис. грн.

Річні витрати на ІТ-спеціаліста – з розрахунку, що на підприємстві РГ буде працювати один спеціаліст – 20,000 тис. грн на місяць, 240,000 тис. грн на рік.

Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування згідно з законодавством складає – 22 %, а отже витрати на соціальне страхування становлять – 52,800 тис. грн.

Витрати на електроенергію розраховані враховуючи потужність системи автоматизації, ціну за одиницю споживаної енергії і складають – 20,381 тис. грн.

Сума річних амортизаційних відрахувань визначається з урахуванням загальної вартості програмного продукту, монтажу та норми амортизації та строку експлуатації, згідно із чинним законодавством для цієї групи основних засобів – 2 роки (120,500). Отже, сума амортизаційних відрахувань складає 60,250 тис. грн. Відповідно, місячна сума амортизації складає – 5,020 тис. грн.

Таким чином, сума яка потрібна для запровадження в ЗРГ «Шато» систему автоматизації та діджиталізації, становить – 588,931 тис. грн.

Визначимо суму загальної економії поточних витрат шляхом застосування автоматизації та діджиталізації.

$$E = B \times 1,7, \quad (4.2)$$

де  $B$  – річні експлуатаційні витрати, тис. грн [55].

$$E = 588,931 \times 1,7 = 1\,001,182 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальна сума економії поточних витрат шляхом застосування автоматизації та діджиталізації на підприємстві ресторанного господарства «Шато» становить 1 001,182 тис. грн, що говорить про доцільність впровадження цього проєкту.

Загальний приріст прибутку  $\Delta\Pi$  в результаті впровадження проєктованої системи в порівнянні з діючою системою дорівнює:

$$\Delta\Pi = E - Va, \quad (4.3)$$

де  $E$  – загальна економія поточних витрат, тис. грн;

$V$  – річні експлуатаційні витрати, тис. грн [55 ].

$$\Delta\Pi = 1\,001,182 - 588,931 = 412,251 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст прибутку складає 412,251 тис. грн.

Економічний ефект розраховується за формулою 4.4.

$$E = \Delta\Pi - E_n B, \quad (4.4)$$

де  $B$  – річні експлуатаційні витрати на автоматизацію, діджиталізацію тис. грн;

$E_n$  – норматив приведення різночасних витрат і результатів, чисельно дорівнює нормативу ефективності капітальних вкладень ( $E_n = 0,3$ ) [55].

$$E = 412,251 - 0,3 \times 588,931 = 235,572 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект складає 235,572 тис. грн. Економічний ефект говорить про те, що результативність економічної діяльності, реалізації проєкту із впровадження на підприємства РГ «Шато» автоматизації та діджиталізації характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою 4.5.

$$T = B / \Delta\Pi, \quad (4.5)$$

де  $\Delta\Pi$  – приріст прибутку, тис. грн;

$B$  – річні експлуатаційні витрати на автоматизацію, діджиталізацію тис. грн [55].

$$T = 588,931 / 412,251 = 1,4 \text{ год.}$$

Отже, термін окупності проєкту запровадження в ЗРГ «Шато» автоматизації та діджиталізації складає 1,4 год. 1 рік 4 міс. потрібно ЗРГ для того, щоб сума надходжень від реалізації проєкту відшкодувала суму витрат на його впровадження.

Підсумуємо економічні показники від впровадження проєкту

автоматизації та діджиталізації для закладу «Шато» (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Економічні показники проекту

Назва	Економічний показник, тис. грн
Річні експлуатаційні витрати	588,931
Загальна економія поточних витрат	1 001,182
Приріст прибутку	412,251
Економічний ефект	235,572
Період окупності	1,4 роки

*Джерело: розраховано авторами*

Таким чином, на підставі проведених розрахунків, можна зробити такі висновки, діджитал-трансформація бізнес-процесів та автоматизація закладів ресторанного бізнесу стали не лише одним з ключових трендів, а й ринковою необхідністю в епоху інформаційного суспільства. Швидкість зміни цифрових інструментів та використання комплексного підходу в розробленні діджитал-стратегії підприємства є запорукою успіху сучасного підприємства ресторанного господарства. І лише ті підприємства, що ризикують впроваджувати діджитал-інновації та автоматизацію першими, можуть отримати значну конкурентну перевагу. Провівши певні розрахунки, було виявлено, що з економічного погляду цей проєкт є доволі вигідним для ЗРГ «Шато», адже за невеликих витрат підприємство ресторанного господарства отримує значний економічний ефект, значну суму економії поточних витрат та швидко окупність – до 1,4 року.

Отже, найкращі показники має ЗРГ «Nikas», а найменший показник – «Roast beef». Варто відзначити, що проєкт впровадження в діяльність ЗРГ діджиталізації та автоматизації є доволі вигідним для вище перелічених ЗРГ, адже за невеликих витрат заклади ресторанного господарства отримують значний економічний ефект, значну суму економії поточних витрат та швидко окупність – від 6 міс. до 1,6 року (табл. 4.5 та рис. 4.8).

Таблиця 4.5 – Порівняльна характеристика проєктів впровадження автоматизації та діджиталізації для групи ЗРГ

Економічний показник	ЗРГ				
	«Nikas»	«Argentina Grill»	«Шато»	«Burger Club»	«Roast beef»
Річні експлуатаційні витрати, тис. грн	750,00	588,93	588,93	500,43	500,00
Загальна економія поточних витрат, тис. грн	1 500,00	1 350,00	1 001,18	800,00	800,00
Приріст прибутку, тис. грн	850,00	670,00	412,25	350,56	300,20
Економічний ефект, тис. грн	350,58	250,87	235,57	200,34	180,69
Період окупності, роки	0,6	1	1,4	1,6	1,5

*Джерело: розраховано авторами*

Розробимо модель результатів вдосконалення менеджменту ресторанного господарства за допомогою інструментів: сучасного менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, автоматизації та діджиталізації ресторанного бізнесу для закладів ресторанного господарства. Графічна інтерпретація моделі наведена на рисунку 4.9.

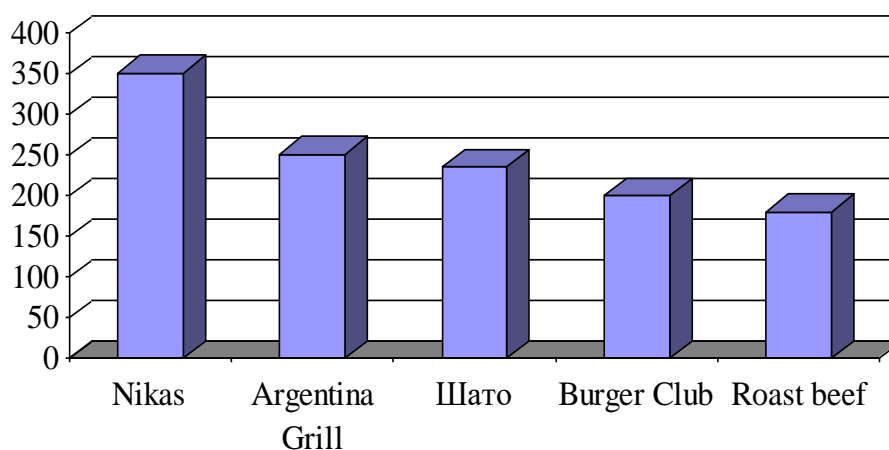


Рисунок 4.8 – Порівняльна динаміка економічної ефективності закладів ресторанного господарства

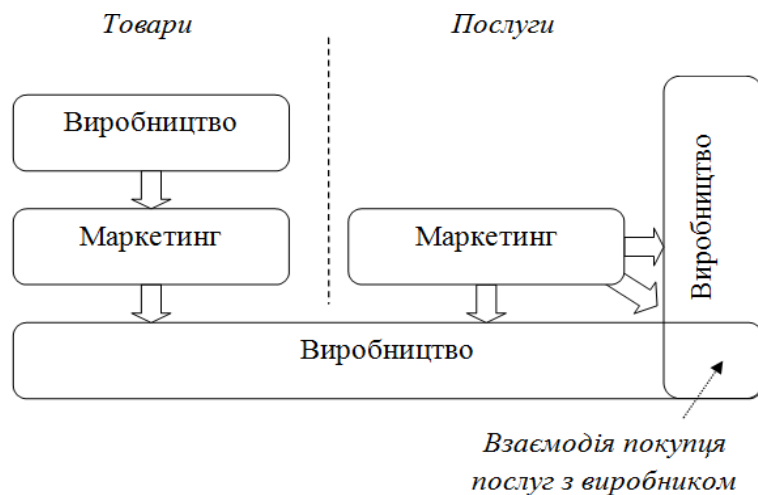


Рисунок 4.9 – Модель Дж. Ратмела

Джерело: складено авторами за джерелом [13, 14]

Модель результатів вдосконалення менеджменту закладів ресторанного господарства дає чітке уявлення щодо застосування наслідків сучасного ефективного менеджменту.

#### 4.4 Аналіз існуючих моделей маркетингу

Розглянемо найбільш популярні закордонні моделі маркетингу послуг.

Модель Дж. Ратмела вказує, що у виробничому секторі розрізняються три процеси: виробництва товарів, маркетингу цих товарів, і споживання цих товарів. Функціональні завдання маркетингу полягають в організації процесу виробництва тих товарів, які задовольняють потреби споживача. Проте ці функціональні завдання стають складними для виконання в контексті виробництва, маркетингу та споживання послуг (рис. 4.10).

Модель П. Ейгліє та Є. Лангеарда підкреслює не тільки одночасність виробництва та споживання послуги, але й її невідчутність. Ключовими факторами є: сам процес обслуговування, охоплений великим квадратом, організація послуг, зазначена малим квадратом, споживач А і споживач Б. Найважливішим елементом у цій моделі є споживач А як цільовий ринок фірми послуг. Позначені чинники, які впливають на поведінку споживача А, – це організація, яка виробляє послуги, що поділено на дві частини – видиму і невидиму для споживача.

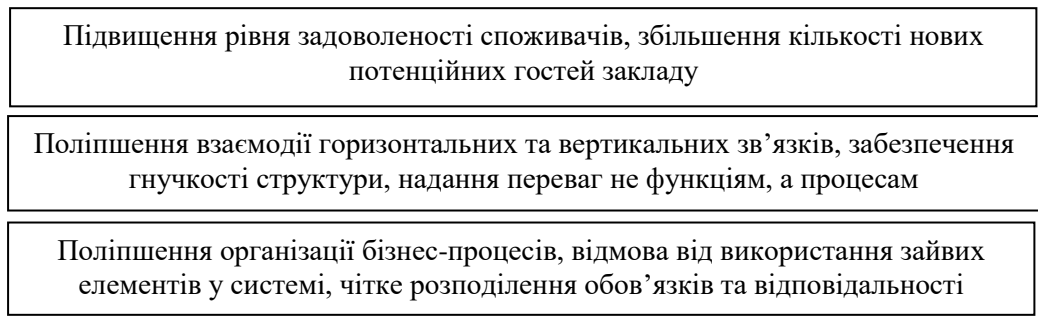


Рисунок 4.10 – Модель результатів вдосконалення менеджменту ЗРГ



Найбільш важливою частиною є видима частина, яка розділена на контактний персонал, який надає послуги, і матеріальне середовище, у якому відбувається процес обслуговування. Якісні характеристики інших споживачів, позначених як «споживач Б», що знаходяться в процесі обслуговування в полі зору або поруч зі споживачем А, суттєво впливають на загальне сприйняття процесу обслуговування споживачем А (рис. 4.11).

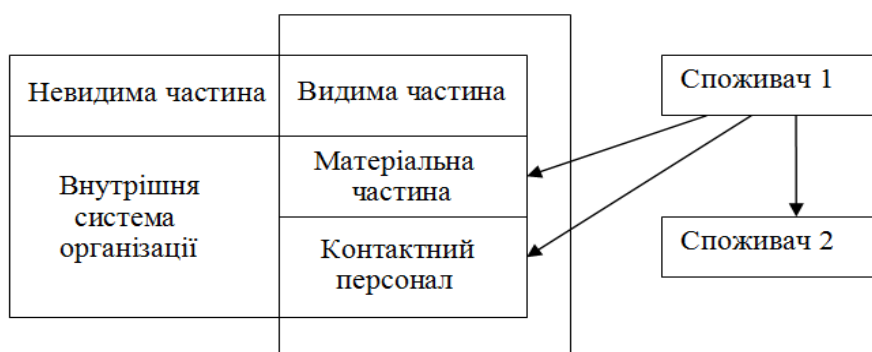


Рисунок 4.11 – Модель П. Ейгліє та Є. Лангеарда

*Джерело: складено авторами за джерелом [13, 14]*

М. Бітнер доповнила свою модель трьома додатковими Р: процес, матеріальний доказ і люди (process, physical evidence, people). Роботи дослідниці Центру вивчення маркетингу послуг при університеті Аризони М. Бітнер перетворили формулу «чотирьох Р», розроблену ще в 1960-х роках Джеромом Маккарті, до «семи Р» стосовно до послуг [110, 112].

У традиційному маркетингу менеджер фірми працює з основними «4Р». У маркетингу послуг, відповідно до моделі М. Бітнер, менеджеру доступні сім факторів, включаючи три додаткових, які з'явилися раніше, враховуючи специфіку послуги як товару. Завдання фірми, що виробляє послуги, на думку М. Бітнер, «зміщувати» ці фактори так, щоб вони ефективніше, ніж конкуренти фірми, впливали на цільовий ринок, тобто цільових споживачів.

Отже, за своєю логікою модель М. Бітнер співзвучна моделям Д. Ратмела, П. Ейгліє, Е. Лангеарда і К. Грьонроса і націлена на пошук цільового споживача.

Згідно з концепцією маркетингу послуг Ф. Котлера, три ключові одиниці утворюють три контрольованих ланки:

- 1) фірма-споживач;
- 2) фірма-персонал;
- 3) персонал-споживач.

Для того щоб ефективно управляти маркетингом у фірмі послуг, на думку Ф. Котлера, необхідно розвивати три стратегії, спрямовані на ці три ланки:

1. Стратегія традиційного маркетингу, спрямована на ланку «фірма-споживач», пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій і каналами поширення інформації.

2. Стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на ланку «фірма-персонал», пов'язана із задоволенням мотивацій персоналу і забезпеченням якісного обслуговування клієнтів фірми.

3. Стратегія інтерактивного маркетингу спрямована на ланку «персонал-споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги, що відбувається в процесі взаємин персоналу і споживачів.

Аналіз моделей маркетингу послуг і названих вище концепцій маркетингу дозволяє зробити висновок про те, що в цілому вони мають загальні структурні і концептуальні елементи:

1. У моделях відзначаються відмінності послуги від товару, підкреслюються невідчутність і незбережуваність послуг, невіддільність виробника послуги від споживача і мінливість якості.

2. Усі моделі вказують на необхідність уваги до таких стратегічних факторів маркетингу послуг, як: персонал фірми, процес обслуговування клієнтів і матеріальний доказ обслуговування.

3. Більшість концепцій припускають використання додаткових стратегій для управління маркетингом послуг [34, 35, 112].

До таких додаткових стратегій відносяться: внутрішній маркетинг та інтерактивний маркетинг (рис. 4.12).

Модель Ф. Котлера. Ґрунтуючись на дослідженнях внутрішньоорганізаційних комунікаційних процесів та концепції маркетингу відносин, Котлер запропонував розрізнати три взаємопов'язані одиниці в маркетингу послуг: керівництво фірми, контактний персонал і споживачів. Ці ключові одиниці утворюють контрольовані ланки: фірма-споживач, фірма-персонал і персонал-споживач.

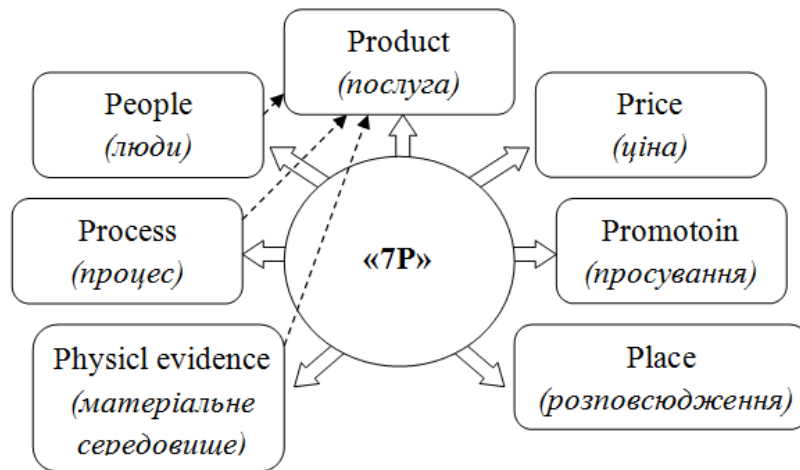


Рисунок 4.12 – Модель М. Бітнер

*Джерело: складено авторами за джерелом [13, 14]*

Для того щоб ефективно керувати маркетингом у фірмі послуг, необхідно розвивати три стратегії, спрямовані на ці три ланки. Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку «фірма-споживач» та пов’язана з питаннями ціноутворення, комунікацій та каналами розповсюдження. Стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на ланку «фірма-персонал» та пов’язана з мотивацією персоналу на якісне обслуговування споживачів. Нарешті, стратегія інтерактивного маркетингу спрямована на ланку «персонал-споживач» та пов’язана з контролем якості надання послуги, що відбуваються в процесі взаємодії персоналу та споживачів (рис. 4.13).

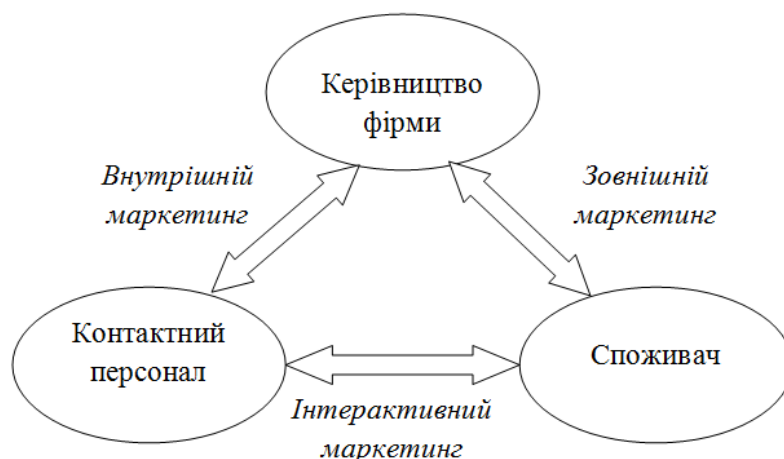


Рисунок 4.13 – Модель Ф. Котлера

*Джерело: складено авторами за джерелом [35, 112]*

Таким чином, провівши аналіз міжнародних концепцій маркетингу

послуг, можна зробити висновок, що загалом вони мають загальні структурні і концептуальні елементи.

По-перше, всі моделі відштовхуються від специфіки послуги як товару. У тій або іншій мірі ці концепції підкреслюють невідчутність послуг, нездатність до зберігання та непостійність якості.

По-друге, всі моделі вказують на необхідність уваги до таких стратегічних чинників маркетингу послуг, як персонал, процес обслуговування і матеріальний доказ обслуговування.

По-третє, більшість концепцій визнають необхідність використання додаткових стратегій для управління маркетингом послуг.

#### **4.5 Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Успішна діяльність будь-якої організації, зокрема у сфері гостинності, залежить не тільки від конкурентоспроможного товару або послуги, кваліфікованого персоналу, а й від умілого управління споживчою поведінкою існуючих і потенційних клієнтів. Орієнтація організації на споживача становить невід'ємну частину концепцій загального управління на основі якості, ділової досконалості і будь-яких їхніх різновидів. Хоча необхідність орієнтації на споживача очевидна, проте вона нерідко зводиться до гонитви за якнайшвидшим отриманням прибутку. Переорієнтація на інтереси споживачів становить позитивний, найбільш швидкий і осмислений спосіб перебудови діяльності організації. З огляду на наявність нерозривного зв'язку між рівнями задоволеності споживачів та персоналу, немислимо домогтися позитивних результатів перебудови організації, якщо вона не користується підтримкою її співробітників, а у випадку із туристськими підприємствами – підтримкою передусім консультантів, які, взаємодіючи зі споживачами, формують їхнє ставлення до підприємства та його послуг.

Вибір споживачем послуги визначається набором потреб, відповідно до яких і оцінюється кожна послуга. Послуга, яка отримує найвищу оцінку, сприймається як найбільш вигідна і корисна. У разі рівного розподілу цін на послуги споживач вибирає ту з них, яка володіє максимальною користю. Однак ціни на послуги далеко не ідентичні, так що на практиці споживач зупиняє свій погляд не на кращій послугі, а на тій, яка становить найвищу цінність саме для нього.

Дослідження діяльності підприємств сфери гостинності дозволило дійти висновку, що вона побудована за принципом орієнтації на ринок послуг та споживача, має кілька суттєвих переваг:

- керівники і співробітники спрямовують зусилля на виконання завдань, що мають реальну цінність, – задоволення потреб цільових споживачів;

- у міру того як споживачі переходять від споживання однієї послуги до комплексного вирішення проблем, яка передбачає поставку системи послуг, значення організації зростає;

- підприємства концентрують усю свою увагу на потребах клієнтів, а не на послугах. Основна ідея маркетингу – визнання того, що які б послуги не пропонувала організація, споживачі мають потребу не в продуктах як таких, а в задоволенні своїх потреб. Надалі усвідомлення даної істини стане критерієм при виборі способів визначення і дослідження ринків, розробки асортименту послуг і ціноутворення, комунікацій і організації роботи всієї філії. Провідним підприємствам, як організаціям із надання послуг із високим ринковим рейтингом, необхідно чітко усвідомлювати необхідність орієнтації на споживачів, що повинно відображатися в загальній концепції маркетингу.

Для вдосконалення управління споживчою поведінкою на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу доцільно відповідно до концепції маркетингу розширити комплекс 4P до 10P, додавши туди нові елементи відповідно до існуючої позицією організації. Таким чином, комплекс маркетингу для вдосконалення впливу на поведінку споживачів буде складатися з таких елементів:

- ціна – знижки на користування послугами, карти постійних клієнтів;
- покупки – заохочення при покупках: чим більше клієнт користується послугою, тим більше винагорода;

- бали – за користування послугами протягом певного часу можуть нараховуватися бали, які потім можуть конвертуватися у знижки та отримання додаткових послуг;

- партнери – спільні бальні системи з компаніями-неконкурентами;
- подарунки – прибрати послугу, клієнт отримує подарунок або можливість взяти участь у розігріш призів;

- суспільно-корисна діяльність – купуючи послугу, споживач бере участь в різного роду соціальних програмах;

- привілеї – переваги постійних клієнтів;

– персоніфікація – індивідуалізація обслуговування, до клієнта можна звертатися по імені або вітати з днем народження та іншими святами;

– участь – клієнт бере участь у процесі поліпшення послуги, висловлюючи свою думку, наприклад, у групових інтерв'ю або рішенні проблем;

– швидкість – оперативність у вирішенні проблем.

Граючи на цих «Р», комбінуючи їх, підприємство може розробляти програми залучення постійних клієнтів. Водночас важливо не випустити з поля зору ряд принципів моментів, а саме:

– програма для постійних клієнтів – це програма не для всіх;

– привілеї і переваги повинні бути обґрунтовані з точки зору витрат;

– привілеї надаються у відповідь на реакцію, поведінку клієнта, які очікує компанія;

– найкраща винагорода повинна виглядати дорожче, ніж воно є насправді;

– не можна втрачати індивідуального підходу;

– не можна раптово змінювати правила участі в програмі;

– необхідно мати методику оцінки впливу програми на збільшення продажів.

Відповідно до результатів проведеного дослідження серед споживачів туристських послуг для вдосконалення управління поведінкою споживачів доцільно розробити маркетингові заходи, які будуть охоплювати всі аспекти, незадіяні в цей час.

**Послуги.** Підприємства сфери гостинності надають послуги з різних напрямків. Як показало дослідження, споживач загалом задоволений встановленим ціноутворенням і готовий заплатити більше, якщо йому нададуть дійсно якісну послугу.

**Ціна.** Опитування споживачів показало, що ціни цілком прийнятні і в більшості своїй відповідають наданій якості послуг. Особливо це стосується коштовних туристських послуг.

**Розповсюдження.** Готельно-ресторанні послуги – типовий приклад прямого маркетингу, коли необхідний особистий контакт із кожним клієнтом. Як показало дослідження, в індустрії гостинності України працюють висококваліфіковані фахівці, які готові надати консультацію, відповісти на всі виникаючі питання і вибрати для кожного клієнта особливу вартість необхідної

послуги.

Просування. Реклама сильно впливає на споживачів і цим не можна не скористатися. Грамотно побудована реклама – половина успіху організації, тому необхідно модернізувати рекламу. Ще одним напрямком удосконалення організації маркетингу є розробка заходів на підставі результатів анкетування.

Кожен інструмент маркетингових комунікацій має певні переваги нарівні з недоліками; кожен інструмент має певне призначення в плані досягнення поставлених цілей просування товару або послуги, тому найбільш ефективним варіантом просування буде інтегрована маркетингова комунікація.

Аналіз ринкових можливостей підприємства завершується вивченням споживачів. Правильне розуміння споживачів дає можливість підприємству:

- прогнозувати їхні потреби;
- виявляти послуги, які користуються найбільшим попитом;
- покращувати відносини зі споживачами;
- завойовувати довіру споживачів шляхом задоволення їхніх запитів;
- з'ясувати, з яких джерел інформації споживачі довідуються про продукти;
- визначати, що має визначальний вплив на рішення про покупку продукту;
- виробляти відповідну маркетингову стратегію;
- встановлювати зворотній зв'язок зі споживачами послуг [35].

У процесі маркетингового дослідження споживачів підприємства готельно-ресторанного бізнесу потрібно дізнатися відповіді на такі запитання:

- хто є клієнтами підприємства, а хто може стати ними у перспективі;
- які потреби та побажання клієнтів;
- які фактори впливають на потреби клієнтів;
- які мотиви закликають споживачів купувати ті чи інші продукти;
- які незадоволені потреби існують у споживачів;
- як споживачі вирішують, яке підприємство обрати.

Важливою проблемою є виявлення ступеня задоволеності споживача послугами фірми. Наприклад, за оцінками дослідників:

- лише 3 % угод призводять до скарг, адресованих безпосередньо на фірму;
- близько 15 % скарг є об'єктами опосередкованих скарг (родичам, друзям, знайомим);

– 30 % угод створюють клієнтам незручності, але це не призводить до жодних наслідків [14].

Таким чином, близько 48 % угод створюють клієнтам незручності або проблеми. Для підприємства це може приносити явні чи неявні збитки. Крім того, дослідниками доведено, що відомості про поганий продукт поширюються у 10 разів швидше, ніж про добрий. Дуже часто такі оцінки бувають суб'єктивними.

Тому підприємствам готельно-ресторанного бізнесу варто ретельно вивчати потреби споживачів для того, щоб якнайповніше задовольняти їхні сподівання.

Правильне розуміння поведінки споживачів надає можливості:

- прогнозувати їхні потреби;
- виявляти продукти, що мають найбільший попит;
- поліпшувати відносини з потенційними споживачами;
- здобувати довіру споживачів завдяки розумінню їхніх запитів;
- розуміти, чим керується споживач, ухвалюючи рішення про купівлю продукту;
- з'ясувати джерела інформації, використовувані при ухваленні рішення про покупку;
- встановлювати, хто і як впливає на вироблення і ухвалення рішення про купівлю продукту;
- формувати відповідну стратегію маркетингу і конкретні елементи найбільш ефективного комплексу маркетингу;
- створювати систему зворотного зв'язку із споживачами продукту; налагоджувати ефективну роботу з клієнтами.

Формування правильного розуміння споживачів у маркетингу виходить з таких принципів:

- споживач незалежний;
- поведінка споживачів продукту пізнається за допомогою досліджень;
- поведінка споживачів продукту соціально законна;
- поведінка споживачів продукту піддається впливу.

Поведінка споживача істотно змінюється залежно від того, який продукт чи послугу він купує.



#### 4.6 Розроблення напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Аналіз публікацій по зазначеній проблематиці дозволяє вважати, що фахівцями детально не розроблена і на практиці не використовується модель «маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги».

На рисунку 4.14 подана клієнт-орієнтована модель маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги, основу якої складають характеристики, властиві саме професійній послугі в зазначеній галузі, такі як: коливання попиту, неможливість зберігання послуги і індивідуальність споживання.



Рисунок 4.14 – Клієнт-орієнтована модель маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги

*Джерело: розроблено авторами*

Складовими моделі маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги повинні бути три контрольованих і взаємозалежних ланки:

- 1) «підприємство – покупці»;
- 2) «підприємство – персонал»;

3) «персонал – покупці», кожне з яких, відповідно, підкоряється концепціям традиційного, внутрішнього та інтерактивного маркетингу.

Відмінність моделі автора від моделей маркетингу послуг, розроблених Д. Ратмелом, П. Ейгліє, Е. Ланггардом, К. Грьонросом, Д. Маккарті, М. Бітнер і Ф. Котлером, полягає в тому, що саме характеристика професійної готельно-ресторанної послуги «індивідуальність споживання», передбачає індивідуальне обслуговування та аналіз споживчих мотивацій, які відіграють одну з найважливіших ролей в створенні конкурентної переваги готельного чи ресторанного підприємства і розширення асортименту послуг.

Оскільки концепція соціально-етичного маркетингу є неодмінною умовою збереження обслуговуванні покупців, у моделі маркетингу професійної послуги зроблений акцент на тому, що стратегії інтерактивного маркетингу мають бути спрямовані на підвищення якості обслуговування споживачів і зростання особистих продажів. Такий висновок встановлено на підставі практичного досвіду і вивчення проблем функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, однією з яких є низька якість обслуговування.

З огляду на постійно зростаючу конкуренцію на ринку, для ефективного управління маркетингом необхідні його нові стратегії і постійний їхній розвиток.

У цій моделі розглядаються три типи маркетингу: традиційний, внутрішній і інтерактивний маркетинг, стратегії якого мають чітку спрямованість на кожну з трьох ланок:

- стратегія «традиційного маркетингу», спрямована на ланку «підприємство – покупці», передбачає діяльність, пов'язану з питаннями ціноутворення продуктів або послуг, каналами їхнього розповсюдження і комунікаціями;

- стратегія «внутрішнього маркетингу», спрямована на ланку «підприємство – персонал», передбачає вивчення мотивацій персоналу з метою задоволення його потреб і, як наслідок, підвищення якості обслуговування покупців;

- стратегія «інтерактивного маркетингу», спрямована на ланку «персонал – покупці», зі свого боку, передбачає:

- контроль взаємодії постачальників і споживачів послуг;
- контроль якості надання послуги в країні перебування (аналітичний, фінансовий, соціальний);
- самоконтроль персоналу;

– контроль якості передпродажного і післяпродажного обслуговування, зокрема аналіз скарг і пропозицій, обов'язкове усунення помилок персоналу та задоволення претензій [114].

Структуру, зміст і сутність інтерактивного маркетингу становить технологія процесу обслуговування: сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробничо-обслуговуючим процесом і самим продажем продукту або послуги.

Без розуміння сутності і значення цього процесу на інтерактивному рівні маркетингу підприємства, будь-який, навіть найдосконаліший продукт або послуга не будуть затребувані, якщо менеджери-продавці не забезпечать якісного обслуговування і уваги до потреб покупців. Це поняття складається з безлічі складових факторів, найважливішими з яких, на думку авторів, є знання: психології міжособистісних відносин, технології особистих продажів, передпродажного і післяпродажного обслуговування, мотивацій, особливості сегментації ринку, позиціонування підприємства.

Образ, культура і філософія фірми, як зазначалося раніше, – це її імідж, авторитет і стабільність діяльності. Позитивний образ фірми приваблює споживачів, орієнтує їх на конкретні дії, викликає до неї довіру, крім того, цей образ як складова фірмового стилю зміцнює міжособистісні відносини між співробітниками фірми. За допомогою корпоративної культури керівництво фірми може формувати і підтримувати матеріальні і духовні цінності фірми і її співробітників, так як в умовах жорсткої конкурентної боротьби вони тільки зміцнюють позиції фірми, сприяють її успішної діяльності та позиціонування на ринку.

Згідно з логікою розробленої моделі, кожен співробітник фірми повинен знати особливості і відмінності професійної готельно-ресторанної послуги від інших видів послуг, технологію організації та особливості обслуговування клієнтів, яка становить сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробничо-обслуговуючим процесом надання послуги і самим продажем продукту. Процес обслуговування складається з безлічі складових факторів і знань, таких як:

- психологія міжособистісних відносин;
- технологія особистих (персональних) продажів;
- забезпечення покупців повною і достовірною інформацією про послуги, що складають продукт чи послугу;

- створення позитивного образу про послуги за допомогою засобів реклами та забезпечення покупців всією необхідною рекламною інформацією;
- політика обслуговування покупців за принципом – все для клієнта.

Організаційна структура процесу обслуговування клієнтів припускає різні види діяльності персоналу підприємства і знання законів, згідно з якими здійснюється будь-яка діяльність [112].

Усі ці складові повинні бути закладені в технологію обслуговування і реалізовані на рівні інтерактивного маркетингу фірми. Менеджери-продавці або консультанти повинні пам'ятати, що погане обслуговування запам'ятовується краще, ніж хороше. Коли з покупцем обходяться некоректно, він набагато частіше розповідає про це своїм знайомим. Згідно зі спеціально проведеним дослідженням, якщо покупця обслужили добре, він розповість про це п'ятьом, якщо ж він отримав негативні емоції, то повідомить про це десятьом. Тому поширення доброї репутації відбувається повільніше, ніж поганої.

В умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби керівники підприємств готельно-ресторанної справи повинні зосередити увагу на якості послуг, що надаються, задоволенні потреб і запитів споживачів і на методах обслуговування покупців, які сприяють зростанню продажів.

Найбільш важливі психологічні аспекти сервісної діяльності розкривають А. А. Алексєєв, Л. А. Громова, С. Н. Коробкова, В. І. Кравченко, С. В. Орлова, І. П. Павлова, В. К. Романович, А. П. Дурович, В. Б. Сапрунова та інші. Наприклад, А. А. Алексєєв, Л. А. Громова та А. П. Дурович пропонують використовувати класифікацію споживачів за системою американського психолога С. Деллінгер, яка розділяє споживачів на п'ять психогометричних фігур, описує характеристики особистості, розділяє всіх людей на «квадрати», «трикутники», «прямокутники», «кола» та «зигзаги». Кожному етико-психологічному типу відповідає базова характеристика [79].

Уміння швидко визначити, до яких типів відноситься клієнт, – це одне з важливих професійних якостей продавця, але ця якість втрачає свою силу, якщо менеджер не володіє детальною інформацією про туристський маршрут чи послугу і не знає правил особистих продажів. На думку дисертанта, фірми, співробітники яких не аналізують результати і причини зростання або падіння продажів, з часом втрачають свої конкурентні позиції на ринку. Зарубіжними і вітчизняними фахівцями у сфері продажів розроблено чимало методик, що сприяють стимулюванню покупців і збільшенню зростання продажів.

Найпоширенішими методиками технології особистих продажів є методики скандинавської, французької та американської шкіл, які використовують специфічні слова і спеціальні методи переконання. На думку дисертанта, на відміну від скандинавської школи, американські методики зосередилися не на потребах клієнта і побудові відносин, а на техніці закриття процесу купівлі-продажу. Через це ми вважаємо, що методики скандинавської школи найбільш успішні в туристській діяльності, оскільки враховують індивідуальні особливості туристів і, таким чином, допомагають успішно здійснити процес купівлі-продажу.

Ми вважаємо, що, вибираючи методики технології продажів, менеджерам-продавцям необхідно знати психологічні особливості, можливості і потреби цільової групи та психодемографічні критерії свого ринкового сегмента. Крім цього, менеджер повинен знати всі особливості і характеристики послуг фірми і передбачати поведінку свого потенційного клієнта, наприклад: що він знає про фірму та її послуги, коли приходить або дзвонить; яка послуга йому потрібна і які вигоди він може отримати від її придбання; який асортимент і модифікації цієї послуги може запропонувати йому фірма з метою вибору та інші.

Як показує практичний досвід і аналіз мотивацій покупок послуг, споживачі не завжди віддають перевагу фірмам, у яких вартість послуг дешевше і здається, на перший погляд, вигідніше. Цей факт підтверджується останнім часом тим, що клієнти, насамперед, хочуть якісного обслуговування. Опитування багатьох споживачів, за що вони цінують те и інше підприємство готельно-ресторанної галузі показують, що їхні відповіді, переважно розташовуються в такому порядку:

- привітний і компетентний у всіх питаннях персонал;
- приємні, затишні і чисті приміщення;
- широкий і цікавий асортимент пропонованих продуктів та послуг [35].

Дослідники з'ясували, що людина на 55 % довіряє обстановці фірми, позі і вигляду співробітника на 38 % інтонації співробітника, і тільки на 7 % тому, що він говорить [37].

Уміння менеджера-продавця управляти процесом купівлі-продажу на рівні інтерактивного маркетингу під час вітання, угоди і прощання допомагає успішно реалізувати продукти або окремі слуги фірми.

Як показує практичний досвід, для споживачів дуже важлива зустріч –

первинний контакт. З огляду на це з першої ж хвилини менеджер повинен створити для свого клієнта атмосферу довіри, поваги та симпатії, які він повинен відчувати, перш ніж почнуть здійснюватися головні процедури. Всі дії менеджера мають бути підкріплені хорошими манерами і позитивною установкою всього персоналу, тобто фірмовою культурою.

Вибравши для себе основну тактичну лінію поведінки, менеджер повинен деталізувати свої дії. У сфері гостинності, як і в усіх сферах послуг у процесі купівлі-продажу, можна виділити три основні блоки:

- 1) привітання;
- 2) угода;
- 3) прощання (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 – Основні блоки процесу купівлі-продажу готельно-ресторанної послуги на рівні інтерактивного маркетингу фірми

Привітання	Угода	Прощання
1. Менеджер повинен заздалегідь підготуватися до зустрічі клієнта, враховуючи його індивідуальні особливості	1. Навести заздалегідь в порядок всі необхідні документи і чітко сформулювати аргументи на користь кожної послуги	1. Подякувати своєму клієнту за вибір фірми і надану довіру
2. Залучити до себе увагу клієнта своєю гостинністю	2. Переконати клієнта в правильності його вибору	2. Закласти основу для нових контактів, розповідаючи про перспективи розвитку фірми
3. Пробудити довіру клієнта до себе і фірми	3. Правильно оформити всі документи, необхідні для подорожі	3. Перерахувати гарантії і вигоди, які отримає клієнт від придбання послуг фірми
4. Пробудити інтерес туриста до придбання послуги чи продукту	4. Укласти угоду, підписавши договір з клієнтом	4. Побажати клієнту приємного відпочинку, а, головне, чітко повторити ще раз все гарантії фірми

*Джерело: складено авторами за джерелом [16, 78]*

Кожен менеджер-продавець повинен вміти переконувати свого покупця в необхідності купити пропоновані послуги, враховуючи при цьому його індивідуальні особливості. Під час продажу будь-якого продукту або послуги він повинен уміло використовувати заздалегідь продумані аргументи на

користь кожного з них. Знаючи індивідуальні особливості споживача і розглядаючи детально продукти та послуги, можна в кожній з них виявити для нього переваги або недоліки. Якщо менеджер-продавець знає всі аргументи на користь продаваного продукту, він обов'язково знайде індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Запропонована методика клієнт-орієнтованої методики особистих продажів на рівні інтерактивного маркетингу передбачає орієнтацію менеджера-продавця на конкретного покупця і містить необхідні рекомендації для поліпшення якості його обслуговування, тому що в її основу закладені необхідні психологічні прийоми і найважливіші етапи комунікації.

Цілі і завдання розробки цієї методики полягають в тому, щоб забезпечити менеджера-продавця необхідними знаннями і прийомами для управління процесом купівлі-продажу і обслуговування споживачів на рівні інтерактивного маркетингу. Сукупність цих прийомів дозволяє менеджеру виявляти індивідуальні особливості та мотивації потенційних клієнтів для того, щоб привернути їхню увагу до послуг фірми і збільшити ймовірність їхньої покупки.

Як встановлено, застосування прийомів і директив продажів допоможе менеджеру-продавцю позитивно завершити процес купівлі-продажу:

- потрібно обов'язково прислухатися до емоційного настрою покупця: емоції впливають практично на все, що ми робимо, навіть якщо ми цього не помічаємо;

- потрібно відзначати, запам'ятовувати, аналізувати все, що говорить покупець, особливо побажання, побоювання або сумніви для швидкого вирішення його проблем. Потрібно концентруватися на потребах покупця;

- необхідно використовувати слова і вирази, які звернені тільки до покупця і привертають його увагу. Наприклад, «Ви», «Ваші», «Ви б знайшли», «Вам також можуть сподобатись», замість, «я думаю», «я вважаю»;

- покупцеві потрібно допомогти зрозуміти зміст продукту або послуги. Якщо менеджер усвідомлює перевагу послуг своєї фірми, йому потрібно переконатися, що це також розуміє і покупець;

- необхідно виявити пріоритети покупця і запропонувати йому тільки те, що йому потрібно. Менеджер повинен продавати вигоду і користь від послуги, а не саму послугу і частіше звертати увагу на аргументи і переваги послуги, емоційну і фінансову сторону;

– менеджеру необхідно дізнатися заздалегідь переваги свого покупця, тому що це допоможе йому попередити багато питань і запропонувати клієнту їхнє рішення, а також покаже йому, що персонал фірми і він особисто працював над його заявкою, зацікавлений в ньому, а не в продажу послуг;

– не можна підганяти угоду і квапити покупця. Менеджер не зможе побудувати з покупцем взаємин, якщо буде примушувати його і поспішати сам. Потрібно надати покупцеві можливість самому прийти до потрібного вам рішення;

– менеджер повинен знати все про діяльність фірми також добре, як і конкурентів. Менеджер – ресурс інформації: надання повної інформації про туристський продукт – одна з його головних завдань. Крім цього, менеджер демонструє свої знання та професійні якості;

– менеджер повинен виконувати свої обіцянки. Якщо з якихось причин менеджеру необхідно відкласти виконання обіцяного, потрібно заздалегідь зателефонувати покупцеві і попередити його;

– якщо менеджеру доводиться говорити покупцеві про проблему, то спочатку він повинен пояснити йому причини, через які з'явилася проблема, а потім показати, що він особисто і вся фірма робили все можливе, щоб усунути проблему і виконати обіцяне. Необґрунтовані вибачення часто дорівнюють провалу;

– менеджер повинен аналізувати скарги і претензії, оскільки їхній аналіз спричиняє їхнє усунення, знімає психологічну напругу клієнта і його негативні емоції;

– менеджер повинен знати, що надання послуги вважається закінченим, якщо конфліктна ситуація дозволена і задоволені його претензії.

Продаж готельно-ресторанних послуг буде ефективним лише в тому випадку, якщо менеджери будуть використовувати необхідні знання на всіх етапах процесу купівлі-продажу.

На рисунку 4.15 подані етапи комунікації і технології взаємодії з клієнтом, які, відповідно до цієї методики, необхідно дотримуватися в послідовності, зазначеної на схемі.



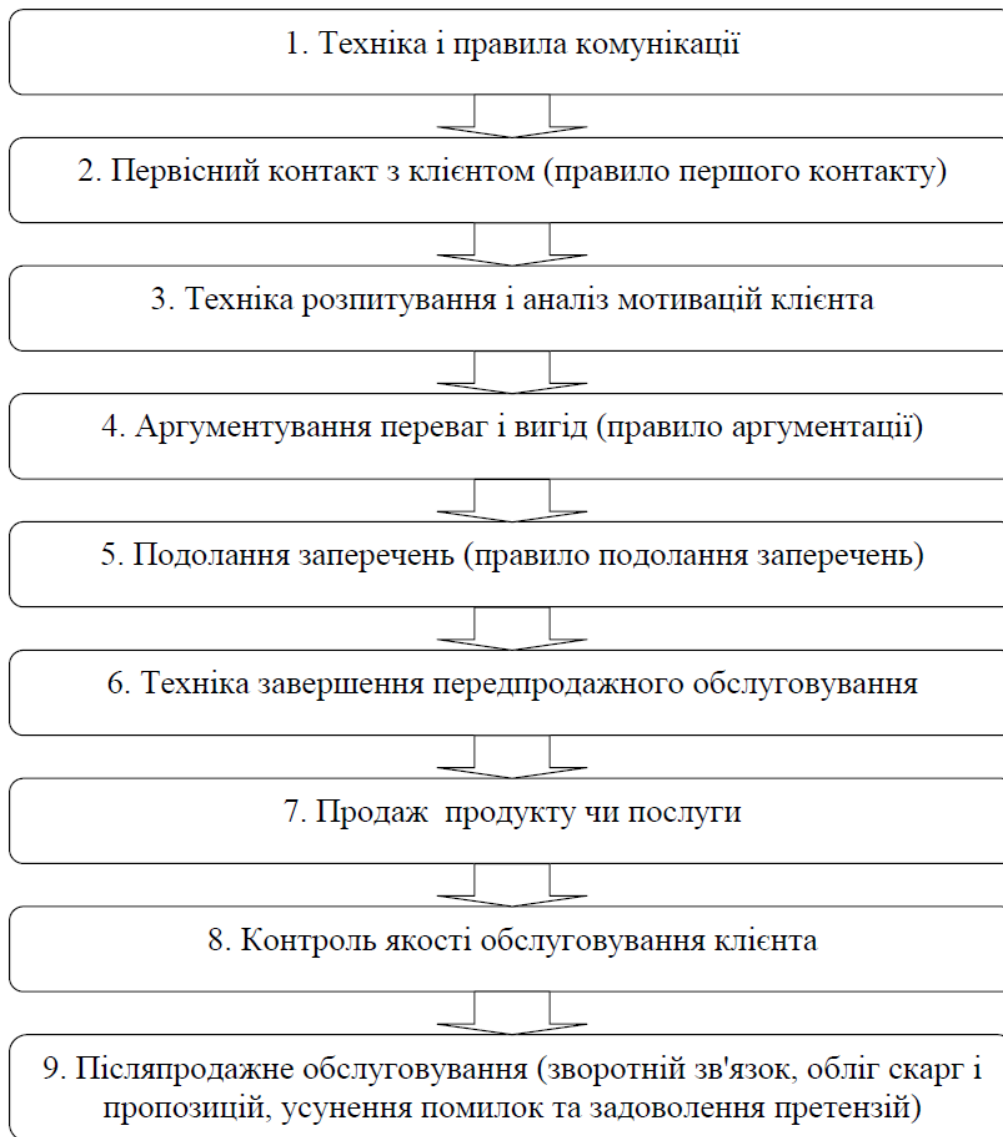


Рисунок 4.15 – Схема етапів технології продажів і взаємодії з покупцем

*Джерело: складено авторами за джерелом [79]*

Клієнт-орієнтовану модель маркетингу професійної послуги та методику особистих продажів пропонується супроводжувати такими заходами:

- облаштування офісу;
- впровадження моделі маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги і методики продажів;
- навчання персоналу технології особистих продажів на тренінгах;
- початок роботи за новою методикою;
- аналіз отриманого фінансового результату.

Оскільки у пропонованій методиці робиться акцент на виявленні мотивацій, демонстрації вигід для туристів, індивідуальному і

післяпродажному обслуговуванні на рівні інтерактивного маркетингу, процес обслуговування туристів передбачає розгорнуту презентацію туристичного маршруту з використанням різних засобів і методів реклами: відео-фільмів, фотографій, різноманітної друкованої продукції.

Розроблена методика клієнт-орієнтованих особистих (персональних) продажів на рівні інтерактивного маркетингу передбачає обслуговування клієнтів фірми з виявленням їхніх індивідуальних особливостей і містить необхідні рекомендації для поліпшення якості їхнього обслуговування, оскільки в основу цієї методики закладені необхідні психологічні прийоми і найважливіші етапи комунікації.

Цілі і завдання розробки цієї методики полягають в тому, щоб забезпечити менеджера-продавця необхідними знаннями і прийомами для управління процесом купівлі-продажу і обслуговування клієнтів на рівні інтерактивного маркетингу. Сукупність цих прийомів дозволяє менеджеру виявляти індивідуальні особливості та мотивації потенційних клієнтів для того, щоб привернути їхню увагу до послуг фірми і збільшити ймовірність їхньої покупки.

Економічні характеристики провадження зазначеної моделі в діяльність готельного підприємства розраховано на прикладі готелю «Аврора» (м. Харків). Економічну характеристику заходів надано в таблиці 4.8 та на рисунку 4.16.

Таблиця 4.8 – Економічна характеристика заходів реалізації клієнт-орієнтовної моделі маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги

Показники	Впровадження моделі маркетингу професійної туристської послуги і методики продажів	Навчання персоналу технології особистих продажів на тренінгах
Витрати, грн	42 300,0	36 700,0
Прогнозована (очікувана) зміна доходу від реалізації, %	10 %	10 %
Прогнозований річний прибуток, грн	34 228,95	34 228,95
Економічна ефективність	9,45	10,9
Економічна характеристика одночасної реалізації двох заходів		
Витрати, грн	79,000	
Прогнозована (очікувана) зміна доходу від реалізації, %	20 %	
Прогнозований річний прибуток, грн	35 940,4	
Економічна ефективність	10,12	

*Джерело: розраховано авторами*

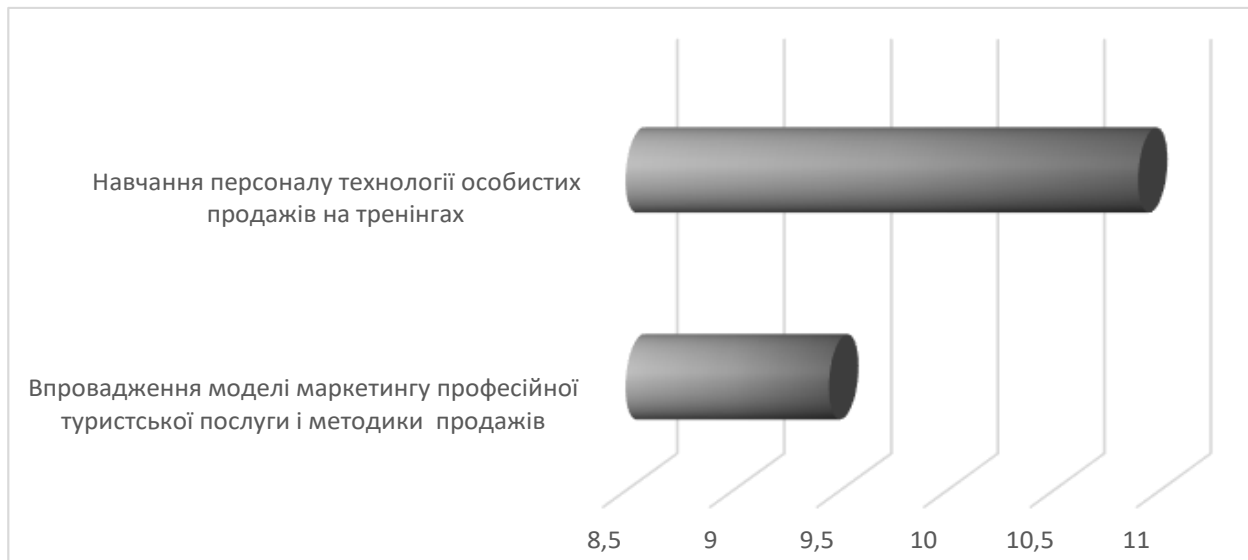


Рисунок 4.16 – Економічна ефективність запропонованих заходів

Застосування моделі маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги в діяльності готелю «Аврора» збільшує темпи зростання продажів і якість обслуговування гостей готелю.

В умовах наростаючої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг підприємствам необхідно створення нової організаційної моделі обслуговування клієнтів. Управління персоналом стає однією з найважливіших функцій менеджменту і маркетингу, оскільки на обслуговування клієнтів і якість послуг впливають особистісні характеристики її співробітників.

Встановлено, що вивчення і розуміння мотивацій потенційних туристів має величезне значення під час планування, формування та організації процесу реалізації послуги. Це дає можливість виробляти і пропонувати на ринок таку послугу, яка найбільше буде відповідати споживчим очікуванням, оскільки мотивації людини в певній мірі формують її поведінку як покупця і споживача товарів і послуг, особливо в індустрії гостинності.

## ВИСНОВКИ

У роботі реалізовано мету – дослідження теоретичних та методологічних засад, а також практичних аспектів функціонування систем менеджменту та маркетингу, а також розроблення рекомендацій з їхнього удосконалення та підвищення ефективності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Проблематику розвитку готельного бізнесу достатньо широко освітлено в наукових працях вітчизняних та закордонних науковців, однак, незважаючи на глибину наукових розробок, питання стратегій розвитку готельного бізнесу, а також управлінські аспекти менеджменту і маркетингу не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях вчених. З позицій комплексного підходу недостатньо досліджено проблеми концептуального, методологічного і методичного характеру та інструментарій формування системи стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу. Не розроблені адекватні моделі ринкової поведінки, не визначені детермінанти, пріоритетні напрями та завдання розвитку готельного господарства за умов динамічного ринкового середовища.

Досліджено сучасний стан та поточні тенденції розвитку готельного господарства на національному на світовому рівні. На основі аналізу тенденцій розвитку готельного господарства України, встановлено, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного бізнесу з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Туристичний потік, який і без того не особливо радує готельний бізнес, з кожним роком зменшується.

Досліджено сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства, визначено, що в економіці будь-якої держави ресторанний бізнес виконує важливі соціальні та економічні функції, адже, з одного боку, сприяє задоволенню потреб населення в харчуванні, відпочинку та дозвіллі, а з іншого – спрямований на економічне зростання загалом. Крім того, підприємства ресторанного господарства у процесі своєї діяльності одночасно виконують три взаємопов'язані та взаємозалежні функції, а саме: виробництво, реалізація, організація споживання продукції та послуг, що виокремлює їх від підприємств інших сфер господарювання.

Але безумовно, ринок ресторанних послуг України має величезний потенціал і перспективи розвитку, використання керівниками-рестораторами

робочих інструментів менеджменту, способів підвищення управління та перейняття зарубіжного досвіду також сприятиме становленню високорозвиненого, конкурентоздатного ресторанного господарства в нашій країні, що буде об'єднувати у собі як міжнародні, так і національні риси.

У роботі визначено готельно-ресторанний менеджмент як ефективне управління діяльністю підприємства, якісні та кількісні показники його економічної ефективності. Мета готельно-ресторанного менеджменту полягає в підтримці стабільності, конкурентоспроможності і вдосконалення його діяльності.

Здійснено аналіз та узагальнення сучасних моделей менеджменту і маркетингу. Звертаючись до української моделі менеджменту, варто зазначити, що модель менеджменту в українських організаціях знаходиться в зародковому стані. Існують фактори, що сприяють і перешкоджають розвитку і вдосконаленню менеджменту. На підставі проведеного аналізу та опираючись на зарубіжні та вітчизняні робочі моделі управління та використовуючи їхні робочі інструменти, розроблено власну модель менеджменту для ресторанного господарства, яка поєднує в собі елементи американської, японської, західноєвропейської моделей, розроблена за допомогою сукупності ідей автора, робочих інструментів, що лежать в основі управління підприємством ресторанного господарства.

Обґрунтовано, що способом підвищення конкурентоздатності та менеджменту ресторанного господарства є діджиталізація ресторанного бізнесу – глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнесу в цілому та до конкретних бізнес-процесів підприємства.

Розглянуто найбільш популярні закордонні моделі маркетингу послуг.

Таким чином, провівши аналіз міжнародних концепцій маркетингу послуг, можна зробити висновок, що в цілому вони мають загальні структурні і концептуальні елементи, всі моделі відштовхуються від специфіки послуги як товару, ці концепції підкреслюють невідчутність послуг, нездатність до зберігання та непостійності якості, всі моделі вказують на необхідність уваги до таких стратегічних чинників маркетингу послуг, як персонал, процес обслуговування і матеріальний доказ обслуговування, а також більшість концепцій визнають необхідність використання додаткових стратегій для управління маркетингом послуг.

З урахуванням зазначеного вище запропоновано клієнт-орієнтовану

модель маркетингу професійної готельно-ресторанної послуги, основу якої складають характеристики, властиві саме професійній послугі в зазначеній галузі, такі як: коливання попиту, неможливість зберігання послуги і індивідуальність споживання.

Отже, в результаті проведеного дослідження отримано такі результати:

- запропоновано методику визначення дієвого способу покращення ефективності менеджменту для підприємств ресторанного господарства, що ґрунтується на застосуванні експертного методу, усереднюванні різними способами припущень чи стверджень фахівців-експертів із питань, що розглядаються;

- удосконалено методику запровадження проекту діджиталізації та автоматизації бізнес-процесів для ЗРГ сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

- розроблено методику клієнт-орієнтованої методики особистих продажів на рівні інтерактивного маркетингу передбачає орієнтацію менеджера-продавця на конкретного покупця і містить необхідні рекомендації для поліпшення якості його обслуговування, оскільки в її основу закладені необхідні психологічні прийоми і найважливіші етапи комунікації.

Отже, у ході проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

- задля усунення зазначених негативних факторів та стратегічного розвитку готельного господарства України доцільно розробити та імплементувати загальнодержавну стратегію розвитку індустрії гостинності;

- збалансувати цінову політику та якість основних і додаткових готельних послуг; розробити та впровадити інноваційні заходи для індивідуалізації продукту кожного підприємства та формування нових вітчизняних брендів на ринку готельно-ресторанних послуг України;

- поглиблювати спеціалізацію і концептуалізацію підприємств готельно-ресторанного бізнесу; персоніфікувати обслуговування і здійснити повну концентрацію на запитах та потребах клієнтів; диверсифікувати послуги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Абрамчук Н. В. Автоматизація бізнес-процесів. URL: <https://blog.liga.net/user/kmorozova/article/38652> (дата звернення 19.03.2022).
2. Амарович Д. М. Автоматизація як спосіб покращення управління в закладах ресторанного господарства. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/228-234.pdf> (дата звернення 19.03.2022).
3. Андрішко Т. В. Аутсорсинг охорони праці. URL: <https://ohrana-truda.kiev.ua> (дата звернення 15.06.2023).
4. Артеменко О. І., Пасічник, В. В. Єгорова В. В. Інформаційні технології в галузі туризму. Аналіз застосувань та результатів досліджень URL: <http://vlp.com.ua/node/14404> (дата звернення 21.03.2023).
5. Бабенко О. М. Управління підприємствами ресторанного господарства: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Центр. спілка спожив. тов-в України. Торг.-екон. ун-т, Львів. 2018. 20 с.
6. Безейко С. М. Способи та шляхи вдосконалення умов охорони праці в закладах ресторанного господарства. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2015> (дата звернення 30.02.2022).
7. Безпека в надзвичайних ситуаціях. URL: [https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ009673](https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009673) (дата звернення 23.05.2023).
8. Безручко Л., Жук Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету*. Серія міжнародні відносини, 2018. Вип. 45.С. 273–280.
9. Бухгалтер і закон : електронний журнал. URL: [https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ009673#:~:text=Ресторанне%20госп%20одарство%20-%20вид%20економічної%20діяльності,1.3%20Правил%20№%20219](https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009673#:~:text=Ресторанне%20госп%20одарство%20-%20вид%20економічної%20діяльності,1.3%20Правил%20№%20219)) (дата звернення 24.03.2023).
10. Варипаєв О. М. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колект. монографія за заг. ред. А. Ю. Парфіненка ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 411 с.
11. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України URL: <https://www.kas.de/documents> (дата звернення 23.05.2023).
12. Гвоздь М. Я., Парій І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб

підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств : зб. наук. пр. нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. Львів, 2017. № 668. С. 253–257.

13. Голубков Є. П. Маркетинг. Словник термінів, 2012. 320 с.

14. Голубков Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум, 2017. С. 358–390.

15. Гончар Л. О. Особливості використання аутсорсингу на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. Вип. 50. 2016. С. 205–208.

16. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

17. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.). Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 538 с.

18. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) : підручник; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2017. 330 с.

19. Данько Н. І., Курінна С. С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2018. Вип. 7. С. 102–108.

20. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління : матеріали III регіон. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 29 листопада 2018 р.). Запоріжжя, 2018. С. 115–119.

21. Демчук К. П. Діджиталізація бізнес-процесів. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230518> (дата звернення 22.11.2022).

22. ДСТУ 3862-99 Громадське харчування. Терміни та визначення. Київ : Держстандарт України, 1999. 18 с.

23. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.

24. Дубинський В. В. Діджиталізація – як інструмент управління, удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230452> (дата звернення 22.11.2022).



25. Економіка туризму: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 544 с.
26. Забалдіна Ю. Б. Маркетинг туристичного підприємства : навч. посіб. Київ : Музична Україна, 2002. 196 с.
27. Закон України «Про туризм» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 26.06.2023).
28. Іванова З. О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. *Вісник КНУТД*. 2015. № 6 (93). С. 65–68.
29. Календжян С. О. Аутсорсинг: делегування управління в стратегії розвитку компанії. *Каталог. Фінансовий простір*. 2017. 260 с.
30. Кобиляцький О. П. Актуальність використання інструментів маркетингу територій. *Ефективна економіка: ел. фах. вид-во*. Дніпропетровський держ. агр.-ек. ун-т. Дніпроперовськ. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=861> (дата звернення 29.05.2023).
31. Коефіцієнти ефективності управління. URL: <https://studfile.net/preview/7240195/page:13/> (дата звернення 24.05.2023).
32. Концепція формату «фаст-кежуал». URL: <https://joinposter.com/post/fast-casual-restaurants> (дата звернення 22.02.2023).
33. Корнієнко О. М. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2 (10). С. 142-151.
34. Котлер Ф. Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм: підручник для вузів / пер. з англ. під ред. Р. Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 1998. 787 с.
35. Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу. Ознаки і методи вирішення. Київ : ВД Києво-Могилянська академія, 2006. 143 с.
36. Критерії і показники ефективності діяльності. URL: [https://menedzhment/kriteriyi\\_pokazniki\\_efekti\\_nosti\\_upravlinnya](https://menedzhment/kriteriyi_pokazniki_efekti_nosti_upravlinnya) (дата звернення 23.02.2023).
37. Летуновська Н. Є., Сигида Л. О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. *Бізнес-інформ*. 2019. № 4. С. 97–105.
38. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.

39. Мальська М. П., Грищук А.М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 155 (11–12). С. 78–81.
40. Маркетинг туризму: навч. посіб. / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. Київ : Європ. ун–т, 2005. Ч 1. 324 с.
41. Меєр Д. Як працює ресторанний бізнес; пер. з англ. Ганна Кириєнко. Київ : Наш формат, 2019. 337 с.
42. Менеджмент організацій : навч. посіб. / уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
43. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 493 с.
44. Мережа гостинності URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Мережа\\_гостинності](https://uk.wikipedia.org/wiki/Мережа_гостинності) (дата звернення 23.03.2023).
45. Методика Н. Том. Підбір способу підвищення ефективності менеджменту для закладів ресторанного господарства. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/142.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/142.pdf) (дата звернення 23.03.2023).
46. Мінщук М. Відстежування глибини скролінгу і часу взаємодії зі сторінкою. 2018. URL: <https://sotnik.biz.ua/blog/tracing-scrolling-and-time-engagement> (дата звернення: 19.11.2022).
47. Миронов Ю. Б. Особливості реклами в туризмі. Випуск V. Львів: Видавництво ЛКА, 2012. 448 с.
48. Митник С. І. Менеджмент як чинник успішної діяльності ресторану. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 2016. Вип. 50. С. 205–208.
49. Моделі менеджменту: японська, американська, західноєвропейська. URL: <https://solydus.ru/uk/modeli-menedzhmenta-amerikanskaya-yaponskaya-evropeiskaya.html> (дата звернення 22.02.2023).
50. Нечаюк Л. І., Телеш, Н. О. Методи менеджменту ресторанного господарства. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk100.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk100.htm) (дата звернення 22.02.2023).
51. Обинський М. В. Основні завдання управління охороною праці.

URL: <https://studfile.net/preview/5118845/page:3/> (дата звернення 24.03.2023).

52. Одінцева Г. С. Управління і менеджмент: навч. посіб. / [кол. авт.] Вид-во ХарPI УАДУ, 2018. 492 с.

53. Оксфордський словник англійської мови URL: <https://uk.glosbe.com/en/uk/Oxford> (дата звернення 22.02.2023).

54. Олексенко Р. І., Краскова І. О., Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №11, 2011 р. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення 18.11.2023).

55. Ономченко В. М. Охорона праці на підприємстві ресторанного господарства. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-602-6.html> (дата звернення 24.03.2023).

56. Онопрієнко К. Ю. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління в ресторанній індустрії. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих учених та студентів* (м. Умань, 18 листоп. 2021 р.). Умань : Візаві, 2021. С. 491–496.

57. Офіційний сайт Tours.ua URL: <https://tours.ua/> (дата звернення 18.11.2023).

58. Офіційний сайт Travelport Ukraine URL: <https://travelport.ua/ru/education/uchebnyie-posobiya/> (дата звернення 18.07.2022).

59. Офіційний сайт UNWTO URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення 18.11.2023).

60. Офіційний сайт аналітичної компанії Постер. URL: <https://joinposter.com/ua> (дата звернення 18.07.2022).

61. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 18.11.2023).

62. Офіційний сайт кафе «Burger Club». URL: <https://www.facebook.com/BurgerCLUB.kharkov/> (дата звернення 25.12.2022).

63. Офіційний сайт кафе «Roast beef». URL: <https://www.facebook.com/roastbeef.meat.and.wine/> (дата звернення 25.12.2022).

64. Офіційний сайт компанії «Coral Travel» URL: <http://www.coraltravel.ua/> (дата звернення 25.12.2022).

65. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення 18.11.2022).
66. Офіційний сайт ресторану «Argentina Grill». URL: <https://argentinagrill.rest/kharkiv> (дата звернення 22.12.2023)
67. Офіційний сайт ресторану «Nikas». URL: <https://nikasrestaurant.com/> (дата звернення 25.12.2023).
68. Офіційний сайт ресторану «Шато». URL: <https://ru.restaurantguru.com/Chateau-Kharkiv> (дата звернення 25.12.2023).
69. Офіційний сайт Харківської міської ради. URL: <https://www.city.kharkov.ua> (дата звернення 18.11.2023).
70. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навч. посіб. Видавництво ХарPI УАДУ, 2011. 584 с.
71. Пітельгузов М. А. Особливості організації охорони праці на підприємстві в ринкових умовах. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 24.03.2023).
72. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf> (дата звернення 22.02.2023).
73. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Моделі управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015. № 1. С. 107–123.
74. Програма для автоматизації ЗРГ «R\_keeper». URL: <http://rkeeperua.com/> (дата звернення 25.05.2023).
75. Програма для автоматизації ЗРГ «Парус». URL: <http://www.parus.ua/ua/169/> (дата звернення 25.05.2023).
76. Програма для автоматизації ЗРГ «Poster». URL: <https://joinposter.com/ua/business/restaurant> (дата звернення 25.05.2023).
77. Програма для автоматизації ЗРГ «Conecto». URL: <https://conecto.ua/avtomatizatsiya-restorana.html> (дата звернення 25.05.2023).
78. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
79. Ратників В. П. Ділові комунікації : підручник. К.: Знання, 2014. 269 с.
80. Редченко Б. М. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології: *матеріали XVIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод.*

Участю (27 квітня 2017 року). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 352 с.

81. Ресторанний бізнес в умовах пандемії. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/63\\_2021/5.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/5.pdf) (дата звернення 14.06.2023).

82. Ресурси менеджменту. URL: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl47.pdf> (дата звернення 14.06.2023).

83. Рожук Я. В. Особливості використання маркетингових комунікацій у галузі туризму URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-1-2017/23.pdf> (дата звернення 18.05.2023).

84. Розрахунки запровадження проєктів. URL: <https://biblioteka.udhtu.edu.ua/catalog/storage/manuals/3056.pdf?auth=2434> (дата звернення 24.04.2023).

85. Романкін О. В., Давидова О. Г. Особливості маркетингових комунікацій у туристичній сфері: світовий досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13-1. С. 22–26.

86. Ротер М., Шук Дж. Вчиться бачити бізнес-процеси. Бруклін, Массачусетс, США. 2008. 144 с.

87. Сафанов В. Ю. Основні функції менеджменту та їх взаємозв'язок. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. Вип. 50, 2018. С. 3-8.

88. Сегеда І. В., Онопрієнко К. Ю. Менеджмент – як невід'ємна складова ресторанного господарства. *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки*. Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. Вип. 165. Т. 5. С 43–49.

89. СІД-Консалтинг груп URL: <http://restaurant-consulting.com.ua/> (дата звернення 18.01.2023).

90. Сливенко В. А., Єрмакова А. О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*, 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6705> (дата звернення 18.11.2023).

91. Соловей І. С., Островська Н. Д., Луговий Б. В. Аналіз тенденцій готельної індустрії в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць*. 2023. № 1 (82). С. 140-149.

92. Степанова Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення діяльності підприємств ресторанного господарства. *Управління розвитком*. 2017. № 20. С. 22–24.

93. СУОП на підприємстві ресторанного господарства. URL: <https://smr.gov.ua> (дата звернення 18.01.2023).

94. Сучасна модель менеджменту та її вплив на управління. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/632/700> (дата звернення 14.04.2023).
95. Сучасний економічний словник URL: <http://library.nlu.edu.ua/2006.pdf> (дата звернення 14.04.2023).
96. Тейлор Ф. Менеджмент як основа бізнесу. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08\\_21.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_21.pdf) (дата звернення 18.01.2023).
97. Телетов О. С., Косолап Н. Є. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 21–34.
98. Тимошенко З. І., Мунін Г. Б., Дишлевий В. П. Маркетинг готельного продукту. URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/> (дата звернення 22.05.2023).
99. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ: КНТЕУ, 2009. 462 с.
100. Файоль А. Роль менеджменту в управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. URL: <http://infotour.in.ua/netchauk42.htm> (дата звернення 24.06.2023).
101. Файоль А. Функції управління. URL: <http://rua.pp.ua/funksii-upravleniya-fayolyu-26708.html> (дата звернення 24.06.2023).
102. Халмурадов Б. Д., Бойко О. В. Аутсорсинг в охороні праці. *XX Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки»*. 3–5 квітня 2020 р., НАУ. Київ. 2020.
103. Харрінгтон Д. Оптимізація бізнес–процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація. АЗБУКА БМикро. 2012. 314 с.
104. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг. Вільямс. 2015. 240 с.
105. Холлоуей Дж. К. Туристичний маркетинг / Пер. с англ. Київ : Знання, 2008. 575 с.
106. Цьохла С. Ю. Економічні основи курортної індустрії й перспективи розвитку. *Вчені записи ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка*. 2008. Т. 21 (60). № 1. С. 286–294.
107. Шевчук Т. В. Взаємозв'язок менеджменту та конкурентоспроможності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

[pdf/11\\_2019/42.pdf](#) (дата звернення 18.01.2023).

108. Шушкова В. А. Сучасний менеджмент: *матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. Учасню* (23 квітня 2020 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

109. Buhalis, D. SoCoMo Marketing for Travel and Tourism: empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2015. Vol. 4. № 3. P. 151–161.

110. Hawkins D., Best R., Coney K. (2015) *Consumer Behavior: Building Marketing Strateg.* Richard D Irwin; 7th Bk&Dk edition. 784 p.

111. Katelyn Silva. (2017). *How to Rock Restaurant Management: 5 Ingredients to Leading a Successful Team*, Publishing Platform, Restaurant management. 102. 40–60 p.

112. Kotler P., Bowen J., Makens J. (2016). *Marketing for Hospitality & Tourism*. 5/E: Paperback. 720, 420–480.

113. Kravchenko V.O. (2017). *Management*, Atlant, Odesa, Ukraine, 300, P. 40–44.

114. Louis E. Boone, David L. Kurtz *Contemporary Marketing* Cengage Learning. 768 p.

115. Millennials, attribute-based selling, «rogue» OTAs – what hospitality looks like in 2020. URL: [phocuswire.com/ota-insight-hospitality-forecast-2020](https://phocuswire.com/ota-insight-hospitality-forecast-2020) (дата звернення 20.12.2022).

116. Друкер П. *Виклики для менеджменту XXI століття* / Пер. с англ. Київ : КМ-Букс. 2020. 220 с.

*Електронне наукове видання*

**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ  
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**МОНОГРАФІЯ**

Відповідальний за випуск *С. О. Погасій*  
Редактор *О. В. Михаленко*  
Комп'ютерне верстання *Н. М. Богдан, І. В. Сегеда*

Підп. до друку 25.01.2024. Формат 60 × 84/16.  
Ум. друк. арк. 9,9.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: [office@kname.edu.ua](mailto:office@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.