

3.6. РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ, ІННОВАЦІЙНІ І МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ресторанний бізнес є одним з найрозповсюдженіших видів малого бізнесу, тому для нього є характерною постійна конкурентна боротьба за залучення споживачів і їх утримання як постійних клієнтів. В умовах несприятливої економічної кон'юнктури багато підприємств ресторанного господарства опиняються у важкій ситуації внаслідок зменшення попиту споживачів і одночасного зростання витрат, зокрема, витрат на оплату праці, оренду приміщень, закупку сировини. В результаті конкуренція загострюється і проблема підтримання конкурентоспроможності набуває особливої важливості. Напрямами вирішення цієї проблеми можуть бути, зокрема, вдалі організаційні рішення, впроваджені інновації, ефективні маркетингові технології. Актуальність дослідження полягає в тому, що узагальнення напрямів розвитку і кращого практичного досвіду діяльності підприємств ресторанного господарства допомагає правильно оцінювати відповідність діяльності конкретних підприємств сучасним трендам розвитку галузі і обґрунтовано визначати заходи з удосконалення роботи зі споживачами.

За даними Міжнародної асоціації готелів і ресторанів у світі існує більше 8 мільйонів підприємств ресторанного господарства, в яких працює 48 млн осіб [5]. Згідно з результатами досліджень щільність закладів ресторанного господарства напряму залежить від рівня доходів населення. Так, якщо в середньому один заклад ресторанного харчування припадає на 477 мешканців, то у країнах з низькими доходами населення, цей показник збільшується до 618 осіб, а у країнах з середніми і високими доходами – зменшується до 268 осіб [5, с. 20].

Ємність українського ресторанного ринку становить близько 30 млрд грн [1, с. 71]. Ресторанне господарство Украї-

ни налічує зараз приблизно 5 тисяч підприємств, кожне з яких має в середньому дещо більше двох закладів харчування, проте усі ці заклади складають менше половини усіх закладів громадського харчування в країні (цей відсоток коливався в останні роки на рівні 42–45 %) [5, с. 20]. Решта закладів належать до підприємств інших видів економічної діяльності (кафе у складі підприємств, установ, ресторани при готелях). Загальна кількість закладів ресторанного господарства за період з 2003 р. змінювалася від 20,6 до 30,6 тисяч, середня кількість посадкових місць в розрахунку на один заклад – від 58 до 72 [5, с. 20], причому щорічні коливання цих величин свідчать про досить інтенсивні процеси створення нових і злиття (поглинання), реструктуризації і ліквідації існуючих закладів. Зокрема саме ці процеси імовірно створюють певну невпорядкованість статистичних даних про галузь ресторанного господарства.

У структурі підприємств ресторанного господарства за останні 15–20 років суттєво зросла частка ресторанів з 9,7 % у 2001 р. до теперішнього рівня у майже 20 відсотків. Натомість скоротилася приблизно на 5 % частка їдалень, причому це скорочення відбулося у першому десятиріччі ХХІ століття, а за останні 10 років їх частка залишається стабільною на рівні 9–10 %. Стабільною на рівні 15–16 % є частка барів. Дещо скоротилася частка кафе з 60 до 55 %. [5, с. 22]. За іншими даними у структурі підприємств ресторанного господарства 46 % закладів типу кафе і ресторани, 40 % закладів категорії Fast Food і 14 % припадає на бари, паби та нічні клуби [1, с. 71]. Розбіжність даних пояснюється неоднозначністю існуючих класифікацій, розмитістю критеріїв віднесення конкретного закладу до тієї чи іншої категорії, нечіткістю самопозиціонування окремих закладів, наприклад, заклади Fast Food можуть одночасно вважатися і їдальнею, і кафе, і рестораном низькоцінової категорії.

Серед причин організаційних змін у ресторанному господарстві України спеціалісти виділяють [7]:

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

- помилки у виборі концепції, виду закладу ресторанного господарства, ринкової ніші;
- наявність недобросовісної конкуренції та корупційно-кримінальних дій;
- розвиток мереж закладів ресторанного господарства, що забезпечує таким закладам конкурентні переваги завдяки ефекту масштабу і централізації окремих управлінських функцій;
- розширення діяльності на національному ринку потужних іноземних операторів ресторанного бізнесу;
- високі ризики, пов'язані з політичною і економічною нестабільністю;
- рівень і тенденцію зростання вартості оренди приміщень.

У статистичній звітності є багато показників стосовно видів діяльності з «тимчасового розміщування і організації харчування» одним рядком без виділення власне організації харчування. Тим не менше, ці дані дають можливість певним чином охарактеризувати досліджувану галузь (табл. 3.6.1). Як бачимо, обсяг реалізації послуг за останні роки суттєво збільшився і досяг у 2018 р. 63,3 млрд грн, 57,5 % цього обсягу забезпечується підприємствами, а решта 42,5 % – фізичними особами-підприємцями, причому частка останніх щороку збільшувалася за рахунок зменшення частки підприємств.

Таблиця 3.6.1 – Показники розвитку виду економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» в Україні в 2015–2018 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018
Обсяг реалізації послуг, млн грн	29 069,3	37 613,4	48 965,2	633 44,3
У тому числі:				
підприємствами, млн грн	18 250,0	23 083,8	29 548,2	36 452,8
частка від загального обсягу реалізації, %	62,8	61,4	60,3	57,5
фізичними особами-підприємцями, млн грн	10 819,3	14 529,6	19 417,0	26 891,5
частка від загального обсягу реалізації, %	37,2	38,6	39,7	42,5

Продовж. табл. 3.6.1

Показники	2015	2016	2017	2018
Кількість суб'єктів господарювання, тис. од	58,4	57,7	57,6	61,8
У тому числі:				
фізичних осіб-підприємців, тис. од.	50,7	51,2	50,3	54,2
підприємств, тис. од	7,7	6,5	7,3	7,6
з них:				
великих (> 250 осіб, річний дохід > 50 млн євро)	0,0	0,0	0,0	0,0
середніх (усі інші, крім малих і великих)	3,2	3,7	3,6	3,4
малих (≤ 50 осіб, річний дохід ≤ 10 млн євро)	96,8	96,3	96,4	96,6
у т. ч. мікропідприємств (≤ 10 осіб, річний дохід ≤ 2 млн євро)	81,5	78,2	79,7	80,0
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	195,2	207,9	224,2	268,3
У тому числі:				
на підприємствах, тис. осіб	87,9	90,3	92,9	97,2
частка від загальної кількості зайнятих, %	45,0	43,4	41,4	36,2
у фізичних осіб-підприємців, тис. осіб	107,3	117,6	131,3	171,1
частка від загальної кількості зайнятих, %	55,0	56,6	58,6	63,8
Середня кількість працівників у розрахунку на одного суб'єкта господарювання, осіб	3,3	3,6	3,9	4,3
Середня кількість працівників у одному підприємстві, осіб	11,4	13,8	12,8	12,8
Середня кількість працівників у однієї фізичної особи-підприємця	2,1	2,3	2,6	3,2
Вартість основних засобів на початок року, млн грн	27 276	27 985	29 772	28 786
Середня вартість основних засобів у розрахунку на одного суб'єкта господарювання, тис. грн	467,1	485,0	516,9	465,8
Капітальні інвестиції, млн грн	1 393	1 478	2 134	2 675

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

Продовж. табл. 3.6.1

Показники	2015	2016	2017	2018
Темпи зростання капітальних інвестицій, %	100,0	106,1	153,2	192,0
Капітальні інвестиції в розрахунку на одного суб'єкта господарювання, тис. грн	23,9	25,6	37,0	43,3
Темпи зростання капітальних інвестицій в розрахунку на одного суб'єкта господарювання, %	100,0	107,4	155,3	181,5
У т. ч. інвестиції у підвиді економічної діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями»	503	722	754	1202
Частка капітальних інвестицій у діяльність із забезпечення стравами і напоями у загальних капітальних інвестиціях на тимчасове розміщування й організацію харчування, %	36,1	48,8	35,3	44,9

Розраховано на основі даних: [9].

Кількість підприємств зросла до 7,6 тисяч, а кількість суб'єктів господарювання з врахуванням фізичних осіб-підприємців – до 61,8 тисяч (табл. 3.6.1). Серед підприємств немає великих і до 4 % середніх, тобто практично усі вони є малими (з кількістю працюючих до 50 і річним доходом в еквіваленті до 10 млн євро), у т. ч. 80 % з усіх цих підприємств відносяться до категорії мікропідприємств (кількість працюючих до 10 і річний дохід в еквіваленті до 2 млн євро).

Загальна кількість працівників у галузі тимчасового розміщування і організації харчування, як свідчать дані табл. 3.6.1, зростаючи щороку досягла 268,3 тис. осіб. 36,2 % цієї кількості працюють на підприємствах, а 63,8 % – у фізичних осіб-підприємців. Частка підприємств у загальній кількості зайнятих щороку знижується за рахунок збільшення частки фізичних осіб-підприємців. Середня кількість працівників на одному підприємстві два останні роки утримується на рівні 12,8 особи, тобто за критерієм кількості працюючих значна частка підприємств «переросла» категорію мікропідприємств, але залишаються у ній за критерієм величини річного доходу. Середня кількість працівників у одній

фізичної особи-підприємця щороку збільшувалася, проте все одно залишається на рівні усього 3,2.

Вартість основних засобів у галузі становить 28,8 млрд грн, а середня вартість основних засобів у розрахунку на одного суб'єкта господарювання становить біля півмільйона гривень, помітно знизившись у останньому році після двох років зростання, що може свідчити про інтенсивність організаційних процесів створення, ліквідації, об'єднання, реструктуризації підприємств.

Капітальні інвестиції у галузь за аналізований період систематично і досить суттєво зростали (на 92,0 % за три роки), у середньому у розрахунку на одного суб'єкта господарювання за аналізований період вони збільшилися з 23,9 до 43,3 тис. грн у рік, що слід оцінити як дуже позитивну тенденцію. Дані статистичної звітності свідчать, що Індекс капітальних інвестицій за видом діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» у 2019 р. порівняно з 2018 становив 185,5 % [2].

У статистичному щорічнику Державної служби статистики України тільки один показник величини капітальних інвестицій наведений власне за видом економічної діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями», як бачимо з табл. 3.6.1, за цим показником частка діяльності із забезпечення стравами та напоями у всій діяльності з тимчасового розміщування й організації харчування за досліджуваний період коливалася у межах від 35,3 до 48,8 %, що непрямо свідчить про співвідношення відповідних галузей.

З другого кварталу 2019 р. у статистичній звітності, що публікується на сайті Державної служби статистики України почали виділяти показники обсягів реалізації послуг окремо для виду економічної діяльності «Діяльність із забезпечення стравами та напоями», на підставі цих даних ми вийшли на розрахункові показники реалізації цих послуг у 2019 р. (табл. 3.6.2). Як бачимо, загальний обсяг реалізованих послуг ресторанного господарства наближується до 24 млрд грн, з них 78,7 % надаються населенню, 20,0 % – підприємствам і установам і 1,3 % – іншим категоріям споживачів. З загального

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

обороту підприємств ресторанного господарства 20,0 млрд грн (84 %) припадає на діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування, майже 3,3 млрд грн (13,9 %) – на постачання готових страв і 0,5 млрд грн (2,1 %) – на обслуговування напоями. Суттєво відрізняється структура реалізації у підвидах діяльності за контингентами споживачів. Так, якщо діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування здебільшого спрямовується на населення (88,2 %) і у значно меншій мірі (10,7 %) на підприємства (установи), то у постачанні готових страв пропорція зворотна: 76,2 % реалізується підприємствам (установам) і лише 21,8 % – населенню. В обслуговуванні напоями споживачами переважно є населення – 71,7 %.

Таблиця 3.6.2 – Структура реалізації послуг із забезпечення стравами і напоями в Україні у 2019 р. (розрахункові дані)

Вид діяльності	Код за КВЕД	Обсяг реалізованих послуг			
		Всього	у тому числі:		
			населенню	підприємствам (установам)	іншим категоріям споживачів
Діяльність із забезпечення стравами та напоями – всього, млн грн	56	23 810,3	18 732,4	4 757,4	320,6
структура, %		100,0	78,7	20,0	1,3
У тому числі:					
– діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, млн грн	56,1	20 011,8	17 654,5	2 134,2	223,0
структура, %		100,0	88,2	10,7	1,1
– постачання готових страв, млн грн	56,2	3 298,1	718,8	2 512,2	67,1
структура, %		100,0	21,8	76,2	2,0
– обслуговування напоями, млн грн	56,3	500,4	359,0	110,9	30,5
структура, %		100,0	71,7	22,2	6,1

Розраховано на основі даних: [2].

Як вже зазначалося, аналіз структури закладів ресторанного господарства ускладнюється у зв'язку з існуванням різних класифікацій цих закладів і відсутністю чітких критеріїв кожної класифікаційної групи. Так, у науковій і навчальній літературі можна зустріти категорії закладів, які важко піддаються чіткому розмежуванню і, відповідно, нерідко тлумачаться на розсуд власників закладу. Це, наприклад: пивна зала, пивний бар, пивний ресторан; бар, кафе-бар, кафе (не ясно, куди відносити кафе-бар, якщо інша класифікація передбачатиме тільки дві з цих категорій – бар і кафе); закусочна, їдальня, кафе (враховуючи, що закусочними вважаються, зокрема вареничні, млинцеві, пиріжкові, чебуречні, шашличні, піцерії, які на вивісці нерідко мають назву «кафе»). Мережа сендвіч-барів «Містер Снек» більше нагадує мережу закусочних, хоча і називається мережею барів. Трапляються і змішування різних класифікаційних ознак, наприклад, виникнення категорій «мережеві підприємства» чи «фаст фуд» поряд з кафе і ресторанами.

Розглянемо широко розповсюджену в країнах світу сучасну класифікацію форматів закладів ресторанного господарства [11], яка є актуальною сьогодні і для України:

– street food (вуличний фаст-фуд) – продаж зі стаціонарного павільйону або пересувного автопричепу безпосередньо на людних вулицях міст, переважно зі спеціалізацією на монопродукті, який призначений для споживання на ходу (правило однієї руки – споживач повинен мати можливість утримувати їжу однією рукою);

– fast food – підприємства швидкого харчування, яке здебільшого відбувається у формі самообслуговування після попередньої оплати, страви готуються з напівфабрикатів високого ступеня готовності;

– fast casual (швидкий і демократичний) – проміжна ланка між фаст-фудом і демократичним рестораном з обмеженим спектром послуг, з меншою кількістю заморожених інгредієнтів і напівфабрикатів, ніж в ресторанах швидкого харчування, клієнт самостійно обирає закуски з числа виставлених,

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

вказує на гарячі страви, які йому видаються працівниками кухні, розраховується на касі. Подібним є формат free flow (вільний рух), який передбачає вільне переміщення гостей торговим залом із можливістю самостійного вибору страв, що готуються і формуються в їх присутності;

– quick service restaurant (ресторани швидкого обслуговування) – відрізняються обслуговуванням офіціантами за столиками, займають середнє положення між елітним рестораном і фаст-фудом;

– casual dining (демократичний обід) – ресторан з обслуговуванням через офіціанта, не орієнтований на пріоритет швидкого обслуговування, але з нижчими цінами, ніж в елітних ресторанах;

– fine dining (вишуканий обід) – ресторани преміум класу.

Ніша закладів преміум-класу є практично заповненою, тому, на думку експертів [10], суттєвого зростання у цьому сегменті не буде. Попри те, що закладів середнього цінового рівня кількісно більше і конкуренція у цій категорії є більш вираженою, саме таким закладам прогноуються вищі темпи зростання.

Загострення конкурентної боротьби між підприємствами примушує їх постійно удосконалювати процеси виробництва, маркетингу, реалізації продукції і обслуговування споживачів, впроваджувати науково-технічні інновації, нові форми організації виробництва і обслуговування, підвищувати якість роботи, продуктивність праці і внаслідок усього цього підвищувати свою конкурентоспроможність.

На відміну від підприємств багатьох галузей, предметом конкуренції для яких є або продукція або послуга, конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного господарства у рівній мірі визначається якістю як продукції так і послуг. Якщо в окремих інших галузях послуги додаються до матеріальної складової пропозиції, то у ресторанному бізнесі ці дві складових є невід'ємними і разом впливають на вибір споживачів. Це розширює і ускладнює поле конкурентної боротьби і маркетингові технології підприємств ресторанного господарства.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є підвищення мотивованості і рівня кваліфікації персоналу. У роботі з персоналом важливим аспектом є зменшення плинності кадрів, яка в окремих випадках досягає 70 % за рік [4]. Для цього, у першу чергу, необхідним є належне матеріальне стимулювання персоналу, але також важливими є коректні взаємовідносини, заохочення підвищення кваліфікації і професійного зростання, врахування думок і пропозицій співробітників, залучення їх до бізнес-процесів (наприклад, розробки нових страв, впровадження технічних інновацій, проектів диверсифікації чи розширення бізнесу, маркетингових програм).

Одним з факторів конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства у сучасних постсоціалістичних країнах слід вважати їх розмір, адже з ним корелюють і фінансові потужності, і можливості у виборі місць розташування, і налагодження певних неформальних стосунків, і інноваційний та маркетинговий потенціал, і, відповідно, перспективи розвитку бізнесу. Саме бажання скористатися ефектом масштабу для підвищення конкурентоспроможності є одним з головних факторів створення мереж підприємств ресторанного господарства. Конкурентні переваги мережевого принципу полягають у централізації обліку, фінансової звітності, системи поставок, кадрових ресурсів, маркетингових і рекламних кампаній. Централізовані закупівлі збільшують їх обсяги і дають можливість отримувати додаткові знижки, спільна рекламна кампанія призводить до здешевлення кожного розміщеного рекламного повідомлення, простіше вирішується питання переведення персоналу з одного ресторану в інший, загальна база даних клієнтів дозволяє створювати спільні маркетингові програми лояльності, спрощується процес «розкручування» новостворених ресторанів за рахунок загальної популярності бренду.

Найбільш широко мережевий ресторанний бізнес представлений у великих містах. Усі ресторани мережі можна розподілити на дві категорії. Перша – це жорстко стандартизовані

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

однотипні заклади переважно швидкого харчування і обслуговування – «Макдональдс», «Швидко», «Містер Снек», «Мак Смак», «Челентано», «Пузата хата», «Домашня кухня» та ін. Ці мережі поширюються шляхом тиражування таких самих підприємств, які вже позитивно зарекомендували себе на ринку. Вони уніфіковані, мають прописані стандарти стосовно концепції, бізнес-процесів, інтер'єру, штату працівників, меню, маркетингової і цінової політики, мають однакову сировинну базу. Друга категорія мережевих підприємств поєднує різнопланові заклади, які переважно належать різним власникам. Їх об'єднує тільки назва мережі і спільна рекламна кампанія. Це, наприклад, «Світова карта», «Парадиз», «Карт-Бланш», до 2019 року – «Козирна карта». Конкурентна перевага закладів, які належать до певної мережі полягає у тому, що кожний заклад мережі підсилює бренд загалом і, поширюючи обізнаність клієнтів про якість обслуговування у відповідній мережі, збільшує імовірність відвідування ними і інших підприємств цієї ж мережі. Клієнт завжди чітко знає, чого слід і чого не слід очікувати, наприклад, від підприємств «Макдональдс», уніфікація характеру обслуговування в яких цілком дозволяє транспонувати досвід відвідування такого ресторану в одній країні на будь-яку іншу країну світу.

Маркетинговий підхід до аналізу діяльності ресторанних мереж вимагає, перш за все, звернення до реальних потреб споживачів. Що стосується мереж ресторанів низької цінової категорії, то такі мережі безперечно потрібні для споживачів, це масово відвідувана категорія підприємств громадського харчування і дотримування в них стандартизованих процедур обслуговування і зрозумілого для повсякденного споживання асортименту блюд відповідає їх інтересам. Стосовно мереж ресторанів середньої і високої цінової категорії, то з точки зору потреб споживачів доцільність стандартизованих підходів, на наш погляд, викликає певні сумніви. Ці заклади у більшій мірі призначені не для того, щоб людина просто поїла, а для приємного проведення часу у товаристві, відзначення певних подій, важливих ділових зустрічей. Досить малою є

імовірність, що у такій ситуації людина обиратиме ресторан тому, що він належить до певної мережі, переважно мотивація буде іншою: місце розташування, популярність закладу, його імідж, певні специфічні особливості. Якщо клієнт має відповідні фінансові можливості, то йому буде цікаво відвідувати різні ресторани цієї категорії, а не саме ті, що належать до мережі. Дисконтна картка мережі навряд чи буде у даному випадку суттєвим стимулом, оскільки люди, які часто бувають в ресторанах, як правило, мають такі картки багатьох мереж і окремих ресторанів. Тому підвищення цінової категорії ресторану вимагає більш вишуканої, індивідуальної маркетингової стратегії.

Відбувається певна еволюція у ставленні споживачів до ресторанів різних цінових категорій. Повсюдне поширення мереж нівелює бажану клієнтом ексклюзивність обслуговування. Суттєво падає цінність клубних карток, оскільки клієнт вже відчуває себе не обраним, а лише одним з багатьох тисяч власників такої ж картки. Якщо раніше для того, щоб отримати клубну картку зі знижкою 10–20 відсотків потрібно було регулярно відвідувати заклади певної мережі, то тепер бажання рестораторів залучити до себе клієнта призвело до того, що в окремих мережах для отримання картки з 10 % знижкою достатньо просто залишити у мережі свої координати. Відповідно падіння престижності відвідування мережевих ресторанів призводить до того, що модним стає проголошення непричетності дорогого ресторану до будь-якої мережі, чим підкреслюється індивідуальність, ексклюзивність, вишуканість обслуговування в ньому. Так, у лютому 2019 р. розпалася популярна мережа «Козирна карта» внаслідок розбіжностей поглядів на ведення бізнесу між керуючою компанією і конкретними рестораторами, яким стало не вигідно сплачувати керуючій компанії суттєвий відсоток своїх прибутків, а також надавати 10–20 відсоткові знижки власникам дисконтних карт, кількість яких на руках у клієнтів перевищила мільйон [6].

Як і у багатьох інших сферах малого бізнесу одним з перспективних організаційних напрямів розвитку ресторанно-

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

го бізнесу і одночасно потужним фактором підвищення його конкурентоспроможності є застосування франчайзингу.

Суттєвим фінансовим чинником конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є ставки орендної плати на приміщення, які в Україні досягають 50 % прибутку, в той час, як наприклад, за законодавством США орендна плата не повинна перевищувати 6 % прибутку підприємства-орендаря [1, с. 75].

Важливим маркетинговим фактором конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу є їх позиціонування, наприклад, на національних кухнях, здоровому і низькокалорійному харчуванні, на приготуванні страв з фермерських продуктів, пропонувати крафтових страв, приготуванні страв у присутності замовника.

Популярним напрямом у пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є впровадження інновацій. Інновації у ресторанному бізнесі слід розуміти широко. Це не тільки впровадження, скажімо робототехніки, досягнень інформаційно-комп'ютерних технологій або використання голографічних зображень. Це і особливий дизайн ресторану, і нове обладнання, і нова технологія кулінарного виробництва, нові види сировини, продуктів при приготуванні страв, нові способи теплової обробки, нове устаткування, нові підходи до управління, організації діяльності, маркетингу, нові форми обслуговування.

Серед прикладів використання науково-технічних інновацій у діяльності закладів ресторанного господарства слід, перш за все, відзначити початок застосування в окремих закордонних ресторанах роботів: роботів-швейцарів, роботів-кухарів, роботів-офіціантів, використання яких підвищує продуктивність праці, але, перш за все, відіграє надзвичайну маркетингову і рекламну роль. Ще одним прикладом є застосування в ресторанному бізнесі ІТ-технологій для створення різноманітних візуальних ефектів за допомогою 3D-проекцій, зокрема мікро-вистав, які розігруються безпосередньо на столі перед клієнтом. Такі атракції приємно дивують відвідувачів,

провокують їх розповідати про побачене у колах своїх знайомих, чим, без сумніву, збільшують загальну кількість відвідувачів і конкурентоспроможність закладу, відіграють виразну маркетингову і рекламну роль.

Одним з інноваційних і маркетингових напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства є впровадження електронних меню [3], які створюють елемент цікавості для клієнтів і виконують низку додаткових корисних функцій. Основне призначення електронного меню полягає у тому, щоб дати можливість клієнту самостійно обрати склад свого замовлення і надіслати відповідну інформацію до кухні. При складанні замовлення клієнт має можливість побачити, як виглядають блюда, процес їх приготування, бачити їх ціну і одночасно вартість усього замовлення, за необхідності викликати офіціанта, замовляти додаткові послуги. Клієнт може сам визначати розмір страви, підбирати гарніри. Електронне меню дає можливість отримання додаткової інформації, наприклад, щодо складу і калорійності страв. Кардинально спрощується процес внесення змін у меню стосовно окремих пропонованих позицій і їх цін. Попри окремі додаткові витрати (закупівля планшетів, необхідність розробки і супроводу окремо оплачуваними фахівцями з інформаційних технологій) електронні меню дозволяють зменшити штат працівників. Крім того електронне меню забезпечує багатомовну підтримку, що особливо важливо при обслуговуванні іноземних туристів, надає доступ до Інтернету, соціальних мереж, інформації про рекламу закладу і відгуки відвідувачів, різноманітних додатків та інтерактивних ігор, електронної пошти і скайп-зв'язку. На електронному меню можна також заповнити анкету і висловити враження про якість блюд і процесу обслуговування. Постійні клієнти можуть організувати свій особистий профіль, переглянути інформацію про свої минулі замовлення. Електронні меню дають можливість оперативніше обслуговувати велику кількість споживачів, що особливо важливо, наприклад, в години «пік», безперешкодно обслуговувати туристів з будь-яких країн, зацікавити гостей і, таким

чином, підвищити рівень обслуговування клієнтів і популярність закладу.

Як свідчать фахівці, ресторани з незручним і невиразним меню недоотримують дохід у розмірі до однієї третини обороту [4], а головне, втрачають можливість зробити випадкового гостя постійним. Електронне меню повністю вирішує цю проблему, стає «фішкою» закладу, забезпечує поширення інформації серед потенційних клієнтів і в результаті збільшує їх кількість і, відповідно, підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Популярним напрямом диверсифікації ресторанної діяльності і одночасно підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є кейтеринг. Ємність ринку кейтерингу в Україні оцінюється в 72 млн грн [1, с. 76], зараз він освоєний лише на 3–5 %. Приблизно 70 % кейтерингових послуг припадає на сегмент корпоративних клієнтів, причому, в процесі еволюції цього ринку суттєво зростала частка вітчизняних компаній у порівнянні з іноземними, зараз на вітчизняні компанії припадає до 80 % усіх корпоративних замовлень [1, с. 76].

За даними маркетингових досліджень об'єм, наприклад, російського ринку кейтерингу мав щорічні темпи зростання 7–9 % і становив у 2019 р. 35 млрд рублів (приблизно 440 млн доларів США) [8]. Окремі ринкові тенденції дозволяють прогнозувати і подальше різке його зростання (так, одна з провідних кейтерингових компаній Cateru за рік збільшила доставку блюд в офіси на третину, доставку додому – на 20 %), потенційна місткість ринку кейтерингу на 2022 рік оцінюється у 500–600 млрд рублів (6–7,5 млрд доларів США). На цьому ринку у 2019 році працювало 720 кейтерингових компаній, 5 найбільших з них займали 65 % ринку, причому за прогнозами дрібні фірми будуть втрачати бізнес і процес концентрації ринку посилюватиметься [8], відповідно, конкурентоспроможність більших операторів зростатиме.

Конкурентоспроможність кейтерингового обслуговування суттєво залежить від рівня цін. Теоретично кейтерингове

обслуговування не повинно бути дорожчим від ресторанного, оскільки при виїзному обслуговуванні не включається у вартість та частина ресторанних послуг, яка пов'язана з використанням посадкових місць у ресторані, витрати на опалення, освітлення, прибирання, охорону ресторану тощо. Крім того, ресторану вигідно використовувати посадкові місця для обслуговування інших клієнтів одночасно з кейтеринговим обслуговуванням, це, зокрема, дозволяє збільшувати обсяги надання послуг у періоди підвищення попиту на них. Тут доречною буде аналогія з окремими кафе, які продукцію на винос пропонують дешевше, ніж, якщо споживати її у кафе. Проте реально ціни виїзного кейтерингового обслуговування на 20–25 % вище, ніж у стаціонарних ресторанах аналогічного рівня [1, с. 76].

Отже, перелічені організаційні, інноваційні і маркетингові напрями удосконалення діяльності ресторанних закладів сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності і одночасно забезпечують загальний розвиток галузі ресторанного господарства.

Інформаційні джерела

1. Гіряк Л. І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л. І. Гіряк, В. А. Глагола // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 16. – С. 71–78.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Назва з екрана.
3. Лисенко А. Ю. Застосування сучасних інформаційних технологій – майбутнє ресторанного бізнесу / А. Ю. Лисенко, Т. П. Голікова // Молодий вчений. – 2018. – № 1(2). – С. 917–920.
4. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Д. В. Нагернюк // Ефективна економіка. – 2016 – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>. – Назва з екрана.
5. Обозна А. О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві / А. О. Обозна, Н. М. Шабельник, І. А. Федотов // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 13. – С. 17–23.
6. Припинила роботу мережа київських ресторанів «Козирна карта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hmarochos.kiev.ua/>

3.6. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств

- 2019/02/13/pripinila-robotu-merezha-kiyivskih-restoraniv-kozirna-karta/ – Назва з екрана.
7. П'ятницька Г. Т. Структурні трансформації у розвитку ресторанного господарства України: аспекти спеціалізації / Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 26. – Ч. 1. – С. 163–167.
 8. Российский рынок кейтеринга: итоги 2018, прогноз до 2022 г. – Москва : NeoAnalytics, 2019. – 78 с.
 9. Статистичний щорічник України за 2018 рік / Державна служба статистики України. – Житомир : ТОВ «Бук-друк», 2019. – 482 с.
 10. Форматы предприятий общественного питания [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://znaytovar.ru/s/Formaty-predpriyatij-obshhestvenn.html>. – Назва з екрана.
 11. Celentano D. Three Basic Casual Restaurant Formats [Електронний ресурс] / D. Celentano. – Режим доступу: <https://www.thebalancesmb.com/types-of-restaurant-formats-1326193>. – Назва з екрана.