

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

“Інноваційна стратегія функціонування закладів ресторанного господарства”

Студента групи ПОТОМ-21
Освітньо-професійної програми
“Організація туристичного
обслуговування”
Шумейка Олексія Олексійовича

Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Нагара Марина Борисівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Заклади ресторанного господарства: специфіка послуг та споживачів	6
1.2. Складові інноваційної стратегії підприємств ресторанного господарства	14
1.3. Теоретичні підходи до оцінки ефективності інноваційної політики підприємств ресторанної сфери	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	26
2.1. Особливості споживачів послуг підприємств ресторанного господарства	26
2.2. Специфіка інноваційної діяльності в закладах ресторанного господарства	30
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	36
3.1. Концептуальний підхід до формування інноваційного механізму діяльності на підприємствах ресторанної сфери	36
3.2. Удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	40
3.3. Інваріантний підхід до розвитку лояльності споживачів	

	3
послуг ресторанного господарства	44
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства в умовах жорсткої конкуренції безпосередньо залежить від активізації інноваційної діяльності. Зміни в ринковому середовищі створюють умови, які вимагають удосконалення методів і форм господарювання і, як наслідок, визначають нові підходи до вирішення економічних питань управління інноваційною діяльністю. Різноманітність інновацій і заходів їх реалізації, самостійність підприємців у виборі різних напрямів інноваційної політики підприємства ускладнюють проблему визначення найбільш ефективного з них.

Дослідження теоретичних аспектів інноваційної політики підприємства, відображені в працях зарубіжних учених Т. Брайана, О. Волкова, С. Ілленкової М. Портера, Б. Санто, Б. Твісса, Й. Шумпетера; сучасної практики управління інноваціями в наукових працях вітчизняних вчених І. Бланка, В. Брича, В. Василенка, В. Геєця, Ю. Гуменюка, О. Іванілова, І. Матюшенка, В. Семиноженко та ін. Дискусійність питань управління інноваційною діяльністю на підприємствах ресторанного господарства – зокрема в наукових працях Н. Власової, О. Гугул, В. Карсекіна, М. Нагари, В. Пустуна, Г. П'ятницької, М. Чорної та ін., дозволили визначити низку недостатньо досліджених питань, які стримують процес управління інноваційною діяльністю та знижують ефективність реалізації інноваційної політики підприємств ресторанного господарства.

Зазначене доводить актуальність теми, зумовлює формування мети, завдань, наукове й практичне значення проведеного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії функціонування закладів ресторанного господарства.

Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- виявити особливості послуг підприємств ресторанного господарства;
- розкрити теоретичні підходи до оцінки ефективності інноваційної політики підприємств ресторанної сфери;
- проаналізувати стан інноваційної діяльності на підприємств ресторанного господарства;
- розробити напрями удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на інноваційних засадах.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів функціонування закладів ресторанного господарства на інноваційних засадах.

Методи дослідження. Основою теоретичних і практичних напрацювань кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань управління підприємствами ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні та методичні положення доведено до рівня практичних розробок, які можуть бути використані управлінцями та працівниками підприємств ресторанної сфери з метою підвищення ефективності діяльності на інноваційних засадах.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки і рекомендації дослідження доповідались і отримали схвалення на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Новітні тенденції розвитку індустрії гостинності, туризму та міжнародного бізнесу» (м. Тернопіль, 28-29 жовтня 2019 р.), «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (м. Тернопіль, 22 травня 2020 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Заклади ресторанного господарства: специфіка послуг та споживачів

В умовах розвитку та загострення конкуренції перед підприємствами ресторанного господарства виникає необхідність активізувати інноваційну діяльність, зокрема, вдосконалити стратегічне управління споживачами ресторанних послуг. Стратегічний підхід до управління споживачами означає що, лише дослідивши споживачів, їхню поведінку, можливо максимально задовольнити потреби споживачів, обґрунтувати рекомендації для виділених сегментів споживачів ринку послуг ресторанного господарства, розробити моделі поведінки споживачів цього ринку, сформулювати маркетингові стратегії управління споживачами послуг ресторанного господарства. Адже споживач є головною фігурою, яка впливає на ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах.

Одним із напрямів стратегічного управління є маркетингове управління споживачами послуг, яке має допомогти підприємствам ресторанного господарства утримати існуючих клієнтів, залучити нових, підтримувати лояльність споживачів протягом тривалого часу, досягти високих прибутків і стабільного конкурентоспроможного становища закладу на ринку ресторанних послуг як сьогодні, так і в перспективі. Маркетингове управління споживачами - процес впливу на споживачів з метою викликати певну поведінку за допомогою маркетингового інструментарію задля досягнення цілей підприємства [35, с. 14].

З огляду на зазначене, першочергового значення набуває управління поведінкою споживачів, що, включає сукупність дій, унаслідок яких відбуваються такі зміни в поведінці споживачів, що призводять до бажаної купівлі того чи іншого товару (послуги).

На основі досліджень вчених [11; 27; 59], запропоновано модель поведінки споживачів, де враховано чинники та пояснюються механізми, які зумовлюють купівлю товару (рис. 1.1).

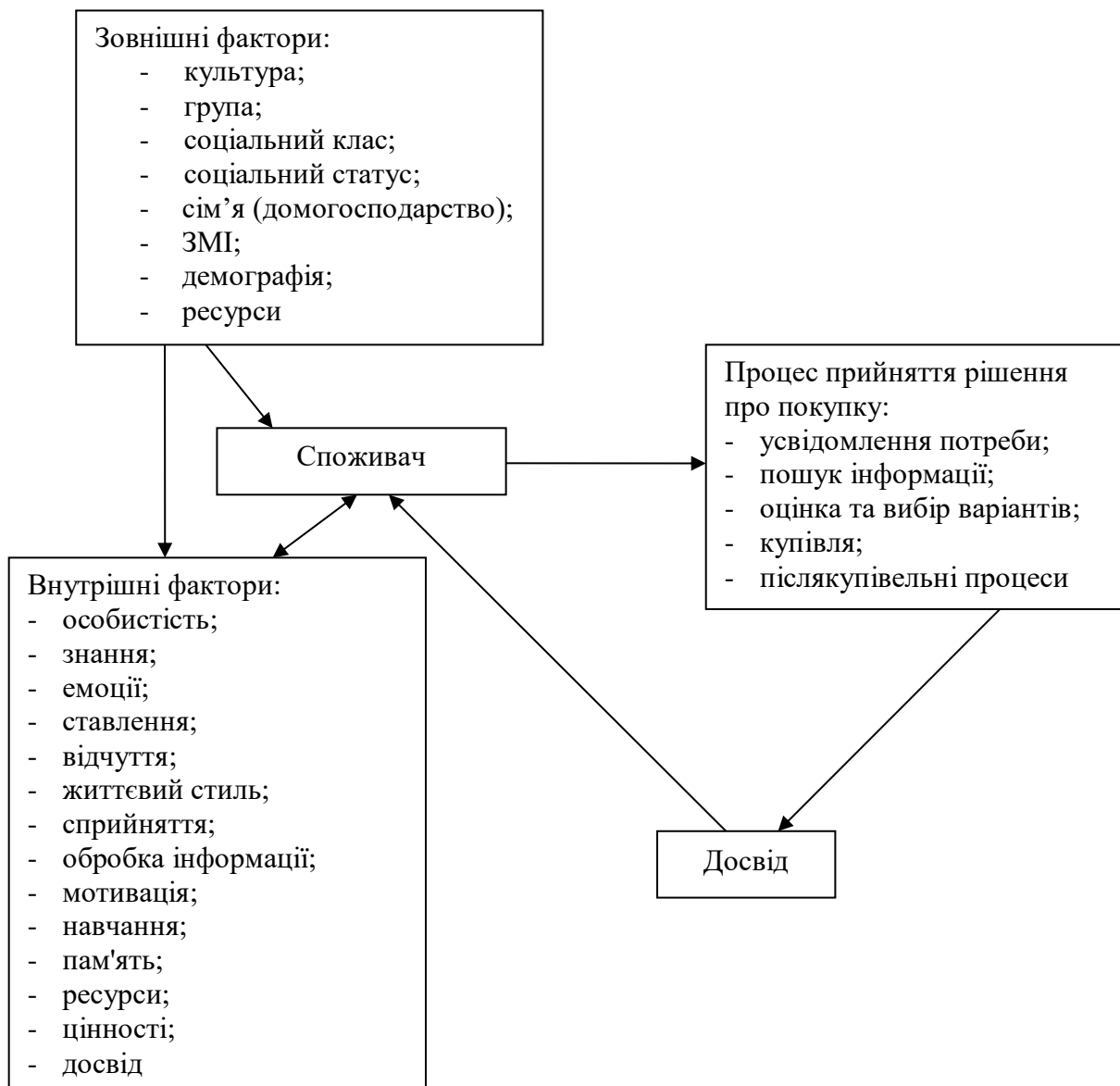


Рис. 1.1. Модель поведінки споживача

Джерело: розроблено на підставі [11; 27; 59]

Згідно з цією моделлю внутрішні фактори споживача формуються під впливом зовнішніх факторів; поведінка споживача формується під впливом

як зовнішніх, так і внутрішніх факторів; зовнішні фактори здебільшого здійснюють односторонній вплив; у процесі купівлі споживач набуває досвіду, завдяки якому можуть змінюватися внутрішні характеристики покупця.

До факторів зовнішнього впливу на поведінку споживачів послуг належать культура, соціальний клас, статус, група, сім'я, домогосподарство, засоби масової інформації, ресурси [3, с. 46].

У культурі виділяють матеріальні (створені людиною фізичні об'єкти, наприклад, будівлі, автомобілі, одяг, прикраси) та духовні (знання, віра, цінності, закони, норми, навички, уміння, символи, переконання, церемонії, традиції, звичаї, мистецтво та ін.) елементи [7, с. 31]. На поведінку споживачів, у тому числі ресторанного господарства, на нашу думку, будуть впливати саме духовні елементи культури. Знаючи особливості культури тієї чи іншої групи, ми зможемо передбачати і, використовуючи відповідні маркетингові стратегії, впливати на поведінку споживачів.

Іншим фактором, який суттєво впливає на поведінку споживачів, є приналежність до тієї чи іншої групи. Людина найчастіше купує ті товари та послуги, яким рекомендує віддавати перевагу група. Ці товари та послуги можуть мати привабливі властивості, про які індивід довідався від членів групи. У рекламі часто використовують прийом рекомендації їх якою-небудь групою [57, с. 112].

На поведінку споживачів також впливає соціальний клас, до якого належить споживач, і соціальний статус, який він має. Залежно від приналежності до певного класу формуються схеми поведінки споживачів, до кожної з яких розробляються певні маркетингові стратегії. Різниця в класах і статусах призводить до різниці у виборі товарів, послуг, місць покупки, сприйнятливості до реклами, проведення дозвілля і т. ін. Більшість споживачів прагне мати більш високий соціальний статус. Цей факт досить часто маркетологи використовують під час створення реклами. Маркетологи підкреслюють, що користування цим товаром або послугою може підвищити соціальний статус споживача [43, с. 249].

Наступним фактором, який значною мірою впливає на поведінку споживачів, є його приналежність до сім'ї (домогосподарства). Процес ухвалення рішення про покупку того чи іншого товару сім'єю (домогосподарством) значно складніший, ніж самим індивідом. Через розподіл функцій і ролей усередині домогосподарства маркетолог для ефективної діяльності на ринку повинен знати: що, де і хто буде купувати. Маркетологам доцільно вивчати рольовий розподіл у сім'ї (домогосподарстві) та вплив її представників на процес прийняття рішення про покупку. Для маркетологів важливо виявляти життєвий цикл сімей, і залежно від цього формувати цільові ринки, адже на кожному з етапів життєвого циклу сім'ї необхідні певні товари та послуги [57, с. 45].

На поведінку споживачів послуг впливають також внутрішні фактори, до яких відносяться процеси сприйняття, обробки інформації, емоції, мотивація, особистість, навчання, пам'ять, спосіб життя, знання і ставлення [3, с. 54].

Одним із факторів, який впливає на поведінку споживачів, є сприйняття. Органами сприйняття людини є зір, нюх, слух, дотик, смак. Рекламодавці та продавці насамперед повинні визначити свій цільовий ринок і представляти інформацію за допомогою тих засобів, з якими контактує їхній цільовий ринок [18, с. 150].

Наступним фактором впливу на поведінку споживачів є емоції, які виникають під впливом зовнішніх або внутрішніх подразників, задоволення або незадоволення потреб. Усі дії покупця, як правило, пов'язані з бажанням задоволення яких-небудь його потреб. Маркетологи повинні позиціонувати товар або послугу як такі, що викликають і підвищують рівень емоцій, як позитивні (наприклад, розваги), так іноді і негативні (наприклад, екзотичні види страв). Маркетологи часто використовують емоції під час створення реклами [18, с. 159].

Для успішної маркетингової діяльності маркетологам необхідне розуміння про сутність особистості, її природу, почуття і мотиви.

Намагаючись зрозуміти сутність особистості, її природу, вдаються до теорій особистості, найбільш розповсюдженими з яких є психоаналітична теорія З. Фрейда, соціально-психологічні теорії А. Адлера, Е. Фромма, К. Хорні, аналітична теорія К. Г. Юнга, теорія рис особистості, гуманістична теорія. Між поведінкою споживача й особистісними характеристиками існує певний зв'язок. Маркетологи використовують особистісні характеристики для сегментування і здійснення політики комунікацій [112, с. 65].

Наступним внутрішнім фактором, який впливає на поведінку споживачів, є ставлення до товару, реклами, підприємства та ін. Для маркетолога важливо знати, що споживач думає, відчуває стосовно послуги, реклами, ресторану, для того щоб поліпшити ставлення споживачів до них. Адже від позитивного чи негативного ставлення залежить здійснення покупки даної послуги в даному ресторані. Ставлення важливе також для оцінки ефективності рекламних компаній, адже рекламні заходи повинні поліпшувати ставлення. На основі оцінки ставлення доцільно також проводити сегментування ринку, Для ефективнішої ринкової діяльності маркетологи прагнуть змінити ставлення в позитивний бік [35, с. 190].

Під впливом вище перелічених факторів у споживача формуються певні бажання та потреби. Розпочинається процес прийняття рішення про купівлю. Існує п'ять основних етапів процесу прийняття рішення про купівлю: усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінка і вибір альтернатив, покупка, післякупівельні процеси [35, с. 195].

Слід зазначити, що одним із видів послуг, що надаються споживачам, є ресторанні послуги. Послуги ресторанного господарства повинні задовольняти потреби і поєднувати інтереси клієнтів і продавців і відповідати таким вимогам: відповідність цільовому призначенню; точність і своєчасність надання; безпечність і екологічність; ергономічність і комфортність; естетичність; культура обслуговування; соціальна адресність; інформативність [40, с. 42].

Послуги мають нематеріальну (невідчутну) форму. Це означає, що вони не є матеріальними об'єктами, хоча їх результатом у закладах ресторанного господарства і є матеріальний продукт (їжа). Послуги неможливо побачити, почути, доторкнутися, спробувати на смак або понюхати до моменту придбання, що змушує висувати високі вимоги до професіоналізму обслуговуючого персоналу [45, с. 111].

Щоб зменшити ступінь ризику споживача, пов'язану з невідчутністю послуги закладів ресторанного господарства, на нашу думку, продавець повинен намагатися зробити послуги відчутними в тій чи іншій мірі. З цією метою необхідно [58, с. 90]:

- створити сприятливу атмосферу за допомогою інтер'єру, зручних меблів, звуко- та відеосупроводу, використання кондиціонерів, а також уважного ставлення обслуговуючого персоналу;
- представити клієнту фото, перелік інгредієнтів замовленої страви;
- підкреслити, яку користь вона принесе;
- апелювати до існуючого іміджу ресторану чи мережі;
- за допомогою брошур, листівок, проспектів, буклетів, фотовиставок познайомити клієнта з закладом і послугами, що надаються;
- надати інформацію про кваліфікацію, досвід, відзнаки обслуговуючого персоналу.

Зазначені заходи, на наш погляд, допоможуть зменшити ступінь невизначеності споживача та підвищити його довіру до закладу.

Поряд з особливостями, характерними для усіх видів послуг, послуги ресторанного господарства мають також свої специфічні особливості.

Особливості послуг ресторанного господарства, пов'язані з клієнтом [3, с. 209]:

- комплексність потреб, які задовольняють заклади ресторанного господарства (ці заклади в більшості випадків задовольняють не одну потребу – в їжі чи напоях, а комплекс потреб – потреби в спілкуванні, розвагах, підтриманні відповідного статусу та ін.);

- купівля вигоди. Більше ніж у сфері з товарами споживач купує саме вигоду;
- залежність стану споживача від наданих послуг;
- активна чи пасивна участь клієнта. Клієнт закладів ресторанного господарства може брати як активну (самообслуговування), так і пасивну (обслуговування офіціантом) участь у наданні послуги;
- можливість задоволення як індивідуальних, так і колективних потреб. Послуги об'єктів ресторанного господарства задовольняють як індивідуальні потреби, так і колективні (наприклад, проведення корпоративних вечірок);
- необхідність фізичної присутності клієнта. Під час надання послуги необхідна фізична присутність гостя, адже послуга надається у певний час, у певному місці, певному споживачеві;
- суб'єктивна оцінка якості. Якість послуг кожен гість оцінює суб'єктивно, залежно від власних уподобань, побажань, смаків, очікувань, переваг;
- високий ступінь ризику. Під час отримання послуги в закладах ресторанного господарства гість зазнає значно більшого ризику, ніж у ситуації отримання інших послуг. Цей ризик має форму фізичного (можливість отруєння), морального (можливість неввічливого обслуговування) та фінансового ризику (ціна отриманої послуги може бути не виправдано завищеною).

Особливості послуг ресторанного господарства, пов'язані з обслуговуючим персоналом [7, с. 81]:

- усебічна участь обслуговуючого персоналу у виробництві послуг ресторанного господарства, адже процес надання послуги включає в себе значну кількість етапів і не може бути повністю механізованим процесом без участі людей;

- необхідність використання кваліфікованих працівників. Бажано, щоб у закладах ресторанного господарства якісні послуги надавали фахівці високої кваліфікації.

Особливості послуг ресторанного господарства, що зумовлені взаємозв'язком закладу і клієнта [34, с. 152]:

- невіддільність послуги від ресторанного закладу. В більшості випадків послуги сфери ресторанного господарства надаються саме в цих закладах (виняток – кейтерінг);

- високий рівень контакту закладу зі споживачем. У сфері ресторанного господарства під час надання послуги здійснюється високий ступінь контакту закладу зі споживачем, адже надання послуги відбувається за допомогою бармена чи офіціанта;

- оптимізація взаємовідносин між споживачами та обслуговуючим персоналом. У сфері ресторанного господарства чільне місце належить взаємовідносинам між людьми, тому що більшість послуг надають саме люди людям.

Особливості ресторанного господарства, пов'язані з діяльністю закладу [37, с. 118]:

- висока швидкість обороту капіталу (поточних активів) та мінімізація капіталу. Ця особливість пояснюється тим, що виробники послуг не мають потреби в складуванні та зберіганні вироблених послуг;

- високі постійні та низькі змінні витрати. Постійні витрати в закладах ресторанного господарства є високими, на відміну від змінних, які переважно є відносно низькими.

1.2. Складові інноваційної стратегії підприємств ресторанного господарства

Реалізація інноваційної політики здійснюється на підприємствах різних галузей, зокрема й на підприємствах ресторанного господарства, які мають свої риси й особливості ведення господарської діяльності.

Підприємства ресторанного господарства – це господарюючі суб'єкти, які виконують три функції – виробництво, реалізацію й організацію споживання готової їжі [40, с. 220]. Такі з них, як ресторани, бари відрізняються класами, тобто мають певні ознаки, що характеризують рівень якості наданої послуги в межах визначеного типу. Дослідження теоретичних аспектів діяльності підприємств ресторанного господарства у наукових працях В. Брича, Ю. Гуменюка, Г. П'ятницької, А. Фастовеця, М. Яцуна та інших науковців визначили, що основними особливостями підприємств ресторанного господарства є [40; 45]:

1. Специфіка надання послуги, що включає одночасно процеси виготовлення, реалізації та організації споживання їжі, обумовлює широкий асортимент продукції та послуг.
2. Часте змінення процесу випуску продукції у зв'язку зі змінням і розширенням асортименту продукції та послуг відповідно до попиту споживачів.
3. Змінення щоденного попиту, що впливає на виготовлення власної продукції.
4. Нерівномірність виробничих процесів: збільшується навантаження в певні інтервали робочого дня (сніданок, обід, вечеря).
5. Невеликий обсяг діяльності великої кількості підприємств, які розосереджені на території для максимального наближення до споживача.
6. Не завжди раціональний розподіл і спеціалізація праці (велика частка ручної праці – до 70%). Поєднання функцій виробництва, реалізації й

організації споживання призводить до необхідності виконувати широке коло технологічних операцій і функцій; вимагає кооперації праці й виконання одним працівником різних видів робіт, що і є основною причиною високої частки ручної праці.

7. Короткий життєвий цикл окремих послуг і невеликі інвестиції, що не дає можливості у невеликих підприємствах вести статистичний облік щодо проведення інноваційних змін;

8. Основна частка підприємств ресторанного господарства має невеликий обсяг діяльності (у середньому на одному підприємстві працює 7-9 осіб), що не завжди дозволяє раціонально здійснювати розподіл і спеціалізацію праці й впроваджувати високопродуктивні види нового промислового обладнання, що характерно для підприємств інших галузей.

9. Відносно автономне функціонування кожного підприємства ресторанного господарства, що викликає необхідність виконання апаратом управління (поряд з виконанням основних функцій з управління виробництвом і обслуговуванням) різних функцій з ведення договірної роботи з постачальниками й споживачами, здійснення банківських і фінансових операцій, податкових процедур, що значно ускладнює роботу керівника й не залишає часу для вирішення стратегічних питань, зокрема інноваційних.

Специфічні особливості функціонування підприємств ресторанного господарства відображаються в різних інноваціях, притаманних цій сфері діяльності. За основними функціями цих підприємств виділяються інновації для [19, с. 31]:

1) виробничо-технологічних процесів: нове обладнання (пароконвекційні апарати, вакуумні шафи, винні кліматичні шафи, системи шокового охолодження тощо); нові технології (технологія смаження продуктів під тиском, технологія вироблення готових охолоджених страв, технологія шокового охолодження); нова продукція;

2) реалізації та просування продукції власного виробництва: акції «fooding» («відчуй, що їси»); системи автоматизації управління з використанням нових програмних продуктів (R-kipper, D-2, «МАРМ» та ін.); нові рекламні прийоми («пряма пошта», Internet-акції); вечірки-новинки (тематичні вечірки, PR-вечірки); введення дисконтних, накопичувальних, бонусних систем; запровадження подарункових програм з різною тематикою;

3) організації обслуговування споживачів: нові методи обслуговування («пілотний», «кейтеринг» тощо); підвищення якості обслуговування з використанням спеціального обладнання (темперовані шафи); нові додаткові послуги (послуги фумельє, нові розважальні послуги); нові формати і напрями обслуговування (формат «швидко і випадково», формат «майдан харчування», «креатив-напрямо», напрям «домашня кухня» тощо); нові методи управління персоналом (підготовка персоналу на базі підприємства, тощо).

Підприємства ресторанного господарства мають особливості у створенні нових напрямів і форматів, що пов'язано з ростом асортименту послуг, появою нових побажань споживачів, збільшенням конкуренції на ринку, що сприяло появі таких форматів, як: «кафе-їдальня», «сендвіч-бар», «салат-бар», «клубний формат», «їжа+активні розваги», ресторанів за «тематичним напрямом» тощо. Тому пропонується використання в класифікації ознаки, – «за новими форматами і напрямками» [6, с. 321].

Поява нових видів підприємств ресторанного господарства або вдосконалення організаційних умов їх існування вимагає вдосконалення системи управління підприємством на основі інноваційних змін, а саме: втілення нових організаційних рішень (створення нових посад, удосконалення організаційної структури управління підприємством, введення нових видів обов'язків для окремих осіб та їх відповідальності; застосування нових форм ведення бізнесу (передача в управління, франчайзинг) тощо.

З урахуванням теоретичних досліджень можна стверджувати [15, с. 103], що інновацією для підприємства ресторанного господарства є результат інтелектуальної праці: продукція, послуга, технологія, техніка, рішення, що вперше створюється або удосконалюється і використовується в практичній діяльності окремих суб'єктів господарювання під час виготовлення власної продукції та надання послуг, задовольняє попит споживачів і дає очікуваний результат.

Інноваційні зміни на підприємстві ресторанного господарства не можуть відбуватися без проведення спеціальних заходів відповідно цілей та напрямів. Враховуючи теоретичні дослідження щодо понять «інновація», «інноваційна політика» та специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства з метою ефективного управління інноваційними змінами пропонуємо інноваційну політику підприємств ресторанного господарства класифікувати за такими ознаками [24, с. 75]:

- «за об'єктом інноваційної діяльності»,
- «за напрямками науково-технічного прогресу»,
- «за цілями»,
- «за терміном»,
- «за складністю реалізації» (табл. 1.2).

Ознаки класифікації інноваційної політики враховують основні теоретичні підходи до ідентифікації будь-якого явища, наприклад: цілі, термін, складність, об'єкт, напрям тощо.

Класифікація видів інноваційної політики підприємств
ресторанного господарства

Ознаки класифікації	Види інноваційної політики
1. За метою інноваційної діяльності	Зменшення собівартості, трудомісткості, розширення асортименту, поліпшення умов праці, покращення якості продукції (послуг) та ін..
2. За напрямками науково-технічного прогресу	Сприяння здоров'ю людини та безпеці харчування, вдосконалення технологічних процесів, підвищення технічного рівня підприємств, вдосконалення продукції та послуг, розвиток системи управління виробничим процесом
3. За об'єктом (напрямом) інноваційної діяльності	Товарна, організаційно-технологічна, управлінська, технічна, комбінована
4. За терміном	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
5. За складністю реалізації	Проста, середньої складності, складна
6. За рівнем ефективності	Високий, середній, низький, неефективні зміни

Джерело: побудовано автором за [24, с. 77]

Варто зазначити, що реалізація інноваційної політики підприємств ресторанного господарства залежить також від факторів зовнішнього та внутрішнього впливу. При цьому важливо знати, які фактори здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес.

Серед факторів прямого впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства є попит. Вивчення даного фактора дозволяє підприємству визначити, яка продукція чи послуги користуватимуться більшим попитом, у якому обсязі й наскільки можна розширити коло потенційних клієнтів (споживачів). Чим швидше підприємство зможе виявити появу нових видів попиту й забезпечити їх задоволення власними продуктовими інноваціями, тим більше стійке положення воно буде мати в конкурентному середовищі. Тому підприємствам ресторанного господарства необхідно здійснювати безперервне вивчення споживчих переваг і визначати типи споживачів. Як основні характеристики при складанні типів споживачів продукції можуть

бути рекомендовані: місце розташування, демографічні, соціально-психологічні характеристики й ін.

Дослідженню конкурентів слід приділити особливу увагу, оскільки воно спрямовано на виявлення слабких і сильних сторін конкурентів, визначення їх ефективної стратегії. Значення цього фактора визначається можливістю інших господарюючих суб'єктів впливати на структуру ринку, інтенсивність конкуренції, корегування одержання необхідних матеріальних ресурсів. Крім цього, на конкурентне середовище підприємства впливають постачальники.

Вивчення постачальників спрямоване на виявлення головних аспектів діяльності суб'єктів ринку, що забезпечують підприємства сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними, фінансовими та іншими видами ресурсів. Від цього залежить ефективність роботи підприємства в цілому, собівартість і якість продукції і послуг.

Законодавчі міри і державні органи безпосередньо регулюють діяльність контрагентів на ринку, зокрема тих, які здійснюють інноваційну діяльність. Від даного важеля залежить інноваційна активність підприємців та реалізація багатьох інновацій.

Коли зовнішнє середовище сприятливе для реалізації нововведень, центр ваги в інноваційних відносинах зміщається вбік внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію інноваційної політики. До внутрішніх факторів, що визначають реалізацію інноваційної політики підприємства відносять [34, с. 59]:

- 1) мотивоване керівництво, управління інфраструктурою, організаційним розвитком (менеджмент);

- 2) інтеграцію технологічних й організаційно-управлінських інновацій у виробничих процесах, управління якістю, виробничий потенціал (виробництво);

3) ефективні відносини з персоналом, широке залучення його до інноваційного процесу, рівень професійної кваліфікації персоналу організації, необхідний для здійснення інновацій (персонал);

4) ефективну систему маркетингу, здійснення комунікації з кінцевими споживачами (маркетинг);

5) науково-технічний потенціал, що характеризує можливості організації в області НДДКР (НДР);

6) фінансове становище компанії, що дає уявлення про її фінансову стабільність, ступінь її залежності від зовнішніх джерел фінансування інновацій, її платоспроможність і, як наслідок, можливість одержання кредиту для реалізації інноваційних проектів (фінанси).

Зовнішні і внутрішні фактори компанії, які формують систему внутрішніх економічних відносин, засоби взаємодії з факторами зовнішнього середовища та внутрішні ресурси організації створюють умови, які необхідно враховувати у формуванні і реалізації інноваційної політики.

1.3. Теоретичні підходи до оцінки ефективності інноваційної політики підприємств ресторанної сфери

У сучасних умовах господарювання економічна наука оперує новими підходами до розуміння інноваційної діяльності, підприємці ж виступають у ролі новаторів. Так, Й. Шумпетер зазначав, що «завдання підприємців – реформувати та революціонувати засіб виробництва шляхом впровадження винаходів, а в більш загальному сенсі – використовуючи нові технології для виготовлення нових товарів або наявних існуючих товарів, але новим методом, завдяки відкриттю нового джерела сировини чи нового ринку готової продукції – аж до реорганізації наявної та створення нової галузі...» [44, с. 157]. Даний вислів одного з найвідоміших учених світу, окрім широкого тлумачення інноваційної діяльності підприємства, дає можливість зрозуміти, як і де вести пошук ефективності такої діяльності.

Поняття «ефективність» є однією з категорій економічних наук. Її зміст у загальному вигляді означає співвідношення відповідних результатів до витрат. Поняття «ефект», «результативність», «результат» та «ефективність» часто виступають як слова синоніми, у зв'язку з чим виникає необхідність їх розмежування [29, с. 114]:

- результат – сукупність загального (інтегрального) підсумку, який характеризує стан однієї чи декількох сфер або всієї сфери господарської діяльності суб'єкта економіки в певний момент часу;

- ефект – результат, який характеризує позитивні тенденції в розвитку господарюючого суб'єкта;

- результативність – відносний показник, який характеризує ступінь досягнення суб'єктом економіки поставленої мети в одній чи декількох сферах або всієї господарської діяльності у визначений момент часу;

– ефективність – відносний показник, який характеризує позитивну динаміку розвитку суб'єкта економіки в певний проміжок часу і дорівнює відношенню результату (ефекту) до витрат, які обумовили його одержання.

Нагадаємо, що інноваційний процес – це створення, освоєння і поширення тих техніко-економічних ідей, практичне застосування яких призводить до отримання певного ефекту [25, с. 60]. З визначення інноваційного процесу випливає, що інноваційна діяльність кожного окремого підприємства індивідуальна і кожна інновація (нововведення) також є індивідуальною, а отже, і ефективність інноваційної політики для кожного підприємства має індивідуальний характер. Ефективність інноваційної політики підприємства – це спроможність досягнення цільових результатів від реалізації комплексу заходів, спрямованих на впровадження інновацій у господарську діяльність підприємств відносно до витрат на їх реалізацію [39, с. 51].

Проблеми оцінки ефективності інноваційної політики є досить складними у зв'язку з індивідуальним характером інноваційної діяльності. Для дослідження ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства необхідно визначити загальні підходи до оцінювання інноваційної політики [8, с. 130]:

– по-перше, важливо правильно визначити ту інноваційну політику, в якій підприємству найвигідніше здійснювати господарську діяльність. У цьому аспекті має місце правильне і завчасне визначення необхідності інноваційних змін у межах окремої інноваційної стратегії та здійснення формування ефективної інноваційної політики у випадку, коли існуючі традиційні процеси вже не задовольняють потреби підприємця і не відповідають ринковим умовам;

– по-друге, визначення рівня ефективності інноваційної політики дає можливість визначити не тільки науково-технічний рівень підприємства, а й обґрунтувати бізнес-плани інноваційних проектів з метою одержання необхідних фінансових ресурсів і прийняття рішень щодо реалізації

інноваційної політики;

– по-третє, інноваційна діяльність для підприємства – це ризик, тому для керівництва завжди актуальним є питання щодо визначення його рівня та впливу на кінцеві показники ефективності інноваційної політики.

Разом з цим необхідно мати на увазі, що індивідуальність інноваційної політики підприємств ресторанного господарства визначають за різними параметрами: від місця та часу виникнення інновації до техніко-економічних умов її впровадження. Тобто спостерігаємо цілий комплекс параметрів, які необхідно вводити до оцінки ефективності інноваційної політики ресторанного господарства.

Проведене дослідження наукових джерел з питань оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства показало, що найчастіше спеціалісти оцінюють прибутковість інвестицій в інновації або собівартість продукції з використанням нової техніки та приведені витрати [82-86]. Можна побачити, що переважно для оцінювання ефективності інноваційної діяльності використовуються лише окремі аспекти результативності інноваційної діяльності. Найчастіше у цієї ролі виступає науково-технологічна складова інновації.

Але, як стверджують К. Павіт, Л. Соет: «...інноваційна діяльність означає значно більше, ніж тільки видатки на НДДКР або патенти» [25, с. 78]. Ми підтримуємо цю точку зору і вважаємо, що інноваційна діяльність, а тим більше інноваційна політика підприємства проходять у своєму розвитку декілька етапів – від зародження ідеї до ефекту від її реалізації. Узагальнивши різні підходи до тлумачення поняття «інновації» з урахуванням особливостей підприємств ресторанного господарства, пропонується виділити три групи пошуку ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства, а саме [6, с. 324]:

1) ефективність товарної інноваційної політики – процес створення нового товару;

2) ефективність технічної інноваційної політики – застосування нового обладнання;

3) ефективність політики управління інноваціями та політики нових організаційно-технологічних рішень – процес трансформації організаційно-виробничих функцій та інформаційно-інтелектуальна складова, НДДКР.

Для підприємств ресторанного господарства система показників ефективності інноваційної політики має враховувати ключові складові самого поняття «інноваційна політика», специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства та ступінь досягнення системи цілей, що характеризують інноваційну політику підприємств ресторанного господарства, і такі принципи [19, с. 35]:

- по-перше, врахування тільки інноваційних заходів та напрямів інноваційної політики підприємства;

- по-друге, відображення кожним із показників інноваційної політики підприємства ефективності віддачі інновації, ресурсної ефективності інновації, вплив інновації на отримання прибутку підприємством;

- по-третє, обрання в розрахунках комплексних показників ефективності інноваційної діяльності найбільш вагомими показниками господарської, фінансової та інвестиційної діяльності, що забезпечує об'єктивну картину визначення ефективності інноваційної політики.

Взявши за основу методичні підходи оцінки ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, відповідно до обґрунтованих напрямів інноваційної політики, запропоновано систему показників оцінки ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства, що комплексно враховує основні критерії ефективності та особливості підприємств ресторанного господарства [57, с. 180].

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретико-методичних аспектів функціонування закладів ресторанного господарства можна виокремити такі висновки:

1. В умовах переходу України до ринкових відносин, загострення конкуренції підприємствам ресторанного господарства необхідно шукати способи підвищення ефективності діяльності, одним з яких є інноваційне управління споживачами послуг. Інноваційний підхід до управління означає, що, лише дослідивши споживачів, їхню поведінку можна максимально задовольнити потреби споживачів, розробити моделі їх поведінки, сформулювати маркетингові стратегії управління споживачами послуг ресторанного господарства.

2. Сутність інноваційної політики підприємства ресторанного господарства розглядається як комплекс принципів і заходів, які створюють умови і спрямовані на вдосконалення основних процесів виробництва власної продукції та надання послуг підприємства для реалізації інноваційної стратегії.

3. Встановлено специфічні особливості послуг закладів ресторанного господарства та запропоновано їх класифікацію за ознаками, які пов'язані: з клієнтом; з виконанням послуги; з обслуговуючим персоналом; із зовнішнім середовищем; з діяльністю ресторанного закладу; обумовлені взаємозв'язком підприємства ресторанного господарства і клієнта.

4. Важливе значення для реалізації інноваційної політики має оцінка її ефективності, яку пропонується розглядати як спроможність досягнення цільових результатів від здійснення комплексу заходів на впровадження інновацій у господарську діяльність підприємств у відношенні до витрат на їх реалізацію.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Особливості споживачів послуг підприємств ресторанного господарства

Аналіз ринку ресторанних послуг м. Тернопіль показав наявність таких тенденцій.

1) Розвиток такого напрямку як кав'ярні. Вочевидь, що активний розвиток напрямку кав'ярень почався останні кілька років і зумовлений, як і в інших містах, не тільки появою традицій у населення пити каву, але й дефіцитом та дорожнечою приміщень, придатних для ресторанного бізнесу. Зазвичай рішення про створення кав'ярні виникає в тому разі, якщо в існуючому приміщенні немає можливості розмістити повноцінне виробництво. В такому разі в закладі дозволяється лише бар, а кондитерські вироби, які обов'язково повинні бути в меню кав'ярні, закуповують в сторонніх кондитерських цехах.

2) Розвиток піцерій. Популярність піци як продукту італійської кухні в цілому збігається з загальноукраїнською тенденцією: піца, незважаючи на досить просту рецептуру, не сприймається споживачами як домашня страва, її переважно споживають у спеціалізованих закладах. Саме тому найближчим часом, на наш погляд, відбуватиметься розвиток подібних закладів низького та середнього рівнів.

3) Розвиток готельної інфраструктури спричиняє розвиток ресторанів елітної групи. Високий рівень сервісу та висока якість запропонованих страв сприяють збільшенню конкурентної боротьби в елітній групі. Кількість населення, яке має високий рівень доходів, у місті збільшується значно

повільніше, ніж з'являються елітні заклади, що призводить до конкурентної боротьби перш за все в сервісі та кількості додаткових послуг.

4) Розвиток середнього й малого бізнесу забезпечує формування середнього класу, який, у свою чергу, є основним споживачем послуг закладів ресторанного господарства середнього та низького рівнів. Саме тому Тернопіль стає цікавим для українських мереж підприємств формату Quick&Casual. Це, в свою чергу, допоможе сформувати чіткі рівні закладів ресторанного господарства в Тернополі. На наш погляд, чітко будуть виділені низький і середній рівні.

5) Формування середнього класу також сприяє розвитку концептуальних закладів середнього рівня, середній чек яких становить до 1000 грн на особу. В першу чергу можна прогнозувати розвиток пивного напрямку. На сьогодні в закладах різних рівнів присутній асортимент розливного та бутильованого пива, але майже відсутні спеціалізовані пивні бари з широким асортиментом розливного пива і широкого пивного меню.

6) Поступово відбувається розвиток кухонь різних народів світу. У більшій мірі це зумовлено невисокими оборотами закладів, що, в свою чергу, не дозволяє рестораторам залучати високооплачуваних спеціалістів з того чи іншого напрямку кухні. Зважаючи на менталітет населення Тернополя, практично не користуються попитом екзотичні кухні. З іншого боку, донедавна досить проблематично було забезпечити виробництво екзотичних страв необхідними продуктами.

Таким чином, у ресторанному бізнесі Тернополя найближчим часом, на наш погляд, буде спостерігатися посилення спеціалізації закладів, що є ознакою становлення ринку. На певному етапі споживачі почнуть цікавитися не просто кафе або ресторанами зі смачною кухнею, а концептуальними та спеціалізованими закладами. В цьому випадку споживач буде відвідувати той чи інший ресторан або кафе, керуючись своїм настроєм та надаючи перевагу власним кулінарним пристрастям.

З метою дослідження ставлення споживачів до послуг ресторанного господарства у 2018 р. вченими було проведено анкетне опитування мешканців Тернопільської області [27, с. 215].

Серед опитаних респондентів переважно групи осіб від 20 до 49 років (75,2 %). Причому в групах до 20 років, 30–39 років, 40–49 років, 50–59 років більша питома вага відвідувачів закладів ресторанного господарства; в групах 20–29 років і 60 років і більше виявлено вищу питому вагу потенційних клієнтів.

Серед факторів, які визначають імідж закладу ресторанного господарства, найвагомішими для респондентів є якість продукції, якість обслуговування, смакові якості страв, комфортність, вартість страв.

Під час вибору закладів ресторанного господарства особами, які є відвідувачами закладів ресторанного господарства, серед джерел інформації найбільшу питому вагу (64,4 %) становить інформація від знайомих, колег, сусідів, членів родини, 41,7 – власний досвід респондентів, 27,6 – вулична реклама, 24,2 – реклама на телебаченні, 21,8 – реклама на радіо, 16,3 – реклама в журналах, 13,2 % – реклама в газетах. Отже, комунікації з вуст в уста найбільше впливають на вибір закладів ресторанного господарства. Це означає, що під час розробки маркетингових заходів щодо комунікацій головну увагу слід приділяти саме цьому виду комунікацій [27, с. 219].

На запитання про частоту відвідування відповіді розподілилися таким чином: найбільша питома вага респондентів, що відвідують заклади кілька разів на місяць – 31,3 %, 20,9 – відвідують заклади ресторанного господарства рідше одного разу на місяць, 16,0 – раз на тиждень, 15,0 – раз на місяць, 13,5 два – три рази на тиждень, 3,4 % майже кожного дня.

Найбільшою популярністю серед опитуваних користуються ресторани. Питома вага їх відвідувачів становить 46,6 %. Кафе-барам віддають перевагу 43,3 % респондентів, піцеріям – 40,2, кав'ярням – 23,3, нічним клубам – 18,7, барам – 15,6, кафе швидкого обслуговування – 12,0, їдальням – 10,7, кафе-пекарням – 9,5, буфетам – 6,4 %.

Серед мотивів відвідування більшість респондентів назвали спілкування (67,8 %); 53,7 – бажання розважитися; 52,5 – поїсти; 19,0 – відволіктися від рутини; 7,1 – підкреслити свій соціальний статус; 6,7 % – бути на виду [27, с. 227].

На запитання «Якими додатковими послугами ви б хотіли скористатися в закладах ресторанного господарства?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: хотіли б скористатися можливістю замовлення страви за власним рецептом – 30,4 %; шоу-програмами – 23,9; живою музикою – 21,5; кейтерінгом (виїзним обслуговуванням) – 20,9; караоке – 12,9; організацією банкетів – 12,0; продажем їжі та напоїв на винос – 10,1; організацією бізнес-ланчів – 7,7; дитячими святами – 5,2; дискотекою – 4,3 % [27, с. 230].

2.2. Специфіка інноваційної діяльності в закладах ресторанного господарства

До найперспективніших шляхів розвитку в ресторанному бізнесі (як і в інших сферах господарювання) на сьогодні відносять маркетинг інновацій, який дозволяє охоплювати потенційні потреби цільових споживачів, залучати нових клієнтів, виходити на нові ринки збуту та – завдяки інноваційним маркетинговим інструментам – ефективніше доносити інформацію до споживача, досліджувати та прогнозувати попит на новий туристичний продукт, вивчати сприйняття споживачем нововведення, а також характерні для них риси та властивості. Різноманітні способи досягнення конкурентних переваг для нових продуктів обумовлюються не тільки унікальністю продукту, а й відповідною організацією процесу його виведення на ринок. Цей процес має бути спрямованим на формулювання і досягнення спільних цілей підприємств-суміжників і партнерів, мобільність кадрового забезпечення, оптимізацію витрат, необхідний рівень якості послуг, поєднання елементів комфорту, доступності та внутрішнього середовища туристичного підприємства [45, с. 80]

Продукт, що створюється у ресторанній сфері, як комплекс матеріальних і нематеріальних елементів, складається з товарів і послуг, де товари у цьому контексті – це лише матеріальні речі, що пропонуються під час відвідування закладу ресторанного господарства. Послуги – це будь-які заходи чи вигоди, пропоновані однією стороною іншій, які в основному не приводять до одержання чогось матеріального, тому співвідношення цих елементів є детермінованим, а особливість характеру та ситуації його споживання вимагає чіткого формулювання та уявлення про необхідність інноваційного впровадження [1, с. 316].

Діяльність закладу ресторанного господарства потребує постійного розширення ряду послуг як в асортименті страв, так і в сервісному

обслуговуванні. Проте керівництву закладу варто враховувати інновації і в управлінні, що дозволить активізувати систему CRM, зв'язок у процесі роботи менеджерів і клієнтів, співпрацю з партнерами, впровадження інноваційних інструментів просування та реалізації послуг харчування. Таким чином, потреба в інноваційному розвитку стимулює до ефективного та маневреного реагування на ринку туристичних послуг.

Отже, метою наступного етапу дослідження стало проведення комплексного аналізу мікросередовища інноваційної діяльності закладів ресторанного господарства та визначення основних чинників їх інноваційного розвитку.

Зокрема, для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі завдання: з'ясувати особливості інноваційного управління на підприємствах ресторанної сфери; оцінити інноваційні маркетингові інструменти, що допомагають створювати та реалізовувати нові послуги, а також визначити причинно-наслідкові зв'язки розвитку інноваційної діяльності в закладах. Ключові положення розробленої програми дослідження представлені у табл. 2.1 [6, с. 325].

Таблиця 2.1

Ключові аспекти програми дослідження інноваційної діяльності підприємства ресторанної сфери

Положення	Зміст
Напрямок дослідження	Аналіз чинників, що впливають на управлінський процес створення інновацій, просування та реалізації їх у закладах ресторанного господарства.
Мета дослідження	Провести комплексний аналіз мікросередовища інноваційної діяльності закладу та визначити основні чинники його інноваційного розвитку.
Завдання дослідження	з'ясувати особливості інноваційного управління у закладах різних за розміром; оцінити інноваційні маркетингові інструменти, що допомагають створювати та реалізовувати нові послуги; визначити причинно-наслідкові зв'язки розвитку інноваційної діяльності на підприємствах ресторанної сфери.

Продовження таблиці 2.1

Пошукові питання	Які управлінські інноваційні функції виконуються / виконувались у закладі? За якою системою розповсюдження працює заклад? Якої маркетингової стратегії дотримується заклад?	
Об'єкт дослідження	Маркетингові інновації, які застосовуються на підприємствах ресторанної галузі	
Одиниця спостереження	Керівник підприємства ресторанної сфери Менеджери вищої та середньої ланки	
Джерела інформації	Внутрішні документи	Дані статистичної звітності туристичного підприємства
	Анкети	Дані результатів опитування
Положення	Зміст	
Метод дослідження	Кабінетні дослідження	Традиційний аналіз, контент-аналіз
	Польові дослідження	Експертне інтерв'ю керівників підприємств ресторанної галузі, анкетне опитування менеджерів

Джерело: складено автором за [6, с. 325]

Вато зазначити, що великий вплив на інноваційність закладів ресторанної сфери, зміну асортименту страв та концепції закладу здійснюють нові тенденції у туристичній галузі

За даними Всесвітньої організації туризму (UNWTO), попит на екзотичні місця буде зростати, все частіше туристи будуть надавати перевагу країнам не традиційного, а маловідомого спрямування [54, с. 161]. За прогнозами інтерес зростатиме до африканських країн. Він буде мати не тільки рекреаційний характер, але й науково-експедиційний. Таку тенденцію підтримують і наші туроператори, які враховують інтереси туристів та розширяють асортимент турів, пропонуючи нові напрямки [60, с. 32]. В тренді новинок намагаються бути також вітчизняні ресторатори, які диверсифікують меню, проводять майстер класи, організують дегустацію гастрономічних новинок, запрошують тревел-блогерів на тематичні зустрічі у свої заклади.

Крім того, у результаті опитування встановлено, що більшість туристичних підприємств реалізують тури, які спрямовані на відпочинок у поєднанні з екскурсійною програмою, переважно в рекреаційні місця, що знаходяться за кордоном. Інші види туризму (зокрема, діловий, лікувально-оздоровчий та спеціалізований) є менш популярними, оскільки розраховані на вузький сегмент туристів. Проте розширюючи сервісне обслуговування, застосовуючи ексклюзивний підхід до кожного туриста, середні туристичні підприємства розширяють асортимент туристичних продуктів не тільки за рахунок нових напрямів, а й пропонуючи спеціалізовані види туризму як за метою подорожі, так і за особливістю їх проведення.

Відомо, що основними послугами ресторанної діяльності є харчування, організація обслуговування споживачі, виготовлення кулінарної та кондитерської продукції, організація дозвілля тощо. Проте, з огляду на те, що ці послуги є невід'ємними від закладу ресторанної сфери та існують протягом усієї хронології його функціонування, вважаємо за доцільне зосередити увагу на новому модернізованому сервісному обслуговуванні, зокрема у сфері партнерських і клієнтських відносин.

Встановлено, що особливо активне впровадження інформаційних технологій відбувалося з 2012 р., коли спостерігався стрімкий розвиток інноваційних методів інформування клієнтів, підтримки зв'язку, зручності та спрощення процесу обслуговування клієнта, миттєве бронювання столиків та постійний моніторинг коливань переваг туристів [26, с. 60].

Дослідженнями підтверджено, що ступінь централізації напрямків діяльності визначається ступенем планування процесу на підприємстві ресторанної сфери: лідери серед закладів ресторанної галузі найбільше застосовують у комплексі взаємопов'язані підходи до стратегічного планування, використовуючи одночасно функціональні, ринкові та бізнес стратегії, коригуючи їх співвідношення у міру необхідності.

Варто зауважити, що підприємстві ресторанного господарства середнього розміру значно рідше застосовують комплексний процес

планування. Тут обирають окремі стратегії або частково поєднують їх, наслідком чого є різний рівень розвитку та специфіка

Встановлено, що більшість вітчизняних закладів ресторанної сфери застосовують розроблені мотиваційні програми для більш ефективної роботи персоналу [40, с. 352]. Керівництво намагається поєднати базові потреби кожного працівника із складовими цих програм: особливостями корпоративної культури, матеріального заохочування та соціально-психологічного клімату закладу. Аналіз показав, що між великими та середніми підприємствами ресторанної галузі існують деякі відмінності. Так, великі заклади приділяють особливу увагу якості продукції, тому стимулом для персоналу є комплекс, до якого входить: соціальний пакет (у т.ч. медичне обслуговування працівника), харчування на роботі, можливість самовдосконалюватися, тренінги (2–3 рази на рік), кар'єрне зростання, визнання (переважно у вигляді оголошення «працівником місяця») та преміальна надбавка до зарплати. Корпоративну культуру більшість опитаних розуміє як спільне відзначення усіх свят. Зокрема, день народження закладу обов'язково святкують усім складом, до того ж, залучають працівників туристичних агентств, партнерів (у т.ч. закордонних), представників інших сфер бізнесу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз особливостей інноваційної діяльності на підприємствах ресторанної галузі дав змогу сформулювати наступні висновки:

1. Дослідження ринку послуг ресторанного господарства (2013–2018 рр.) дозволило встановити основні його тенденції. Кількість підприємств ресторанного господарства в Україні скоротилася на 16,1 %. Кількість місць у ресторанах України зменшилася на 5,8 %.

2. В Україні спостерігається зростання попиту на послуги ресторанного господарства. Так, товарооборот ресторанного господарства України зріс за досліджуваний період у 2,7 рази. Також майже утричі зріс роздрібний товарообіг на душу населення.

3. Здійснено аналіз ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства. Дослідження показало, що високий рівень ефективності спостерігається на малих підприємствах ресторанного господарства з кількістю до 50 місць або на великих підприємствах з кількістю більше 200 місць, можливості яких забезпечуються мобільністю бізнесу, кращим рівнем адаптації і меншою потребою в капіталі або діяльність яких менше залежить від зовнішнього фінансування.

4. Виявлено інноваційні підходи у політиці просування ресторанних послуг: розроблення мотиваційних програм для більш ефективної роботи персоналу, впровадження стратегії інтенсивного розповсюдження, розвиток франчайзингових мереж, формування багаторівневих каналів збуту.

РОЗДІЛ 3

АПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Концептуальний підхід до формування інноваційного механізму діяльності на підприємствах ресторанної сфери

Ефективність діяльності підприємств в умовах розвитку конкуренції безпосередньо залежить від правильно обраної інноваційної політики підприємства. У свою чергу інноваційна політика підприємств є одним із важелів побудови ефективного ринкового середовища держави.

В останні роки на підприємствах ресторанного господарства велика увага приділяється дизайну й зовнішньому оформленню закладів ресторанного господарства, але споживач в умовах конкурентного середовища обирає ті підприємства, де поруч з гарним інтер'єром присутня якісна, відносно недорога їжа й високий рівень обслуговування. З метою покращення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства намагаються здійснювати інноваційні заходи, але для їх ефективної реалізації немає чітких алгоритмів і рекомендацій щодо реалізації ефективної інноваційної політики.

Технологія формування ефективної інноваційної політики, на думку вчених, це процес здійснення заходів щодо підготовки, розробки, прийняття та реалізації рішення, що сприяє досягненню цілей інноваційної політики підприємства, яка складається з таких блоків [45, с.303]:

– підготовчий етап: створення інформаційної бази, визначення цілей інноваційної політики підприємств ресторанного господарства відповідно до напрямів НТП; попередня оцінка ефективності інноваційної політики ,

визначення «вузьких місць» і факторного впливу на здійснення інноваційної політики;

– основний етап: розроблення й оцінка альтернативних варіантів інноваційної політики та вибір окремої альтернативи; оцінка інвестиційних можливостей підприємства, реалізація інноваційної політики;

– заключний етап: моніторинг, заключна оцінка ефективності інноваційної, корегувальні заходи.

Продемонструємо, як відбувається формування інноваційної політики підприємства ресторанного господарства.

Підготовчий етап. Перша стадія – визначаються цілі інноваційної стратегії та політики підприємства; при цьому можуть бути виділені напрями інноваційної політики. Інноваційна політика формується на основі таких напрямів НТП для підприємств ресторанного господарства [34, с. 20], як розвиток технічного рівня підприємства, удосконалення технологічних процесів, продукції й послуг; сприяння здоров'ю людини й охороні довкілля; удосконалення системи управління підприємством.

Цілі інноваційної політики, які будуть визначені на цьому етапі, є початковою ланкою формування інноваційної політики підприємства ресторанного господарства. Вченими пропонуються цілі інноваційної політики. Таблиця побудована на основі моделі Д. Абея [45, с. 308] й враховує залежність стратегії розвитку підприємства від технології виробництва.

Друга стадія. – Попередня оцінка стану та ефективності інноваційної політики. На цьому етапі пропонується планування показника ефективності інноваційної політики на основі методичного інструментарію комплексної оцінки ефективності, або як аналіз уже реалізованої інновації з метою подальших інноваційних змін.

Третя стадія. – Визначення «вузьких місць» і факторного впливу, що забезпечує досягнення цілей інноваційної політики. На основі експертного оцінювання визначають основні фактори, що впливають на ефективність

інноваційної політики, їх вагомість та ступінь цього впливу. Важливу роль відіграють також методи математичної статистики. Цей етап забезпечує обґрунтування отриманих планових заходів. Також на даному етапі необхідно визначити умови подальшої реалізації інноваційної політики відповідно до інноваційної стратегії.

Основний етап. Четверта стадія. – зосередження уваги на виборі варіантів інновацій, які залежать від різних характеристик об'єктів. Вибір варіанта інновації може враховувати не тільки економічний, але й інші види ефективності (екологічний, соціальний та інші). Цей етап стосується маркетингу інновацій. Наприклад, аналіз інформації технічних інновацій у ресторанному господарстві свідчить, що ці нововведення характеризуються за видами обладнання, машинами і механізмами. Нові рішення можуть бути у вигляді технологій, методів, форматів підприємств тощо.

П'ята стадія. Вибір та прийняття рішення щодо реалізації інноваційної політики. На етапі проводиться остаточний вибір варіантів інновацій, форм їх фінансування, визначення проектних груп та відповідальних осіб за реалізацію проектів. Велику увагу приділяють аналізу інвестиційних можливостей підприємства, що тісно пов'язані із його фінансовим станом, обсягом власного капіталу, розміром нерозподіленого прибутку, амортизаційним фондом тощо.

Реалізуючи інноваційну політику підприємство має враховувати й різні аспекти фінансово-господарської діяльності, втілювати в господарську практику нові методи з фінансової, інвестиційної, амортизаційної [15, с. 170], маркетингової та іншої діяльності. Усі ці процеси контролюються керівниками усіх ланок підприємства. Здійснення цієї важливої функції гарантує своєчасне закінчення проектних робіт, повноту виконання всіх заходів та їх якість, дотримання проектного бюджету та інші умови. Зі збільшенням масштабів проведення інноваційної діяльності зростає важливість і необхідність системи контролю.

Пропонуються заходи щодо механізму реалізації інноваційної політики підприємств ресторанного господарства [1, с. 318].

При цьому кожний з названих секторів має відносно самостійний зміст і цільове призначення. Організаційні процеси здійснення інноваційної політики охоплюють усі стадії інноваційного проекту – від виникнення ідей до управління реалізацією проекту. Для реалізації механізму важливо, щоб його структурні характеристики і функції були в необхідному ступені деталізовані й згруповані.

Останні стадії заключного етапу – моніторинг, заключна оцінка ефективності інноваційної політики підприємства, здійснення корегувальних заходів. Результатом такого аналізу є підведення підсумків процесу реалізації обраного напрямку інноваційної політики та встановлення ступеня досягнення планового рівня ефективності інноваційної політики та виконання всіх її заходів відповідно до намічених підприємством цілей.

3.2. Удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

У ринкових умовах закладам ресторанного господарства важливо протистояти негативним тенденціям і безперервно розвиватися. Наслідки економічної кризи, що зумовлюють недостатній рівень попиту, значна кількість закладів, посилення конкуренції – усе це призводить до погіршення їх фінансового стану, і тому потрібно залучати нових і утримувати існуючих споживачів, намагаючись більш повно задовольнити їхні потреби. Отже, перед закладами ресторанного господарства постає завдання – активізувати маркетингові зусилля та сформувати ефективні стратегії, адекватні складності та мінливості послуг у сфері ресторанного господарства.

Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства розпочинається з визначення місії та цілей закладу. Місією закладів ресторанного господарства, на наш погляд, є надання споживачам високоякісних ресторанних послуг, а саме: забезпечення смачними і високоякісними продуктами та напоями, які відповідають найвищим стандартам якості; якісного, швидкого та відмінного обслуговування в дружній і ввічливій манері; надання різноманітних додаткових послуг, що дарують людям радість спілкування, роблять їх життя яскравішим і цікавішим, щоб кожен клієнт з радістю повертався до закладу знову.

Сутність обраної загальної (корпоративної стратегії) – стратегії інтенсивного росту (глибокого проникнення на ринок та розвитку товару) полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль і впровадженні нових продуктів, послуг і покращенні існуючих. Вона допомагає підвищувати рівень показників, поставлених перед закладом цілей. У процесі використання цих стратегій доцільно, на наш погляд, орієнтуватися на цінності своїх споживачів і позиціонувати власні переваги як такі, що мають

цінність для споживача і які мають представлені нами заклади. Між ними має бути ефективний взаємозв'язок (рис. 3.1) побудовано автором за [4, с. 112].



Рис. 3.1. Бажаний взаємозв'язок між перевагами підприємства ресторанного господарства та цінностями клієнтів

Джерело: побудовано автором за [4, с. 115]

Розробка стратегії включає в себе прийняття рішень щодо напрямів діяльності закладу ресторанного господарства. Кожен заклад – складний механізм із певною структурою, видами діяльності, процесами, переліком послуг і взаємовідносинами як між персоналом, так і між персоналом і клієнтами. Запропоновані стратегічні набори стратегій потребують подальшого визначення цілей, завдань, їх взаємозв'язків, а також способів їх досягнення для кожного рівня працюючих.

Таблиця 3.1

Сутність стратегій, що входять до стратегічного набору досліджуваних закладів ресторанного господарства

Назва стратегії	Сутність стратегії
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення ринкової частки та обсягів збуту завдяки залученню нових клієнтів і більш повному задоволенню потреб існуючих клієнтів, що призведе до формування прихильності споживачів (збільшення середнього чека, частоти відвідування)
Стратегія розвитку товару	Збільшення ринкової частки та обсягів збуту за рахунок упровадження нових продуктів, послуг і покращення існуючих
Стратегія лідера	Концентрація на залученні нових клієнтів, збільшенні кількості візитів і обсязі замовлень існуючих, на подальшому зростанні ринкової частки закладу завдяки пропозиції нових продуктів, послуг (не існуючих на ринку), кращій якості продуктів, послуг, високоякісному обслуговуванню та ін.
Стратегія індивідуального обслуговування	Зосередження уваги на потребах кожного важливого для закладу клієнта з метою зацікавлення та утримання існуючих споживачів
Стратегія диференціації	Передбачає вирізнення якихось аспектів закладу серед закладів конкурентів, зокрема за товаром, обслуговуванням,

	упаковкою, іміджем
Стратегія визначення найбільш перспективного сегмента	Визначення найбільш перспективного сегмента, тобто найбільш привабливих для закладу клієнтів
Маркетингова стратегія управління споживачами послуг ресторанного господарства	Розробка та впровадження набору запланованих рішень і дій, які можна корегувати залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі, щодо залучення нових і утримання вже існуючих клієнтів для досягнення максимального прибутку в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором за [12, с. 180]

Стратегічна карта зазвичай складається з чотирьох напрямів: фінанси, клієнти, процеси, персонал. Стратегічна карта деталізує стратегію, допомагає зосередити увагу саме на тих аспектах діяльності закладу, які актуальні в даний час, дозволяє взаємоузгоджувати власні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, перетворюючи цілі на показники, завдання та заходи їх досягнення. В результаті розробки карти діяльність закладу стає більш прозорою, зрозумілою та структурованою. Стратегічна карта допомагає кожному підрозділу, а іноді навіть кожному працівнику зрозуміти сутність стратегії та своє місце в її реалізації.

На основі опрацьованих джерел можна зазначити, що для формування стратегічної карти підприємства ресторанного господарства необхідно дотримуватись таких принципів [34, с. 195]:

- системність – розподіл складових механізму за конкретними підсистемами, що мають власну структуру та є взаємопов'язаними;
- комплексність – ефективність механізму можлива лише за умов комплексної дієвості всіх складових (підсистем);
- цілеспрямованість – функціонування механізму підпорядковано досягненню означеної мети;
- компліментарність (принцип компенсації) – бездієвість одних підсистем гальмує дієвість інших підсистем, що в кінцевому результаті створює дефекти механізму;;
- функціональність – кожна підсистема має чітке функціональне призначення та повинна бути організована таким чином, щоб у сприятливих умовах реалізовувати свої можливості щодо виконання покладених на неї функцій;

- регламентованість – кожна підсистема реалізує своє функціональне призначення в межах чинного законодавства;
- ефективність – функціонування механізму повинно призводити до позитивного результату від його діяльності;
- міжгалузєва взаємодія – урахування діяльності суміжних з туризмом галузей, які суттєво впливають на галузь, або залежні від неї;
- взаємоузгодженість – передбачає координацію діяльності, інноваційного та інвестиційного процесу на туристичних підприємствах.

Стратегічна карта із врахування особливостей системи BSC та її складових може бути представлена у формі цілей закладів, показників, завдань та заходів досягнення цих цілей (табл. 3.4).

Отже, модель стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства передбачає: ієрархію цілей ресторанних закладів; аналіз ринку ресторанних послуг; формування стратегічного набору; розробку стратегічних карт підприємств за напрямками «фінанси», «клієнти», «процеси», «персонал».

3.3. Інваріантний підхід до розвитку лояльності споживачів послуг ресторанного господарства

Сучасні тенденції ринку послуг ресторанного господарства вимагають зміни підходів до діяльності закладів цього ринку, потребують здатності приваблювати й утримувати споживачів за рахунок повнішого задоволення їх потреб. Тому закладам ресторанного господарства необхідно удосконалювати маркетингове управління споживачами ресторанних послуг.

Маркетингове управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства передбачає вплив суб'єкта маркетингового управління (маркетолог) на об'єкт маркетингового управління (клієнти закладів ресторанного господарства) через процеси визначення привабливості клієнтів (дослідження споживачів підприємств ресторанного господарства, визначення рівня привабливості й розробку матриці привабливості споживачів ресторанних послуг, створення портретів відвідувачів ресторанних закладів) і перетворення привабливих клієнтів на лояльних споживачів завдяки формуванню й реалізації маркетингової стратегії управління споживачами послуг ресторанних закладів [41, с. 86]. Результатом процесу маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства є лояльний споживач.

Формування маркетингової стратегії управління споживачами послуг ресторанного господарства є першим етапом процесу перетворення привабливих клієнтів на лояльних споживачів. На наступному етапі відбувається реалізація маркетингової стратегії управління споживачами послуг ресторанних закладів. Вона складається з таких етапів, як організація діяльності з реалізації маркетингової стратегії управління споживачами послуг, мотивація працівників, контроль над процесом формування лояльного споживача.

Таким чином, процес маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства дозволить максимально задовольняти потреби існуючих привабливих споживачів, а також споживачів, які можуть бути цікавими для закладу відповідно до його можливостей та інтересів, і які могли б зацікавитися ним, що допоможе сформувати лояльного споживача цих закладів, а отже, підвищити ефективність їх діяльності [34, с. 116].

Маркетингова стратегія управління споживачами послуг ресторанного господарства, на думку вчених [52, с. 123]:

- включає розробку і впровадження набору запланованих рішень і дій, які можуть корегуватися залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі, щодо залучення нових і утримання вже існуючих клієнтів з метою досягнення цілей підприємства;

- є засобом досягнення більш повного задоволення власних інтересів і потреб споживачів;

- є сукупністю погоджених між собою заходів щодо споживачів послуг ресторанного господарства, що відображають сутність діяльності закладу, забезпечують унікальну та вигідну позицію (завоювання її чи підкріплення), довгострокові конкурентні переваги, високу конкурентоспроможність.

Комплекс маркетингу, з огляду на специфічні особливості послуг закладів ресторанного господарства, варто розглядати у такому вигляді: товар, ціна, місце, просування, персонал (концепція «5р»). Для того, щоб споживачі краще сприймали заклад, він повинен обов'язково мати якусь особливість – «родзинку».

Щодо такого елемента комплексу маркетингу як *товар* слід скористатися стратегіями якості, управління асортиментом, стратегією життєвого циклу товару.

Стосовно наступного елемента комплексу маркетингу – *ціни* – варто використовувати стратегію ефективної цінової політики, яка полягає у виборі

методу ціноутворення, цінової стратегії, встановленні знижок і надбавок. Формування ціни в закладах ресторанного господарства, на наш погляд, повинно відбуватися в залежності від сприйняття ціни споживачем. Тобто в основі повинна лежати цінність (вигода) для клієнта. Звичайно, чим вища комфортність, якість їжі, напоїв, обслуговування, додаткових послуг, кращий інтер'єр, чим більш повне задоволення отримують клієнти від відвідування, тим ціна буде вищою, і навпаки.

Місце чи збут передбачає використання стратегії ефективної збутової політики – концентрацію уваги на комфортності для клієнтів, створенні затишної атмосфери закладу, зручності режиму роботи, виборі форм обслуговування та ін. Заклади ресторанного господарства повинні мати зручне місце розташування, під'їзні шляхи, парковку, приємний і привабливий зовнішній вигляд (фасад, вивіска), бути помітними, доступними, зручними, комфортними. Образ закладу повинен спонукати до відвідування [42, с. 68].

Як засіб *просування* доцільно використовувати стратегію реклами, PR-стратегію, стратегію стимулювання збуту та персонального продажу. В рекламі підприємств ресторанного господарства необхідно акцентувати увагу на винятковості закладу, підкреслювати переваги, цінності та специфічні якості послуг, позитивні відмінності сервісу закладу від сервісу конкурентів, родзинку послуги для кожного цільового ринку; підкреслювати, що в закладі відбувається продаж задоволення, атмосфери, настрою, смаку, під час візиту клієнт вирішить проблеми, які перед ним стоять, та отримає позитивні емоції.

PR-стратегія включає в себе створення позитивного іміджу, громадської думки, репутації закладу ресторанного господарства серед місцевого соціуму та засобів масової інформації, протидію негативній інформації. Усьому цьому буде сприяти правильне ведення бізнесу, більш тісні відносини із засобами масової інформації, громадська діяльність, яка може полягати у спонсорстві, благодійних акціях. Джерелами паблік

рілейшенз можуть бути задоволені клієнти, персонал закладу, знаменитості, будь-хто, хто говорить про заклад добре [37, с. 84].

Просуванню закладів ресторанного господарства та їх послуг сприяє також стратегія стимулювання збуту. На основі теоретичних та емпіричних досліджень, ми обґрунтували засоби стимулювання збуту, які можуть використовувати у своїй діяльності підприємства ресторанного господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Засоби стимулювання збуту послуг досліджуваних підприємств
ресторанного господарства**

Засоби стимулювання збуту	Зміст засобів
1	2
Знижки (система знижок повинна бути автоматизованою та контрольованою):	для постійних клієнтів (постійна чи наростаюча залежно від частоти відвідування та середнього чеку);
	на окремі страви в певний день;
	«спеціальна ціна на цьому тижні», «страва дня»;
	на комплексний обід;
	за обсяг замовлення (під час проведення масових конференцій, бізнес-зустрічей, ділових обідів, весіль, вечерь, днів народження і т. д.). Наприклад, «Козирна Карта» впроваджувала знижки на святкування дня народження – скільки років, такий же і відсоток знижки [75, с. 66];
	залежно від часу замовлення (коли низький попит).
Купони для цільової аудиторії на:	безкоштовну страву;
	дві страви за ціною однієї;
	одноразову знижку.
Конкурси, ігри, лотереї:	можливість виграти знижку на певну суму;
	можливість виграти пляшку вина, торт і т. ін.
Тематичні заходи:	день морепродуктів, м'ясних, рибних і інших страв;
	тиждень української, італійської, французької та інших кухонь;
	день віскі та сигар;
	день кальяну;

Джерело: складено автором [55, с. 120]

Серед засобів стимулювання збуту необхідно виділити в окрему групу засоби для лояльних клієнтів: знижки; премії за регулярне відвідування та до свят (страви та напої за низькою ціною чи безкоштовно); поздоровлення клієнтів з днем народження, Новим роком та іншими святами; персональні запрошення на різноманітні заходи та акції закладу; сувеніри; інформування клієнтів про новинки меню та винної карти.

Для того щоб підтримувати ефективний взаємозв'язок зі своїми лояльними клієнтами, в закладах ресторанного господарства повинна існувати їх електронна база з прізвищами, іменами, адресами, електронними адресами, днями народження, смаками, потребами, частотою замовлення. Бази даних дають можливість розвивати персональний продаж. Зазначені заходи повинні викликати у клієнтів, яким подобається підвищена увага, почуття своєї винятковості та будуть сприяти подальшому відвідуванню.

У комплексі маркетингу як самостійний елемент також виділено *персонал* закладів ресторанного господарства. В конкурентних умовах досить важливою є роль персоналу у підвищенні економічної ефективності діяльності закладів. Розвиток, конкурентоспроможність і успіх закладу залежить від ставлення та внеску вищої та нижчої ланки управління, обслуговуючого персоналу, ефективності взаємовідносин між підрозділами закладу, послідовності дій на всіх рівнях організації. Стосовно персоналу варто використовувати стратегії управління персоналом, мотивації та стимулювання, взаємодії з клієнтами [40, с. 279].

Стратегія управління персоналом передбачає, що керівництво повинно прагнути до підвищення ефективності управління, заохочення ділових комунікацій, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, орієнтованого на співробітництво з клієнтами, вміння розділити успіх зі своїми співробітниками. Колектив закладу в ідеалі повинен бути дружною сім'єю. З персоналом доцільно іноді проводити бесіди, створити скриньку для побажань та пропозицій.

Проведені дослідження свідчать, що персонал закладів ресторанного господарства повинен [55, с. 127]:

- мати високий рівень освіти, професійної кваліфікації, компетенції, якісно і ефективно обслуговувати клієнтів;
- мати високий культурний рівень, інтелігентність;
- бути відданим роботі, відповідальним, організованим, цілеспрямованим, чесним, отримувати задоволення від роботи;

- бути схильним до підпорядкування, співробітництва і побудови відносин з колегами, здатним працювати в команді;
- бути комунікабельним;
- мати високу самомотивацію, бути сприйнятливим до різноманітних стимулів;
- бути здатним до проблемного аналізу, творчим, винахідливим, ініціативним, схильним до неординарних рішень, швидко вирішувати виникаючі проблеми.

Висновки до розділу 3

Формування пропозицій щодо удосконалення інноваційної стратегії функціонування закладів ресторанного господарства в дало можливість зробити такі висновки:

1. Технологія формування ефективної інноваційної політики складається з таких блоків: підготовчий етап; основний етап (розроблення та оцінка альтернативних варіантів інноваційної політики; оцінка інвестиційних можливостей підприємства, реалізація інноваційної політики) та заключний етап (моніторинг інноваційної політики, заключна оцінка ефективності інноваційної політики, здійснення корегувальних заходів).

2. Обґрунтовано основи маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства, які передбачають вплив суб'єкта маркетингового управління (маркетолог) на об'єкт маркетингового управління (клієнти закладів ресторанного господарства) через процеси визначення привабливості клієнтів (дослідження споживачів підприємств ресторанного господарства, сегментування споживачів послуг ресторанного господарства та розробку моделі їх поведінки).

3. Маркетингова стратегія управління споживачами послуг ресторанного господарства включає розробку і впровадження набору запланованих рішень і дій, які можна корегувати залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі.

4. Детерміновано, що основними завданнями інноваційного механізму на підприємствах ресторанної сфери є: концентрація економічних ресурсів у сферах, які забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємства; створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства; проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на підставі проведених досліджень здійснено теоретичне обґрунтування й практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо формування інноваційної стратегії функціонування закладів ресторанного господарства. Основні висновки й результати, які одержано в ході досліджень, зводяться до такого.

1. Доведено, що важливим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств ресторанної є активізація інноваційної діяльності. У роботі узагальнено наукові підходи щодо сутності інноваційної діяльності та її ролі в розвитку підприємств ресторанного господарства, що дозволило уточнити зміст даного поняття.

2. Обґрунтовано, що поняття «інноваційна стратегія» на рівні підприємства ресторанного господарства, слід розглядати як комплекс принципів і заходів, що створюють умови і спрямовані на вдосконалення основних процесів виробництва власної продукції та надання послуг підприємством під час реалізації стратегії ведення бізнесу.

3. У роботі детерміновано класифікацію специфічних особливостей ресторанних послуг: пов'язані з клієнтом (комплексність потреб, які задовольняють заклади ресторанного господарства; пов'язані з виконанням послуги (взаємозв'язок виробництва, маркетингу та споживання послуг; пов'язані з обслуговуючим персоналом (усебічна участь обслуговуючого персоналу).

4. Встановлено, що В Україні спостерігається зростання попиту на послуги ресторанного господарства. Так, товарооборот ресторанного господарства України зріс за досліджуваний період у 2,7 рази. Також майже утричі зріс роздрібний товарообіг на душу населення.

5. Здійснено аналіз ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства. Дослідження показало, що високий рівень

ефективності спостерігається на малих підприємствах ресторанного господарства з кількістю до 50 місць або на великих підприємствах з кількістю більше 200 місць, можливості яких забезпечуються мобільністю бізнесу.

6. Виявлено інноваційні підходи у політиці просування ресторанних послуг: розроблення мотиваційних програм для більш ефективної роботи персоналу, впровадження стратегії інтенсивного розповсюдження, розвиток франчайзингових мереж, формування багаторівневих каналів збуту.

7. Обґрунтовано концептуальні основи удосконалення інноваційного функціонування закладів ресторанної сфери. Детерміновано, що успішне функціонування інноваційного механізму впливає на ефективність реалізації пріоритетних напрямів інвестування.

8. Удосконалено засади стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, що передбачає: побудову ієрархії цілей ресторанного закладу (задоволення потреб споживачів ресторанних послуг; утримання існуючих клієнтів; завоювання нових споживачів).

9. Обґрунтовано основи маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства через процеси: визначення привабливості клієнтів (дослідження споживачів; їх сегментування та розробку моделі поведінки споживачів; визначення рівня привабливості й розробку матриці привабливості споживачів ресторанних послуг).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанне господарство – новий етап розвитку / А. О. Аветисова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. / голов. ред. О. О. Шубін. – Харків : ХНЕУ, 2016. – Вип. 16, т. II. – С. 315-320.
2. Азбука ресторатора: Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе. – М. : Изд-во Жигульского, 2018. – 216 с. – (Серия «Современные ресторанные технологии»).
3. Алешина И. В. Поведение потребителей : учебник / И. В. Алешина. – М. : Экномистъ, 2016. – 525 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление : монография : [сокр. пер. с англ.] / Игорь Ансофф. – М. : Экономика, 2009. – 519 с.
5. Антоненко І. Я. Проблеми та перспективи залучення інвестицій в туристичну сферу в рамках Європейської інтеграції України / І.Я. Антоненко, А.Г. Охріменко. – Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №4. – С. 10–15.
6. Антонова В. А. Підприємства харчування у сфері послуг в умовах економічного розвитку / В. А. Антонова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. / голов. ред. О. О. Шубін. – Харків : ХНЕУ, 2015. – Вип. 16, т. II. – С. 320-326.
7. Аронова В. В. Ситуаційно-процесна діагностика розвитку маркетингової діяльності на підприємстві: монографія / В. В. Аронова, Г. І. Дібніс. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2015. – 244 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. –К.: Ліра-К, 2017. – 294 с.
9. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2018. – 224 с.
10. Берн Р.Дж. Эффективное использование результатов маркетинговых исследований: Как принимать и осуществлять на практике

наиболее оптимальные решения : [пер. с англ.] / Робин Дж. Берн. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2015. – 272 с.

11. Болдирева Л. М. Маркетингове управління споживачами послуг ресторанного господарства / Л. М. Болдирева // Інноваційна економіка. – 2019. – № 7 (33). – С. 187-190.

12. Брич В. Я. Туроперейтинг: підручник / В. Я. Брич. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.

13. Виноградова О.В. Оцінка ефективності інвестування в туристичний бізнес / О.В. Виноградова, І.М. Фабрая // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2018. – Вип.47. – С.129–142.

14. Гарви М. Ресторанный бизнес для «чайников» : [пер. с англ.] / Майкл Гарви, Хезер Дизмор, Эндрю Дизмор. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2018. – 320 с.

15. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток туристичних підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А.В. Гриньов. – Харків: ІНЖЕК, 2016. – 304 с.

16. Гугул, О. Я. Роль в'їзного туризму в Україні та методи його стимулювання / О. Я. Гугул, // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини / – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22 № Ч.1. – С. 73–78.

17. Дементьева Е. П. Ресторанный бизнес. Секреты успеха / Е. П. Дементьева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 256 с.

18. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А. П. Дурович. – 2-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2019. – 632 с.

19. Заиченко С.А. Развитие инноваций в сфере услуг / С.А. Заиченко // Форсайт. – 2017. – №1 (1). – С.30–38.

20. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2014. – [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2014. – 36 с.

21. Закон України «Про інноваційну діяльність»: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 [Електронний ресурс] – Режим доступу до док: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

22. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»: Закон України № 19 - 20 від 16.10.2012 // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 13.

23. Затуливетров А. Б. Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим. / А. Б. Затуливетров. - СПб. : Питер, 2018. - 224 с.

24. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: [підручник] / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2014. – 334 с.

25. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: [навчальний посібник] / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Видавничий центр "Академія", 2019. – 400 с.

26. Кальченко О.М. Інноваційно-інвестиційний механізм підвищення ефективності підприємств туристичної сфери / О.М. Кальченко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2018. – № 11. – С. 58–67. – (Серія «Економічні науки»).

27. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах ресторанного господарства : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. – 363 с.

28. Карсекін В. І. Управління рекламною діяльністю на підприємствах ресторанного господарства : монографія / В. І. Карсекін, Н. П. Воробйова. – К : КНЕУ, 2019. – 351 с.

29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2014. – 406 с.

30. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Филипп Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 1068 с.

31. Куран О. Ресторанная мода: да здравствует разнообразие / Ольга Куран // Рестораторъ. Україна. – 2018. - № 11. – С. 64-77.

32. Куровец И. Бизнес-ланч: с чем его едят / Иванна Куровец // Рестораторъ. Украина. – 2019. - № 4. – С. 72-76.
33. Литвиненко Т. Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. Є. Литвиненко // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – С. 123-128.
34. Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе / Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков – Ростов н/Д: Издательский центр МарТ, 2017. – 224 с.
35. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2016. – 624 с.
36. Нагара М.Б. Науково-методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності готельних підприємств / М. Б. Нагара // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2019. – № 3 (19). – С. 145-149.
37. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2016. – 348 с.
38. Новиков В.С. Инновации в туризме / В.С. Новиков. – М.: ИЦ «Академия», 2017. – 208 с.
39. Онишко С.В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності: [навч. посібник] / С.В. Онишко, Т.В. Паєнтко, К.І. Швабій. – К.: КНТ, 2018. – 256 с.
40. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за ред. В. Я. Брича. – К. : Ліра-К, 2019. – 484 с.
41. Павлова В. А. Про маркетинговий ефект послуги підприємства ресторанного господарства / В. А. Павлова // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – 2018. – № 6 (51). – Ч. II. – С. 84–90. – (Серія «Економічні науки»).
42. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 302 с.

43. Перебийніс В. І. Маркетингове управління поведінкою споживачів послуг ресторанного господарства / В. І. Перебийніс, В. М. Трайно // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 13–14 травня 2018 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2018. – Ч. 2. – С. 248–253.

44. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / [за заг. ред. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університет. книга», 2015. – 582 с.

45. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 465 с.

46. П'ятницька Н. Стратегічні чинники впливу на збутову діяльність закладів ресторанного господарства / Н. П'ятницька, Т. Амброзевич // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 6. – С. 46–54.

47. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України / за редакцією О.Г. Осауленка. – Київ, 2020. – 635 с.

48. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / за ред. Мазаракі А. А. – К. : КНТЕУ, 2014. – 596 с.

49. Сушальська Т. Кейтеринг : нові можливості ресторанного бізнесу / Тетяна Сушальська // Бухгалтерія. – 2018. – № 21. – С. 47–51.

50. Трайно В. М. Особливості поведінки споживачів України / В. М. Трайно // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2015. – Вип. 137. – С. 199–206.

51. Туризм в Україні. Статистичний збірник. – К.: Держкомстат України. – 2019. – 184 с.

52. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме : [учебное пособие для студ. вузов] / Д.С. Ушаков. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 285 с.

53. Холлоуей Дж. К. Туристический бізнес / Д.К. Холлоуей, Н. Тейлор. Пер. с 7-го англ. изд – К.: Знання, 2012. – 798 с.

54. Чудновский А.Д. Информационные технологии управления в туризме: [учеб. пособие] / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2017. – 204 с.
55. Шок П. Д. Маркетинг в ресторанном бизнесе / Патти Д. Шок, Джон Т. Боуэн, Джон М. Стефанелли ; [пер. с англ. С. Прокофьева]. – М. : Изд. дом «Ресторанные ведомости», 2015. – 240 с.
56. Шуликин Д. Лицо Вашего ресторана в сети / Дмитрий Шуликин // Рестораторъ. Украина. – 2018. - № 3. – С. 78–80.
57. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: [монографія] / Л.М. Шульгіна. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2015. – 579 с.
58. Howells J. Fostering Innovation in Services. Final Report of the Expert Group on Innovation in Services. / J. Howells. – European Commission, DG Enterprise and Industry, 2014. - 274 p.
59. Johne A. (2015) Successful Market Innovation / A. Johne // European Journal of Innovation Management. – Vol. 2, № 1, P. 6–11.
60. Nahara M. B. Marketing Communications of Tourist Enterprises: System and Management Aspects / M. B. Nahara, V. A. Kulchytska // Всеукраїнський науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2018. – № 5-6. – С. 31-37.
61. Tilton G. J. Innovation and Growth in the Global Economy / G. J. Tilton. USA: MIT Press, Cambridge, MA, 2015. – 234 p.