

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВАН ДУНЧЕН

УДК 338.640.4 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Signed by:
王东成

7D9ABE6F311A43F...

ВАН Дунчен

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Красноносова Олена Миколаївна, кандидат економічних
наук, доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.____
д.е.н., професор _____

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Ван Дунчен. Розробка стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент», галузь знань 07 – «Управління та адміністрування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2025.

Роботу присвячено узагальненню і розвитку теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Підприємства ресторанного бізнесу є складовою індустрії гостинності, діяльність яких неможлива без відповідного продовольчого забезпечення. В роботі проаналізовано стан та перспективи виробництва харчової продукції України та Китаю, визначено її важливість, як вагової частини національного експорту та національної економіки, виконано порівняльну характеристику економічних показників обох країн у динаміці.

В роботі доведено, що економічний стан підприємств ресторанного бізнесу залежить не тільки від фінансового, технологічного й організаційного забезпечення, а й від впливу зовнішніх факторів. Серед сучасних найбільш впливових негативних чинників діяльності визначено спільні та відмінні риси: вплив пандемії COVID-19 спричинив спад світової економіки, загальмував розвиток виробництва харчової продукції та в значній мірі призупинив діяльність ресторанів в Україні та Китаї, з іншого боку, вплив військової агресії РФ по відношенню до України, має значний вплив на діяльність виключно підприємств України. Саме карантинні обмеження діяльності підприємств сфери послуг громадського харчування прискорили впровадження цифрових технологій у господарську діяльність.

Статичність та відсутність змін в управлінні не може гарантувати зростання обсягів прибутковості та не спроможні навіть забезпечити збереження

обсягів діяльності підприємств на вже досягнутому рівні. Сучасні конкурентні умови підштовхують підприємства та підприємців до пошуку принципово нових технологічних форм та методів ведення бізнесу у сфері ресторанних послуг. Означені заходи мають відповідати ринковому попиту, формувати ресторанний бренд, збільшувати привабливість для різноманітних груп споживачів та створювати умови для зацікавленості інвесторів до збільшення капіталовкладень на користь розвитку діяльності ресторанів.

Доведено, що однією з найбільш успішних та широко впроваджених форм організації процесу управління є заходи діджиталізації, їх впровадження характерно для обох країн, що також доведено в роботі. Серед спільних трендів економік КНР та України відзначено розвиток високотехнологічних наукомістких підприємств з підвищеним рівнем доданої вартості, до яких відносяться підприємства надаючи послуги цифровізації та програмування.

У процесі впровадження наукоємних, до яких можна віднести цифрові технології, значну роль займають підприємства малого бізнесу, значну частку якого складають підприємства ресторанних послуг. Мале інноваційне підприємництво має значний вплив на загальну інноваційну діяльність країни та сприяє інноваційному розвитку, переходу до більш прогресивних технологічних систем. Малому бізнесу притаманна інноваційність, оскільки малий бізнес здатний швидко реагувати на виклики навколишнього середовища та адаптуватися до нових умов.

Система діджиталізації управління має стати не тільки дієвим інструментом, а й ключовим елементом реалізації стратегії підприємств ресторанного бізнесу. Впровадження інструментів діджиталізації на підприємствах харчових послуг спрямоване на забезпечення відповідного рівня реалізації організаційних та управлінських рішень та культури ресторанного обслуговування. Удосконалено методичний підхід до визначення факторів, що чинять вплив на активізацію діяльності малих підприємств, який містить у підґрунті аналітичне забезпечення порівняльного визначення стану розвитку видів економічної діяльності, що дало змогу визначити переваги малих

інноваційних підприємств які забезпечують функціонування ресторанного бізнесу, як складової сфери гостинності України і КНР. Результати дослідження опубліковані [<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>] та використані при написанні розділу.

У другому розділі роботи визначені проблеми діяльності та сучасні тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу, проаналізовано сучасні організаційно-технічні рішення діджиталізації у ресторанному бізнесі, визначені особливості взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами та фактори, що чинять вплив на взаємодію. Значна кількість підприємств ресторанного бізнесу знаходить можливість отримання додаткових конкурентних переваг, впроваджуючи нові форми обслуговування відвідувачів. Для їх реалізації визначена загальна технологічна схема впровадження організаційно-технічного винаходу, як елементу діджиталізації стратегії управління.

Вирішення проблеми найбільшого задоволення споживачів стає можливим завдяки створенню зворотного зв'язку між підприємством та клієнтом. Підприємство ресторанних послуг має відповідати потребам клієнтів. Цифрові технології дають змогу ефективно забезпечити такий зв'язок та надати підприємству додаткові конкурентні переваги серед надавачів аналогічних послуг індустрії гостинності.

Проведено спостереження, яке охопило низку представників ресторанного бізнесу щодо використання діджитал-інструментарію у ході надання послуг. Удосконалено методичний підхід до розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу, який включає проведення вибіркового спостережень за результатами яких складено матрицю попарних порівнянь суджень щодо використання опцій діджиталізації ресторанних послуг, що дало змогу скласти їх перелік за ознакою важливості для клієнтів. Таким чином отримано інструментарій, що дає змогу збільшити конкурентні переваги закладів ресторанного бізнесу.

Запропоновано для забезпечення стійкого попиту на послуги ресторанного

закладу та задоволення потреб споживачів, в якості інструментарію, визначення пріоритетних опцій діджиталізації за методом ієрархічного аналізу. Для визначення пріоритетності ресторанні заклади були розподілені на три групи: класичні ресторани, ресторації швидкого обслуговування та ПАБи. На основі власного дослідження діяльності представників сфери гостинності розвинуто методичний підхід до визначення характеру взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг, який містить у підґрунті матрицю взаємодії, елементами якої є мета суб'єктів взаємодії, об'єкти взаємодії, процеси властиві суб'єктам взаємодії, множини станів кожного з суб'єктів, множина впливів взаємодії, що дозволило скласти характеристики ресторанних закладів та їх клієнтської аудиторії.

Проаналізовано сучасні форми організації бізнесу які відповідають ознакам ресторанних послуг. Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможних умов ресторанного бізнесу необхідне створення форм організації ресторанних послуг які відповідають запитам споживачів.

Отримала подальшого розвитку класифікація відмінностей представників ресторанної галузі, яка містить ознаки часу, мети проведення, кількості гостей, кількості персоналу та місця проведення, що дозволяє обрати форму обслуговування клієнтів. Результати дослідження представлені у розділі було опубліковано [<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-230-236>].

У третьому розділі роботи визначені особливості стратегії управління в умовах діджиталізації, запропоновано підхід до управління запасами як складової процесу діджиталізації на підприємствах ресторанного бізнесу, визначено організаційні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Проаналізовано еволюцію впровадження цифрових технологій. Виявлено сучасну стійку тенденцію на автоматизацію бізнесу, забезпечення ефективного управління та автоматизацію складської логістики підприємств, в тому числі серед суб'єктів громадського харчування. Розглянуто сучасні можливості оптимізації запасів сировини підприємств харчування. Відзначено, що залучення

цифрових технологій до оперативної діяльності підприємств ресторанного бізнесу на основі спеціалізованого програмного забезпечення надає можливість отримати швидкий доступ до надійних, узгоджених і точних даних, які допоможуть приймати виважені оперативні та стратегічні управлінські рішення.

Запропонована теоретична схема дій з визначення та впровадження стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Для контролю стану діючої системи управління підприємства запропоновано схему оцінки збалансованості стратегії ресторанного бізнесу за якісними характеристиками. Схема оцінки дозволяє виявити проблеми та загрози ведення бізнесу, що надає можливість передбачити комплекс заходів з їх усунення.

Результати дослідження представлені у розділі було опубліковано [<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-446-454>; <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-121-126>; <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-211-220>].

Удосконалено організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який включає послідовну реалізацію етапів розробки, визначення комунікацій, впровадження та тестування, внесення додаткових характеристик та завдань щодо удосконалення стратегічних складових, що дало можливість корегувати обсяги запасів харчових продуктів та інвентарю представниками ресторанного бізнесу.

Ключові слова: управління підприємствами, стратегія управління, діджиталізація, стратегія діджиталізації, малий бізнес, мале підприємство, ресторанний бізнес, управління запасами, сфера гостинності, стратегічне управління, планування, формування, реалізація.

SUMMARY

Wang Dongcheng. Development of a strategy for the digitalization of restaurant business management. - Qualifying scientific work should be treated as a manuscript.

Qualifying scientific work should be treated as a manuscript in specialty

073 «Management», Field of Knowledge 07 «Management and Administration». – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2025.

The work is devoted to the generalization and development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the development of a strategy for the digitalization of management of restaurant business enterprises.

Restaurant business enterprises are a component of the hospitality industry, the activity of which is impossible without appropriate food supply. The work analyzes the state and prospects of food production in Ukraine and China, determines its importance as a significant part of national exports and the national economy, and provides a comparative characteristic of the economic indicators of both countries in dynamics.

The work proves that the economic condition of restaurant business enterprises depends not only on financial, technological and organizational support, but also on the influence of external factors. Among the current most influential negative factors of activity, common and distinctive features have been identified: the impact of the COVID-19 pandemic caused a decline in the global economy, slowed down the development of food production and largely suspended the activities of restaurants in Ukraine and China, on the other hand, the impact of the Russian Federation's military aggression against Ukraine has a significant impact on the activities of Ukrainian enterprises alone. It is the quarantine restrictions on the activities of catering enterprises that have accelerated the introduction of digital technologies into economic activity.

Statics and the absence of changes in management cannot guarantee an increase in profitability and are not even able to ensure that the volumes of enterprise activity remain at the already achieved level. Modern competitive conditions push enterprises and entrepreneurs to search for fundamentally new technological forms and methods of doing business in the field of restaurant services. These measures should meet market demand, form a restaurant brand, increase attractiveness for various consumer groups and create conditions for investors to increase capital investments in favor of the development of restaurant activities.

It is proven that one of the most successful and widely implemented forms of organizing the management process is digitalization measures, their implementation is

typical for both countries, which is also proven in the work. Among the common trends of the economies of the PRC and Ukraine, the development of high-tech knowledge-intensive enterprises with an increased level of added value is noted, which include enterprises providing digitalization and programming services. In the process of implementing knowledge-intensive, which include digital technologies, a significant role is played by small business enterprises, a significant share of which are restaurant service enterprises. Small innovative entrepreneurship has a significant impact on the overall innovation activity of the country and contributes to innovative development, the transition to more progressive technological systems. Small business is characterized by innovation, since small business is able to quickly respond to environmental challenges and adapt to new conditions.

The management digitalization system should become not only an effective tool, but also a key element in the implementation of the strategy of restaurant business enterprises. The introduction of digitalization tools at food service enterprises is aimed at ensuring the appropriate level of implementation of organizational and management decisions and the culture of restaurant service. The methodological approach to determining the factors that influence the activation of the activities of small enterprises has been improved, which contains in its basis analytical support for the comparative determination of the state of development of types of economic activity, which made it possible to determine the advantages of small innovative enterprises that ensure the functioning of the restaurant business as a component of the hospitality sector of Ukraine and the PRC. The results of the study are published [<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>] and used when writing the section.

The second section of the work identifies the problems of activity and current trends in the development of restaurant business enterprises, analyzes modern organizational and technical solutions for digitalization in the restaurant business, identifies the features of the interaction of restaurant business enterprises with consumers and factors that influence the interaction. A significant number of restaurant business enterprises find the opportunity to obtain additional competitive advantages by introducing new forms of visitor service. For their implementation, a general

technological scheme for the implementation of organizational and technical inventions as an element of digitalization of the management strategy is defined.

Solving the problem of the greatest satisfaction of consumers becomes possible by creating feedback between the enterprise and the client. A restaurant services enterprise must meet the needs of customers. Digital technologies make it possible to effectively ensure such a connection and provide the enterprise with additional competitive advantages among providers of similar services in the hospitality industry.

An observation was conducted that covered a number of representatives of the restaurant business regarding the use of digital tools in the course of providing services. The methodological approach to expanding the customer audience of restaurant business establishments has been improved, which includes conducting sample observations, the results of which have resulted in a matrix of pairwise comparisons of judgments regarding the use of restaurant service digitalization options, which made it possible to compile a list of them based on their importance to customers. Thus, a toolkit has been obtained that allows increasing the competitive advantages of restaurant business establishments.

It is proposed to ensure stable demand for restaurant services and meet consumer needs, as a tool, to determine priority options for digitalization using the hierarchical analysis method. To determine priority, restaurant establishments were divided into three groups: classic restaurants, quick service restaurants and pubs. Based on our own research into the activities of representatives of the hospitality sector, a methodological approach was developed to determine the nature of the interaction of restaurant business enterprises with consumers of services, which contains an interaction matrix as a basis, the elements of which are the goal of the interaction subjects, interaction objects, processes inherent in the interaction subjects, sets of states of each of the subjects, and a set of interaction influences, which made it possible to compile characteristics of restaurant establishments and their client audience.

Modern forms of business organization that correspond to the characteristics of restaurant services were analyzed. It was determined that to ensure competitive conditions for the restaurant business, it is necessary to create forms of organization of

restaurant services that meet consumer demands.

The classification of differences between representatives of the restaurant industry has been further developed, which includes features of time, purpose, number of guests, number of staff and venue, which allows you to choose the form of customer service. The results of the study are presented in the section and were published [<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-230-236>].

The third section of the work identifies the features of the management strategy in the context of digitalization, proposes an approach to inventory management as a component of the digitalization process at restaurant business enterprises, and identifies organizational aspects of developing a strategy for the development of a restaurant business enterprise.

The evolution of the implementation of digital technologies is analyzed. A modern stable trend towards business automation, ensuring effective management and automation of warehouse logistics of enterprises, including among public catering entities, is identified. Modern possibilities for optimizing raw material stocks of catering enterprises are considered. It was noted that the involvement of digital technologies in the operational activities of restaurant businesses based on specialized software provides the opportunity to obtain quick access to reliable, consistent and accurate data that will help make informed operational and strategic management decisions.

A theoretical scheme of actions for defining and implementing a development strategy for a restaurant business enterprise is proposed. To monitor the state of the current management system of the enterprise, a scheme for assessing the balance of the restaurant business strategy according to qualitative characteristics is proposed. The assessment scheme allows identifying problems and threats to business operations, which makes it possible to foresee a set of measures to eliminate them.

The results of the study are presented in the section were published [<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-446-454>; <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-121-126>; <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-211-220>].

The organizational approach to implementing the digitalization strategy for restaurant business management has been improved, which includes the consistent implementation of the development stages, definition of communications, implementation and testing, introduction of additional characteristics and tasks for improving strategic components, which made it possible to adjust the volumes of food stocks and inventory by restaurant business representatives.

Keywords: business management, management strategy, digitalization, digitalization strategy, small business, small enterprise, restaurant business, inventory management, hospitality industry, strategic management, planning, formation, implementation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У закордонному виданні, що включене до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science:

1. Nadiia Antypenko, **Wang Dongcheng**, Zhanna Lysenko, Olena Krasnonosova, Liudmyla Grynevych. Directions of the Activation of the Development of a Small Innovative Enterprise. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.12, December 2021. (1.06/0.35 друк.арк.). *Особистий внесок автора: визначено переваги малого інноваційного бізнесу та виокремлено фактори, які чинять вплив на розвиток малого інноваційного бізнесу.*(Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science)

DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>

Посилання: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211269.pdf

У наукових фахових виданнях України, що входять до переліку фахових видань в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт:

2. Ван Дунчен. Визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами на прикладі агропромислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 446 – 454. (0.8 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-446-454>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=10&y=4>

3. Ван Дунчен, Красноносова О. М. Управління запасами як складова процесу диджиталізації на підприємствах ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 121 – 126. (0.8/0.5 друк.арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який дає змогу корегувати обсяги запасів харчових продуктів та інвентарю.*

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-121-126>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=10&y=4>

4. Ван Дунчен. Впровадження заходів диджиталізації як мейнстрим розвитку ресторанних закладів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 230 – 236. (0.8 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-230-236>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=10&y=4>

5. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Вибір стратегії розвитку діяльності підприємствами ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 211 – 220. (0.8/0.5 друк.арк.). *Особистий внесок автора: сформовано організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який, на відміну від наявних, включає послідовну реалізацію етапів розробки, визначення комунікацій, впровадження та тестування, внесення додаткових характеристик та завдань щодо удосконалення стратегічних складових.*

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-211-220>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=7&y=0>

У матеріалах конференцій:

6. Красноносова О.М., Ван Дунчен Проблеми розробки стратегії діджиталізації управління діяльністю представників ресторанного бізнесу. *The VI International Scientific and Practical Conference «Modern ways of solving the problems of science in the world»* (February 13 – 15, 2023). Warsaw, Poland. 2023. P. 103-105.

7. Красноносова О.М., Ван Дунчен. Розвиток інтернет-обслуговування споживачів ресторанних послуг. *V Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування»* (Львів, 27-28 квітня 2023 року). Львів, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. 2023.

8. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Діджиталізація як інструмент управління діяльністю представників малого бізнесу. *«Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки»* (Львів, 26 травня 2023 року) Львів,, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. 2023.

9. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Діджиталізація як складова конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. *IV Міжнародна науковопрактична конференція «Social communications in the conditions of globalization of society: challenges and prospects»* (Ліон, 23-25 вересня 2024 р.) Ліон, Франція. 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧАСТИНИ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	22
1.1 Розвиток харчової галузі, як інструмент забезпечення національної продовольчої безпеки	22
1.2 Особливості функціонування ресторанних послуг, як частини індустрії гостинності	43
1.3 Сучасні тенденції розвитку інтернет-обслуговування споживачів ресторанних послуг	54
Висновки до розділу 1	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО 1 РОЗДІЛУ	81
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОШУКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	92
2.1 Визначення проблем діяльності та сучасні тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу	92
2.2 Сучасні організаційно-технічні рішення діджиталізації у ресторанному бізнесі	105
2.3 Визначення особливостей взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами та можливих факторів впливу	118
Висновки до розділу 2	136
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО 2 РОЗДІЛУ	139
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	146
3.1 Особливості стратегії управління в умовах діджиталізації	146

3.2	Управління запасами як складова процесу діджиталізації на підприємствах ресторанного бізнесу	164
3.3	Організаційні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу	177
	Висновки до розділу 3	193
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3	196
	ВИСНОВКИ	202
	ДОДАТКИ	204

ВСТУП

Актуальність теми дисертації. Вибір ефективної стратегії розвитку діяльності суб'єкта господарювання залежить від економічних умов, які супроводжують той або інший історичний період розвитку та має відповідати його особливостям. Серед особливостей сучасного періоду розвитку економіки слід відзначити кризові явища, які відбулися у першій чверті XXI сторіччі. Кризові явища глобального характеру які відбулися на початку сторіччя в Україні та Китайській Народній Республіці мали як спільні риси, так і відмінності. Спільною кризою для економік обох країн стала пандемія COVID 19, яка мала загальний світовий характер та її наслідки відбилися на економіках багатьох країн світу. Економічна криза в Україні 2014-2022 років спричинена агресивними діями РФ, які у 2022 році відзначилися широкомасштабною військовою агресією РФ проти України, в значній мірі стосується економіки України і практично не мала впливу на економіку Китаю. Незважаючи на відмінності, наявні війни, пандемії й природні катаклізми мають значний вплив на економічну діяльність суб'єктів господарювання обох країн.

Серед сучасних тенденцій розвитку діяльності в сфері надання послуг слід визнати прагнення господарюючих суб'єктів, які розвивають свою діяльність у сфері ресторанного бізнесу, до побудови продуманої технологічної, організаційної та управлінської стратегії. З метою підвищення ефективності діяльності суб'єкти господарювання розробляють цілеспрямований комплекс дій з управління, як для клієнтської частини бізнесу, так і для вирішення внутрішніх проблем організації діяльності. Розробка відповідної стратегії розвитку слугує інструментом забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта в майбутніх періодах. Формування стратегії розвитку підприємства є одним з важливих інструментів управління розвитком його діяльності у перспективному періоді. Останнім часом спостерігається тенденція

впровадження засобів діджиталізації у діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

Проблемами розробки та впровадження стратегії управління займалось багато українських, китайських науковців та науковців з інших країн світу, серед них слід згадати R Adner, Jay B. Barney, A. Chandler, W. Hesterly, D. Levinthal, A. Strikland, A. Thompson, Ван Мен, М. Володькіна, О. Попело, І. Тесленок, С. Тульчинська та ін. Однак, проблема розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами не втрачає актуальності. Нагальною стає ця проблема для представників ресторанного бізнесу у зв'язку з появою новітніх цифрових засобів, які супроводжують надання послуг.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: Дисертаційна робота виконана у відповідності із такими законодавчими актами: «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» (від 07.08.2018 р. № 9015); Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про підприємства в Україні», Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів».

Метою дисертаційної роботи є узагальнення і розвиток теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в дисертації виконано наступні завдання:

- визначені фактори, що чинять вплив на активізацію діяльності малих підприємств;
- визначено та упорядковано ознаки відмінностей представників ресторанної галузі;
- визначено характер взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг;
- розроблено інструментарій розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу;

– визначено послідовність та зміст етапів впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *порівняння та систематизації* – для узагальнення сутності та складових інноваційного управління діяльністю у сфері ресторанного бізнесу; *системного аналізу* – при дослідженні особливостей розвитку харчової галузі в Україні та КНР; *метод миттєвих спостережень* – при аналізі інструментів діджиталізації в ресторанному бізнесі; *порівняння та групування* – при оцінці стану і тенденцій розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні та Китаї; *метод попарного порівняння* – при складанні матриць оцінювання інструментів діджиталізації ресторанного бізнесу; *процесний підхід* – при визначенні напрямів стратегічного менеджменту у сфері ресторанного бізнесу на основі запровадження діджитал-інструментів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства; статистичні матеріали Державного комітету статистики України та Китаю; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

удосконалено:

– організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який, на відміну від наявних, включає послідовну реалізацію етапів розробки, визначення комунікацій, впровадження та тестування, внесення додаткових характеристик та завдань щодо удосконалення стратегічних складових, що дало можливість корегувати обсяги запасів харчових продуктів та інвентарю представниками ресторанного бізнесу;

– методичний підхід до розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу, який, на відміну від наявних, включає проведення вибіркового спостереження за результатами яких складено матрицю попарних порівнянь суджень щодо використання опцій діджиталізації ресторанних послуг, що дало змогу скласти їх перелік за ознакою важливості для клієнтів й отримати інструментарій, що дає змогу збільшити конкурентні переваги закладів ресторанного бізнесу;

– методичний підхід до визначення факторів, що чинять вплив на активізацію діяльності малих підприємств, який, на відміну від наявних, містить у підґрунті аналітичне забезпечення порівняльного визначення стану розвитку видів економічної діяльності, що дало змогу визначити переваги малих інноваційних підприємств які забезпечують функціонування ресторанного бізнесу, як складової сфери гостинності України і КНР;

дістали подальшого розвитку:

– класифікація відмінностей представників ресторанної галузі, яка, на відміну від існуючих, містить ознаки часу, мети проведення, кількості гостей, кількості персоналу та місця проведення, що дозволяє обрати форму обслуговування клієнтів;

– методичний підхід до визначення характеру взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг, який, на відміну від існуючих, містить у підґрунті матрицю взаємодії, елементами якої є: мета суб'єктів взаємодії, об'єкти взаємодії, процеси властиві суб'єктам взаємодії, множини

станів кожного з суб'єктів, множина впливів взаємодії, що дозволило скласти характеристики ресторанних закладів та їх клієнтської аудиторії.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати дисертаційної роботи використані в освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 24/86-33-92 від 11.12.2024 р.) у ході підготовки магістрів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» в освітній компоненті «Бізнес-планування маркетингової діяльності».

Апробація результатів роботи. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: The VI International Scientific and Practical Conference «Modern ways of solving the problems of science in the world» (February 13 – 15, 2023). Warsaw, Poland; V Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (27-28 квітня 2023 року). Львів, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського; Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки», (26 травня 2023 року) Львів, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності; IV Міжнародній науково-практичній конференції «Social communications in the conditions of globalization of society: challenges and prospects» (23-25 вересня 2024 р.) Ліон, Франція.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу. З наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботах зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в 9 наукових працях. Серед них: 5 статей (2 одноосібних) в наукових фахових виданнях категорії «Б»; 1 стаття у закордонному виданні, що внесене до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 4 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 5,06 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,75 ум.-друк. аркушів.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Роботу викладено на 215 сторінках машинописного тексту (8,96 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 27 рисунків, 25 таблиць, 5 додатків – на 12 сторінках, список використаних джерел із 213 найменувань – на 24 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 167 сторінок (6,96 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧАСТИНИ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Розвиток харчової галузі, як інструмент забезпечення національної продовольчої безпеки

Ресторанний бізнес є діяльністю в галузі послуг громадського харчування, яка неможлива без відповідного продовольчого забезпечення. Конкуренентоспроможність вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу в значній мірі залежить від стану вітчизняного ринку харчових продуктів. Забезпечення продовольчої безпеки є однією з провідних функцій кожної держави. Воно передбачає відповідний рівень якості харчової продукції, матеріального достатку громадян, підтримання їх життєдіяльного стану та й загалом можливості існування населення країни.

Українські науковці та фахівці галузі О. Білорус, В. Власов, О. Гойчук, М. Зубець, Д. Крилов, Б. Пасхавер, П. Саблук, О. Черевко, О. Яковенко [1-6] висловлюють думку, що продовольча безпека напряму залежить від стану та рівня розвитку харчової промисловості України.

За даними експертів ООН продовольча криза в сучасному світі підриває здоров'я більше ніж 1 млрд. осіб і безпосередньо загрожує чверті населення країн, що розвиваються, нормальним умовам життя та праці в цих країнах, а також до 5 % населення розвинених країн, [7].

Максимальне забезпечення населення продукцією харчування є незмінною проблемою, яка стоїть перед державою суспільством та відповідальними виконавчими органами. У наукових дослідженнях щодо розвитку суспільства вчені оперують переважно двома поняттями, а саме, потребами і здібностями людей.

Потреби у продуктах харчування мають задовольнятися у першу чергу, оскільки саме вони забезпечують життєдіяльність організму людини. Задоволення потреби у харчуванні продукцією відповідної якості та достатнього асортименту є необхідною передумовою формування ринку харчової продукції.

Таке висловлення підтверджує дослідження американського дослідника А. Maslow, відомого серед науковців за його моделлю ієрархії потреб, первинними є фізіологічні потреби. До фізіологічних потреб у «піраміді Maslow», визначено усе, що необхідно для підтримки життя: їжа, вода, одяг, житло [8]. Визначена А. Maslow «піраміда» набула широкого застосування в економічній теорії, займаючи важливе місце у побудові теорій мотивації та поведінки споживачів.

Комуністична партія (КП) Китаю спрямовує свої зусилля на підтримку та забезпечення стабільного та високого рівня продовольчої безпеки. Китайська Народна Республіка (КНР) демонструє високий рівень самозабезпеченості продуктами харчування. Наразі у КНР забезпечується високий рівень самодостатності вирощування та виробництва за основними сільськогосподарськими культурами, що дорівнює від 91 до 97% необхідних для внутрішнього споживання громадян. В планах КП Китаю підтримання та збільшення самодостатності держави.

КНР виконує рекомендації The Food and Agriculture Organization (FAO) яка закликає підтримувати рівень продовольчої незалежності на рівні 95 %. FAO є міжурядовою спеціалізованою установою ООН, яка очолює міжнародні зусилля у боротьбі з голодом. До складу FAO входять 194 держав-членів, два асоційовані члени та одна організація-член, це Європейський союз [7].

Одним з напрямів діяльності FAO є розробка та впровадження міжнародних методик та стандартів статистики в галузі продовольства, надання технічної допомоги та збір інформації для глобального моніторингу. Деякі з організацій які надають такі можливості вже утворено в Україні та Китаї [9, 10]. FAO надає можливості аналітичного визначення продовольчої ситуації по країнах світу.

Серед економічних проблем Китаю фахівці відзначають деяку залежність країни від імпорту обмеженого переліку товарів продукції харчування. Імпорт товарів залежить від коливань ціни на світовому ринку та може становити продовольчу загрозу країні.

Необхідно відзначити, що до вирішення проблем продовольчої безпеки керівництво Китаю підходить з відповідальністю та комплексно [11]. Стан харчової сфери, проблеми, перспективи їх вирішення публікуються у «Річному звіті про індустрію громадського харчування Китаю» [11].

У «Річному звіті за 2022 рік» [11] визначено, що виробництво зерна на душу населення є важливим показником продовольчої безпеки і захищеності держави та громадян. Сучасні зусилля керівництва КНР спрямовані на подолання залежності від імпорту визначеного асортименту продуктів харчування.

У визначених пріоритетних завданнях КП Китаю відзначено подолання залежності від зовнішніх поставок зерна. Серед продукції зернових культур найбільш гостро КНР відчуває потребу в сої, рослинній (соевій) олії та деяких зернових культурах (рис, пшениця) [11].

Згідно із законодавством КНР, імпортована продукція класифікується за трьома категоріями: імпорт, що не обмежується; імпорт, що обмежується та імпорт, що забороняється. Відповідно класифікації, на окремі групи товарів в Китаї запроваджено низку обмежень:

до імпорту, що не обмежується - проводиться автоматичне ліцензування і відсутні кількісні обмеження (квоти),

на товари, імпорт яких обмежується - вводиться неавтоматичне ліцензування (надання дозволів) та/або квоти.

До другої групи товарів, імпорт яких обмежується відносяться окремі категорії декількох продуктових груп: живі тварини, продукти рослинного походження, жири та рослинні олії, готові харчові продукти [12].

Однією з сучасних особливостей економіки Китаю, відмінної від України, є дефляція на продукцію харчування. Згідно даних Національного бюро

статистики [13], ціни виробників на сільськогосподарську продукцію протягом 2021 року знизилися на 2,2 %.

Як вже зазначалося продовольча безпека займає значне місце у дослідженнях українських науковців. Так у роботі «Глобальна продовольча безпека» українські науковці О. Білорус, М. Зубець, П. Саблук, В. Власов відзначали, що у центрі проблематики продовольчої безпеки стоїть людина - громадянин країни і споживач [4].

На думку відомого українського вченого-економіста Б. Пасхавера [5], майбутнє держави, яка ставить за стратегічну мету досягнення стабільності економічного розвитку, нерозривно пов'язане з її здатністю підтримувати власний замкнений цикл виробництва продуктів харчування [5].

Спільною ознакою економічної політики Китаю та України можна визначити: забезпечення життєдіяльності населення та насичення внутрішнього ринку харчовою продукцією відповідної якості є пріоритетними завданнями обох держав.

Науковці О. Черевко, О. Яковенко в роботі [6] визначають: ступінь продовольчої безпеки держави можливо оцінити, якщо дати визначення таким показникам:

- стан здоров'я населення, який розкривається як одна з основних умов, що забезпечує сталий і прогресивний розвиток держави;

- подовженість життя населення та демографічна ситуація;

- наявність національної програми по розвитку агропромислового комплексу, рибного та лісового господарства;

- забезпеченість населення продовольством;

- стан галузей, що виробляють продовольство;

- якість продуктів харчування;

- доступність продуктів харчування для всіх верств населення;

- обсяги та можливості нагромадження стратегічних запасів продовольства на випадок виникнення непередбачених та надзвичайних ситуацій;

- стан виробничої та науково-технічної бази;

можливості по збереженню та поліпшенню середовища проживання, [6].

Дослідження розвитку виробництва харчових продуктів стає нагальним завданням, вирішення якого дає можливість ефективного врегулювання не лише внутрішньодержавних проблем, а й функціонування виробників на зовнішньодержавному просторі.

У комплексі перспективних завдань зовнішньоекономічного розвитку України, які потребують пріоритетного вирішення, можна визначити забезпечення умов: конкурентоспроможності вітчизняної продукції, відповідності стандартам якості, ефективної логістики.

В умовах євроінтеграційного вектору розвитку, що офіційно закріплений в лютому 2019 року у Конституції України, визначено необхідність вироблення конкретної програми щодо реалізації такого шляху. Одним з напрямів його реалізації є забезпечення відповідності якості продукції харчування для підприємств України загальноєвропейським та світовим стандартам.

Завдання гармонізації якості харчової продукції європейських стандартів поширюється не тільки на виробників, а й на державу. Органи влади України, як на державному, так і регіональному рівні мають забезпечити відповідними правовими актами та управлінськими рішеннями сприятливі умови для виробництва харчової продукції відповідної якості.

Створення визначених умов гармонізації якості харчових продуктів сприяє не тільки підвищенню конкурентоздатності вітчизняної продукції, а посприяє підвищенню інвестиційної привабливості товаровиробників.

Згідно інформації [14] харчова промисловість України включає в себе понад сорок різноманітних галузей виробництва: борошномельно-круп'яну, цукрову, спиртову, пивоварну, хлібопекарську, кондитерську, молочну, рибну, крохмально-мелясну, лікєро-горілчану, макаронну, м'ясну, олійно-жирову, виноробну, консервну, соляну, овочеву тощо.

Зміни у структурі виробників зайнятих виробництвом харчових продуктів, як підприємств, так і фізичних осіб суб'єктів підприємництва, можна дослідити виходячи з інформації, табл. 1.1, 1.2.

Таблиця 1.1

**Кількість діючих суб'єктів господарювання виробників харчових
продуктів в Україні, 2015-2021 рр., (од), [15]**

Вид економічної діяльності	Роки						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	16157	15272	15119	15544	16275	16222	16206
Виробництво готової їжі та страв	725	734	772	869	1013	1094	1239
Виробництво харчових продуктів	15264	14447	14270	14681	15309	15190	15109

¹ Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання які задіяні до виробництва «харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» загалом та окремо суб'єктів виробників «харчових продуктів», протягом періоду дослідження, мала різноспрямований характер і практично не мала значних змін, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Кількість діючих фізичних осіб - підприємців виробників харчових
продуктів в Україні за 2015-2021 рр., (од), [15]**

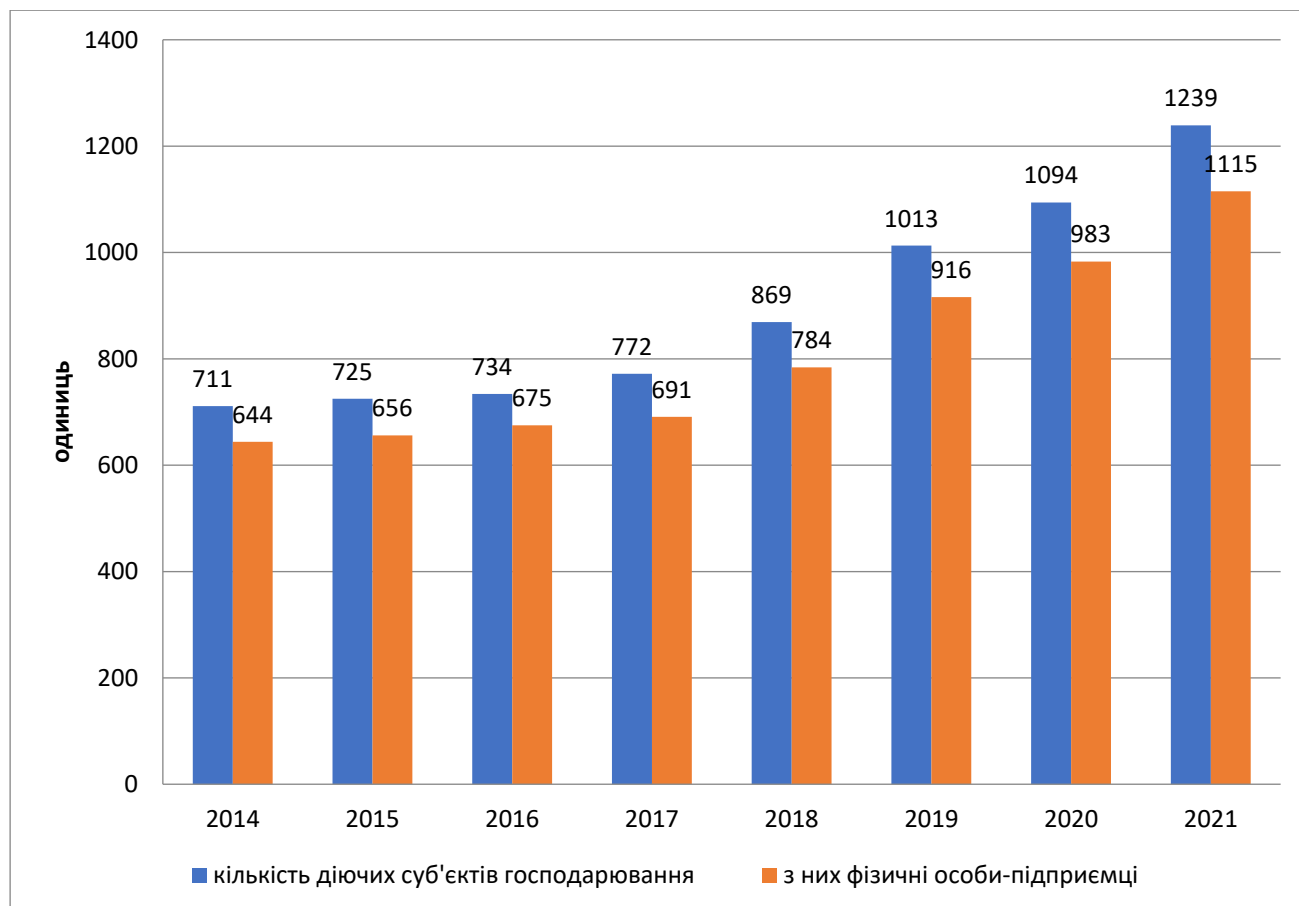
Вид економічної діяльності	Роки						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10655	10168	9621	9829	10295	10199	9855
Виробництво готової їжі та страв	656	675	691	784	916	983	1115
Виробництво харчових продуктів	10355	9866	9314	9533	9960	9857	9521

¹ Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Незважаючи на стабільність значної кількості характеристик, відзначимо підвищення ділової активності виробництва «готової їжі та страв» в Україні, табл. 1.2.

Графічно динаміку змін кількості суб'єктів виробництва готової їжі та страв в Україні протягом 2014-2021 рр. відображено на рис. 1.1.



Джерело: сформовано автором на основі [15].

Рис. 1.1. Динаміка кількості суб'єктів виробництва готової їжі та страв в Україні протягом 2014-2021 рр.

Відзначимо, що динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання зайнятих виробництвом готової їжі та страв протягом 2014-2021 рр. мала стабільну тенденцію до зростання, рис. 1.1. Зростання кількості, як юридичних так і фізичних осіб, прискорилося наприкінці періоду дослідження у 2019-2021 рр., що може бути пов'язано з світовою пандемією COVID-19.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізованої промислової продукції

загалом та продукції виробників харчових продуктів за період 2014-2021 рр., табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності по Україні за 2014-2021 рр., (млн.грн, без ПДВ та акцизу), [16]

	Обсяги реалізації						
	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2020р.	2021р.
Промисловість	1195592	1496013	1767093	2153031	2508580	2481149	3589379
Переробна промисловість	809453	1011864	1137785	1400214	1636893	1602974	2200379
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	254991	340603	381445	451114,8	504332,4	571772,9	679662
Виробництво харчових продуктів	210666	282848	3238999	380695,6	422730,5	480739,6	585094
Виробництво готової їжі та страв	1499,8	2119,8	2531,4	3513,3	4560,4	7489,7	9257,8

¹ Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Необхідно зауважити, що митні преференції, які діють з початку функціонування «Зони вільної торгівлі» (ЗВТ) України з країнами Євросоюзу, не призвели до активізації діяльності вітчизняних виробників харчових продуктів. Період 2014-2015 років можна охарактеризувати, як період економічного «занепаду». В цей період роках індекс промислової продукції зменшався, у 2014 році на 10,1%, та у 2015 році на 12,3 %, табл. 1.3, [16].

В подальшому, протягом періоду 2016–2018 років, індекс промислової продукції демонстрував невелике зростання відновлювального характеру в межах 1,1-4 %. Така динаміка розвитку промисловості, враховуючи значне падіння попереднього періоду можна вважати «стагнацією».

В подальшому починаючи з 2020-2021 року негативні впливи пандемії

COVID-19 спричинив спад світової економіки та загальмував розвиток виробництва харчової продукції в Україні.

Окрім негативного впливу пандемії основним чинником такого економічного падіння в промисловості можна визначити агресію РФ, яка почалася у лютому 2014 року, по відношенню до України. В результаті агресії сталася анексія РФ АР Криму, військове протистояння на сході країни та втрата адміністративного контролю над частиною території Донбасу. Широкомасштабне вторгнення почалося у лютому 2022 року і досі продовжується. Такі дії РФ призвели до втрати російського споживчого ринку та кооперації з російськими промисловими підприємствами та значними втратами для економіки України.

Серед інших негативних факторів цього періоду також українські дослідники визначають несприятливу кон'юнктуру цін на основні товари українського експорту, технічні міжнародні бар'єри, низький рівень кооперації української промисловості з промисловістю Євросоюзу, падіння внутрішнього попиту та відкритість економіки України для імпорту промислової продукції, [10]. Відзначимо, що частка продукції підприємств - виробників харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у загальному обсязі промислової продукції є досить вагомою. Їх частка складає близько 21 % в обсязі реалізованої промислової продукції та 36 % в загальному обсязі переробної промисловості, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Частка окремих видів економічної діяльності у загальному обсягу реалізованої промислової продукції підприємств в Україні за 2021р.

Види економічної діяльності	% до продукції промисловості
Промисловість	100
Переробна промисловість	58,0
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	21,0
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	20,8

Продовження таблиці 1.4

Види економічної діяльності	% до продукції промисловості
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	12,3
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	11,2
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	6,1
Машинобудування	6,1

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Незважаючи, що обсяги за окремими видами економічної діяльності по періодах мають змінний характер, можна зробити висновок, що виробництво продукції харчування є пріоритетним видом діяльності для України.

Для визначення характеристики змін у харчовій промисловості з урахуванням інфляційних процесів, визначимо динаміку у міжнародній валюті (дол. США), табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Динаміка змін обсягів реалізованої промислової продукції України за окремими видами діяльності в доларовому еквіваленті за 2014-2021 рр.

Показники	Обсяг реалізації 2014р.	Обсяг реалізації 2021р.	Зміни за період 2014-2021р. %
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	21249,3	25172,6	118,4
Виробництво харчових продуктів	17555,5	21670,1	123,4
Виробництво готової їжі та страв	124,9	342,88	274,3

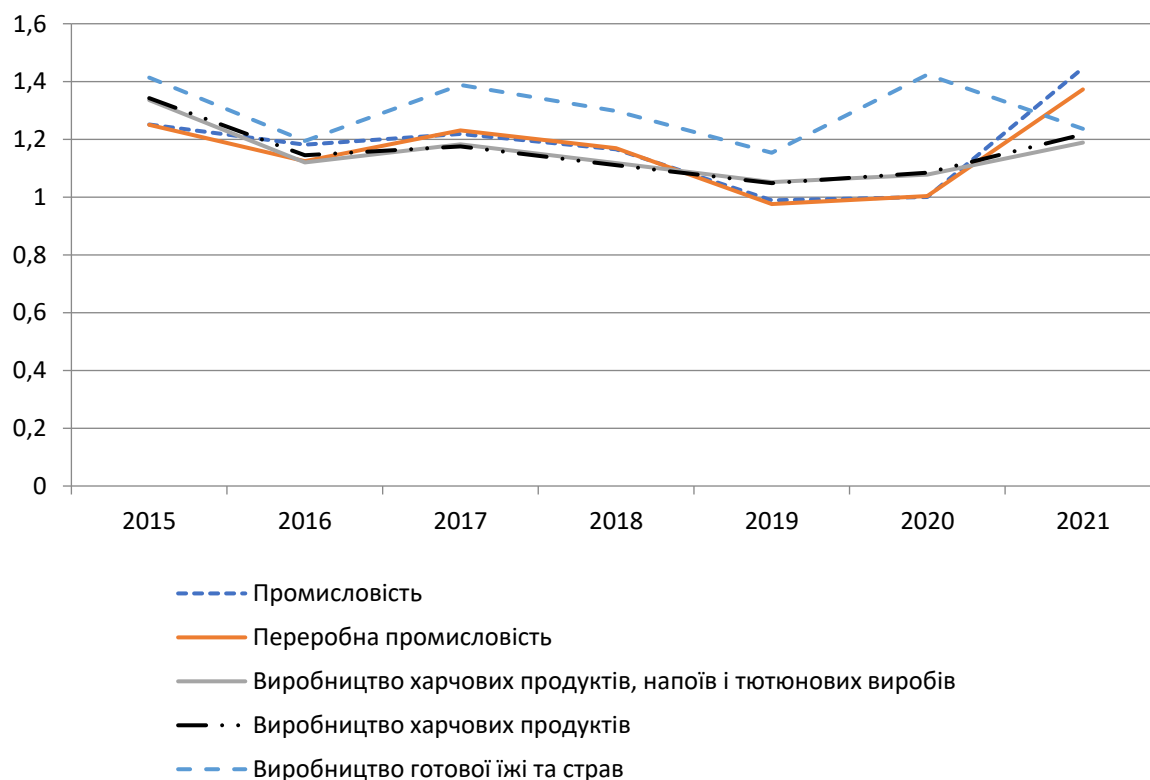
Джерело: сформовано автором на основі [15].

Незважаючи на вплив пандемії та інші негативні фактори обсяги виробництва харчової продукції за період 2014-2020 р. збільшилися по всіх видах цієї діяльності, табл. 1.5. За визначенням експертів [10] значною мірою цьому сприяла позитивна кон'юнктура на продукцію харчування в світі.

Необхідно відзначити важливість харчової продукції, як значної частини національного експорту. Згідно [15] обсяг експорту виробників харчової продукції задіяних в переробці складає близько 10 млрд. доларів США, а це близько чверті від загального експорту.

За прогнозами «Продовольчої та сільськогосподарської організації» ООН, у наступні десятиліття в світі істотно зросте попит на сільгосппродукцію через стабільне збільшення чисельності населення на планеті. Це пов'язує вартість сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки, у другу групу відносять товари з доданою вартістю, [7].

Як позитивну тенденцію харчового ринку України відзначимо, що протягом визначеного періоду спостерігалось суттєве зростання обсягів реалізації продукції на підприємствах з виробництва готової їжі та страв, табл. 1.4, зростання склало - 174 %. Динаміку по визначених видах харчової продукції та промисловості загалом наведено на рис. 1.2.



Джерело: сформовано автором на основі [15].

Рис. 1.2. Динаміка змін обсягів реалізації харчової продукції по окремих видах діяльності по Україні за 2014-2021 рр.

Негативна динаміка обсягів переробки харчових продуктів протягом 2019-2020 рр., в більшості спричинена пандемією, змінилася на позитивну. Починаючи з 2020 р. відбуваються позитивні зміни у всіх видах діяльності підприємств виробників харчових продуктів, рис. 1.2.

Можна визначити, що перспективи розвитку виробництва харчових продуктів України на пряму залежать від наявної кон'юнктури на продовольство в світі, конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та ефективності впровадження державної регуляторної політики.

Загально відомо, що сучасне виробництво готової їжі та страв є галуззю з високою з доданою вартістю. За визначенням фахівців галузі [9]: розвиток підприємств, що виробляють продукцію з високою доданою вартістю дозволить зменшити торгівлю сировиною, але при цьому збільшити прибуток від експорту продуктів переробки, що більш вигідно з економічної точки зору, [9].

Як приклад економічної привабливості діяльності у галузі виробництва продукції харчування можна надати наступне: за розрахунками фахівців, глибока переробка зерна в глютен, сахарні сиропи, амінокислоти та органічні кислоти створює до 300 доларів додаткової вартості в розрахунку на тонну зерна [10].

Проведені розрахунки у роботі [10] доводять, що виробництво білкових продуктів із сої – це додаткові 600 доларів додаткової вартості на тонну соєвих бобів. Проведення процесу переробки сировини таким чином з 1 млн тонн зернових і 1 млн тонн бобів, можна додатково отримати майже в 900 млн доларів прибутку, [10].

Згідно того ж джерела [10], найбільша частина реалізованої продукції харчування - це напої, м'ясні і молочні продукти, тютюнові вироби, хлібні та хлібобулочні вироби, жири. Фахівці та експертне товариство відзначають, що Україна має сприятливий природний, людський, геополітичний і ресурсний потенціал для розвитку виробництва харчових продуктів, раціональне використання якого забезпечило б їй провідне місце на світовому й регіональних продовольчих ринках.

Провідними видами підприємництва серед виробників харчових продуктів України є діяльність з виробництва цукру, м'ясних та молочних виробів, олійно-жирової та плодоовочевої продукції, консервів, кондитерських та спирто-горільчаних виробів й продукції виноробства.

Відзначимо, що існує довготривале плідне торгове співробітництво між Україною та Китаєм в галузі сільгосппродукції та продуктів харчування. Україна експортує продукцію до Китаю за умовами так званого режиму найбільшого сприяння або «most favoured nation», скороч. MFN, [12].

Існуючий рівень імпортного тарифу для українських товарів становить близько 10 %. Проте, Китай встановив квоти на імпорт окремих категорій сільськогосподарської продукції з України, зокрема, зернові культури: пшеницю, кукурудзу, рис; продукцію борошномельної і круп'яної промисловості: борошно, крупи, крохмалі; цукор з цукрових буряків, [12].

Обсяги торгового співробітництва між Україною та КНР загалом та за окремими видами харчової продукції за 2022 р. наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Обсяги торгового співробітництва між Україною та КНР

Товарообіг	Експорт		Імпорт	
	вартість, тис. дол. США	у % до відп. періоду попер. року	вартість, тис. дол. США	у % до відп. періоду попер. року
Всього Україна	44 135 592,5	64,8	55 295 748,4	75,9
Між Україною та КНР	2 467 228,3	30,8	8 670 909,1	79,0

Джерело: сформовано автором

Загальний товарообіг між двома країнами у 2022 році склав більше 11 млрд. дол. США. В міждержавному товарообігу України це значна частка, яка складає більше 10 %, табл. 1.6. Значний обсяг товарообігу складає продукція харчування.

Відзначимо, що у 2022 році активність міждержавного торгівельного

співробітництва значно скоротилося, табл.1.6. Основним чинником негативної динаміки торгівельного співробітництва між підприємствами України з суб'єктами діяльності КНР можна визначити агресію РФ, «гаряча» фаза якої почалася на початку 2022 року.

Більш детально асортимент торгового співробітництва по продукції харчування між Україною та КНР у тис. дол. США за 2022 р. наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Товарообіг між Україною та КНР продукції харчування за окремими товарними групами у 2022 р., тис. дол. США

Групи харчової продукції	Експорт	Імпорт	Загальний тварообіг	% від загальн. обігу
М'ясо та їстівні субпродукти	44356,5	0	44356,50	2,06
Риба і ракоподібні, молюски та інші водяні	1,0	7 500,7	7 501,70	0,35
Молоко та молочні продукти, яйця, мед	4620,3	0	4620,30	0,21
Інші продукти тваринного походження, в іншому місці не зазначені	156,1	3365,0	3521,10	0,16
Овочі та їстівні коренеплоди і бульбоплоди	313,2	10727,1	11040,30	0,51
Їстівні плоди та горіхи; шкірки цитрусових та інші	20,1	10 837,5	10 857,60	0,51
Кава, чай, мате, або парагвайський чай	0,9	9 780,5	9781,40	0,46
Зернові культури	1 104 936,0	21 237,8	1126173,80	52,39
Продукція борошномельно-круп'яної промисловості; солод; крохмалі	4502,8	237,3	4740,10	0,22
Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини	14 875,3	4811,6	19686,90	0,92
Шелак природний неочищений; камеді, смоли та інші рослинні соки і екстракти	0	14119,2	14119,2	0,66
Жири та олії тваринного або рослинного походження; продукти їх розщеплення	354 056,6	1074,4	355131,00	16,52
Готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних, молюсків	1,7	16904,0	16905,70	0,79
Цукор і кондитерські вироби з цукру	4853,8	8125,8	12979,60	0,60
Какао та продукти з нього	566,7	609,1	1175,80	0,05
Готові продукти із зерна зернових культур, борошна, крохмалю або молока	639,0	1481,9	2120,90	0,10
Продукти переробки овочів, плодів, горіхів або інших частин рослин	6,7	9 943,6	9950,30	0,46
Різні харчові продукти	978,2	12823,2	13801,40	0,64

Продовження таблиці 1.7

Групи харчової продукції	Експорт	Імпорт	Загальний тварообіг	% від загальн. обігу
Алкогольні і безалкогольні напої та оцет	2982,7	97,5	3080,20	0,14
Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	344432,8	48829,7	393262,50	18,30
Тютюн і промислові замітники тютюну	1,2	84596,9	84598,10	3,94

Джерело: сформовано автором на основі [15].

З статистичних даних табл. 1.7 можна відзначити, що по деяких товарних групах, таких як «зернові культури», Україна є експортером для КНР. Відповідно є групи товарів, такі як «шелак природний неочищений; камеді, смоли та інші рослинні соки і екстракти», «кава, чай» та «готові харчові продукти з м'яса, риби», по котрих імпорт здійснюється тільки з боку КНР.

Відзначимо низьку додану вартість продукції, яка експортується до КНР, така, як «зернові культури», та доволі високу додану вартість продукції, яка імпортується з КНР «готові харчові продукти з м'яса, риби», оскільки перша є сировиною, а остання є продукцією переробки.

Графічно обсяги груп харчових товарів у торговому обігу України та КНР відображено на рис. 1.3.

Серед найбільших за розмірами груп товарів відзначимо групи «зернових культур», «м'ясо та їстівні субпродукти, продуктів переробки м'яса», жирів та олії тваринного або рослинного походження, «молока та молочних продуктів, яйця птиці», рис. 1.3.

З характеристик рис.1.3 відзначимо переважні обсяги групи «зернових культур» експортером яких, у торговому співробітництві двох країн, є тільки Україна.

Вимоги до розміщення на ринку КНР продуктів харчування регулюються декількома законами, зокрема базовим «Food Safety Law of the People's Republic of China», [12].

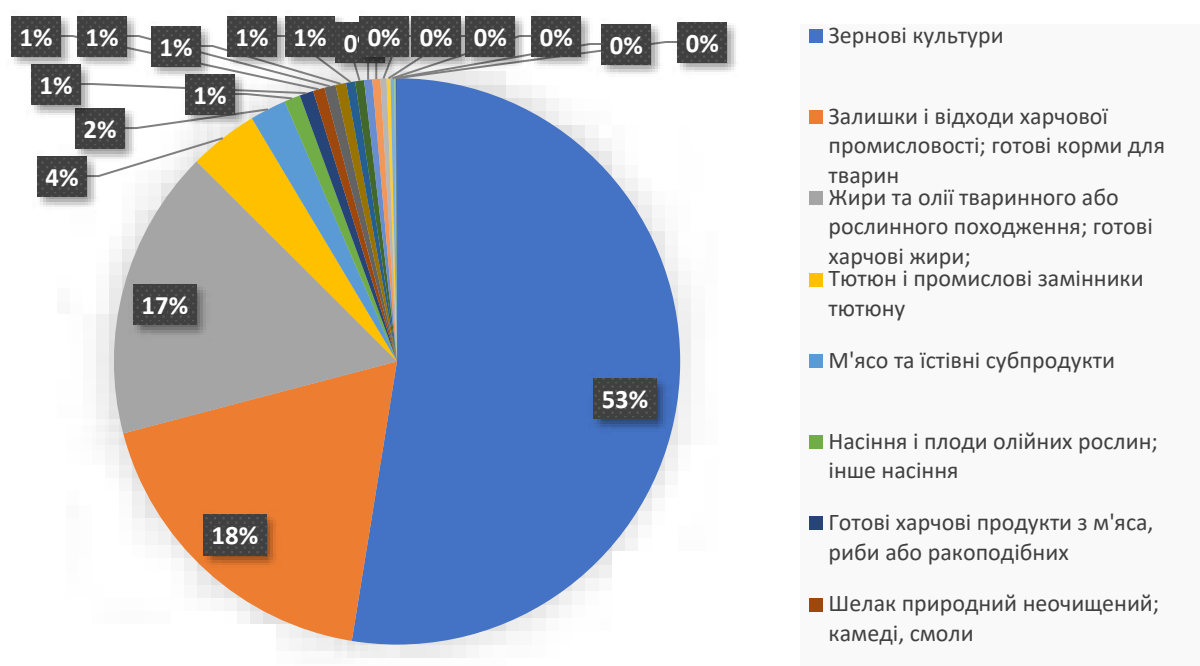


Рис. 1.3. Частки товарообігу України та КНР продукції харчування по окремих товарних групах за 2022 р.

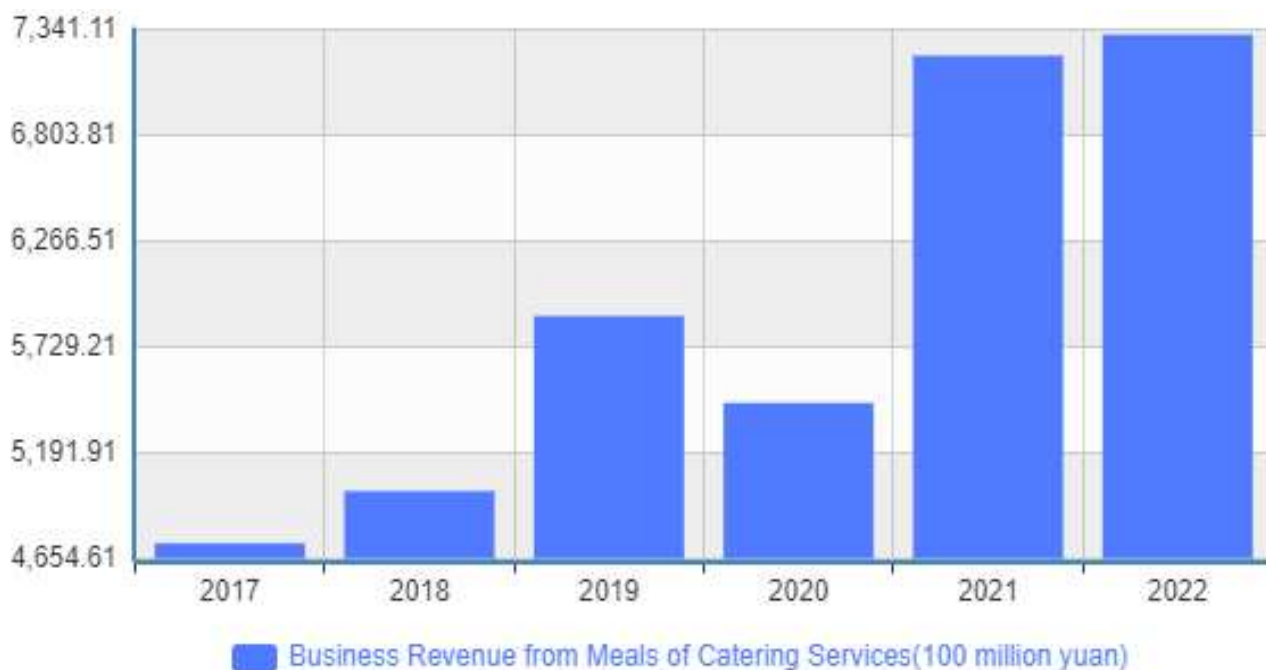
Державні стандарти КНР розповсюджуються на продукти харчування і сільськогосподарську продукцію є обов'язковими для всіх виробників і продавців харчових продуктів, харчових добавок і супутніх продуктів.

Імпортовані харчові продукти також мають відповідати державним стандартам Китаю з питань безпеки харчових продуктів. Проте, слід зазначити, що під час контролю імпорту харчових продуктів китайські контролюючі органи зазвичай керуються не лише власними, а й європейськими або американськими нормативами і стандартами, особливо там, де відсутні національні вимоги. Крім того, у разі наявних розбіжностей між національними та зарубіжними показниками китайські контролюючі органи віддають перевагу застосуванню більш суворих вимог до імпортних товарів, наприклад, чинних у ЄС і США, [12].

Для визначення стану продовольчої безпеки та сучасних проблем виробників харчових продуктів КНР проаналізуємо деякі показники діяльності, рис. 1.4.

Під впливом складних економічних, політичних та епідеміологічних чинників діяльність підприємств виробників харчових продуктів та загалом

переробна промисловість України та Китаю протягом останніх років зазнає значних змін, які потребують відповідних дій вчасної адаптації до викликів внутрішнього та зовнішнього економічного середовища.



Джерело: сформовано автором на основі [11].

Рис. 1.4. Доходи від діяльності підприємств Китаю - виробників харчових продуктів за 2017-2022 рр., 100 млн. юанів.

За період 2017-2022 рр. доходи підприємств пов'язаних з виробництвом харчових продуктів Китаю зросли на 55 %, рис. 1.4. Це дуже вагомий позитивний результат. Необхідно відзначити, що така позитивна динаміка досягнута незважаючи на тимчасовий спад протягом 2020 р., який відбувся під негативним впливом пандемії COVID-19 та запроваджених карантинних заходів.

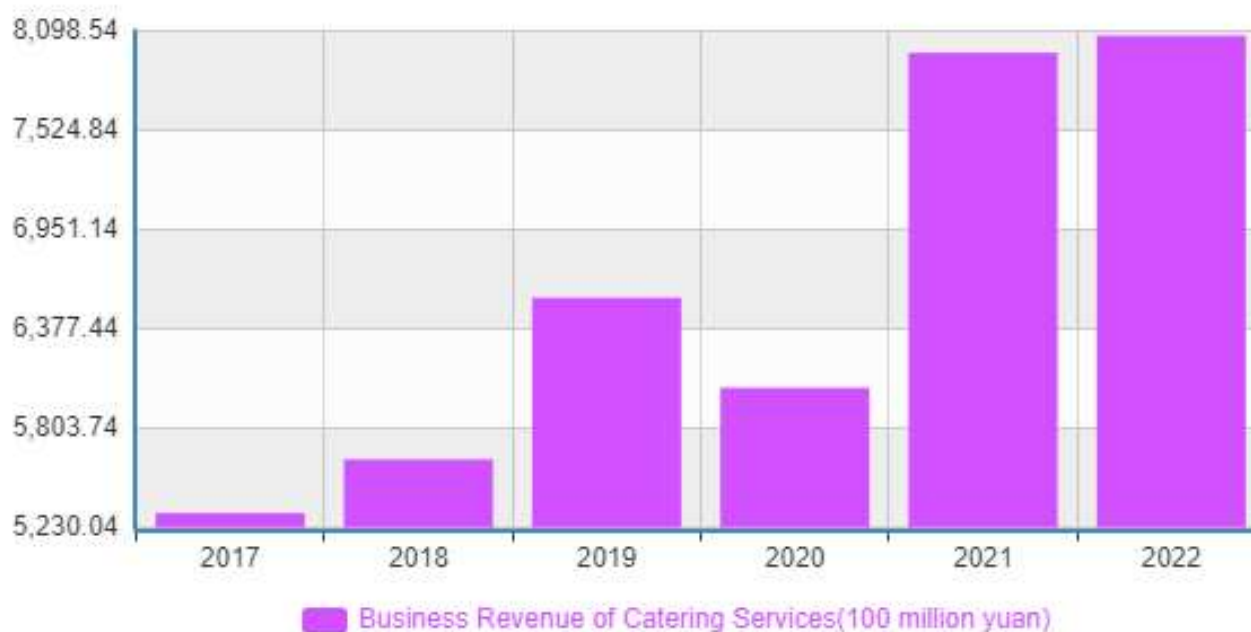
На відміну від України в Китаї карантинні заходи, наслідками яких став спад підприємницької діяльності у харчовій сфері, почалися раніше, у грудні 2019 року.

Пік зниження економічної діяльності в КНР припав на 2020 рік, після якого почалася активізація діяльності підприємств громадського харчування. В Україні карантинні заходи були запроваджені пізніше, з березня 2020 року.

Найбільший спад виробничої діяльності в Україні припав на 2020 рік, в цей період китайські підприємства вже змогли пристосовуватися до діяльності в умовах карантину. Серед спільних характеристик діяльності обох країн можна відзначити підвищення економічної активності на підприємствах громадського харчування протягом 2021-2022 років.

Фахівці та науковці [10, 11] визначають, що підприємства виробники харчових продуктів Китаю та України в період карантину COVID-19 зазнали організаційних змін, адаптувалися до наявних викликів. Успішна діяльність в умовах карантину вимагала від підприємств підвищення якості управлінської діяльності та оперативності прийняття управлінських рішень.

Проаналізуємо динаміку діяльності підприємств послуг громадського харчування та ресторанного бізнесу у КНР, рис. 1.5.



Джерело: сформовано автором на основі [11].

Рис. 1.5. Виручка від продажу послуг громадського харчування та ресторанного бізнесу КНР за 2017-2022 рр., 100 мільйонів юанів, [11]

Динаміка відновлення виробників продукції харчування галузі КНР та України підтверджує визначення фахівців [10, 11], рис. 1.1-1.5. Проведені

підприємствами цього виду діяльності заходи по адаптації відповідали наявному в часі і просторі попиту на продовольство, та сприяли утворенню логістичних ланцюжків постачання товарів та загалом розвитку сфери харчування.

Відзначимо, що динаміка обсягів реалізації від продажу послуг громадського харчування за означений період мала різноспрямований характер.

Протягом періоду 2017-2018 років відбувалося стійке зростання галузі харчування, яке пришвидшилося на початку 2019 року. Карантинні заходи сприяли скороченню виробництва харчової продукції на 14 %. Проте, починаючи з 2021 відбулося швидке зростання на 34 %. За визначенням фахівців [17] обмеження діяльності підприємств сфери послуг громадського харчування прискорили впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств. Згідно даних [11], бізнес послуг харчування в Китаї зазнав більш глибокого спаду, серед підприємств пов'язаних з виробництвом та збутом харчової продукції він склав близько 15 % у 2020 році. Швидке відновлення цієї сфери економічної діяльності відбулось в 2021 році, виручка підприємств від продажу послуг громадського харчування зросла майже на 40 %, табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Показники, що характеризують підприємства галузі громадського харчування КНР за період 2017-2021 рр., [11]

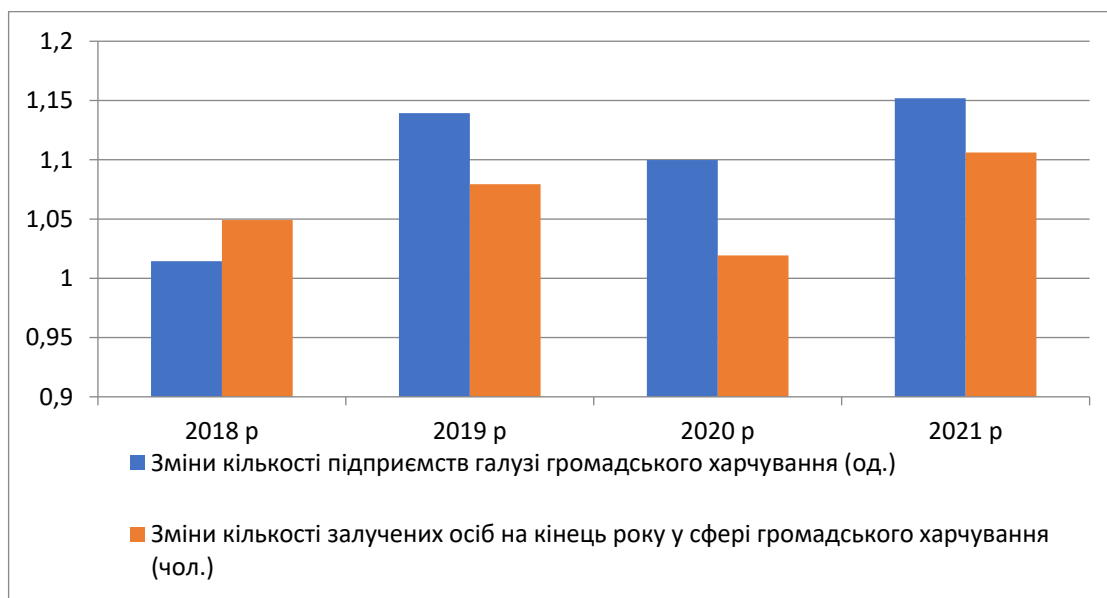
Показники	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість підприємств галузі громадського харчування (од.)	25884	26258	29918	32901	37900	38450
Кількість залучених осіб на кінець року у сфері громадського харчування (чол.)	2232258	2342000	2527930	2576586	2849872	3004140

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Значна кількість фахівців та науковців визначають, що навіть найбільш

технологічно розвинені країни не були готові до тривалого локдауну. Ситуаційні умови локдауну стали поштовхом до переведення організаційних та управлінських реформ бізнесу, які в більшості були сконцентровані у підприємствах сфери послуг.

По показниках діяльності, табл. 1.8, можна визначити, що ділова активність в цій сфері протягом періоду 2017-2022 рр. значно поживилася. Більш детально динаміку змін можна дослідити на рис. 1.6.



Джерело: сформовано автором на основі [11]

Рис. 1.6. Динаміка змін кількості підприємств та працівників сфери громадського харчування КНР протягом 2017-2021 рр., [11].

Загальний вигляд динаміки змін як кількості суб'єктів діяльності сфери громадського харчування так і чисельності зайнятих працівників співпадає з характеристикою доходів підприємств. В цілому за досліджений період виявлена загальна позитивна динаміка. Тимчасовий спад активності виявлено протягом 2020 р., що стало внаслідок пандемії COVID-19, рис. 1.6.

Серед особливостей економічної діяльності в КНР відзначимо дуже незначні коливання змін споживчих цін на харчову продукцію протягом 2021-2022 років, табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Зміна споживчих цін КНР у 2022 році, %, [11]

Показники	Зміни на загально національному рівні 2021/2020 роки	2022/2021р	
		Міська місцевість	Сільська місцевість
Загальний рівень споживчих цін	0,9	1,0	0,7
З них: продукти харчування, тютюн та спиртні напої	-0,3	0,0	-1,2
Одяг	0,3	0,3	0,0
Послуги ЖКГ	0,8	0,8	1,1
Господарські товари та послуги	0,4	0,4	0,4
Транспорт та зв'язок	4,1	4,2	3,9
Освіта, культура та відпочинок	1,9	2,0	1,7
Охорона здоров'я та медичні послуги	0,4	0,3	0,7

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Відповідно даних табл. 1.9, серед особливостей економіки КНР відзначимо національну економічну відмінність: зміни цін у міській місцевості мають більшу амплітуду змін ніж у селах табл. 1.9.

Загальні ціни на продукцію харчування у КНР за підсумками 2021 року зменшилися на 0,3%, хоча в містах ціни на «продукти харчування, тютюн та спиртні напої» не змінилися, а в сільській місцевості ціни знизились на 1,2 %.

Відзначимо деякі позитивні зміни економіки КНР: згідно висновків дослідження [11], нові галузі, нові форми та моделі бізнесу набирали швидкість і зростали. Серед галузей високого рівня доданої вартості високотехнологічна обробна промисловість збільшилася порівняно з попереднім роком на 18,2 %, склавши 15,1 % від усіх промислових підприємств понад встановлений розмір. Додана вартість виробництва устаткування збільшилася на 12,9 %, склавши 32,4 % від усіх промислових підприємств понад встановлений розмір.

Серед категорії «підприємств сфери послуг, що перевищують встановлений розмір», доходи бізнесів, що стратегічно розвиваються за 2021 р

зросли на 16,0 %. Інвестиції в наукомісткі галузі за той же період збільшилися на 17,1 % порівняно з попереднім роком.

Відзначимо, що сучасний економічний простір України по відношенню до Китаю характеризується високою нестабільністю та динамічністю змін. Такий стан вимагає від керівників підприємств виробників харчових продуктів гнучкого та швидкого реагування на ці зміни шляхом розробки та впровадження ефективних механізмів адаптації до зовнішнього середовища. Відповідні дії та своєчасність їх впровадження дозволять суб'єктам діяльності отримувати конкурентні переваги на ринку громадського харчування.

1.2. Особливості функціонування ресторанних послуг, як частини індустрії гостинності

Однозначного визначення «ресторану» не існує, але у загальному визначенні це заклад громадського харчування з підвищеною від інших якістю обслуговування, страв та напоїв, наявністю меню та інтер'єром позитивно сприяючим відвідувачам до розваг та відпочинку.

Перші ресторани у Китаї вже були під час правління династії Тан (618-906 рр.). Один із найстаріших ресторанів у світі - «Бакіт Чікен Хаус», відкритий в 1153 в місті Кайфін, [18]. Окремі ресторани в місті Ханчжоу, культурному, політичному та економічному центрі Китаю в період династії Сун спеціалізувалися на якійсь одній конкретній їжі.

Слово (фр. Restaurant) увійшло у вжиток від одного з хазяїв харчевні в Парижі, який для приваблення гостей вивісив плакат «Ми відновимо (реставруємо) ваші шлунки», [1].

За визначенням [19] «Restaurant» - заклад громадського харчування (іноді з музикою, танцями), де подаються страви та напої. Один з видів закладів громадського харчування, від інших відрізняється вищою якістю послуг,

широким меню, окрім харчування, як правило ресторани також надають послуги з розваг та відпочинку.

Серед ознак за яким відвідувачі відзначили один з перших ресторанів у Лондоні у XVIII столітті « заклад у якому поєдналися чотири предмети розкоші - гарні зали, розумні офіціанти, вишуканий льох, гарна їжа», [20].

За визначенням нормативно-правової бази України, [20] «Ресторанне господарство» - вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього, (абз. 2 п. 1.3 Правил № 219).

Серед закладів громадського харчування ресторани, на відміну від інших, завжди були поважним місцем. Ресторани, як заклади підвищеної якості надання послуг, слугують місцем ділових і поважних зустрічей, проведення бенкетів та романтичних побачень.

Ресторанні заклади забезпечують найвищий рівень обслуговування споживачів. Саме в них клієнтам пропонують найбільш широкий асортимент страв власного приготування порівняно з іншими закладами харчування.

В ресторанах найбільш привабливими для відвідувачів є національні чи «фірмові страви закладу», які зазвичай репрезентуються шеф-кухарем або власником закладу.

Згідно Закону України, [22] закладом громадського харчування є - ресторан, бар, кафе, їдальня, піцерія, кіоск чи інший заклад, що забезпечує харчуванням невизначену кількість фізичних осіб. Віднесення до закладів громадського харчування не залежить від територіальних ознак – місця провадження господарської діяльності з громадського харчування та ступеня доступності харчування будь-яким особам, [22].

Заклад ресторанної діяльності Згідно Закону України, [22] це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів.

Сферу ресторанного бізнесу, як підприємницьку діяльність відносять до індустрії гостинності, яка спрямована на задоволення попиту подорожуючих.

За визначенням українського науковця Я. Сало: «Гостинність – це одне з багатьох понять про цивілізацію. Завдяки сильному і постійному прогресу, це поняття, за участі великого потоку часу, перетворилося на одну із найпотужніших індустрій 21 століття, у якій працюють й розвиваються мільярди людей. Вони створюють величезне й безперервне споживання послуг», [23].

З точки зору українського дослідника етнокультури В. Жайворонка, [24] гостинність це «народна традиція з любов'ю та повагою приймати і частувати гостей; також готовність, бажання приймати гостей і пригощати їх; сама церемонія гостинного приймання кого-небудь».

Гостинність (від гр. «піроксенія») набула широкого розвитку ще в стародавній Елладі. У 78 античних державах-полісах право та обов'язок піклуватися про іноземців одержували лише знатні громадяни - піроксени. Гостинність (похідне від «гість») постає в усій своїй змістовій неоднозначності. Її елементи принципово імпліцитні, дифузні, тісно взаємопов'язані, але водночас суперечливі і часто навіть логічно несумісні (друг – ворог). Цим обумовлена складність виявлення структурних елементів гостинності і наявних між ними взаємозв'язків, [25].

Бурхливий розвиток туристичної галузі у XX та початку XXI століття зумовив її швидкий перехід від категорії виробничо-сервісного бізнесу до виникнення окремої спеціалізованої економічної сфери - індустрії гостинності.

Індустрія гостинності - це та сфера, яка охоплює діяльність людей у різних сферах: готельний і ресторанний бізнес, відпочинок, туризм, розваги, екскурсійна діяльність, проведення різних наукових конференцій, громадське харчування, організація виставок, [25, 26].

Необхідно відзначити, що індустрія гостинності має суспільну спрямованість, її діяльність має людино-приймальний характер. Підприємницька діяльність в сфері гостинності одна із найдавніших в історії людської цивілізації.

Гостинність стала невід'ємною частиною туризму, яку вимагають всі споживачі туристичних послуг. Індустрія гостинності неформальне об'єднання бізнесів до яких відносять послуги з розміщення, харчування, організації заходів, транспортування та інші супутні послуги галузі туризму, [27].

На сьогоднішній день невід'ємною складовою індустрії туризму є харчування гостей. Ознайомлення з туристичними об'єктами, туристи відвідують місцеві заклади харчування, в тому числі і ресторанного бізнесу, для задоволення своїх їстівних потреб та одночасно для ознайомлення з особливостями та традиціями національної кухні.

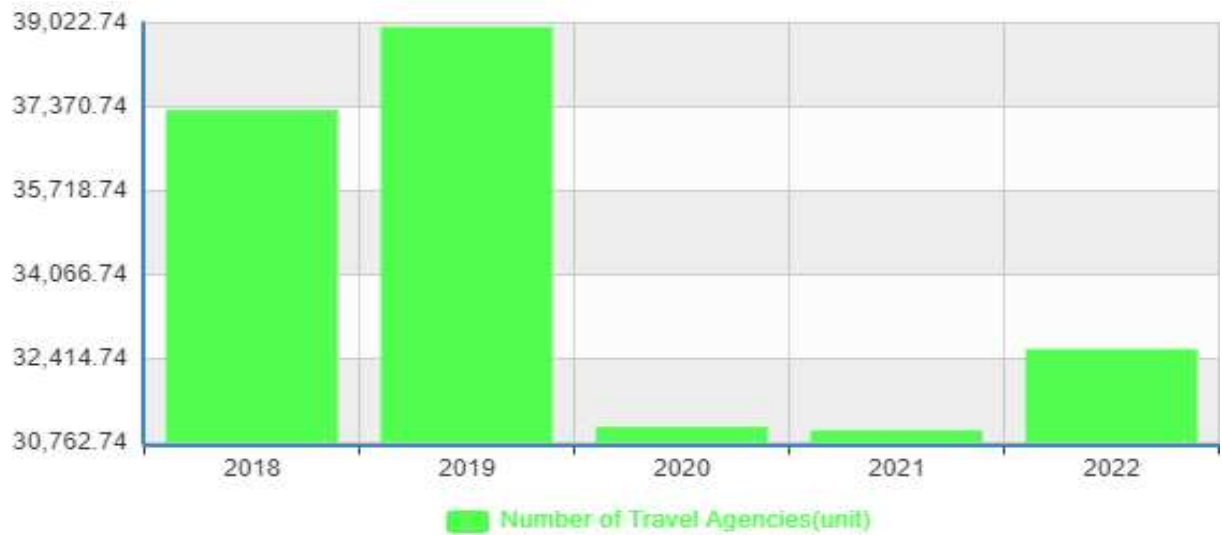
Розвиток туризму від ознайомлення людини з місцевими традиціями перетворився протягом XX сторіччя до провідних видів економічної діяльності у великій кількості країн.

Набуття угоди про безвізовий режим України з ЄС відбулося у травні 2017 року, [28], що надало поштовх поживавлення розвитку туристичної галузі в країні. Проте, впродовж останніх років індустрія гостинності в Україні, внаслідок агресивних дій РФ, перебуває в стані стагнації.

Розвиток індустрії гостинності в КНР також має різноспрямований характер. Незважаючи на спад діяльності в період пандемії, зацікавленість у веденні бізнесу пов'язана з послугами гостинності швидко відновилося, рис. 1.7.

За даними Національного Бюро статистики Китаю [11], рис. 1.7, ділова активність туристичної галузі Китаю в період 2018-2022 років має тенденцію до зростання.

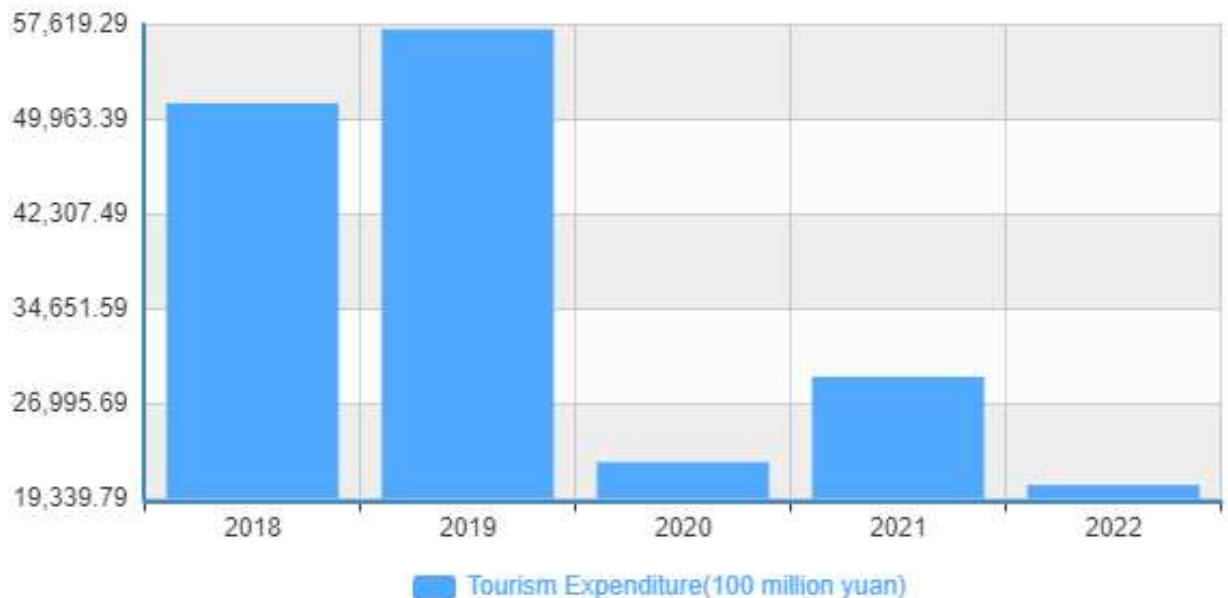
Таке зростання відбулося незважаючи на значне, близько 25 %, скорочення кількості суб'єктів діяльності туристичної галузі протягом 2020-2022 років. Скорочення кількості туристичних агенцій у 2020 2021 р. сталося, скоріш за все в наслідок пандемії COVID-19 та негативно позначились у цьому виді діяльності як в КНР, так і в усьому світі.



Джерело: сформовано автором на основі [11].

Рис. 1.7. Кількість туристичних агенцій в КНР за період 2018-2022 рр.

Доходи від галузі туризму за період аналізу зменшилися, незважаючи на їх зростання у 2018-2019 рр., рис. 1.8.



Джерело: сформовано автором на основі [11]

Рис. 1.8. Доходи від внутрішнього туризму в КНР за період 2018-2022 рр., 100 млн юанів

Тим не менше на початок 2023 р. галузь не відновилася від наслідків кризи

спричиненої пандемією. Спад доходів в економіці Китаю від туристичної галузі за період 2018-2022 р. склав близько 60 %. Така динаміка доходів від внутрішнього туризму визначає значну загальну кризу галузі в цей період.

Необхідно відзначити, що послуги персоналу індустрії гостинності спрямовані на задоволення різних потреб подорожуючих, в тому числі послуг харчування, [29 - 32].

Означені послуги об'єднують такі сфери людської діяльності як: відпочинок, харчування, розваги та туристичні екскурсії. До послуг відпочинку та харчування можна віднести готельний та ресторанний бізнес.

Проаналізуємо динаміку розвитку послуг харчування, як складової індустрії гостинності, та ресторанного бізнесу, рис. 1.9-1.12.

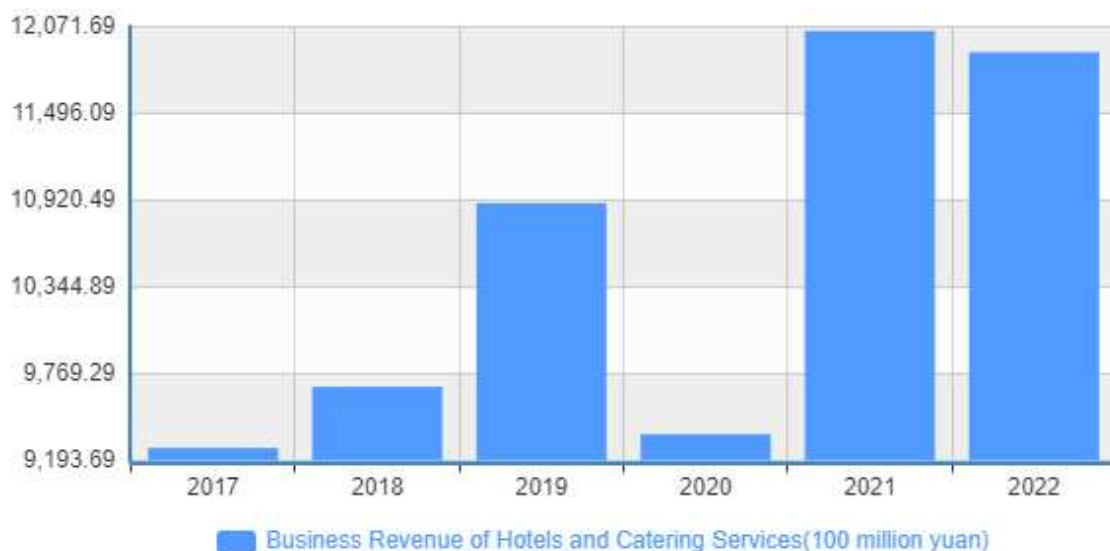


Джерело: сформовано автором на основі [11]

Рис. 1.9. Кількість залучених осіб на кінець року у сфері послуг готелів та громадського харчування за період 2018-2022 рр., 10 000 чол.

Відзначимо відносна кількість залучених осіб на кінець року у сфері послуг готелів та громадського харчування за період 2017-2022 рр. зросла на 12 %. Це відбулося незважаючи на наявність спаду у 2020 році на 2,5 %.

Проаналізуємо динаміку доходів готельного бізнесу та громадського харчування, протягом 2017-2021 рр., рис. 1.10.



Джерело: сформовано автором на основі [11]

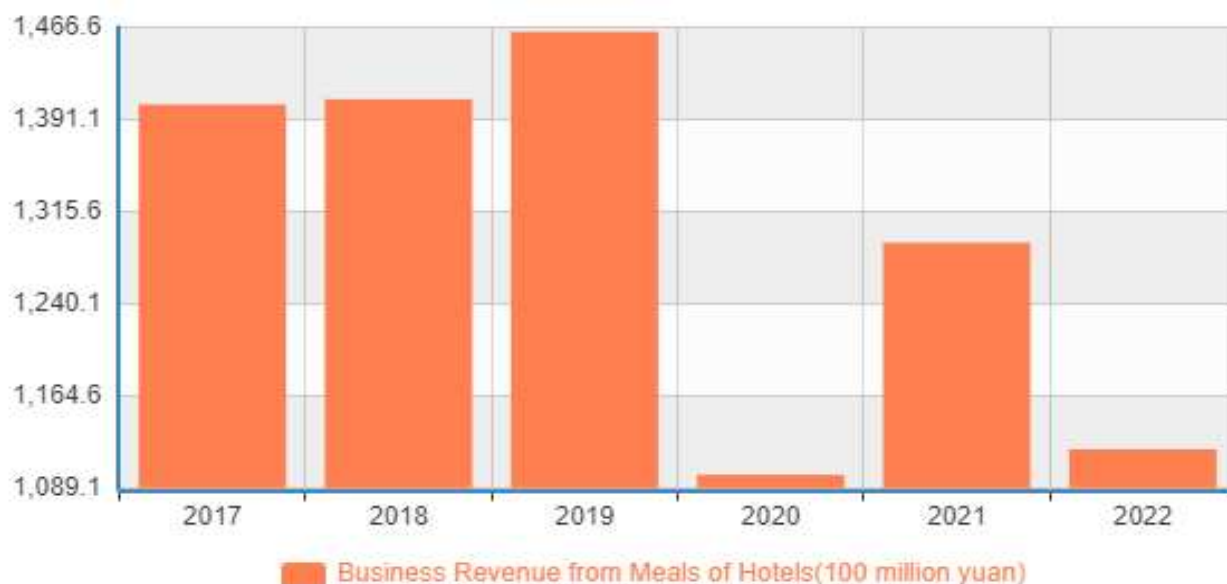
Рис. 1.10. Доходи від готельного бізнесу та громадського харчування за період 2018-2022 рр., 100 мільйонів юанів

На відміну від падіння доходів від внутрішнього туризму на 60 %, доходи від готельного бізнесу та громадського харчування за аналогічний період зросли майже на 28 %, рис. 1.10.

Розвиток готельного бізнесу і послуг громадського харчування має достатньо стійкий характер та відповідає збільшенню бізнес активності. Значне зростання відбулось у 2021 році, воно склало близько 30 %. Можна зробити припущення, що відкладений попит на подорожі здійснився з припиненням карантинних заходів.

За даними Національного Бюро статистики Китаю [33] динаміка доходів від харчування в готелях протягом 2017-2022 рр. мала різноспрямований характер. Протягом періоду 2017-2019 р. даний показник був практично незмінний, спад відбувся у 2020 р., але у 2021 р. відбулося значне відновлення.

Протягом 2022 р. відбувається деякий спад активності. Загалом за період 2017-2022 р. доходи бізнесу від харчування в готелях зазнали значного спаду, вони знизилися на 18 %, рис. 1.11.



Джерело: сформовано автором на основі [11]

Рис. 1.11. Доходи бізнесу в КНР від харчування в готелях за період 2018-2022 рр., 100 мільйонів юанів

На відміну від такої динаміки та наявних негативних тенденцій діяльності галузі зацікавленість підприємств ресторанної сфери до ведення діяльності у закладах гостинності постійно зростала, рис. 1.12.



Джерело: сформовано автором на основі [11]

Рис. 1.12. Бізнес-зона громадського харчування у готелях в КНР за період 2015-2018 рр., 10 000 кв.м *Статистичні дані починаючи з 2019 року за цим показником відсутні

На підтвердження такої думки, розширення «Бізнес-зони громадського харчування готелів 10000 кв.м» у період 2015-2018 років мало стійкий характер. Тобто, в економічній діяльності КНР мав місце стійкий попит на розширення бізнесу громадського харчування. Зростання цього показника за період 2015-2019 рр. склало 23,5 %, що відповідає дуже високим темпам. Нажаль статистичні данні починаючи з 2019 року відсутні.

Динаміка зайнятості персоналу в сфері громадського харчування мала більш стійкий характер ніж аналогічна з обслуговування послуг готелів, рис. 1.6, 1.9.

Кількість персоналу в сфері послуг громадського харчування протягом періоду 2017-2021 років зросла на 27 %. Найбільш швидкий приплив персоналу відбувся у 2021 році та склав 11,5 %.

Ще раз зауважимо, інфляція в КНР має низькі темпи росту, як по відношенню до економіки України. Реальні ціни не багато в чому відрізняються від абсолютних, тому при аналізі у вартісних характеристиках діяльності інфляцією можна знехтувати.

Заклади ресторанного бізнесу мають широкий спектр відмінностей, як функціонального, організаційного, технічного оснащення та іншого характеру. Для зручності споживачів у виборі закладу для відвідування, їх розподіляють на класи за формальними ознаками.

Клас закладів ресторанного бізнесу визначається за рахунок рівня його вимог до умов виготовлення та споживання страв, рівня обслуговування та організації дозвілля клієнтів, асортименту наданих послуг і ступеню комфорту закладу, [26].

В Україні ресторани класифікують за такими класами, як: люкс, вищий і перший. Найбільшою відмінністю між класами ресторанів є їх рівень комфорту (розташування, інтер'єр, меблі та навіть посуд) та кількість додаткових послуг, що пропонуються відвідувачам закладу, [29, 30].

Розподіл за класами підприємств ресторанного бізнесу в Україні визначено в ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». В цьому документі ресторани класифікують за класами залежно від якості послуг, що

надаються, інтер'єру, а також асортименту замовлених і фірмових страв та виробів, [34-37].

За визначенням ДСТУ 4281:2004 «клас закладу це сукупність відмітних ознак закладу ресторанного господарства певного типу, що характеризує рівень вимог до продукції власного виробництва і закупівельних товарів, умов їх споживання, організування обслуговування та дозвілля споживачів», [34].

Клас «люкс» присвоюється ресторанам і барам, які відповідають таким вимогам як вишуканість інтер'єрів, високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, оригінальний асортимент, вишукані замовлені і фірмові страви, вироби для ресторанів, широкий вибір замовлених та фірмових напоїв, коктейлів, [30].

До закладів ресторанного господарства класу «люкс» належать ресторани і бари, що відрізняються від інших підприємств ресторанного господарства унікальним характером об'ємно-планувального рішення споруди в цілому і приміщень для клієнтів, зокрема, а також максимальним рівнем комфортності. Це стосується як ресторанів та барів з традиційною архітектурою, так і тематичних ресторанів і барів. Наявність сучасного інженерного устаткування, широке використання різноманітних музичних програм, виконані за спеціальними замовленнями меблі і посуд, освітлювальна арматура доповнюють архітектурно-художнє оздоблення, створюють у комплексі найвищий за рівнем обслуговування тип підприємства, [30].

Ресторан вищого класу також характеризується високим рівнем комфортності за рахунок устаткування і зручних меблів, оригінальністю інтер'єру, належним мікрокліматом, що забезпечується кондиціонуванням повітря. До цього слід додати високу якість обслуговування відвідувачів і різноманітність кулінарних, кондитерських виробів, страв та напоїв. Багато ресторанів цього класу спеціалізуються на приготуванні національних страв, до меню можуть включатися фірмові страви, напої і закуски, які готуються тільки тут. Як правило, до меню входить менша кількість страв, ніж у ресторані класу «люкс», рецептури їх менш складні. При обслуговуванні використовуються порцеляновий посуд вищої якості, який відрізняється легкістю і витонченістю дизайну.

Ресторан першого класу характеризує простота і оригінальність інтер'єру, гармонійність і комфортність. В інтер'єрі використовують декоративні елементи, що створюють єдність стилю, враховуються найменування ресторану, специфіку кухні та інші фактори.

Серед світової класифікації ресторанних закладів не можна не відзначити досвід «Michelin, Le Guide Rouge» - загальновідомий серед експертного середовища і впливовий з ресторанних рейтингів світу. Для всіх ресторанних закладів світу метою їх якісної відзнаки наразі є — потрапляння до в червоного «гїду Мішлен». У червоному «гїді Мішлен» друкуються найкращі ресторани заклади відповідно визначених категорій.

Зірки Michelin мають три категорії. Одна зірка означає для подорожуючих, що в ресторан варто заїхати по дорозі, дві - заради ресторану варто зійти з маршруту, а три зірки свідчать про унікальність ресторану, заради якого варто зробити окрему подорож, [30, 31].

Ще одним розподілом підприємств галузі харчування за ознакою спеціалізовані та комбіновані.

За означеним розподілом «до спеціалізованих закладів належать ресторани, кафе, закусочні, які реалізують та відпускають специфічний асортимент страв, напоїв та закуплених товарів (кафе-кондитерська, кафе-морозиво, ресторани з національною кухнею, закусочна: піріжкова, млинцева, піцерія; бар: пивний, винний)», [32].

До комбінованих закладів належать, ті, що об'єднують декілька бізнесів різних типів в одній будівлі, з повною або частковою централізацією торговельно-виробничих функцій, складського господарства, управління і надають споживачу можливість вибору в одному місці кількох видів послуг: ресторан, бар, більярдний клуб, кафе-бар тощо, [31].

Отже, серед організаційних особливостей ресторанного бізнесу відзначимо, на території ресторану, як суб'єкту господарювання, може бути розміщений комплекс закладів індустрії гостинності.

За результатами проведеного аналізу виявлено, що в період 2017-2022 рр.

відбулися значні зміни як в ресторанному бізнесі, так і в індустрії гостинності. Протягом періоду зацікавленість бізнесу у сфері ресторанних послуг та послуг харчування в КНР мала стійкий характер. Це підтверджується стійким попитом на розміщення «Бізнес-зон громадського харчування у готелях».

Пандемія та карантинні заходи спричинили економічний провал галузі харчування в цей період. Припинення карантинних заходів та бурхливе поживлення туристичної галузі дало змогу бізнесу ресторанних та харчових послуг швидко відновитися. Наявність деякого спаду «Доходів бізнесу від харчування в готелях», незважаючи на зростання відвідувачів може свідчити, що споживачі послуг стали витрачати менше коштів при відвідуванні закладів харчування. Пандемія COVID-19, суттєво зменшила фінансові можливості клієнтів, [35-36].

Ресторанний бізнес та харчові послуги відновилися після періоду спаду діяльності у спричиненого пандемією та розвивається швидкими темпами. Доходи від готельного бізнесу та громадського харчування в Китаї перевищили на 10 %, в порівнянні з доповідним періодом. Таке зростання відбулося незважаючи, що доходи від туристичної галузі на цей час ще не відновилися.

Отже, розглянуто головні тенденції сучасного розвитку індустрії гостинності, фактори, що впливають на ефективність господарської діяльності бізнесу ресторанної сфери.

1.3. Сучасні тенденції розвитку інтернет-обслуговування споживачів ресторанних послуг

Функціонування галузей економіки, в тому числі і харчової сфери, у відповідності до європейських стандартів є пріоритетним завданням, яке поставлено перед Україною в умовах процесу інтеграції до Європейського Союзу. Здатність підприємств забезпечити потреби вітчизняного ринку та

підвищити рівень конкурентоспроможності українських підприємств залежить від чіткого розуміння викликів, які стоять перед стратегічно важливою галуззю економіки, та визначення шляхів подальшого розвитку вітчизняного харчового виробництва.

Сучасні завдання керівництва КНР відповідно розвитку харчової галузі спрямовані на пошук конкурентних переваг в умовах світової глобалізації, [38].

До сучасних світових тенденцій економічного розвитку можна віднести процеси глобалізації, які вносять не тільки позитивний а й негативний вплив на функціонування харчової сфери. Наукові дослідження та узагальнення щодо пріоритетів політики у галузі харчової промисловості дають можливість проаналізувати сучасні тенденції, допомагають знайти найбільш ефективні методи та інструменти підвищення конкурентоспроможності та покращення інвестиційного клімату, [40-43].

В умовах посилення конкуренції та достатнього насичення ринку харчовими товарами (у тому числі товарами тривалого користування), у розвинутих країнах світу, надзвичайно важливу роль успішної діяльності підприємств забезпечує наукова система управління.

Гнучке реагування системи управління підприємства, на сучасні зміни ринку та умови діяльності, відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності господарювання підприємства, [40].

Управління бізнесом є процес який включає в себе функції контролю та нагляду за діловими операціями та пов'язаними з ними сферами. Окрім контролюючих функцій, управління включає в себе прийняття рішень, ефективну організацію персоналу та всіх видів ресурсів на виконання необхідних бізнес-операцій.

Деякі науковці розглядають процес управління як бізнес-адміністрування. Необхідно зазначити, що процес управління бізнесом має більший спектр, а бізнес-адміністрування є його складовою частиною. Діяльність бізнес-адміністрування зосереджена на завданнях досягненнях максимальної оптимізації бізнес процесів та контролю.

Аналізуючи світовий досвід, а саме позитивний досвід бізнесу провідних країн Європи США, Японії досвід Китаю, постає питання про забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, як частини ринку послуг, де вагоме місце займає якість. Це обумовлює необхідність розуміння та задоволення вимог і потреб споживачів, сегментацію окремих їх груп, впровадження систем управління якістю, а також розвиток інтернет-обслуговування, [42].

Враховуючи зростаючу конкуренцію сфери послуг та її складової сфери ресторанного бізнесу виникає необхідність впровадження заходів з інтернет-обслуговування, які мають забезпечувати та постійно вдосконалювати якість послуг. Означені заходи мають відповідати ринковому попиту, формувати ресторанний бренд, збільшувати привабливість для різноманітних груп споживачів та створювати умови для зацікавленості інвесторів до збільшення капіталовкладень на користь розвитку діяльності ресторанів.

Сучасні умови ведення ресторанного бізнесу вимагають від підприємств переходити на якісно нові рівні ведення діяльності й обслуговування клієнтів. Означені умови сприяють підприємства та підприємців до пошуку принципово нових технологічних форм та методів ведення бізнесу у сфері ресторанних послуг.

Забезпечення високого рівня якості послуг, створення бренду та іміджу підприємств ресторанної сфери, формування ресторанних мереж та супутніх бізнес кластерів, побудова ефективних систем управління якістю, розроблення та реалізація дієвої політики, стратегії й тактики управління якістю в межах ланцюга створення вартості ресторанних послуг, через консолідацію діяльності та інтегрування бізнес-процесів суб'єктів харчового та туристичного бізнесу, ставить питання про необхідність формування професійних навичок, знань та професійних компетентностей персоналу для ефективного управління якістю інтернет-обслуговування в ресторанній галузі, [43].

Статичність та відсутність змін в управлінні не може гарантувати зростання обсягів прибутковості, а іноді не спроможні навіть забезпечити

збереження обсягів діяльності підприємств на вже досягнутому рівні. Такі обставини спонукають представників ресторанного бізнесу до аналізу та визначення сучасних світових тенденцій, та запровадження у власну діяльність новітніх методів й підходів у веденні господарської діяльності, [43].

Однією з сучасних форм організації процесу управління є процес діджиталізації. Діджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій. Перехід економіки до ери цифрових можливостей привело до необхідності діджиталізації управлінських процесів, запровадження цифрових продуктів з метою задоволення попиту на ринку, [41].

Світовий досвід систем управління доводить термін запровадження процесу діджиталізації короткостроковий, він не перевищує 5-7 років. Такий термін відповідає високій динамічності, та швидким змінам споживчих можливостей та появі нових технічних інновацій, [42].

Сучасний досвід управління показує, що з розвитком інформаційних технологій, глобальної трансформації економічних процесів, їх роль та функціонал для забезпечення ефективної діяльності підприємства суттєво змінюється, що в свою чергу викликає необхідність перегляду та пошуку сучасних рішень до їхнього формування. Цей процес відбувається у постійному інноваційному пошуку на шляху вдосконалення наявних та можливих конкурентних переваг, [41].

Українські науковці визначають «йдеться про зміну глобального соціально-технологічного укладу, наслідком якого є повне переформатування звичних систем, формування нових соціальних та економічних стратегій» [17].

Згідно джерела, [44]: XXI століття стало для світу інформаційним століттям (також відоме як «комп'ютерне століття», або «цифрове століття»).

Автори [17] зауважують: цей період характеризується переходом людства від традиційної промисловості, що стала результатом індустріальної революції, до економіки, заснованої на інформаційних технологіях. У свою чергу, початок інформаційної епохи є результатом цифрової революції.

Можна вважати, що історія виникнення концепції «інформаційного суспільства» [45] бере свій початок з робіт австрійсько-американського економіста-дослідника Фріца Махлупа, який в 1933 році почав вивчати вплив патентів на наукові дослідження.

Значно пізніше, приблизно до 1980 році набуло поширення поняття «інформаційного суспільства» визначене угорським науковцем-соціологом Ласло Карваліксом, [46]. Під ним він визначав все нове, у швидко змінюваному світовому соціо-економічному комплексі постіндустріальної епохи, [46].

У 80-ті роки ХХ сторіччя цей термін став популярним серед широкого кола фахівців і політиків на фоні значного прогресу у виробництві комп'ютерних засобів і в будівництві телекомунікаційних мереж (інтегральні мікросхеми, персональні комп'ютери, цифрові системи зв'язку, волоконно-оптичні лінії тощо).

Основним двигуном цих змін є споживач, саме він і його потреби диктують умови на цифровому ринку надання послуг.

У нових умовах підприємства ресторанного бізнесу мають змогу отримати конкурентні переваги в результаті впровадження в економічну діяльність технологічних і цифрових інновацій.

Дослідник J. Rynn в роботі [47] висловлює думку «будь-яка нація або група націй, яка не має розвинутого виробничого сектору буде на милості у більш компетентних країн. Будь які країни, багаті або бідні, потребують сильної виробничої бази, для економічного успіху в та власної політичної безпеки».

Таке ставлення потребує постійного пошуку нових шляхів до успішності власних бізнесів. Інтелект та інформаційні технології не тільки забезпечують конкурентні переваги підприємствам у сучасній системі економічної життєдіяльності, але й постають у ролі його головної рушійної сили.

Інформаційні технології, можна розподілити на цифрові та аналогові. Сучасний розвиток спрямований на цифрові технології. Їх також називають діджитал-технологіями (від англ. digital technology) та нерозривно пов'язуються із процесами, так званої, діджиталізації (від англ. digitalization).

Розвиток інноваційних технологій та засобів комунікації створив потужний поштовх для формування нового напрямку в сучасному світі ресторанного бізнесу – інтернет-обслуговування клієнтів.

В сучасних умовах глобалізації науковці відзначають безальтернативність шляху переходу на нову модель з використанням цифрових технологій, в основу яких покладено використання інтелектуального і творчого потенціалу персоналу підприємств.

Відповідно до підходів S. Brennen, D. Kreys «діджиталізація» представляє собою способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму, [48].

Дещо іншу позицію займають дослідники [49] розглядаючи «діджиталізацію» не як спосіб, а як пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд найрізноманітніших видів використовуваної людиною інформації, умовно названий дослідниками «оцифруванням буття».

Проаналізуємо стан впровадження ІТ технологій на підприємствах України загалом та окремо - у сфері «Тимчасове розміщування й організація харчування» (до якої відноситься ресторанний бізнес. За даними національної статистики України це можна проаналізувати за характеристиками стану та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), табл. 1.10.

Незважаючи на те що загальна частка підприємств, які мали фахівців у сфері ІКТ доволі значна – 22 %, у сфері «тимчасове розміщування й організація харчування» вона значно нижче (близько 14 %) та в період до пандемії COVID 19 мала тенденцію до зменшення табл. 1.10.

Сегмент підприємств, які здійснювали набір фахівців у ІКТ у сфері «Тимчасове розміщування й організація харчування» теж була нижче, ніж усього по Україні.

Таблиця 1.10

Частка підприємств, які мали фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), за видами економічної діяльності у 2018-2019 роках, [15]

Галузь	Частка підприємств, які мали фахівців у сфері ІКТ		Частка підприємств, які здійснювали набір фахівців у ІКТ		Частка підприємств, які проводили навчання у сфері ІКТ	
	2018 р	2019 р	2018 р	2019 р	2018 р	2019 р
Усього	22,3	21,6	6,3	6,1	4,1	4,3
Переробна промисловість	22,6	21,8	5,9	5,5	4,6	4,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	14,4	13,6	4,6	4,5	2,7	2,8

¹ Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Показник навчання у сфері ІКТ у сфері «Тимчасове розміщування й організація харчування» теж був нижчий чим в цілому по підприємствах країни, але мав тенденцію до збільшення.

Проаналізуємо стан ІКТ у розподілі за кількістю працівників, оскільки підприємства харчової галузі відрізняються невеликою кількістю персоналу, табл. 1.11.

З даних табл. 1.11 можна визначити, що невеликі підприємства ресторанного бізнесу мають значно менше фахового персоналу ІКТ, який може організувати та впровадити та супроводжувати процес діджиталізації. На придбання та навчання таких фахівців підприємства також не звертали увагу.

Такий стан мотивації персоналу до його фахового розвитку має свою логіку оскільки великі підприємства мають більшу кількість персоналу, та

відповідно більші фінансові можливості для його утримання та підготовку.

Високий рівень конкуренції серед підприємств ресторанного бізнесу зумовлює до пошуку нових креативних ідей організації власної економічної діяльності.

Таблиця 1.11

Частка підприємств, які мали фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), за кількістю працівників у 2018-2019 роках

За середньою кількістю працівників	Частка підприємств, які мали фахівців у сфері ІКТ		Частка підприємств, які здійснювали набір фахівців у ІКТ		Частка підприємств, які проводили навчання у сфері ІКТ	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
від 10 до 49 осіб	15,1	14,5	3,8	3,7	2,4	2,5
від 50 до 249 осіб	40,1	39,1	10,4	10,5	7,0	7,5
250 осіб і більше	75,1	73,9	32,7	31,2	21,3	21,1

¹ Дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Наразі на практиці діджиталізація ресторанного бізнесу досягається за рахунок застосування закладами наступного комплексу цифрових технологій та процесів: використанням QR-кодування в обслуговуванні клієнтів; надання клієнтам цифрової інформації через електронні пристрої; здійснення дистанційної комунікації з клієнтами поза межами закладу, у тому числі через спеціалізовані веб-сайти та спеціалізовані мобільні застосунки; автоматизація внутрішніх комунікацій бізнес-процесів між працівниками закладу шляхом застосування спеціальних інформаційних програм управління закладом; надання можливості здійснення електронної оплати послуг закладу клієнтам, [43].

Стрімкий розвиток ІТ сфери сприяє розширенню функціональних можливостей цифрових технологій у ресторанному бізнесі.

Фахівці та експерти ресторанних послуг відзначають невизначеність напрямків розвитку та необхідності таких рішень у ресторанах. Багато відвідувачів закладів не можуть звикнути до меню QR-кодів, які вже стали атрибутом повсякденності. Значна кількість клієнтів ресторанів віддають перевагу «живому» спілкуванню з персоналом закладу, які можуть порадить страву та напій і надати власну рекомендацію.

Наявність можливості клієнтам самим обрати форму замовлення стає додатковою перевагою серед споживачів у виборі ресторанного закладу.

Стрімкий розвиток цифровізації знайшов багато рішень які зараз використовуються у діяльності ресторанів. Технології цифровізації використовують у менеджменті, маркетингу та управлінні ресторанів. Серед найбільш сучасних заходів які наразі застосовують ресторанні заклади можна визначити технології голографічного відображення та «штучного інтелекту».

Такі винаходи фахівці відносять до області креативної індустрії. За визначенням ЮНЕСКО креативні індустрії це індустрії, метою яких є «створення, виробництво і комерціалізацію творчих (креативних) змістів, які є нематеріальними і культурними за своєю природою. Такі змісти зазвичай захищені правом інтелектуальної власності і вони можуть набрати форми продукту чи послуги», [51].

Закон України «Про культуру» дає наступне визначення креативних індустрій [52]: “креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження”. Таке визначення включає до «креативні індустрії» включають ІТ сектор.

За визначенням [52, 53] креативний продукт - товари та послуги, що створені/надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість.

Основні види економічної діяльності, які належать до креативних

індустрій визначені розпорядженням КМУ від 24.04.2019 № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій», [54].

Серед видів діяльності згідно визначення КМУ [54] є інформаційні та комп'ютерні послуги, побудовані на використанні цифрових технологій. Означені послуги безпосередньо можна віднести до процесу діджиталізації.

Згідно [50] значення креативної індустрії, що лежать на перехресті мистецтва, бізнесу і технологій, постійно зростає – як на національному рівні, так і в порівнянні конкурентоспроможності країн на міжнародному рівні. Вони стали стратегічним напрямом для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, зайнятості та стійкого економічного зростання. Виняткове зростання обсягів та створення нових робочих місць, стійкість до економічної кризи робить креативні галузі привабливою сферою інвестицій як на приватному, так і на державному рівнях, [50].

Для пришвидшення розвитку цього напрямку економічної та культурної діяльності у Міністерстві культури України починаючи з 2017 року створено відповідний сектор розвитку креативних індустрій. Враховуючи динамічний розвиток видів діяльності цього напрямку з 2018 року створено більш широкую адміністративну структуру - директорат креативних індустрій.

На замовлення Міністерства культури та інформаційної політики України групою українських вчених було проведено дослідження «Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України», [55].

Звіт дослідження [55] було підготовлено в рамках Програми «Конкурентоспроможна економіка України» та охоплює процеси 2018-2022 років. В звіті висвітлено та проаналізовано сучасні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні.

За результатами дослідження процес діджиталізації у світовій економіці та Україні має чітку тенденцію зростання. Згідно даних звіту [55] можна зробити висновок, що креативні індустрії загалом та процеси цифровізації зростають швидкими темпами.

Згідно даних статистики «Валова додана вартість» (ВДВ), зайнятість та кількість суб'єктів господарювання креативної індустрії України постійно зростають починаючи з 2015 року, рис. 1.13.



Джерело: сформовано автором на основі [16]

Рис. 1.13. Динаміка валової доданої вартості за період 2013-2020 рр. в Україні

Значне зниження ВДВ у період 2013-2015 рр., рис. 1.13, відбулося на фоні, військового протистояння РФ та України на сході країни та анексії РФ Криму. Такі дії РФ призвели до втрати Україною частини економічних потужностей, логістичних зв'язків та деяких бізнес-партнерів.

Проте, вже з 2016 року спостерігається період економічного відновлення, рис. 1.13. За таких умов у 2018 році ВДВ креативних індустрій склала 3,9 % загальної доданої вартості, а в 2020 році вона вже склала 4,2 % загальної доданої вартості. Аналізуючи економічну діяльність пов'язану з креативною індустрією (КІ), можна визначити, що більша частина ВДВ створено діяльністю пов'язаною з інформаційними та комп'ютерними послугами.

Так у 2019 року ІТ згенерували 63,7 млрд гривень ВДВ або 54,3 % національної ВДВ КІ. Послуги реклами, маркетинг та PR – 20,2 млрд гривень ВДВ або 17 % національної ВДВ, [1554].

Відзначимо, більша частина суб'єктів господарювання КІ діє у сфері Комп'ютерного програмування (майже 59 %). Кількість суб'єктів господарювання у сфері «Комп'ютерного програмування» у 2019 році зросла на 21 % до попереднього року, та більш ніж втричі до 2013 року, [1554].

Більшу частину доданої вартості КІ створює «Комп'ютерне програмування» - майже 43 % від загальної валової доданої вартості.

Як окремий позитивний фактор розвитку необхідно відзначити, серед окремих видів послуг КІ, найбільше зростання експорту в 2020 році демонструють інформаційні послуги, на другому місці - аудіовізуальні послуги та пов'язані з ними послуги, за ними комп'ютерні послуги.

Більш детально динаміку розвитку окремих видів креативних послуг відображено у табл. 1.12.

Фахівці галузі відзначають, однією з причин такого суттєвого зростання є активне використання спрощеної системи звітності та оподаткування для індивідуальних підприємців галузі ІТ, що мотивує спеціалістів реєструватися та проводити економічну діяльність.

Таблиця 1.12

**Динаміка обсягів експорту окремих видів послуг у галузі креативних
індустрій України за 2020 р., %, [55]**

Назва послуг	До попереднього року %
Інформаційні послуги	65
Аудіовізуальні послуги	24
Комп'ютерні послуги	21
Реклама та маркетинг	11
НДДКР	-7
Архітектурних, інженерних та інших технічних послуги	-21
Інші послуги приватним особам та послуги в галузі культури та відпочинку	-21

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Найбільший зріст експорту був зафіксований саме у сфері інформаційних послуг табл. 1.12.

Серед ключових суб'єктів господарювання ІТ сектору України можна визначити: ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», ТОВ «ГЛОБАЛЛОДЖИК Україна», ТОВ «ІНФОПУЛЬС Україна», ТОВ «ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕЛЛАС», ТОВ «НЕТКРЕКЕР», [55].

Згідно висновків дослідження [55] індустрія ІТ демонструє високі темпи зростання протягом останніх п'яти років, проте, тенденція до зростання цієї сфери почалася раніше. Номінально, ВДВ ІТ України зросла з 10 млрд гривень в 2013 році до 63,7 млрд гривень в 2019 році. Розвиток ІТ значно випереджав розвиток інших КІ, що забезпечило цій індустрії домінуючі позиції серед КІ. Відповідно, в період 2013 - 2019 років частка ВДВ у загальній ВДВ КІ зросла з 33 % до 54 %.

Зростання ВДВ, яку генерує ІТ, є результатом зростання кількості суб'єктів господарювання (СГ) та зайнятості в цій індустрії. В 2019 році, в індустрії ІТ діяло 151,6 тисяч СГ або 73,8 % усіх СГ КІ України, табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Динаміка кількості зайнятих в окремих видах КІ у 2019-2020 р., %

Назва послуг	Кількість працівників 2019 р., тис	Кількість працівників 2020 р, тис	Динаміка до попереднього року %
Креативні індустрії	309,4	351,9	13,7
Інформаційні послуги	122,0	146,8	20,0
Комп'ютерні послуги	4,4	5,1	16,0
Реклама та маркетинг	27,5	32,0	16,3
НДДКР	24,6	28,3	15,0
Архітектурних, інженерних та інших технічні послуги	16,9	19,0	12,4
Інші послуги приватним особам та послуги в галузі культури та відпочинку	32,6	35,2	8,0

Джерело: сформовано автором на основі [55]

В 2013 році цей показник зайнятості складав близько 56 тисяч СГ або 57,8 % від загальної кількості СГ КІ України. У 2019 році в індустрії ІТ було

здіяно більше 191 тисячі працівників. Відповідно, у 2013 році показники зайнятості у діяльності підприємств КІ складали 88,6 тисяч працівників, табл. 1.13.

Необхідно відзначити креативні галузі одночасно споживають та постачають товари та послуги з інших галузей, а також потребують додаткового збільшення власного проміжного споживання для випуску готового продукту. Це призводить до формування непрямих впливів зростання випуску унаслідок додаткової потреби у готових продуктах чи послугах, [55].

Зі збільшенням випуску продукції та послуг пов'язаних з КІ, зайняті у виробництві СГ отримують більший дохід, що в свою чергу підштовхує їх до подальшого розширення своєї економічної діяльності. Вплив від подальшого розширення у виробничому ланцюгу можна визначити «індукованим».

Значення КІ, що лежать на перехресті мистецтва, бізнесу і технологій, постійно зростає – як на національному рівні, так і в порівнянні конкурентоспроможності країн на міжнародному рівні. Вони стали стратегічним напрямом для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, зайнятості та стійкого економічного зростання, [60].

Виняткове зростання оборотів та створення нових робочих місць, стійкість до економічної кризи робить креативні галузі привабливою сферою інвестицій як на приватному, так і на державному рівнях, UNCTAD 2004, [60].

З іншого боку, досить обмеженою є сфера знань щодо економічної ролі КІ та їх впливу на розвиток інших секторів економіки.

Китай, як одна з найбільш потужних країн світу, теж розвиває свою науково-технічну галузь. Завдяки політиці створення особливих економічних зон, науково-технічних парків, технологічних інкубаторів Китай зміг на початку XXI-го століття значно збільшити приплив іноземних інвестицій та наростити присутність на своїй території міжнародних фірм. Завдяки припливу іноземних інвестицій та національним програмам КНР поживалась діяльність з науково-дослідних розробок, [61].

За повідомленням агентства «Xinhua» у 2022 році загальні витрати Китаю

на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) перевищили 3 трлн юанів (близько \$418,2 млрд), [61].

Динаміка витрат на НДДКР Китаю [33] наведено на рис. 1.14.

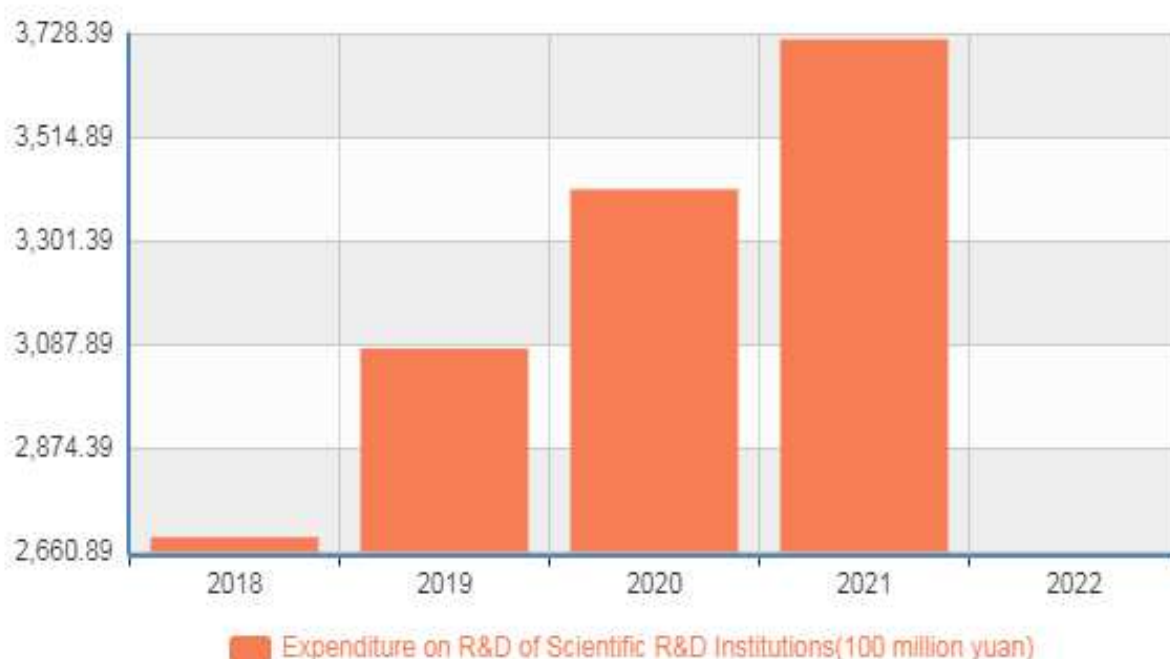
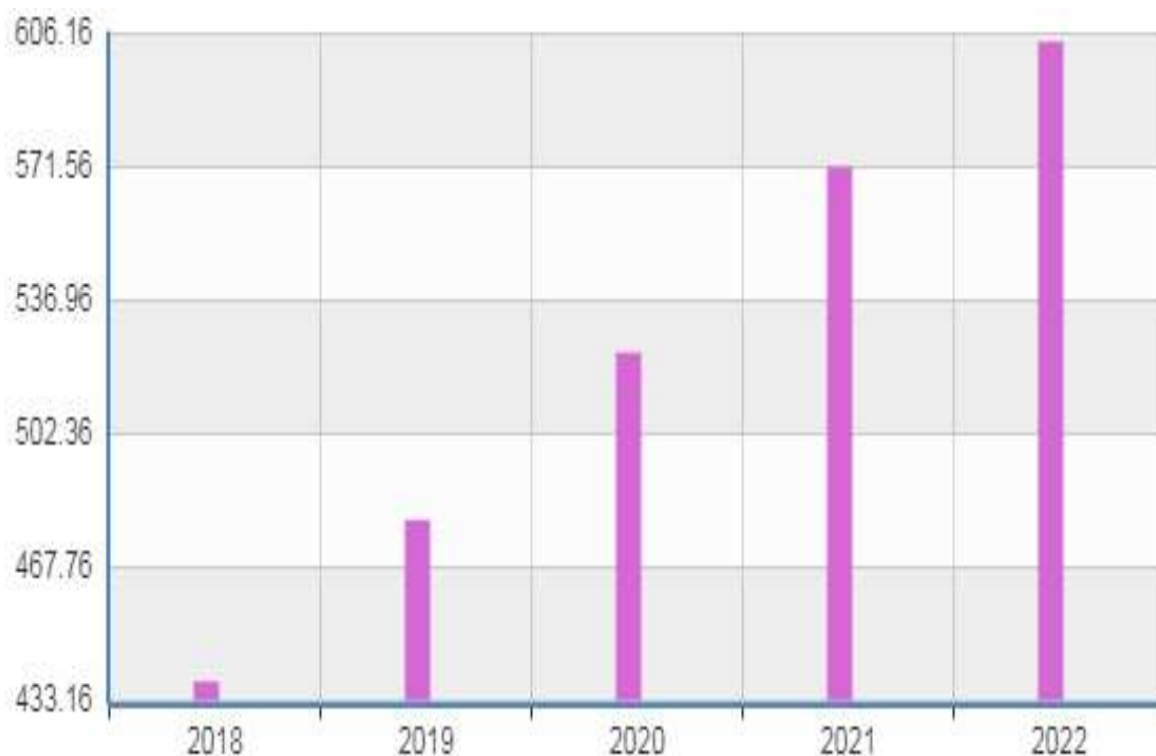


Рис. 1.14. Витрати науково-дослідних установ на НДДКР за період 2018-2022 р., 100 млн юанів

Згідно даних, рис. 1.14 «Після відрахування цінових факторів витрати Китаю на НДДКР минулого року зросли на 7,7 % у річному вираженні, що виявилось вищим за цільовий показник щорічного приросту витрат на НДДКР у 7 %, встановленого на період 14-ї п'ятирічки (2021-2025 pp.)», [33].

За даними ДСУ, [33], у 2022 році сукупні витрати Китаю на НДДКР становили 2,54 % від ВВП країни, що на 0,11 п.п. більше, ніж рік тому. При цьому 84 % зростання цього показника було забезпечено за рахунок підприємств, що на 4,6 п.п. більше у порівнянні з рівнем попереднього року, рис. 1.14.

Динаміку росту персоналу, який займається науково-технічною діяльністю у КНР відображено на рис. 1.15.



Джерело: сформовано автором на основі [33]

Рис. 1.15. Персонал, який займається науково-технічною діяльністю на 10000 населення

З динаміки рис. 1.15 кількість персоналу, який використовується у НДДКР протягом 2018-2022 року постійно зростає. Така інтенсифікація наукових досліджень потребує додаткових фінансових вкладень. Інвестиції в фундаментальні дослідження продовжували зростати минулого року, перевищивши 200 млрд юанів і склавши 6,57 % від загальних витрат на НДДКР.

Серед спільних характеристик обох країн відзначимо розвиток високотехнологічних наукомістких підприємств з підвищеним рівнем доданої вартості, до яких відносяться підприємства надаючи послуги цифровізації та програмування.

Відзначимо, у процесі впровадження наукоємних технологій, до яких можна віднести й цифрові технології, значну роль займають підприємства малого бізнесу.

Незважаючи на те, що значну роль в економіці Китаю відіграють великі корпорації та державні підприємства, за визначенням керівництва КПК малий і

середній бізнес (МСП) є основою економічного зростання країни. Згідно аналітичних звітів [61] МСП створюють більшість робочих місць у приватному секторі та є «локомотивом» внутрішньої економіки.

Роль малого підприємництва в інноваційному розвитку є багатогранною та значною, оскільки, з одного боку, воно забезпечує активізацію інноваційної діяльності суб'єктів малого бізнесу в економіці та сприяє вдосконаленню організації виробництва. З іншого боку, будучи безпосереднім учасником інноваційного процесу, виробництво наукоємної продукції формує попит на інновації, тим самим стимулюючи інноваційний розвиток. Мале інноваційне підприємництво заохочує швидший технологічний розвиток, забезпечує динамічну комерціалізацію нових технологій та інноваційних розробок, швидше реагує на інноваційні запити суспільства і, таким чином, має значні переваги перед корпораціями та середнім бізнесом, [62].

Автори [62] висловлюють думку, що окрім економічного впливу малі підприємства є важливим чинником соціальної стабільності в Україні, адже вони забезпечують зайнятість та доходи значного числа громадян, та формують відчутну частину доходів місцевих бюджетів.

Малий бізнес виступає каталізатором інновацій і прискорює формування конкурентних переваг. Питанням активізації інноваційної діяльності малого підприємництва присвячені дослідження таких науковців: А. Abramova (2021) [63]; Е. Akhmetshin (2018) [64]; О. Arefieva (2021) [65]; М. Butko (2019) [66]; К. Danylkiv (2021) [67]; М. Derhaliuk (2021) [68]; М. Dubyna (2021) [69]; М. Fedyshyn (2019) [70]; С. Grigoraş-Ichim (2018) [71]; N. Ivanova (2016) [72]; N. Kholiavko (2021) [73]; А. Zhavoronok (2021) [74]; Е. Korneeva (2021) [75]; І. Kosach (2019) [76]; А. Panov (2019) [77]; N. Parasotskaya (2021) [78]; А. Pohrebniak (2021) [79]; Т. Tkachenko (2021) [80]; О. Popelo (2021) [78]; І. Kychko (2021) [82]; R. Tulchynckiy (2021) [83]; А. Preethi Priya Malar (2020) [84]; S. Rakhimova (2021) [85]; О. Zhuk (2020) [86]; S. Shkarlet (2017) [87]; А. Tarasenko (2017) [88]; О. Kostyunik (2021) [89]; S. Tulchynska (2021) [90];

O. Vovk (2021) [91]; Y. Verchenko (2021) [92]; T. Tkachenko (2021) [93]; S. Wicha (2018) [94]; V. Yushkova (2020) [95]; E. Zaverza (2019) [96] та інші.

E. Zaverza у роботі [96] аналізує програми підтримки малого інноваційного підприємництва. Автор висвітлює певні недоліки розвитку адміністративно-виробничої інфраструктури інноваційної діяльності, зокрема неефективність організованих бізнес-інкубаторів і більшості технопарків при університетах, обмеженість ресурсів для успішного запуску серійного та крупносерійного спеціалізованого виробництва конкурентоспроможної інноваційної продукції.

Сприяння розвитку малих інноваційних підприємств має велике значення не лише для різних сфер виробництва, а й для держави в цілому. Оскільки мале інноваційне підприємництво забезпечує швидкість технологічних змін, впровадження інноваційно-інвестиційного розвитку по всій країні та відповідає напряму інклюзивного та соціально орієнтованого розвитку, [62].

Мале інноваційне підприємництво має значний вплив на загальну інноваційну діяльність країни та сприяє інноваційному розвитку, переходу до більш прогресивних технологічних систем. Малому бізнесу притаманна інноваційність, оскільки малий бізнес здатний швидко реагувати на виклики навколишнього середовища та адаптуватися до нових умов.

Схематично переваги малого інноваційного підприємництва відображено на рис. 1.16.

Цьому сприяють: по-перше, приваблива для малих підприємств гнучкість виробництва, яка забезпечує реагування на зміни кон'юнктури ринку та сприяє задоволенню потреб споживачів;

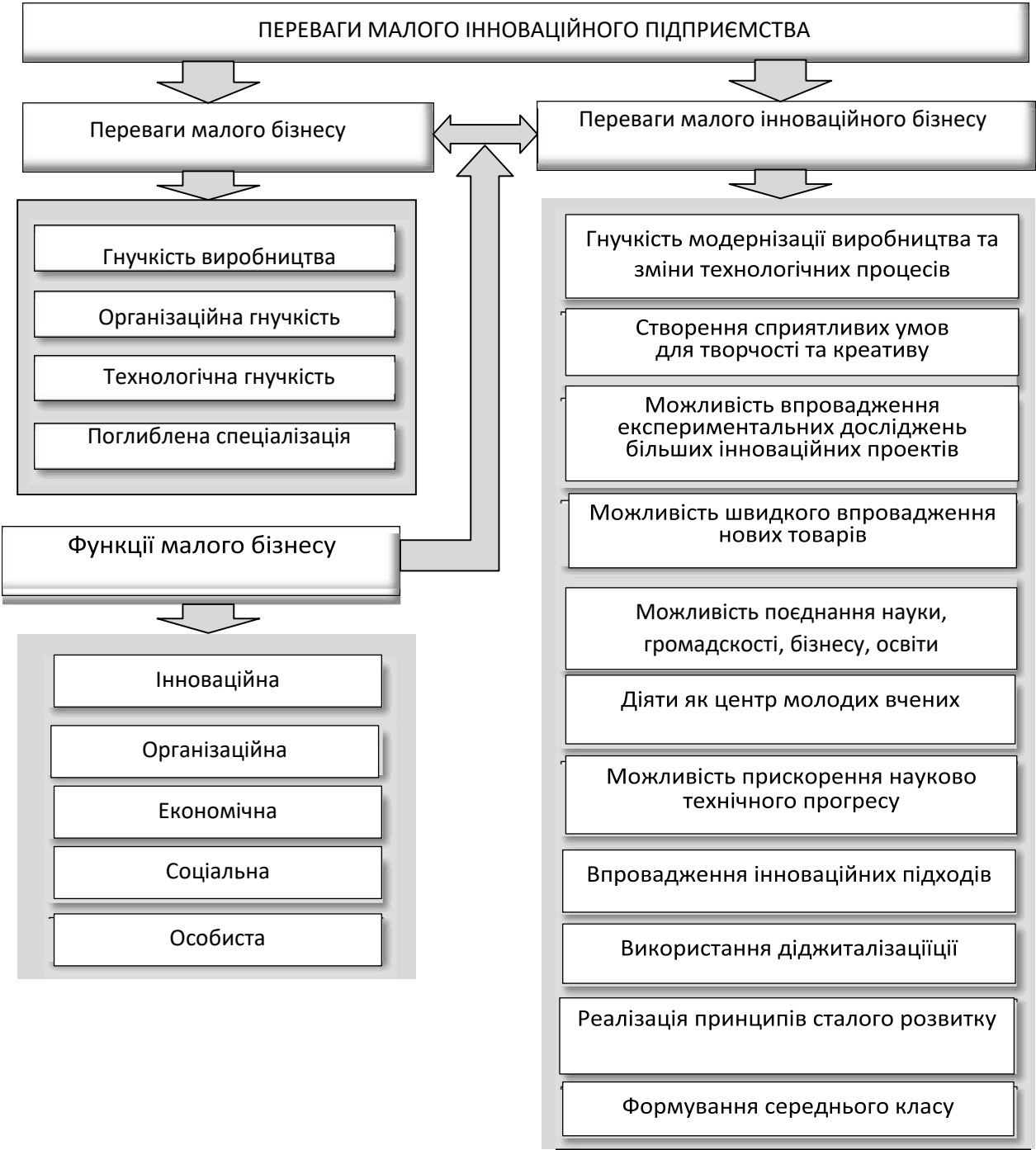
по-друге, поглиблена спеціалізація, що дозволяє малим підприємствам швидше реагувати на зміни;

по-третє, організаційно-технологічна гнучкість.

Безумовними перевагами малого інноваційного підприємництва є, (див. рис. 1.16):

- адаптивність до викликів реструктуризації технологічних процесів і модернізації виробництва під впливом зростаючих потреб або зміни попиту

споживачів продукції, продуктів і послуг. Цьому сприяє виробництво невеликими серіями і можливість внесення змін у виробництво в більш короткі терміни по відношенню до великих підприємств;



Джерело: розроблено автором та опубліковано [62]

Рис. 1.16. Переваги малого інноваційного підприємництва

- створення найбільш оптимальних і сприятливих умов для творчості,

творчості, які самі по собі мають індивідуальність особистості;

- здатність виконувати роль експериментальної ланки у великій галузі з опорою на мале інноваційне підприємництво, ризики пілотної розробки інновацій, оскільки поява інноваційних продуктів на початковому етапі не завжди стає початком широкого попиту на них. інноваційні продукти в майбутньому;

- здатність швидко впроваджувати нові продукти, поширювати інноваційні ідеї, швидко співпрацювати з великим бізнесом і контактувати зі споживачами, адаптувати окремі нові характеристики інноваційних продуктів і послуг до можливих інноваційних потреб;

- можливість бути сполучною ланкою між промисловістю, державним науковим сектором, університетами та іншими учасниками інноваційного процесу;

- оскільки винахідник, вчений, власник, керівник можуть діяти в одній особі, забезпечується мінімізація можливих протиріч, які виникають при взаємодії в корпоративних структурах;

- можливість прискорення науково-технічного прогресу та виробництва інноваційної продукції за рахунок задоволення потреб великих підприємств у виробництві окремих деталей і вузлів, завдяки чому підвищується ефективність роботи великих підприємств;

- виступає основою для формування середнього класу, який зменшує соціальну диференціацію за рахунок доходу, що перевищує середню заробітну плату в економіці;

- виробнича діяльність малих інноваційних підприємств відрізняється вузькою предметною спеціалізацією, яка в свою чергу стає центром уваги, концентрації, фінансування як на перших, початкових етапах створення, так і на завершальних етапах виробництва та поширення інновацій. Тобто відбувається скорочення часу в ланцюжку від наукової діяльності до промислового виробництва, початку науково-інноваційної та технологічної діяльності, переходу до виробничого процесу;

- поява нових організаційних креативних, інноваційних ідей та підходів до вирішення завдань через обмеженість кадрів, що не дозволяє залучати спеціалістів інших галузей, винахідницьким групам суб'єктів малого підприємництва часто доводиться працювати в галузях, де науковці не є професіоналами через обмеженість кадрів. малого бізнесу, що в свою чергу впливає на компетентність працівників;

- здатні забезпечити розвиток економіки на засадах сталого розвитку, зменшити використання сировини та енергії, впровадження екологічно чистих технологій, використовувати принципи циркулярної економіки для зменшення відходів виробництва та подальшої переробки;

- цифровізація та нові інформаційні технології допомагають покращити умови малого бізнесу та розширити його можливості, [62].

Проте, слід зазначити, що попри численні переваги малого інноваційного підприємництва сьогодні не можна говорити про його активний розвиток, і навпаки, можна говорити про надто низький рівень активності.

Визначимо фактори, що перешкоджають або мають негативний вплив на розвиток малого інноваційного підприємництва, рис. 1.17.

До групи факторів, що перешкоджають розвитку малого інноваційного підприємництва, належать (рис. 1.17):

- по-перше, фінансові аспекти діяльності, а це в першу чергу обмеженість власних фінансових ресурсів, які можуть бути забезпечені державними або іншими профільними органами. Сучасне фінансове забезпечення державної підтримки інноваційного підприємництва є незадовільним, для малого інноваційного підприємництва існують несприятливі умови залучення інвестиційних ресурсів;

- по-друге, недоліки організаційно-комунікативного характеру, якими є відсутність належних умов для налагодження тісної взаємодії з іншими суб'єктами інноваційного процесу через незадовільну

розвиток інноваційної інфраструктури, яка покликана надавати інформаційні, посередницькі, юридичні, експертні послуги;

- по-третє, нерозвиненість ринку технологій, що ускладнює ринкові відносини ринку інновацій, гальмує попит на інноваційну продукцію, ускладнює взаємовідносини між малими інноваційними підприємствами та споживачами інноваційної продукції;



Джерело: розроблено автором та опубліковано[62]

Рис. 1.17. Фактори, що впливають на активізацію діяльності малого інноваційного підприємництва, [62]

- по-четверте, проблеми інформаційного плану, які полягають у недостатній систематизації, а іноді й у відсутності інформації про нові технології, попит і пропозицію на інноваційну продукцію, що ускладнює

моніторинг ринку інноваційної продукції та послуг,

знижує потенціал комерціалізації малих інноваційних підприємств;

- по-п'яте, внутрішньовиробничі проблеми, пов'язані з низьким інноваційним потенціалом суб'єктів малого підприємництва через дефіцит висококваліфікованих технічних та управлінських кадрів, на що також негативно впливає нерозвиненість консалтингової та інженерної інфраструктури;

- по-шосте, ринкові проблеми, серед яких висока вартість інновацій, високий інноваційний ризик для малих інноваційних підприємств, невизначеність і короткочасність інноваційного процесу, тривалий, а часом і невизначений термін окупності інновацій, низький платоспроможний попит на інноваційну продукцію серед суб'єктів національної економіки.

Отже, важливим елементом розвитку постіндустріальної економіки є мале інноваційне підприємництво, оскільки:

- створює конкурентне середовище та забезпечує гнучкість;
- швидко реагує на зміни кон'юнктури ринку та нові запити споживачів;
- забезпечує індивідуальне виготовлення;
- мати здатність швидко сприймати та генерувати нові ідеї;
- забезпечує швидкість технологічних змін;
- має здатність динамічно комерціалізувати новітні технології та інноваційні розробки для задоволення інноваційного попиту споживачів[62].

Отже, активізація малого інноваційного підприємництва є важливою передумовою для лідерства країн на світовому ринку інноваційного розвитку. Це призводить до розробки механізмів активізації малого інноваційного підприємництва шляхом використання широкого спектру стимулів на різних рівнях. До таких напрямків активізації малого інноваційного підприємництва належать: фінансово-кредитна підтримка, впровадження податкових пільг, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення, розвиток інноваційної інфраструктури, [62].

Інтернет-технології є важливими драйверами економічних і соціальних інновацій в економічних процесах. Вони сприяють впровадженню інновацій в

багатьох видах економічної діяльності, надаючи творчі ідеї для нових продуктів і послуг, в тому числі харчовій галузі. Інтернет-технології набувають широкого вжитку у організаційних, виробничих процесах, маркетинговому забезпеченні підтримки інноваційних продуктів.

Цифрова індустрія створює можливості до пошуку та впровадженню нових технологічних ідей в харчовій галузі та ресторанному бізнесі, підвищенню їхньої ефективності та забезпечує нові конкурентні можливості для суб'єктів підприємництва.

Система діджиталізації управління має стати не тільки дієвим інструментом, а й ключовим елементом реалізації стратегії суб'єкта підприємства. Впровадження інструментів діджиталізації спрямоване на забезпечення відповідного рівня реалізації організаційних та управлінських рішень та культури ресторанного обслуговування.

Запропоновано, що основу успішного функціонування підприємств ресторанного бізнесу має складати внутрішні аспекти фінансово-економічних відносин та їхнє управління, а також основні принципи організації діяльності, такі як ефективність, безперервність роботи, адекватність, гнучкість, інноваційність, інтегрованість і результативність прийнятих рішень.

За результатами аналізу економічної діяльності визначено деякі особливості торгового співробітництва між Україною та КНР. Серед найбільш вагомих особливостей співробітництва: низьку додану вартість продукції яка експортується до КНР з боку України, та більш високу додану вартість продукції яка імпортується з КНР «Готові харчові продукти з м'яса, риби», оскільки перша є сировиною, а остання є продукцією переробки.

Висновки за розділом 1

У результаті дослідження теоретичних аспектів діяльності та сучасних тенденцій розвитку підприємств ресторанного бізнесу зроблено наступні висновки:

1. Підприємства ресторанного бізнесу є складовою індустрії гостинності, діяльність яких неможлива без відповідного продовольчого забезпечення. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу в значній мірі залежить від стану вітчизняного ринку харчових продуктів. Стан національного ринку продовольства має відповідати попиту споживачів до якості продукції, кількості населення та його купівельної спроможності.

2. Проаналізовано стан та перспективи виробництва харчової продукції України та Китаю, визначено її важливість, як вагової частини національного експорту та національної економіки.

За результатами проведеного аналізу торгівельного співробітництва між КНР та Україною, відзначено низьку додану вартість продукції, яка експортує Україна до КНР, загальну більшість якої складають «зернові культури». Відзначено більш високу додану вартість продукції яка імпортується з КНР «готові харчові продукти з м'яса, риби», оскільки вона є продукцією складної переробки.

3. Економічний стан підприємств ресторанного бізнесу залежить не тільки від фінансового, технологічного й організаційного забезпечення, а й від впливу зовнішніх факторів. Серед сучасних найбільш впливових негативних чинників діяльності визначено спільні та відмінні риси:

вплив пандемії COVID-19 спричинив спад світової економіки, загальмував розвиток виробництва харчової продукції та в значній мірі призупинив діяльність ресторанів в Україні та Китаї,

вплив військової агресії РФ по відношенню до України, має значний вплив на діяльність виключно підприємств України.

4. Підприємства ресторанного бізнесу не були готові до тривалого локдауну, але ситуаційні умови обмежень діяльності стали поштовхом до переведення організаційних та управлінських змін. Саме карантинні обмеження діяльності підприємств сфери послуг громадського харчування прискорили впровадження цифрових технологій у господарську діяльність.

5. Статичність та відсутність змін в управлінні не може гарантувати зростання обсягів прибутковості, та не спроможні навіть забезпечити збереження обсягів діяльності підприємств на вже досягнутому рівні. Сучасні конкурентні умови підштовхують підприємства та підприємців до пошуку принципово нових технологічних форм та методів ведення бізнесу у сфері ресторанних послуг. Означені заходи мають відповідати ринковому попиту, формувати ресторанний бренд, збільшувати привабливість для різноманітних груп споживачів та створювати умови для зацікавленості інвесторів до збільшення капіталовкладень на користь розвитку діяльності ресторанів.

6. Однією з найбільш успішних та широко впроваджених форм організації процесу управління є заходи діджиталізації, їх впровадження характерно для обох країн, що доведено в роботі. Серед спільних трендів економік КНР та України відзначено розвиток високотехнологічних наукомістких підприємств з підвищеним рівнем доданої вартості, до яких відносяться підприємства надаючи послуги цифровізації та програмування.

7. У процесі впровадження наукоємних, до яких можна віднести - цифрових технологій, значну роль займають підприємства малого бізнесу, значну частку якого складають підприємства ресторанних послуг. Мале інноваційне підприємництво має значний вплив на загальну інноваційну діяльність країни та сприяє інноваційному розвитку, переходу до більш прогресивних технологічних систем. Малому бізнесу притаманна інноваційність, оскільки малий бізнес здатний швидко реагувати на виклики навколишнього середовища та адаптуватися до нових умов.

8. Система діджиталізації управління має стати не тільки дієвим інструментом, а й ключовим елементом реалізації стратегії підприємств

ресторанного бізнеса. Впровадження інструментів діджиталізації на підприємствах харчових послуг спрямоване на забезпечення відповідного рівня реалізації організаційних та управлінських рішень та культури ресторанного обслуговування.

Ряд результатів дослідження представлених у першому розділі було опубліковано у працях [62, 97].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Глобальна продовольча безпека : моногр. / О.Г. Білорус, М.В. Зубець, П.Т. Саблук., В.І. Власов. К. : ІАЕ, 2009. 486 с. URL: <https://elibrary.ivinas.gov.ua/id/eprint/2043>
2. Крилов Д.В. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України в сучасних умовах DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07>
3. Гойчук О.І. Збалансований раціон харчування як необхідна умова продовольчої безпеки . *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2003. Вип. 4 (24). С. 51-58. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16641>
4. Білорус О. Г. Глобалізація і продовольство: [монографія] / П.Т. Саблук, О.Г. Білорус, В.І. Власов. К.: ННУ ІАЕ, 2008. 632 с.
5. Пасхавер Б. Й. Сучасний стан продовольчої безпеки. *Економіка України*. 2006. № 4. С. 43–50.
6. Черевко О., Яковенко О. / Основні фактори впливу на продовольчу безпеку регіону як основу національної безпеки економіки та держави. 2016. №12. С. 68-71.
7. Дослідження 2022 In Review: IFDC's Year at a Glance URL: <https://ifdc.org/2022/12/29/2022-in-review-ifdcs-year-at-a-glance/>
8. A Theory of Human Motivation - original 1943 article by Maslow. URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
9. Index of Economic Freedom, an annual guide published. The Heritage Foundation, Washington. URL : <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>.
10. Центр громадського моніторингу та контролю URL: <https://naglyad.org/ru/2020/04/23/eksportnyj-orientir-kak-sdelat-agroproduktsiyu-pribylnee/>
11. Річний звіт служба статистики Китаю URL: https://www.gov.cn/xinwen/2023-01/17/content_5737453.htm

12. Інтернетпортал Дія Бізнес експортний напрям URL:
<https://export.gov.ua/409->
13. Національна служба статистики Китаю
URL:http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202202/t20220227_1827963.htm
14. Вікіпедія: харчова промисловість. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
15. Державна служба статистики України -
URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
16. Інтернет портал Держстат URL:
https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_ASSETS_2021_A_FINANCIAL_RESULTS
17. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти
URL:https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
18. Інтернетпосилання URL: <https://zapysky.home.cx.ua/dosvid/koli-z-39-yavilosya-gromadske-kharchuvannya.html>
19. Вікіпедія Ресторан URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD>
20. «Horeca Catering» Навчання ресторанному бізнесу та майстерності продавця URL: <https://www.horeca-catering.com/news/top-13-trendov-v-restorannom-biznese-ic>
21. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text>
22. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів» URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text>
23. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : довідник офіціанта. Львів : Афіша, 2007. 301 с.
24. Жайворонок В. В. Знаки української етнокультури: Словник-довідник. К.: Довіра, 2006. С. 151-152. URL:

<https://slova.com.ua/word/%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>

25. Гостинність та історія її розвитку URL:
<http://ru.wikipedia.org/wiki/гостеприимство>.

26. Інтернет видання URL:
http://megalib.com.ua/content/754_11_Klasifikaciya_ta_tipi_pidpriemstv_restorannogo_gospodarstva.html

27. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14, № 3. С. 273-286. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2015_14_3_6

28. Сайт Міністерства закордонних справ України URL:
<https://mfa.gov.ua/podorozhnim/krayini-svitu-poperedzhennya-ta-poradi-rezhim-vyizdu>

29. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг.ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 412 с.

30. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства URL:
http://tourlib.net/statti_ukr/ginda.htm

31. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2013. №1042. С. 151-154. 9.

32. Шидловська О. Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві URL : <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>

33. Аналітичні звіти національної служби статистики Китаю URL:
[URL:https://data.stats.gov.cn/english/index.htm](https://data.stats.gov.cn/english/index.htm)

34. ДСТУ 4281-2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" ДНАОП Законодавча база URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004

35. Леонтьєва Ю. Ю., Рудакова К.А. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. *Науково-технічний збірник*. 2012. № 102. С. 499–503.
36. Ресторанний бізнес: провал – 2014, прогнози – 2015 // Акцент URL: <http://fbc.net.ua/video/11437>.
37. Рекомендовані норми технічного оснащення закладів громадського харчування (Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 03.01.03.№2).
38. Інтернет версія журналу «Україна-Китай» URL:<https://sinologist.com.ua/>
39. Тронько В.В. Вплив ІКТ на економічний розвиток країни. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3959>
40. Кліменко О.В. Напрями забезпечення продовольчої безпеки України URL: www.economy.in.ua
41. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*. 2015. № 1(2). С. 92–99.
42. Ощипок І.М. Економіка підприємств: фактори ефективного управління та оптимізації діяльності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 59. С. 83–89. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/830/788>
43. ТОП-13 трендов в ресторанном бізнесе в 2021. году. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-trends>
44. Вікіпедія: визначення Інформаційна ера URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/XXI_%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%82%D1%8F
45. Махлуп Ф. Виробництво і поширення знань в США. М., 1966.
46. Laszlo Z. Karvalics. How to defend the original, multicriteria theories of Information Society? 3rd ICTs and Society Meeting; Paper Session – Theorizing the

Internet; Paper 3. (Publication in «tripleC - Cognition, Communication and Co-operation», v.8, No2, 2010 URL: www.triple-c.at)

47. Rynn J. Why Manufacturing Matters: A production-centered path to economic growth, 2000. URL: https://economicreconstruction.org/sites/economicreconstruction.com/static/SeymourMelman/archive/de_re/Producti onCenteredEconomics.pdf.

48. Brennen S. / Digitalization and Digitalization URL: <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>

49. Boulton C. What is digital transformation? A necessary disruption. 2020. URL: <https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>

50. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11)

51. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044>

52. Закон України «Про культуру» № 2778-VI від № 2778-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

53. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку діджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114>

54. Розпорядження Кабінету міністрів УКРАЇНИ від 24 квітня 2019 р. № 265-р Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>

55. «Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України» URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf>

56. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія:*

Економіка і управління. 2020. № 3. Т. 31. С. 185–190. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf

57. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>

58. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018-2019 роках / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018-2019_u.xls

59. «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text>

60. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi.pdf>

61. Інтернетвидання Асоціація Українсько-Китайського співробітництва URL: <https://aucc.org.ua/u-2022-roci-vitrati-kitaju-na-naukovi-doslidzhennja-ta-rozrobki-dosjagli-3-trln-juaniv/>

62. Antypenko, N., Dongcheng, W., Lysenko, Zh., Krasnonosova, O., Grynevych, L. (2021). Directions of the Activation of the Development of a Small Innovative Enterprise. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21(12), December, 495-502. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>

63. Abramova, A., Shaposhnykov, K., Zhavoronok, A., Liutikov, P., Skvirskyi, I., & Lukashev, O. (2021). Ecosystem of VAT Administration in E-Commerce: Case of the Eastern Europe Countries. Estudios de economía aplicada, 39(5). <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.4909>.

64. Akhmetshin, E.M., Solodova, E.P., Selyutina, A.V., Sharafutdinov, R.I., Kulmetev, R.I. (2018). Directions of small business development in housing and communal services of Samara region. Proceedings of the 31st International Business

Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020 (3924-3930).

65. Arefieva, O., Tulchynska, S., Popelo, O., Arefiev, S., Tkachenko, T. (2021). The Economic Security System in the Conditions of the Powers Transformation. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(7), 35-42. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.7.4>.

66. Butko, M., Popelo, O., Pishenin, I. (2019). Innovations in Human Resources Management in Eurointegration Conditions: Case for Ukrainian Agro-industrial Complex. *Marketing and management of innovations*, 2, 74-82.

67. Danylkiv, K.P., Kloba, L.G., Mata, M.N., Martins, J.M., Correia, A.B., Dantas, R.M., Zelenitsa, I., Havran, M. (2021). Diagnostics of Innovative Activity of Small Entrepreneurship Structures in The Lviv Region. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27, 1-14.

68. Derhaliuk, M., Popelo, O., Tulchynska, S., Mashnenkov, K., Berezovskyi, D. (2021). State policy of the potentialforming space transformation in the context of the regional development intensification. *CUESTIONES POLÍTICAS*, 39(70), 80-93. DOI: 10.46398/cuestpol.3970.04.

69. Dubyna, M., Zhavoronok, A., Nitchenko, K., Sadchykova, I., Chiipesh, N., Murashkovska, I. (2021). Current Trends in the Development of the Credit Services Market of the European Union. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(10), 59-66. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.10.8>.

70. Fedyshyn, M.F., Abramova, A.S., Zhavoronok, A.V., Marych, M G. (2019). Management of competitiveness of the banking services. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 1(28), 64-74. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163340>.

71. Grigoraş-Ichim, C.E., Cosmulese, C.G., Savchuk. D., Zhavoronok, A. (2018). Shaping the perception and vision of economic operators from the Romania – Ukraine – Moldova border area on interim financial reporting. *Economic Annals-XXI*, 173(9-10), 60-67. <https://doi.org/10.21003/ea.V173-10>.

72. Ivanova, N., Butko, M. (2016). The Modern Trends of Infrastructure Development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2(3), 37–41.
73. Kholiavko, N., Popelo, O., Bazhenkov, I., Shaposhnykova, I., Sheremet, O. (2021). Information and communication technologies as a tool of strategy for ensuring the higher education adaptation to the digital economy challenge. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 187-195. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.25>.
74. Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Shaposhnykov, K., Krylov, D., Morozova, L., & Babiak, N. (2021). Integrated Model of the Higher Education Financing Under the Quadruple Helix Concept. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(7), 125-132. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.7.16>.
75. Korneeva E., Skornichenko N., Oruch T. (2021). Small business and its place in promoting sustainable development. *E3S Web of Conferences*, 250, 06007. DOI: 10.1051/e3sconf/202125006007.
76. Kosach, I.A., Zhavoronok, A.V., Fedyshyn, M.F., Abramova, A.S. (2019). Role of commission receipts in formation of the revenue of the commercial bank. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(31), 22-30. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190781>.
77. Panov, A., Balashova, N., Zubova, O., Dosova, A. (2019). Social entrepreneurship as innovative way of development of small business in the region. *E3S Web of Conferences* Открытый доступ, 157(36), 04018. DOI: 10.1051/e3sconf/202015704018.
78. Parasotskaya N., Berezyuk V., Prasolov V., Nazarova V., Mezentseva T. (2021). Comparative analysis of small and medium-sized businesses and its impact on the development of tourism. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12(6), 1586-1602. DOI: 10.14505/jemt.v12.6(54).15.
79. Pohrebniak, A., Arefieva, O., Boiarynova, K., Arefiev, S., Davydenko, V. (2021). Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. *IJCSNS International Journal of*

Computer Science and Network Security, 21(10), 302-309.
<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.10.43>.

80. Pohrebniak, A., Tkachenko, T., Arefieva, O., Karpenko, O., Chub, A. (2021). Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(9), 118-124.
<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.9.16>.

81. Popelo O., Dubyna M., Kholiavko N. (2021). World Experience In The Introduction Of Modern Innovation And Information Technologies In The Functioning Of Financial Institutions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 188- 199. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-188-199>

82. Popelo, O., Kychko, I., Tulchynska, S., Zhygalkevych, Zh., Treitiak, O. (2021). The Impact of Digitalization on the Forms Change of Employment and the Labor Market in the Context of the Information Economy Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(5), 160-167. DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.5.23.

83. Popelo, O., Tulchynska, S., Tulchynckiy, R., Khanin, S., Hrechko, A. (2021). Modeling and forecasting of the integrated index of innovation activity of regions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(2), 307-315. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.27>.

84. Preethi Priya Malar, A., Subanginidevi, A. (2020). An empirical study of innovative ideas for women entrepreneurship development in small scale industries at tirupattur district. *Journal of Critical Reviews*, 7(16), 137- 145. DOI: 10.31838/jcr.07.16.19.

85. Rakhimova, S., Goncharenko, L., Titkov, A., Sybachin, S., Kunanbaeva, K. (2021). Development of an economic mechanism for creating sustainable regional infrastructure for supporting small businesses. *E3S Web of Conferences*, 25820, 06063. DOI: 10.1051/e3sconf/202125806063.

86. Shkarlet, S., Ivanova, N., Popelo, O., Dubina, M., Zhuk, O. (2020). Infrastructural and Regional Development: Theoretical Aspects and Practical Issues. *Studies of Applied Economics*, 38(4).
87. Shkarlet, S.M., Dubyna, M.V. (2017). Essence and features of information society development. *Scientific bulletin of Polissia*, 1(2(10)), 152-158.
88. Shkarlet, S.M., Dubyna, M.V., Tarasenko, A.V. (2017). Basic descriptors of the information economy development. *Scientific bulletin of Polissia*, 1(3(11)), 8-15.
89. Tkachenko, T., Tulchynska, S., Kostyunik, O., Vovk, O., Kovalenko, N. (2021). Modernization determinants by ensuring economic security of enterprises in the competitive conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 119-126.
90. Tulchynska, S., Shevchuk, N., Kleshchov, A., Kryshchuk, I., Zaburmekha, Ye. (2021). The Role of Higher Education Institutions in the Development of EcoIndustrial Parks in Terms of Sustainable Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(10), 317-323. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.10.45>.
91. Tulchynska, S., Vovk, O., Popelo, O., Saloid, S., Kostyunik, O. (2021). Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(6), 161-168. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.6.22>.
92. Verchenko, Y., Bogdanova, I., Kostoglodova, E., Kurinova, Y. (2021). Development of a strategy for the development of small business in the confectionery sector and assessment of the effectiveness of it. *E3S Web of Conferences*, 27322, 08007. DOI: 10.1051/e3sconf/202127308007.
93. Vovk, O., Tulchynska, S., Popelo, O., Tulchinskiy, R., & Tkachenko, T. (2021). Economic and Mathematical Modeling of the Integration Impact of Modernization on Increasing the Enterprise Competitiveness. *Management Theory and*

Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43(3), 383-389.
<https://doi.org/10.15544/mts.2021.35>.

94. Wicha, S. (2018). Innovative Design Features Addition for Artisan Traditional Craft with IOT to Promote Local Entrepreneurship; An Empirical Study of Small and Micro Community Enterprise (SMCE) Wood Carving in Chiang Rai, Thailand. 6th Global Wireless Summit, GWS 2018 (pp. 194-198). 8686642. DOI: 10.1109/GWS.2018.8686642.

95. Yushkova, V.V., Myazin, N.S., Davydov, V.V., Makeev, S.S., Rud, V.Y., Switala, F. (2020). Problems and main directions of innovative development of small and medium-sized businesses in agriculture of Russia. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 940(17), 012045. DOI: 10.1088/1757-899X/940/1/012045.

96. Zaverza, E.V. (2019). Development of small innovative entrepreneurship in the regions of Russia. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 315(223), 022007. DOI: 10.1088/1755-1315/315/2/022007

97. Красноносова О.М., Ван Дунчен. Розвиток інтернет-обслуговування споживачів ресторанних послуг. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування», (27-28 квітня 2023 року, Львів, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського). URL: <https://www.ldufk.edu.ua/index.php/id-2023/articles/u-ldufk-vidbudetsja-v-mizhnarodna-konferencija-ekonomiko-socialni-vidnosini-v-galuzi-fk-i-sferi-obslugovuvannja.html>

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОШУКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Визначення проблем та тенденції розвитку ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес швидко розвивається не тільки шляхом поширення розгалуженості закладів, а й завдяки змінам форм і якості обслуговування, які відповідають зростаючим потребам клієнтів. Постійний процес адаптації до змінюючихся умов діяльності у ресторанному бізнесі обумовлена сучасними швидкими змінами в суспільстві та потребами сучасних споживачів.

Фахівці та науковці своїх дослідженнях [1-11] визначають, що наразі ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей економіки, яка постійно адаптується до нових технологій, соціальних трендів та вимог ринку. Означені характеристики дають змогу визначити ресторанний бізнес має вагомі перспективи до подальшого розвитку.

У Китаї та Україні ресторанний бізнес швидко пристосовується до змін умов діяльності, зростаючих потреб клієнтів та шукає нові заходи для отримання конкурентних переваг.

Зростання кількості ресторанних закладів як у великих містах, так і в менших населених пунктах вимагає від суб'єктів бізнесу пошуку унікальних підходів для залучення та утримання клієнтів. Внаслідок боротьби за клієнтів конкурентна боротьба стає дедалі гострішою.

Впровадження нових форм та інструментів, як переваг у діяльності підприємств ресторанного бізнесу актуалізується і стає ключовим фактором успіху. Новації на підприємствах дають змогу ресторанам вирізнятися серед інших аналогічних закладів. Впровадження унікальних концепцій, сучасних технологій обслуговування та використання екологічних підходів у діяльності

створюють нові додаткові конкурентні переваги та залучають нових відвідувачів.

Заходи які підприємства ресторанного бізнесу використовують в процесі змін можна розподілити на технологічні, організаційні та управлінські.

Зміни в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу можуть бути, як сконцентрованими тільки в цій сфері або пов'язані з організаційними та технологічними заходами. Проте, у сучасному світі ринкових відносин існує постійна тенденція до пошуку інноваційних рішень, як суттєвого набуття конкурентних переваг.

Пошук конкурентних переваг для досягнення найкращих результатів підприємства знаходять не тільки у сфері матеріальних цінностей, а й у сфері інтелектуальних та інтерактивних винаходів.

В процесі пошуку додаткових конкурентних переваг, значна кількість сучасних ресторанних закладів впроваджує нові форм обслуговування відвідувачів. Нові форми обслуговування ресторанного бізнесу, відповідають не тільки ознакам закладу харчування з високим рівнем обслуговування та комфорту, що є ознакою ресторанів, вони слугують ширшому задоволенню різних груп клієнтів та масовому збільшенню кількості відвідувачів. Класичне уявлення про ресторанний заклад швидко змінюється, як в уявленні підприємців - надавачів ресторанних послуг так і їх споживачів.

Історія розвитку ресторанної галузі Китаю почалася у час правління династії Сун. Перші ресторани у Китаї відрізнялися від інших закладів тим, що в них приготуванням страв займалися професійні кухарі, споживачам пропонували на вибір страви з меню. Ресторанні заклади відрізнялися асортиментом страв, спрямованістю до обраної регіональної кухні та вшанування місцевих традиційних страв, напоїв та елементів інтер'єру [12, 13].

В подальшому такі заклади харчування найшли більш широке розповсюдження у період династії Тан. В цей період дослідники відзначали розмежування закладів харчування відповідно регіональних традицій приготування страв, основні кухні: наньші (південна), беньші (північна) й

чуанфан (сичуанська) [12, 13, 14].

Спрямованість ресторанів до обраної регіональної кухні та регіональних традицій не тільки в стравах або напоях, а й в інтер'єрі, обслуговуванні, залишається на теперішній час.

Ресторанний бізнес постійно розвивається та набуває нових форм, які адаптуються до мінливих потреб споживачів. Змінюються потреби клієнтів у часі, мотиві, місцю відвідування закладу, кількості гостей та обслуговуючого персоналу. Збільшується увага до обраного споживачами інтер'єру та якості обслуговуючого персоналу.

На цьому шляху протягом XIX-XXI століть з'явилися та поширилися нові форми ресторанного обслуговування. Серед нових організаційних форм закладів відзначимо: кейтерінг, фуршет, шведський стіл, кава-брейк, пікнік, бенкет.

Як нова форма ресторанного обслуговування з'явився - «кейтерінг». Назва кейтерінг походить від англійського cater - «постачати провізію». Він являє собою спосіб підприємницької діяльності, пов'язаний з наданням послуг харчування на виїзді [15].

Світовий ринок кейтерінг-індустрії почав активно розвиватися у США на початку XX століття під час масштабного будівництва хмарочосів, для організації харчування численних робочих, [15].

Одночасно така бізнес-ідея отримала швидке поширення як спосіб забезпечення харчування співробітників великих промислових підприємств і офісних працівників бізнес-центрів США і Європи з метою більш ефективної організації робочого дня.

Наразі послуги кейтерінгу використовують для обслуговування в готелях, круїзних суднах, бізнес-офісах, пабах, літаках, яхтах, парках, при проведенні урочистих та медійних заходів.

Підприємства які надають кейтерінгові послуги забезпечують всі властиві ресторанному закладу послуги відпочинку та харчування замовників у визначених клієнтами приміщеннях та на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж

готової кулінарної продукції.

Замовлення клієнтами кейтерінгових послуг включає до себе не тільки приготування страв та її доставляння, але й обслуговування відповідним персоналом, оформлення столу, розливання і подача напоїв гостям.

Фуршет, запозичене від французького *fourchette* (виделка) - спільний прийом їжі, коли запрошені їдять стоячи, на свій смак вільно обирають страви і напої обслуговуючи себе самостійно і використовуючи в якості столового приладдя переважно виделку. Стільців та столів зі строго розписаними місцями така форма не передбачає, [16].

Шведський стіл являє собою скандинавську традицію, прийняту з часом у всьому світі. Її історія сягає корінням в далеке минуле. Сторіччя тому скандинавські народності робили заготовки про запас з продуктів тривалого зберігання: солоної риби, коренеплодів та овочів, копченого м'яса. Коли приїжджали гості, вся їжа подавалася відразу, у великих мисках. Тим самим господарі позбавляли себе від зайвих церемоній, вивільняючи час для спілкування. У XX столітті цей спосіб колективного споживання їжі знайшов значне поширення у всьому світі, [17].

При самообслуговуванні за принципом «шведського столу» в залі для відвідувачів знаходиться один або кілька прилавків, на яких по порядку виставлені закуски, перші, другі страви з риби та м'яса, овочі, сири, десерти, [17].

Відвідувачі закладу харчування при такій організаційній формі обслуговування, мають змогу самостійно обрати ті або інші страви, які йому більше сподобались. При такій формі організації процесу відвідування закладу споживач може сам накладати їжу та обирати напої. Деякі організаційні функції обслуговування «шведського столу» можуть виконуватися офіціантом.

Кава-брейк це перерва на каву, запозичене від (англ. *coffee break*), являє собою форму відпочинку у невеликий проміжок часу (від 10-30 хвилин). Дуже часто застосовується під час наукових або бізнес-конференцій для швидкого нетривалого відпочинку, споживання їжі, та неформального спілкування. Зазвичай споживання «кава-брейк» організовують як стіл з чашками, банками

меленої/розчинної кави та/або чаєм в пакетиках, ємностями з гарячою водою (електрочайником), цукерками, цукром, вершками, печивом або іншими стравами, [18].

Іноді, за бажанням клієнтів, можуть бути надані спиртні напої (коньяк, вино, горілка) з холодними або гарячими закусками. Як і під час фуршету, кавабрейк не передбачає фіксованих місць, учасники самі собі наливають каву чи інші напої і їдять зазвичай стоячи.

В деяких випадках, як організаційну форму з невисоким рівнем обслуговування клієнтів та якості виготовлених страв, можна визначити пікнік. В більшості організація пікніків не супроводжується високим рівнем обслуговування, або зовсім не потребує обслуговування, рівень страв обирається споживачами. За потребою споживачів пікніки можуть обслуговуватись на високому рівні, але практично такі випадки мають поодинокий характер.

Пікнік запозичене від фр. *rique-pique*, англ. *picnic*. Перше задокументована поява поняття “пікнік” з’явилася в 1692 році, а вже починаючи з 1800-х років стало набирати популярність не тільки у Франції, але і в Англії, а потім в Америці [18]. Пікнік став популярною формою відпочинку та споживання легкої їжі на свіжому повітрі у обстановці як сімейного так і неформального спілкування.

На відміну від вище визначених організаційних форм обслуговування банкет (або бенкет) можна охарактеризувати, як званий захід. Слово бенкет запозичене від німецькою *Bankett*. Надалі мало розповсюдження по країнах Європи в Італії - *Banchetto* во Франції - *Banquet*, у Британії - *banquet*. Банкет являє собою обід або вечерю в урочистих рамках, які проводяться на честь певної особи або події, наприклад ювілею, весілля тощо, [17].

Всі визначені організаційні форми харчування та відпочинку потребують відповідного обслуговування. Як окрему форму організації бізнесу пов’язаною з діяльністю ресторанів можна розглядати доставку страв та напоїв.

Кожна з визначених організаційних форм обслуговування закладів ресторанного бізнесу має свої ознаки та особливості, які наведені в таблиці 2.1.

Доставка страв, напоїв, супутніх інгредієнтів та предметів сервірування від

ресторанного закладу споживачам, може бути замовлена в залежності від вимог клієнтів.

Таблиця 2.1

Класифікація відмінностей представників ресторанної галузі, у відповідності до форм обслуговування

Форма ресторанного обслуговування	Ознаки				
	В часі	Мета проведення	Кількість гостей	Кількість персоналу	За місцем
Традиційне обслуговування	середньо тривале	споживання страв із спілкуванням	небагато	середньо, або багато	в приміщенні
Фуршет	не тривале	спілкування з мінімальним споживанням страв та напоїв	багато	мало	можна обслуговувати декілька разів
Кейтеринг	середньо тривале	споживання страв із спілкуванням	середньо	середньо	виїзд до місця споживачів
Шведський стіл	не тривале	харчування	багато	мало	обмеження церемоній у спілкуванні
Coffee break	не тривале	харчування з неформальним спілкуванням	багато	мало	можна обслуговувати декілька разів
Picnic	тривале	харчування з неформальним спілкуванням	не визначено	відсутнє	на свіжому повітрі
Бенкет	тривале	урочиста зустріч або подія	мало	багато	в приміщенні
Доставка страв ресторанного виготовлення	-	-	-	відсутній	місце визначається споживачем

Джерело: узагальнено автором

В такій формі обслуговування виготовлення страв, пакування та доставку здійснює ресторанний заклад, табл. 2.1. За такою формою обслуговування

клієнти задовольняють свої потреби споживання ресторанних страв у комфортній атмосфері власного житла або іншого визначеного ними місця.

Послуга доставки позбавляє клієнтів від додаткових дій та витрачання часу на придбання продуктів харчування у місцях загального придбання (магазинах, торгових центрах) та власного транспортування. Можна відзначити, що така форма послуг не вимагає обслуговуючий персонал.

Динаміка появи нових організаційних форм обслуговування клієнтів у закладах харчування доводить, що серед множини існуючих форм, в подальшому знайдуться нові. У відповідності до форми обслуговування обираються асортимент страв, їх оформлення, меблі, посуд, квіти, предмети сервірування, відповідної етики різноманітних видів відпочинку та проведення святкових заходів.

Серед сучасних тенденцій які існують в послугах харчування, окрім доставки страв від закладу, фахівці особливо відзначають наявності «відповідність кухні з мінімальною кількістю відходів», екологічність продуктів виготовлення та наявність вигідних матеріальних бонусів та пропозицій.

Наявність або відсутність таких характеристик, за визначенням фахівців рестораторів та відгуків значної кількості відвідувачів, обумовлює відповідність закладу до сучасних особливостей діяльності ресторанного бізнесу. За відгуками керівників ресторанів значна кількість відвідувачів ресторанів звертає увагу на ставлення закладу, що до переробки та утилізації відходів, які з'являються в процесі діяльності, [7].

Сучасні зміни клімату на планеті визнано нагальною загрозою екології Землі та економічному розвитку людства. Для відведення загрози підписана Рамкова Конвенції ООН представниками 150 країн світу. Вирішенні проблеми клімату напряду залежить від використання відходів життєдіяльності людини.

Інформаційна та виховальна робота навколо проблеми переробки та утилізації відходів має позитивний вплив на суспільство. Більшість відвідувачів виявляє бажання до матеріальної участі або додаткових обмежень, які спрямовані на боротьбу за «чистоту довкілля».

Проблеми навколишнього середовища, що призводять до зміни клімату, змушують не тільки відвідувачів але й заклади, спрямовувати зусилля на зменшення кількості відходів та максимального збільшення їхньої переробки.

З метою залучення уваги суспільства до закладу організовуються різноманітні акції на підтримку довкілля. Деякі заклади пропонують інноваційні та оригінальні способи використання відходів, та максимально мінімізувати кількість відходів, що впливають на екологію.

У пошуку своїх споживачів значна кількість закладів ресторанного бізнесу пропонує меню з екологічно чистих продуктів.

«Екологічно чисті продукти» на сьогодні мають дуже значну потребу, популярність їх тільки зростає. Ця ніша продуктів харчування з відсутністю або незначною кількістю шкідливих елементів.

Екологічно чистими визнають продукцію вирощену і виготовлену без нітратів, хімічних добрив, гормонів та стимуляторів росту, у екологічно чистій місцевості. Такі продукти містять на 35-50% більше вітамінів, мінералів і корисних мікроелементів, ніж традиційні продукти.

Для визначення відповідності екологічно чистим продуктам відповідає логотип Біо, Есо, «екологічно чисті і безпечні», «екологічно чисті» або посилання на міжнародний сертифікат, що гарантує якість.

Правильне харчування - стає не просто черговою модною пропозицією від закладів, у відвідувачів це стає стилем життя, який зазвичай поєднується з регулярною фізичною активністю і спрямований передусім на підтримання стану тонусу організму, відтермінування процесів старіння, збереження здоров'я і краси.

Лідруючі позиції на світовому ринку ресторанного бізнесу займають країни Європи, деякі з них вважається законодавцями світових тенденцій ресторанного бізнесу. Саме європейський ресторанний бізнес є найбільш стабільним у світі, що безперечно робить його прикладом та зразком для вивчення підприємствами ресторанного бізнесу у пошуку нових конкурентних переваг. Серед різноманіття прикладів успішної діяльності ресторанів у

європейських країнах відзначимо позитивний досвід підприємств послуг харчування Франції яка є найбільш передовою країною індустрії гостинності у світі.

Ситуація розвитку ресторанного бізнесу ускладнена, оскільки кількість корпоративних мереж ресторанів у Франції більше не збільшується, компанії колективного громадського харчування більше не мають нових ринків, на які вони могли б вийти.

Фахівці галузі відзначають, наявна конкуренція ресторанних послуг на піку і саме тому заклади змушені постійно скорочувати власні витрати, зберігаючи при цьому якісний сервіс». Через таку жорстку конкуренцію підприємства змушені шукати заходи спрямовані до виправдання очікування гостей з погляду витрат на відвідування закладу та не призведуть до зниження якості обслуговування. Деякі заклади з послуг швидкого харчування знайшли свою нішу в сегменті ресторанного бізнесу.

В більшості швидке харчування асоціюються з нездоровою їжею. Мешканці Франції у харчуванні, як і в інших справах поспішають, але серед них більшає запит на споживання продуктів високої якості преміум-класу. У Франції це стало справжнім соціальним явищем, особливо поширеного серед молоді. Адміністрації закладів харчування відзначають, що молоді креативні люди, створюють попит у продуктах харчування які не тільки смачні, їх потреби зосереджені на свіжих продуктах, виготовлених на місці, з повною прозорістю та з ознаками приналежності елітному сегменту, який відповідає ресторанній якості.

Перехід на страви які відповідають якості ресторанного приготування харчових продуктів, призводить до збільшення «середнього чека». При традиційному замовленні у закладі швидкого харчування максимальна вартість їжі складала 9 євро, а за допомогою просування нових концепцій споживання продуктів преміум-класу вона збільшується до 25 або навіть 30 євро. Адміністратори ресторанів швидкого приготування Франції відзначають, що вони навіть не сподівались, що попит на послуги страв харчування преміум-

класу набере у країні таку велику популярність [6, 8].

Раніше організація громадського харчування у Франції не входила до проблем бізнесу, тому приміщення громадського харчування часто розміщувалися у підвальних приміщеннях старих будівель (без вікон, в не дуже привабливій обстановці).

В умовах сучасної конкуренції керівники ресторанів усвідомлюють, що відвідувачі, які харчуються, відпочивають та спілкуються у привабливій атмосфері, отримають задоволення і, отже можуть стати постійними відвідувачами закладу. Сьогодні ресторанним закладам доводиться стикатися з дуже специфічними вимогами відвідувачів, тоді як раніше вони були стандартними.

В останні роки фахівці індустрії гостинності відзначають появу нового покоління підприємців-рестораторів підприємницька діяльність яких пов'язана із сферою реалізації товарів та послуг супутніх до ресторанного бізнесу, так і з ресторанним обслуговуванням безпосередньо. Ці ресторатори-новатори мають дуже специфічні стратегії, які відходять від класичних кодексів і змінюють економічну модель ресторанів.

Практично всі мережі та заклади ресторанного бізнесу створюють власні системи лояльності, тобто заохочення. Вони у своєму складі мають вигідні для відвідувачів бонуси та пропозиції, які збільшуються для особливо постійних клієнтів закладу.

Для популяризації закладів ресторанного бізнесу в Україні використовують журнали, телевізійні програми та Інтернет платформи.

Серед медіа продуктів відзначимо популярний український журнал «НВ», який представляє свій щорічний проект Топ-100 найкращих ресторанів України. За програмою проекту ресторатори, гастроkritики і керівники великих компаній визначають найліпші заклади країни, де найкращі страви, персонал та ставлення до відвідувачів.

З 2011 по 2017 рр. в телеефірі України проходила трансляція дуже популярного серед глядачів телевізійного соціального реаліті-шоу «Ревізор», в

якому відбувались відвідування та оцінка якості закладів сфери обслуговування ресторанного бізнесу.

Означені медіа та інтернет-проекти слугують рекламі та орієнтації клієнтів та потенційних клієнтів для відвідування найбільш популярних, відзначених в медіапросторі закладів харчування. Серед особливостей діяльності ресторанного бізнесу відзначимо ринок ресторанного бізнесу займає значну долю, в Україні близько 55%, серед усіх брендів, які розвивають франчайзинг.

Досвід діяльності українських компаній, відповідно дослідження «Pro-consulting» та «Franchise Group», [19, 20] підтверджує, що найбільш прибутковими і активними є компанії, які розвивають іноземні франшизи, тому деякі оператори ресторанного бізнесу в Україні розглядають можливості купівлі іноземних франшиз для посилення власного портфеля бізнесу та збільшення капіталізації.

Основні показники розвитку франчайзингу у сфері громадського харчування представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розвиток франчайзингу у секторі громадського харчування України

Рік	Кількість брендів	Кількість франчайзерів	Кількість точок	Кількість франчайзингових точок
2015	202	55	1934	1011
2016	225	44	2291	1278
2017	253	50	2932	1760
2018	260	57	3847	2256
2019	287	63	5608	24162
2020	297	69	6600	28579
2020	306	71	6885	29780
2021	301	69	6660	29526

Джерело: сформовано автором на основі [19, 20]

Протягом 2009-2018 рр. кількість франчайзингових точок постійно збільшувалась, табл. 2.2.

Організаційна форма «франчайзингу», як різновиду бізнес-партнерства, набув значного розвитку у багатьох сферах діяльності, широко використовується

у ресторанному бізнесі. Така форма співпраці дає можливість запровадження інтеграційно-адаптивних форм бізнесу та бізнес-технологій. Завдяки франчайзингу можливе впровадження високих якісних параметрів економічної діяльності ресторанного бізнесу та мінімізація фінансових ризиків суб'єктів господарювання, [21, 22].

Ринок українських франшиз представлений такими відомими брендами, як «Піца Челентано», «Франс.юа», «Мафія», «Якіторія», «Арома Кава», «Львівські круасани», «Перша пекарня».

Серед найбільш успішних закордонних прикладів застосування франчайзингової моделі можна відзначити діяльність фірми «Макдональдс», яка є потужною транснаціональною компанією, що обслуговує на своїх 12 тисячах підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів, [20].

Одним із найбільш популярних напрямів європейської індустрії харчування є стиль «фьюжн» або, як його ще називають, cross-cooking (з англ. cross – «перехрестя»; cooking – «приготування їжі»).

Кухня стилю «фьюжн» все більше орієнтується на естетів. Вона стає схожою на гастро-естетичне задоволення. Власники ресторанів змішують національні стилі в їжі та концепції приготування, щоб принести максимальне задоволення своїм клієнтам. У зв'язку з цим збільшується інтерес до таких закладів.

Серед нових форм та методів організації підприємств ресторанного бізнесу які наразі привалюють необхідно відзначити прогресивні інформаційні заходи.

Фахівці та науковці [23, 24] відзначають, що побудова бізнесу діяльність якого буде базується на інноваціях та інформаційних технологіях, спрямоване на розвиток з метою задоволення потреб клієнтів використовуючи знання та ідеї, швидше знайде переваги в конкурентній боротьбі, та залучить до себе більш широке коло клієнтів.

Крім організаційних заходів, які дають змогу отримати додаткові переваги діяльності ресторанних закладів необхідно враховувати вплив соціальних явищ та тенденцій поведінки споживачів. Сучасні тенденції соціальних потреб та

поведінки споживачів необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку бізнесу.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter або навіть Trip Advisor та La Fourchette для тих, хто спеціалізується на громадському харчуванні, все частіше надають користувачам Інтернету можливість висловити своє ставлення до послуг закладу який вони відвідали. Така комунікація дає зворотній зв'язок між закладом ресторанного бізнесу та споживачем.

Ставлення відвідувачів, які висловлюються в соціальних мережах формує імідж ресторану серед інших користувачів соціальних мереж. Ось чому дуже важливо, щоб «клієнтський досвід», що до послуг закладу, був позитивним з погляду споживача. В разі негативних відгуків підприємство ризикує втратити відвідувачів. Запобігти такому впливу практично неможливо, через швидкість поширення коментарів в Інтернеті.

Підприємства ресторанного бізнесу зацікавлені у проведенні моніторингу відгуків відвідувачів які поширюються в соціальних мережах та врахуванні їх впливу при розробці своєї стратегії. Моніторинг соціальних мереж може допомогти закладу уникнути стратегічних прорахунків та набути певної конкурентної переваги перед своїми конкурентами, [25].

Серед початкових інформаційних заходів ресторанного бізнесу можна відзначити зовнішню рекламу та меню. Протягом історії прогресу ресторанного бізнесу змінювалися супроводжуючі його інформаційні заходи. Наразі значна їх кількість представлені в цифровій формі. Загалом в якості ключового фактору розвитку економіки ХХІ століття виступає цифрова трансформація та поява інформаційного суспільства.

Фахівці з управління та маркетингу галузі послуг зазначають, що виникнення інформаційного суспільства, яке формує цифрову, віртуальну реальність зі специфічними соціальними, культурними, споживчими практиками, багато в чому зумовило процес впровадження діджиталізації в сфері ресторанного бізнесу, як частини сфери споживчих послуг, [25].

Сучасні зміни у діяльності підприємств ресторанного бізнесу не просто

модний тренд, а стратегічна необхідність для розвитку суб'єктів цієї галузі. Вони дозволяють створювати нові стандарти обслуговування, відповідати вимогам часу та забезпечувати конкурентні умови, які відповідають викликам ринку. Актуальність таких змін обумовлена не тільки безпосереднім впливом на успіх в бізнес середовищі, а також із здатністю адаптуватися до відповідних змін у суспільстві.

Одним з напрямів здобутку підприємством додаткових конкурентних переваг серед представників індустрії гостинності є пошук можливостей трансформації ресторанного закладу в місце гастрономічного задоволення, відпочинку та спілкування, що може бути забезпечено найсучаснішими інформаційними технологіями в сфері послуг та комунікацій.

2.2. Сучасні організаційно-технічні рішення діджиталізації у ресторанному бізнесі

Сучасний організаційно-технологічний розвиток ресторанного бізнесу спрямований не тільки на покращення якості обслуговування відвідувачів, але й на створення більшої привабливості закладу, підвищенню пізнаваності серед аналогічних підприємств галузі харчування, та підвищенню статусу його бренду. Впровадження інновацій у технологічну, організаційну та управлінську діяльність закладу ресторанного бізнесу, дає змогу отримати реальні конкурентні переваги, [26].

Під інноваціями розуміють новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення, [23].

У маркетингу інновація - це продукт чи послуга, які ринком сприймаються як нові. У більш загальному визначенні інновація - це впровадження продукту (товару чи послуги) чи нового чи значно покращеного процесу, нового методу

маркетингу чи нового організаційного методу у практику компанії, організацію робочого місця чи зовнішні відносини, [2726].

Інновації у ресторанному бізнесі стають дедалі важливішими через стрімкі зміни в умовах ринку, технологічний прогрес і зміну споживчих очікувань. Важливість впровадження інновацій в діяльність підприємств ресторанного бізнесу та сфери послуг гостинності відзначали багато вчених та експертів. Дослідженням впровадження інновацій присвячено наукові роботи С. Баженової, Ю. Пологовської, І. Канцур [1], Г. П'ятницької [3], А. Черномазюк [28].

Мінливість ринкових умов потребує відповідних змін в діяльності підприємства, адаптації його управлінських, організаційних та технологічних можливостей. У сучасному світі, де конкуренція в ресторанній сфері досягає піку, а технології розвиваються з безпрецедентною швидкістю, впровадження інновацій є не лише конкурентною перевагою, але й необхідністю для виживання бізнесу.

За визначенням фахівців ринку ресторанних послуг [26] боротьба за диспозицією закладу серед конкурентів стає все складнішою:

споживачі більш-менш швидко втомлюються від традиційних страв, які вони споживають,

інновації у виготовленні страв стають можливістю впоратися із старінням у виборі страв, а також способом забезпечення різноманітності вибору для споживачів.

З метою подолання конкурентних перешкод підприємствам ресторанного бізнесу необхідні дії удосконалення виробничого процесу та організації діяльності. Впровадження інновацій може стати перевагою, що забезпечить конкурентоспроможність ресторанного закладу.

Можна виділити наступні ключові моменти для продуктових інновацій:

- випадок коли заклад народжується з новим інноваційним продуктом, у цьому випадку виживання компанії пов'язане з виживанням продукту: ризик невдачі продукту досить сильний, щоб призвести до краху компанії,
- послідовний процес старіння страв або послуг, вимагає заміни тих, які

стали непопулярні. Ситуація вимагає аналізу меню страв та продуктів і пошуку балансу між зрілими стравами, які виготовлялись постійно та продуктами, що знаходяться на стадії зростання (які вимагають додаткового фінансування та які замінять ті, чиї продажі падають).

– періоди кризи, значні зміни попиту чи пропозиції вимагають невідкладного впровадження інновацій [26].

Інноваційні рішення дають можливість підприємствам ресторанного бізнесу відрізнятись серед інших закладів, які надають подібні послуги. Унікальні гастро-концепції, нові форми надання послуг, впровадження сучасних технологій обслуговування та екологічні підходи створюють конкурентну перевагу та залучають нову аудиторію та підсилюють спрагу до відвідування постійних клієнтів.

Значна частина нових інновацій наразі пов'язана з цифровими технологіями та заходами процесу діджиталізації, які на думку фахівців бізнесу здатні вчасно реагувати на потреби яких вимагають нові споживачі [26].

До 1970-х років у ресторанах не використовувалися жодні digital -технології. Саме з появою мереж харчування ситуація почала змінюватись. До цього ефективність управління закладом можна було забезпеченням чіткого виконання наказів. Поява перших комп'ютерів дозволило великим мережам закладів послуг харчування краще управляти своїм бухгалтерським обліком, прийомом замовлень тощо. 1990-ті роки ознаменувалися появою систем «Back of the House».

«Back of the House» являло в собі інформаційну систему, в яких всі виробничі та фінансові дії фіксувались і передавались в єдину робочу базу даних, за якою менеджер стежив в режимі реального часу, для забезпечення безперебійного ефективного функціонування ресторану.

Серед цифрових технологій та заходів діджиталізації які наразі активно впроваджуються у ресторанных закладах визначимо:

- технології QR-коду,
- термінали самообслуговування,
- інтерактивні столи,

інтерактивні цифрові меню,
мобільний додаток ресторанного закладу,
програмне забезпечення POS для керування рестораном,
програмне забезпечення-TPV-сукупно для закладу відпочинку та ресторану, [26].

Більш детально проаналізуємо кожний з означених заходів. Один з них впровадження в діяльність технології QR-коду. Технологія QR -коду спрощує знаходження та спілкування «клієнт-ресторан» в ресторації, як відвідувача закладу гостинності. Технологія QR-меню – є технологією, яка допомагає спростити процес замовлення в ресторані.

Клієнт сканує код своїм мобільним телефоном та може автоматично отримати доступ до інформації або послуг, які є у меню ресторану. У деяких випадках вони можуть самі робити нотатки, відзначаючи, які пункти меню їм найбільше хотілося б використовувати, [26].

Таким чином, замовлення відправляється прямо на кухню, щоб могли розпочати його приготування. Це швидкий спосіб задовольнити потреби гостя та звести помилки, що до замовлення, персоналу до мінімуму, [26].

Серед сучасних інноваційних рішень в послугах харчування та ресторанному бізнесі відзначимо швидко набираючу популярність терміналів самообслуговування. Термінали самообслуговування мають сенсорний екран, на якому клієнти самостійно можуть швидко розміщувати свої замовлення всього за кілька кліків, [25].

Впровадження такого способу замовлення дає змогу уникнути черг та скупчення людей усередині приміщень, відповідно забезпечити більший комфорт для відвідувачів. Особливу актуальність такий спосіб замовлення набуло під час та після карантину пов'язаного з COVID-19, зменшення або уникнення контактів між відвідувачами та дистанціювання від обслуговуючого персоналу стає одним із обов'язкових умов відвідування закладу.

У такій системі нотатки з вибору страв та напоїв роблять самі клієнти без зовнішнього втручання. Обслуговуючий персонал спрямовує свої дії виключно

на сервірування та обслуговуванню клієнтів у ресторані, готові страви та напої, персонал забирає його з кухні та приносить до обраного столику всередині або поза закладом.

Керівники закладів та експерти відзначають, реалії пандемії COVID-19 суттєво змінили бізнес-поведінку закладів сфери гостинності: ресторани вимушені були адаптуватися до нових умов, зокрема за рахунок розвитку сервісів доставки, створених «хмарних кухонь» та змін у дизайні приміщень у відповідності до умов підтримки «соціальної дистанції», [10, 21].

Таким чином, інновації в ресторанному бізнесі є не лише відповіддю на сучасні виклики, але й можливістю створення нових стандартів якості, які сприяють сталому розвитку галузі та підвищенню конкурентоспроможності.

Серед недоліків такого механізму самообслуговування, яке збільшує оперативність виконання замовлення, є зменшення персоналізації обслуговування клієнтів. Клієнт самостійно обирає своє меню, не має змоги до професійної поради офіціантів, втрачається «дружня» комунікація між відвідувачем та персоналом закладу.

Використання «інтерактивних столів» знедавна стали дійсністю значної кількості ресторанних закладів. Впровадження «інтерактивних столів» дало змогу оптимізувати повсякденну роботу ресторанів. «Інтерактивні столи» являють собою екрани, які дозволяють відвідувачам робити будь-які дії, не встаючи з-за столу: викликати офіціанта, ознайомитися з меню, оформити замовлення, зробити оплату.

У діяльності окремих ресторанних закладів вже існує досвід надання змоги клієнтам, використовуючи «інтерактивний стіл», візуально підключатися до кухні та спостерігати за тим, як готуються їхні улюблені страви. Як супутня «перевага», така інновація дає можливість клієнтам користуватися «Інтернетом» або розважатися, доки їм приносять замовлення.

Цифрові меню – ще одне інноваційне рішення для ресторану. Використання цифрових меню дозволяє ресторанному закладу не тільки привернути увагу клієнтів, але також пропонують низку зручностей у порівнянні

з фізичним (в більшості паперовим або пластиковим) меню. Така інновація надає змогу клієнту на свій смак прикрасити своє он-лайн меню привабливими зображеннями вибраних страв, а також інтегрувати фільтр розширеного пошуку, щоб як най швидше знаходити те, що вони бажають, [25].

Деякі ресторатори вважають за краще розміщувати електронні планшети на столах своїх ресторанів, інші воліють роздавати їх прямо біля дверей кожному відвідувачу, який входить до ресторану. Мета надання планшетів «цифрового меню» полягає в тому, щоб кожний клієнт міг можливість отримати досвід користування технологіями діджиталізації, оцінити його зручність та надав перевагу у користуванні ним у майбутньому.

Серед сучасних інноваційних заходів, який набув широкого застосування при розповсюдженні смартфонів, відзначим використання технології «мобільного додатку» при відвідуванні ресторанного закладу.

Деякі ресторанні мережі та окремі заклади створюють власний «мобільний додаток» ресторану, який у зручній формі надає клієнтам низку додаткових можливостей. Користувачі «мобільного додатку» зможуть легко і зручно отримати доступ до онлайн-пропозиції ресторану. Онлайн-пропозиція ресторану надає можливість робити попередні замовлення, робити замовлення додому, та отримувати більше вигід від програм лояльності ресторанного закладу[26].

Власна програма ресторану у «мобільному додатку» надає зручності у комунікації «клієнт - ресторан», що дозволить отримати конкурентну перевагу перед аналогічними закладами. Це дає більше можливостей що до реклами ресторанного закладу, та створює умови популяризації власних гастрономічних пропозицій. Впровадження підприємством харчування «мобільному додатку» надає можливість, через коло відвідувачів які робить замовлення он лайн, просувати рекламу супутніх додаткових товарів, [26].

Програмне забезпечення «POS для керування рестораном» наразі має дуже широкий вжиток оскільки дозволяє вам керувати всім закладом ресторанного бізнесу. Загалом POS має значення - точка продажу від (англ. Point of Sale) [25].

POS систему можна визначити як багатофункціональний інструмент,

спеціально розроблений для автоматизації обслуговування та управління кафе, барів і ресторанів, впровадження якого має на меті оптимізацію управління підприємством для отримання максимального економічного ефекту.

POS система для керування рестораном організаційно складається з наступних елементів:

сервера,

терміналу продажу,

бек-офісу,

додаткового устаткування мережі (за бажанням адміністрації).

Наразі для повноцінної системи обліку POS системи достатньо достатньої кількості невеликих планшетів. Їх кількість визначається відповідно обслуговуючого персоналу закладу. Впровадження системи дає можливість стежити за аналітикою, бути в курсі поточних справ закладу і вчасно втручатися в процес управління. Адміністратори багатьох ресторанів визначають POS-термінал серед найбільш зручних в керуванні за технологією діджиталізації, що використовуються у ресторанах.

Ще одним з інструментів діджиталізації є програмне забезпечення - TPV, яке функціонально забезпечує комунікацію бізнесу «готель - ресторан». Воно спрямовано на автоматизацію управління системи закладів індустрії гостинності.

TPV від англійського Trading point terminal, означає "термінал торгового пункту". Програмне забезпечення TPV дає можливість оцифрувати весь процес продажів будь-якої бізнес-моделі в секторі гостинності, будь то ресторан, готель, кафетерій, фаст-фуд, франшиза та навіть заходи гостинності.

Впровадження програмного забезпечення TPV дає можливість управління та контролю закладу, використовуючи сучасну багато платформну систему POS у «хмарному сховищі інформації», у режимі реального часу звідусіль. Процес роботи у «хмарному сховищі інформації» - це накопичення цифрових даних, що зберігаються на серверах по всьому світу, такий спосіб забезпечує швидкість та надійність збереження інформації.

Використання програмного забезпечення TPV дає змогу зменшити

постійні витрати, збільшити обсяги реалізації послуг підприємств індустрії гостинності та супутніх товарів, оптимізувати діяльність персоналу. Основною функцією забезпечення TPV є оптимізація процесу замовлення, контроль доведення до готовності обраних страв, виконання замовлень, завантаження закладу. Цей програмний продукт також служить для процесу контролю запасів та можливістю їх інвентаризації.

Відзначимо, вищевказані функції можна реалізувати шляхом налагодження прямого зв'язку між адміністратором та персоналом — користувачами TPV системи.

Програмне забезпечення-TPV також можна використовувати для керування онлайн-бронюванням місць розміщення ресторанного закладу та створення автоматизованих розкладів для персоналу в режимі реального часу.

Програмне забезпечення TPV набирає поширення у організації діяльності підприємств індустрії гостинності, оскільки його функціонал зрозумілий, простий у користуванні. Він допомагає уникнути людських помилок, оскільки спрощує та механізує багато повсякденних завдань, які без впровадження діджиталізації, створюють ситуації невизначеності, хаосу та безладдя: закриття касових апаратів, інвентаризація, запис цін, сортування замовлень, зіставлення поточних аналітичних таблиць тощо, [26].

Одним з напрямів розвитку бізнесу харчової індустрії, що отримав популярність під час карантину пов'язаного з COVID-19 є «Dark Kitchen». «Dark Kitchen» в перекладі з англ. «темна кухня», яку ще називають «віртуальною кухнею». Під час карантинних обмежень багато людей не мали змоги заходити до закритих приміщень закладів харчування. Альтернативою можливості отримання харчових страв, які відповідали побажанням клієнтів стала «віртуальна кухня».

«Dark Kitchen» - це вид бізнесу харчових послуг, який займається приготуванням їжі з доставкою виключно додому. Це означає, що розповсюдження їх страв відбувається за допомогою різних цифрових платформ, таких як соціальні мережі, веб-сайти, тому цей вид діяльності застосовує

технології діджиталізації, [24].

Серед недоліків такої форми обслуговування відзначимо - відсутність клієнтів, необхідність їх задоволення періодом очікування замовлення, робить бізнес-процес складнішим. Система послуг «Dark Kitchen» вимагає наявності на кухні найсучаснішого обладнання, щоб максимізувати виробничу потужність та швидкістю виконання замовлення виправдати очікування клієнтів.

Останніми роками набуває популярності застосування «розумних голосових помічників», таких як Google Home та Alexa. Застосування за допомогою голосових «помічників» досягає мільйонів користувачів по всьому світу.

Використання їх у діяльності ресторанного закладу може стати одним з елементів спрощення комунікації «клієнт-ресторан» та важливою нішею у роботі он-лайн для електронної комерції. Принцип їхньої роботи простий. Клієнт каже чітким голосом: «Alexa, я хочу замовити якусь страву вказавши назву ресторанного закладу або мережі», і помічник автоматично зв'язується з клієнтом для підтвердження замовлення, [24].

Серед креативних ідей інноваційного розвитку ресторанного бізнесу можна відзначити розробки компанії HoloLamp у створенні портативних пристроїв «доповненої реальності». Компанія HoloLamp створила перший портативний пристрій доповненої реальності без окулярів, що створює оптичні 3D ілюзії безпосередньо в середовищі користувача.

Технологія «доповненої реальності» дозволяє переглядати страви з 3D-меню була вперше представлена у 2018 році. За допомогою невеликого проектору клієнти мають змогу побачити на власні очі реальний вигляд страв. Тривимірні зображення страв на основі технології HoloLamp розгортаються на столику клієнтів. Означена інноваційна технологія була реалізована для навігації меню ресторану [24].

На думку розробників у ресторані цей пристрій проектуватиме реальне відображення страв на стіл, за допомогою якого клієнти можуть обирати та переглядати пункти меню прямо на столі у повно розмірному 3D. Найбільшою перевагою цієї технології є той факт, що відвідувачі матимуть змогу бачити точний розмір порції [24].

Програму «віртуального меню» можна використовувати в якості додатка для смартфона та надати реальну візуальну можливість клієнту побачити обрані страви після подачі.

Наразі така технологія не набрала широкого розповсюдження. Технологічний розвиток та зменшення витрат на реалізацію винаходу в подальшому може сприяти поширенню «віртуального меню».

Деякі ресторанні заклади використовують при обслуговуванні клієнтів технологію «віртуальної реальності», яка побудована на створенні голограм. Голограмне відображення інтер'єру ресторанного закладу досягається завдяки спеціальній технології окулярів «віртуальної реальності». Завдяки віртуальним ефектам клієнти закладу зможуть бути розміщені в місцях яким вони віддають перевагу. Шляхом створення голограмних відображень клієнти ресторанного закладу можуть створювати віртуальні гастро – подорожі не змінюючи місця відпочинку.

Історично багато ресторанів влаштовували розважальні шоу, щоб задовольняти своїх клієнтів, але сьогодні це робиться також за допомогою таких цифрових технологій, як віртуальна реальність.

Сучасний прогрес в галузі послуг ускладнює можливості здивувати, а й відповідно залучити клієнтів до відвідування власного закладу. Розвиток нових технологій у діджиталізації, їх впровадження у діяльність ресторанних закладів дає можливість продавати не тільки їжу, але й дивовижні, унікальні та нові враження, створює нові конкурентні переваги, [26].

В ресторанних закладах широке розповсюдження технології діджиталізації знайшли при оплаті через мобільні пристрої. Сучасний заклад харчування наразі не можна уявити без використання платіжних додатків та терміналів для оплати клієнтів.

Одним із способів адаптації до нових технологічних тенденцій є пропозиція кількох варіантів оплати через мобільні пристрої. В багатьох закладах існує декількох варіантів розрахунку через мобільні пристрої. Йдеться про прийом електронних валют або платіжних додатків, найбільш використовуваних

мілініалами, таких як Bizum, Apple Pay, PayPal, Android Pay, Skrill, «2Checkout» або Stripe, [26].

Можливість здійснювати мобільні платежі у ресторані дозволяє підвищити рівень близькості закладу до клієнтів, скорочує час розрахунку та запобігає зайвим контактам з іншими клієнтами.

Серед інноваційних заходів в області діджиталізації оплати, можна виділити досвід використання електронного додатку «Pizza Hut». Цей електронний додаток спочатку був впроваджений у США в мережі ресторанних закладів Domino's Pizza та в подальшому набув широкого поширення в багатьох країнах.

Додаток дає клієнту можливість замовити та оплатити страву прямо з цифрового меню машини. В мережі закладів Domino's Pizza створена можливість швидкого замовлення - клікнувши «емодзі» піци на електронному пристрої. Мережа Domino's Pizza випустили цифрове меню, яке визначає фокусування очей клієнта та пропонує найкращі інгредієнти для піци з 4896 можливих комбінацій лише за 2,5 секунди, [25].

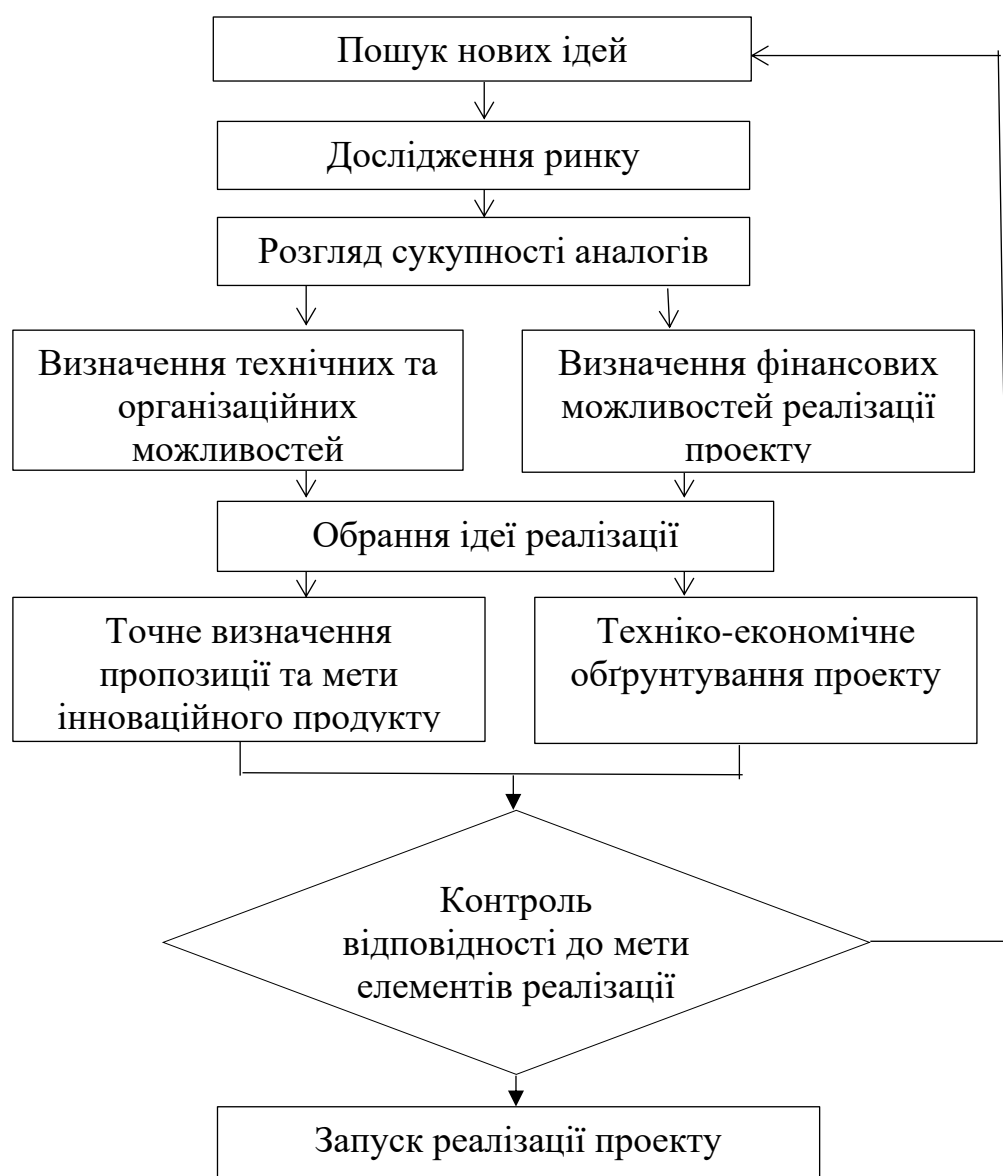
Для потенційних споживачів за допомогою додатку Google Play у процесі подорожі можна створювати офлайнові карти, що дозволяють вільно орієнтуватися в новому просторі та використовувати місцеві транспортні інтернет-додатки.

Поява «штучного інтелекту» та спрощення умов його доступності стає додатковим інструментом у розповсюдженні діджиталізації. Серед таких можливостей - об'єднання декількох джерел даних із різних середовищ з їх подальшою обробкою. За такою технологією можна поєднати інформацію, отриману з Інтернету, з базою даних ресторанного закладу, і на базі штучного інтелекту, виконувати швидкий якісний аналіз.

Як визначає видання (Roberts & Grover, 2012) [25], використання «штучного інтелекту» надає можливість «створення знань», які допоможуть у прийнятті рішень управління закладом. Створення таких аналітичних продуктів на базі технологій діджиталізації допоможе знайти додаткові конкурентні можливості та загрози для компанії та створити ефективну стратегію управління.

Використання «штучного інтелекту» у вирішенні організаційно-управлінських завдань, зробить аналітичні процеси ефективнішими та швидшими. Пошук нових ідей, креативних методів, спостереження за конкурентами та потребами споживачів можна спрямувати на шлях використання «штучного інтелекту».

На рис. 2.1 відображено загальну технологічну схему впровадження організаційно-технічного винаходу.



Джерело: розроблено автором за [26]

Рис. 2.1. Загальна технологічна схема впровадження організаційно-технічного винаходу

У пошуку конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу шукають нові ідеї власними співробітниками, або шляхом залучення сторонніх організацій. Пошук нових ідей можна проводити групами або індивідуальними фахівцями, шляхом:

створення фокус-груп використовуючи метод мозкового штурму, спостереження на ринку за конкурентами використовуючи моніторинг, комунікації із споживачами послуг, які можуть згенерувати свої пропозиції.

Серед масиву нових ідей шляхом відбору експертним методом або іншим визначається одна або декілька найкращих ідей. В подальшому визначаються можливості їх реалізації наявними організаційно-технічними та фінансовими ресурсами, [26].

У відповідності до наявних ресурсів, згідно запропонованої схеми, рис. 2.1, відбирається найкраща ідея. Якщо обрана ідея не відповідає первісній меті, або не відповідає наявним організаційно-технічним та фінансовими ресурсам процес повертається до пошуку нових ідей та повторюється, [26].

В подальшому розробляється техніко-економічне обґрунтування проекту, у відповідності до визначеної пропозиції та мети інноваційного продукту [26].

На наступному етапі визначається відповідність усіх фінансових, технічних та організаційних можливостей техніко-економічному обґрунтуванню, та меті проекту. Якщо можливості відповідають запитам проекту та початковій меті, процес переходить в стадію запуску реалізації, [26].

Якщо можливості не відповідають запитам проекту або початковій меті процес повертається до пошуку альтернативної креативної ідеї. Відзначимо, ступінь і швидкість впровадження та розповсюдження інновації визначатиме успіх чи невдачу запуску проекту, [26].

Значна кількість дослідників та науковців [29, 30, 31, 32, 33] визначає що нові можливості цифровізації та діджиталізації все більше поширюються у сфері послуг. Технологічний прогрес не зупинятися, керівники ресторанів та ресторанних мереж будуть змушені поступово впроваджувати процес

діджиталізації в діяльність з метою отримання додаткових конкурентних переваг.

Технології діджиталізації у підприємствах ресторанного бізнесу наразі є частиною змін, що відбуваються в індустрії гостинності. Впровадження широкого асортименту високотехнологічних інструментів з використанням цифрових технологій, дозволить якнайможна більше задовольнити потреби споживачів ресторанних послуг. Процес діджиталізації, як інструмент конкурентної переваги, став мейнстрімом сучасного у розвитку ресторанного бізнесу та індустрії гостинності загалом.

2.3. Визначення особливостей взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами та можливих факторів впливу

Процес господарської діяльності підприємства, в тому числі ресторанного бізнесу, можна розглядати як взаємодію певної кількості суб'єктів. Головними суб'єктами такої взаємодії на ринку ресторанних послуг є постачальники послуг харчування, постачальники харчових продуктів, споживачі послуг, конкуренти в галузі, фінансові посередницькі установи, банки і т.п.

Аналіз, визначення проблем та тенденцій взаємовідносин заслуговує більш ретельного дослідження оскільки якість взаємодії підприємства із суб'єктами ринку багато в чому визначає ефективність діяльності підприємства. Такі дослідження обумовлюють визначення особливостей функціонування підприємств ресторанного бізнесу та проведення аналізу даної предметної області.

Підтверджують актуальність таких досліджень висновки науковців [21, 23, 28, 29], які за результатами роботи [27] довели надзвичайну важливість усіх видів взаємодій між суб'єктами ринкових відносин у реалізації процесів функціонування і розвитку підприємства.

Однак дослідження проблем взаємодії підприємства і суб'єктів ринку вимагає розгляду значного числа задач вирішення яких потребує відповідної кваліфікації. Різноманіття задач які стоять перед підприємством у процесі господарської діяльності потребує необхідності визначення пріоритетних, які мають найбільший вплив на результати діяльності.

Науковці у роботі [29] визначають, що найбільш важливим для підприємства виробника послуг є взаємодія зі споживачами, як головними для підприємства суб'єктами ринку. Так, наприклад, у випадку надання підприємством харчової галузі ексклюзивних послуг, у вигляді форми послуг або виду страв, виникає монополія на окремому сегменті ринку. Якщо підприємство виробляє ексклюзивну продукцію, орієнтовану на задоволення нових потреб споживачів, то якийсь час не буде і підприємств, що надають схожі послуги. У великих транснаціональних компаніях значна частина постачальників харчових продуктів, в тому числі для закладів харчування, які забезпечують діяльність підприємств харчових послуг, в багатьох випадках є її частиною, тобто фактично транснаціональна корпорація включає в себе постачальників, торгівельних мереж та закладів харчування. Однак діяльність підприємства в умовах ринкової економіки неможлива без задоволення потреб споживачів. Саме спрямованість на задоволення потреб обумовлює необхідність дослідження взаємодії підприємств харчової сфери та ресторанного бізнесу з споживачами.

Наявність значної конкуренції в сфері ресторанного бізнесу визначає необхідність проведення досліджень взаємодії підприємств сфери послуг, в тому числі ресторанного бізнесу та їхніх споживачів. Такі дослідження можна визначити наступними чинниками:

задоволення потреб споживача напряму залежить від якості наданих послуг та цінової політики підприємств надавачів таких послуг,

наявність асортименту страв та послуг впливає не тільки на задоволення потреб споживача, а й на формування попиту та культури споживання,

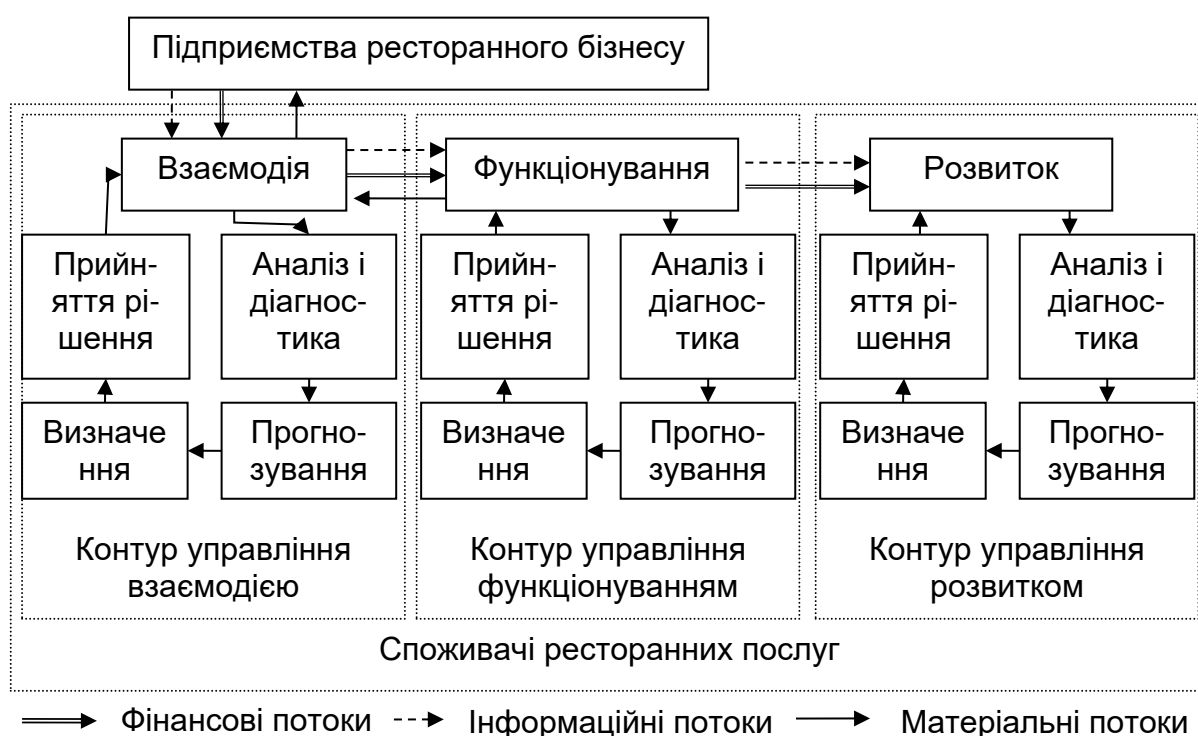
визначення сегменту споживачів послуг в процесі комунікацій, дає можливість ефективно спрямувати ресурси та можливості підприємств на

задоволення споживчих потреб,

вирішення проблем формування процесу взаємодії споживача та підприємств сфери послуг, недостатньо представлені в дослідженнях фахівців та науковців.

Визначені дослідження сприяють чіткому формуванню завдань які стоять перед персоналом підприємства, запобігають розпорошенню ресурсів та в подальшому впливають на іміджевий та фінансовий стан підприємств ресторанного бізнесу. Необхідно відзначити, побудова комунікацій між суб'єктами діяльності впливають, як на ефективність діяльності так і перспективи розвитку підприємства.

Дана обставина вказує на надзвичайну важливість рішень, прийнятих у контурі управління взаємодією підприємства і споживача, рис. 2.2. Разом з тим, підвищення якості прийнятих рішень неможливо домогтися без застосування економіко-математичної підтримки.



Джерело: сформовано автором на основі [29]

Рис. 2.2. Місце взаємодії зі споживачами в структурі процесів підприємств ресторанного бізнесу

Дослідження взаємодії підприємств сфери послуг, в тому числі ресторанного бізнесу із споживачами, наразі є актуальними. Це доводить існуюча висока конкуренція, широкий асортимент, швидкий розвиток інновацій, як у приготуванні так і подачі страв та напоїв. Означені фактори є особливістю послуг харчування на які реагує споживач у прийнятті рішення про відвідування того або іншого ресторанного закладу. Визначення та формування асортименту послуг, які максимально задовольняють визначену цільову аудиторію потребує тривалої і багаторазової комунікації підприємства ресторанного бізнесу із споживачем.

Правове регулювання між споживачами послуг та підприємств сфери ресторанного бізнесу забезпечується Законами «Про підприємництво» [34], «Про підприємства в Україні» [35], «Про захист прав споживачів» [36] та якості продуктів та обслуговування Законом «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [37].

Заклади харчування умовно можна розподілити на ресторани, кафе, бари, їдальні. Законодавство України [37] передбачає наступне визначення: «заклад громадського харчування – ресторан, бар, кафе, їдальня, піцерія, кіоск чи інший заклад, що забезпечує харчуванням невизначену кількість фізичних осіб.

Враховуючи значну конкуренцію та різноманіття закладів харчування кожен клас має свої характерні риси, то вони повинні бути враховані при моделюванні механізмів взаємодії підприємства і споживача.

У найбільш загальному змісті взаємодія розглядається як «процес взаємного впливу тіл один на одного шляхом переносу матерії і руху, універсальна форма зміни стану тіл» [38].

У роботі [39] під взаємодією розуміються механізми функціонування елементів економічної системи з середовищем чи між собою. При цьому взаємодія розглядається як процес узгодження інтересів елементів економічної системи. У роботі [40] автори приводять основні елементи взаємодії:

суб'єкти взаємодії,

мети суб'єктів взаємодії,

- об'єкти взаємодії,
- процеси суб'єктів взаємодії,
- множина станів кожного суб'єкта взаємодії.
- множина впливів кожного з суб'єктів взаємодії.

Розглянемо більш детально деякі аспекти означених елементів взаємодії де в якості суб'єктів виступають «підприємства» ресторанних послуг і відвідувачі закладів у якості «споживачів». Під «споживачами» ресторанних послуг можна розуміти людину чи групу людей, які використовують послуги закладу та супутні товари для власного задоволення.

Множину елементів які виникають у діяльності підприємств ресторанного бізнесу доцільно представити у вигляді, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Елементи взаємодії підприємства ресторанного бізнесу і споживача послуг

Елемент	Характеристика	Споживач	Ресторанний заклад
Мети суб'єктів взаємодії	Результат, який розраховують одержати у випадку успішної взаємодії його суб'єкти	Споживання їжі, напоїв та розваги	Фінансові ресурси
Об'єкти взаємодії	Ресурс, що мається в одного із суб'єктів взаємодії і становить інтерес для іншого суб'єкта	Фінансові ресурси	Виготовлення та подача страв та напоїв, створення умов відпочинку
Процеси суб'єктів взаємодії	Послідовність дій суб'єкта взаємодії, спрямована на одержання об'єкта взаємодії	Процес придбання послуг	Процес продажу послуг
Множина станів кожного суб'єкта взаємодії	Характеристики суб'єкта взаємодії в даний момент	A, B, ...N	A', B ',...N'
Множина впливів кожного суб'єкта взаємодії	Інформаційна комунікація, спрямована на прийняття одним із суб'єктів взаємодії бажаного для іншого рішення.	ua, ub, ...un	ua', ub, ... un'

Джерело: розроблено автором

Швидке поширення цифрових технологій визначає багато авторів [30-33], що почалося наприкінці ХХ сторіччя, характеризується появою великих

інформаційних систем, та глобальної мережі Internet. Використання глобальної інформаційної мережі Internet стрімко поширило можливості їх використання в різних областях діяльності, в тому числі і в ресторанному бізнесі.

Інформаційні мережі наразі є одним з важливих елементів комунікації підприємств ресторанних закладів з споживачами, можливості яких наразі поширюються за допомогою інструментів діджиталізації

З точки зору соціальних відносин [39, 40] взаємодію розглядають як деякий комунікативний процес, суть якого складається не просто у взаємному інформуванні, а у прагненні вплинути на поведінку партнера по спілкуванню.

Так, наприклад, задача підприємства «надавача послуг» - послідовне створення умов для споживача до стану готовності «зробити придбання послуг». у даному випадку задовольнити власні потреби шляхом «споживання послуг» ресторанного закладу.

Тому однією з нагальних проблем при розробці стратегії діджиталізації управління підприємства ресторанного бізнесу є визначення найбільш ефективних інструментів для забезпечення стійкого попиту на його послуги. Аналіз наявних та визначення сучасних форм та методів стимулювання споживчого попиту на ресторанні послуги є нагальним завданням для керівників закладів.

Під попитом ресторанних послуг, розуміється отримання максимального задоволення потреб споживачів, що складається з різноманітних опцій які використовуються при виборі ресторанного закладу та його відвідуванні. Таке завдання стає нагальним для підприємств ресторанного бізнесу у вирішенні проблеми завантаження та безперебійного відвідування, яке може бути забезпечене максимальним співпадінням потреб споживачів та можливостей закладу.

Споживання ресторанних послуг виступає у формі задоволення життєвих потреб людей не тільки в якості гастрономічного задоволення, а й супутніх потреб, які призводять до вибору конкретного ресторанного закладу серед масиву інших які надають аналогічні послуги. Процес вибору можна визначити,

як визначення максимального співпадіння опцій запропонованих суб'єктом - надавачем ресторанних послуг, з потребами споживача. Підприємства ресторанних послуг самостійно формують множину послуг або опцій, які сприяють пріоритетному вибору серед конкурентів та максимальному задоволенню споживачів при відвідуванні закладу.

Наразі існує багато можливостей дистанційного отримання інформації про послуги, характеристики страв та напоїв, цінової політики закладу, часу роботи, місцезнаходження, за допомогою засобів діджиталізації.

Визначення умов які забезпечать пріоритетний вибір закладу серед конкурентів надавачів ресторанних послуг можливо за допомогою аналізу відкритої цифрової інформації про наявні заклади. Наявність, зручність та швидкість отримання клієнтом інформації про послуги, що надаються може стати визначальним фактором при виборі закладу споживачем.

Залучення засобів діджиталізації стає невід'ємною частиною послуг ресторанних закладів. Надання максимальної інформації про заклад у відкритих джерелах стає інструментом у конкурентній боротьбі.

Серед інформаційних опцій, наявність яких може стати визначальною у ході вибору закладу, можна назвати наступні:

- цінові параметри послуг та страв закладу,
- інформацію про склад страв та технологію їх приготування,
- наявний асортимент страв та напоїв закладу,
- можливість бронювання місця відпочинку та споживання,
- наявність зручної логістики відвідування закладу,
- швидкість отримання замовлення,
- можливість коригування стандартних страв закладу у відповідності до індивідуальних потреб споживачів,
- можливість доставки страв та напоїв за визначеним місцем, як самим закладом так і замовником,
- можливість отримання «споживачем» характеристик якості послуг, що надаються закладом, з незалежних джерел;

можливість зручного розрахунку за надані послуги та інше.

Світовий досвід доводить, що такі інформаційні можливості поширюються з кожним роком та набирають нових форм.

Наявність більшої інформації про діяльність закладу збільшує його привабливість серед споживачів. Для виявлення заходів діджиталізації які наразі мінімально використовують, або зовсім не використовують та не звертають увагу на їх можливість використання у своїй діяльності ресторанні заклади, задіємо метод ієрархічного аналізу (МІА).

Метод ієрархічного аналізу був запропонований видатним американським професором (англ. Th. Saaty) Т. Сааті лауреатом Нобелівської премії з економіки у 2002 р.

Th. Saaty методу ієрархічного аналізу було присвячено ряд робіт [41, 42, 43]. Означений метод дає можливість приймати управлінські рішення в умовах багатокритеріальної невизначеності.

Метод Saaty поєднує аналітичний підхід, що спирається на теорію алгебри матриць з експертними процедурами. Для коректного виконання всіх процедур даного аналізу необхідно мати надійні джерела достовірної інформації, які легко можна отримати у вільному доступі в джерелах Internet.

Значна частина наукових досліджень Т. Сааті була присвячена «Методу аналітичних мереж» (англ. Analytic network process (ANP))[44, 45, 46, 47, 48, 49]

Метод полягає у декомпозиції проблеми на більш прості складові і поетапному встановленні пріоритетів оцінюваних компонент з використанням парних порівнянь. МІА включає в себе процедуру синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень [42].

Використання цього методу можливо за допомогою програмних засобів, які автоматизують процес аналізу, які дають можливість прийняття рішення комфортним, технологічним, а найголовніше, ефективним та оперативним.

До первинних джерел можна віднести інформацію з відкритих джерел Internet отриману безпосередньо в ході аналізу конкретного завдання.

Цінність МАІ визнана в розвинених країнах світу та країнах, що

розвиваються. Прикладом є КНР - майже 100 китайських університетів пропонують учбові курси МАІ, і значна кількість науковців та експертів-дослідників вибирають МАІ як інструмент для своїх досліджень. Значна кількість наукових робіт опубліковано на цю тему в Китаї. В Китаї існує національний китайський науковий журнал, присвячений виключно МАІ [50].

Такий аналітичний метод широко використовується для вирішення бізнес завдань, у його основі поруч з математичною логікою закладені й психологічні аспекти. Метод дозволяє логічним та раціональним чином структурувати наявну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархій [51, 52].

Ієрархія це система рішень нижній рівень якої містить рейтингові альтернативи, а рішення вищих рівнів домінують над нижчими. До кожного рівня будуються матриці суджень, з яких визначається вплив чинників попереднього рівня чинники наступного рівня.

Відмінною особливістю методу є можливість ретельно проаналізувати проблему, оскільки на початковому етапі вона піддається декомпозиції і вибудовується у вигляді ієрархії. МАІ допомагає фахівцям, які приймають рішення, знайти відповідь, яка найкраще відповідає їх цілі та їхньому розумінню проблеми.

Зазначимо, що метод аналізу ієрархій є замкнутою логічною конструкцією, яка забезпечує за допомогою простих правил аналіз складних проблем у всій їхній різноманітності та приводить до найкращої відповіді. Аналіз ієрархій є обґрунтованим шляхом вирішення багатокритеріальних завдань у складній обстановці з ієрархічними структурами, що включають як явні, так і приховані фактори [52].

В більшості, МАІ використовується для дослідження споживчого попиту, при формуванні товарного асортименту підприємства на основі споживчих пропозицій, шляхом послідовності порівнянь відповідним чином певних компонентів.

На відміну від цього, пропонується використовувати результати, отримані під час обстеження інформації щодо наявності засобів діджиталізації на

підприємствах ресторанного бізнесу, в якості інструментів конкурентної переваги.

Визначення інструментів які найменше використовують підприємства, їх вплив у загальному масиві заходів діджиталізації дозволить визначити опції які дають максимізувати можливості вибору саме цього закладу перед іншими.

Після складання схеми ієрархії встановлюються переваги кожного з елементів діджиталізації стосовно кожного суб'єкта ресторанного бізнесу або групи об'єктів об'єднаних за ознакою ідентичності.

В якості як оціночного критерію обрано кількість підприємств ресторанного бізнесу, які використовують дану опцію діджиталізації у своїй господарській діяльності на час обстеження.

Суб'єктами обстеження було обрано найбільш популярні ресторани міст України (Київ, Харків, Одеса, Львів, Івано-Франківськ), інформація про які існувала на час обстеження в мережі Internet, додаток А.

З метою збільшення відповідності результатів аналізу обраним суб'єктам, їх поділено на групи: класичні ресторани, ресторації швидкого обслуговування та пивні ресторани (ПАБи).

Ознака «класичний ресторан» у значній мірі відповідає розподілу закладів ресторанного господарства ДСТУ 4281:2004 класу «люкс», [53].

Ресторації швидкого обслуговування за класифікацією ДСТУ 4281:2004 можна віднести до вищого класу, ПАБи до першого, але такий розподіл може мати винятки.

В якості елементів дослідження виступають опції діджиталізації які використовуються на підприємствах ресторанного бізнесу.

У розрахунках відсутні опції діджиталізації які або зовсім не використовуються у обраних ресторанных закладах, або використовуються у всіх. Така обмеженість виправдана, оскільки нульове значення не можна застосовувати у матриці для подальших розрахунків. Додатковим аргументом такого обмеження може бути те, що для даного виду діяльності, або групи суб'єктів дана опція не має значення.

Матриця складається з рівної кількості рядків та стовпців. Головна її діагональ складається з одиниць, оскільки порівняння кожного елементу із собою дає одиничний результат [54].

Загальний вид матриці для виявлення впливу елементів діджиталізації наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця суджень використання обраних опцій діджиталізації на підприємствах ресторанного бізнесу

Використання кожної з обраних опцій діджиталізації	Опція 1	Опція 2	***	Опція n	Результат нормалізації по рядку	Вплив чинника на ціль
Опція 1	$D_1 / D_1=1$	D_1 / D_2	***	D_1 / D_n	A	V_1
Опція 2	D_2 / D_1	$D_2 / D_2=1$	***	D_2 / D_n	B	V_2
***	***	***	***	***	***	***
Опція n	D_n / D_1	D_n / D_2	***	$D_n / D_n=1$	C_n	V_n
Сума елементів	A_1	A_2	***	A_n		

де D_1, D_2, D_n – кількість використання опції діджиталізації на підприємствах під час обстеження, яке відповідає силі впливу чинника на ціль.

Джерело: сформовано автором на основі [51, 52]

Для «n» рядка формула має вигляд:

$$V_n = \left(\frac{D_n}{D_1} + \frac{D_n}{D_2} + *** + \frac{D_n}{D_n} \right) * \frac{1}{n} \tag{2.1}$$

де n - вимір координати, V_n - значення власного вектору або вплив чинника на ціль.

Проведено процедуру нормалізації шляхом підсумовування елементів рядка та розподілу отриманої суми на суму елементів, для зручності кожній опції надано порядковий номер, табл. 2.5, 2.6.

Таблиця 2.5

Упорядкування номерів відповідної опцій діджиталізації

Визначені опції діджиталізації	Призначений номер опції
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	1
Можливість дистанційного замовлення	2
Можливість коригування страв замовником	3
Наявність на закладу гуглкартах	4
Підказка шляху до закладу	5
Можливість бронювання відвідування	6
Можливість бронювання конкретного місця відпочинку у залі	7
Замовлення доставки закладом	8
Можливість власної доставки	9
Наявність закладу у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	10

Джерело: розроблено автором

Визначені характеристики впливу опцій діджиталізації класичних ресторанів надано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу опцій діджиталізації групи класичних ресторанів

№ опції	Розрахункові значення впливу опцій діджиталізації для групи класичних ресторанів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,00	0,500	1,700	0,100	0,200	0,300	1,500	1,200	1,700	0,100
2	2,00	1,000	3,400	0,200	0,400	0,600	3,000	2,400	3,400	0,200
3	0,59	0,294	1,000	0,059	0,118	0,176	0,882	0,706	1,000	0,059

Продовження таблиці 2.6

№ опції	Розрахункові значення впливу опцій діджиталізації для групи класичних ресторанів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	10,00	5,000	17,00	1,000	2,000	3,000	15,00	12,00	17,00	1,000
5	5,00	2,500	8,500	0,500	1,000	1,500	7,500	6,000	8,500	0,500
6	3,33	1,667	5,667	0,333	0,667	1,000	5,000	4,000	5,667	0,333
7	0,67	0,333	1,133	0,067	0,133	0,200	1,000	0,800	1,133	0,067
8	0,83	0,417	1,417	0,083	0,167	0,250	1,250	1,000	1,417	0,083
9	0,59	0,294	1,000	0,059	0,118	0,176	0,882	0,706	1,000	0,059
10	10,00	5,000	17,00 0	1,000	2,000	3,000	15,00 0	12,00 0	17,00 0	1,000
Сума	34,01	17,01	57,82	3,40	6,802	10,20	51,02	40,81	57,82	3,401

Джерело: розроблено автором

Процедуру нормалізації проведено шляхом підсумовування елементів рядка та розподілу отриманої суми на кількість елементів, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналітичні значення впливу опцій діджиталізації для групи класичних ресторанів

Визначені опції діджиталізації	Результат нормалізації за рядком	Вплив елемента на ціль (V)
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	0,83	0,029403
Можливість дистанційного замовлення	1,66	0,058807
Можливість коригування страв замовником	0,488235	0,017296
Наявність закладу на гуглкартах	8,3	0,294033
Підказка шляху до закладу	4,15	0,147016
Можливість бронювання відвідування	2,766667	0,098011
Можливість бронювання конкретного місця відпочинку у залі	0,553333	0,019602
Замовлення доставки закладом	0,691667	0,024503
Можливість власної доставки	0,488235	0,017296
Наявність закладу у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	8,3	0,294033

Джерело: розроблено автором

Отриманий за результатами розрахунків нормований власний вектор V_n ($V_1, V_2, \dots, V_n$) відбиває сукупний вплив кожного елемента, де V_1 – частка впливу

першого елемента на ціль, а V_n – частка впливу N-го елемента на ціль.

Перевірка узгодженості елементів матриці полягає у обчисленні максимального власного числа $\lambda_{\max}$. Але оскільки цей метод пропонується на дослідженні фактичних даних, а не експертних оцінок, варіант отримання неузгодженої матриці виключається.

За результатами досліджень методом ієрархічного аналізу серед класичних ресторанів було визначено групу опцій діджиталізації які менше за все використовуються у веденні господарської діяльності, табл. 2.7. За розрахунками найменше значення впливу елементу на ціль відповідає найменшому використанню опції діджиталізації серед обраного масиву – класичних ресторанів.

Упорядковані за важливістю для мети дослідження характеристики впливу опцій діджиталізації групи класичних ресторанів наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Визначення пріоритетності формування опцій діджиталізації для групи класичних ресторанів

Визначені опції діджиталізації	Вплив елемента	Місце
Можливість коригування страв замовником	0,017296	1
Можливість власної доставки	0,017296	2
Можливість бронювання конкретного місця відпочинку у залі	0,019602	3
Замовлення доставки закладом	0,024503	4
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	0,029403	5
Можливість дистанційного замовлення	0,058807	6
Можливість бронювання відвідування	0,098011	7

Джерело: розроблено автором

Аналогічні розрахунки були проведені для груп пивних ресторанів та швидкого обслуговування. Отримані характеристики упорядкованих опцій діджиталізації для цих груп наведено в (табл. 2.9, 2.10). Первинні данні ресторанів та швидкого обслуговування наведено у дод. Б та дод. В.

Таблиця 2.9

Визначення пріоритетності формування опцій діджиталізації для групи пивних ресторанів

Визначені опції діджиталізації	Вплив елемента	Місце
Можливість бронювання конкретного місця відпочинку у залі	0,0488	1
Можливість власної доставки	0,0488	2
Замовлення доставки закладом	0,0635	3
Можливість дистанційного замовлення	0,098	4
Наявність інтерактивного меню (візуального)	0,1058	5
Можливість бронювання відвідування	0,635	6

Джерело: розроблено автором

Упорядковані за важливістю для мети дослідження характеристики впливу опцій діджиталізації групи пивних ресторанів та ресторанних закладів швидкого обслуговування наведені в табл. 2.9, 2.10.

Таблиця 2.10

Упорядковані за важливістю для мети дослідження характеристики впливу опцій діджиталізації групи ресторанів швидкого обслуговування

Визначені опції діджиталізації	Вплив елемента на ціль	Місце
Можливість бронювання конкретного місця відпочинку у залі	0,059308	1
Можливість коригування страв замовником	0,065898	2
Можливість бронювання відвідування	0,074135	3
Можливість дистанційного замовлення	0,118616	4
Замовлення доставки закладом	0,118616	5
Можливість власної доставки	0,118616	6
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	0,14827	7

Джерело: розроблено автором

Результати проведених розрахунків дають можливість більш чіткого визначення інструментарію у вигляді опцій діджиталізації маючи на меті максимізацію задоволення потреб відвідувачів закладу та появі додаткових конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу.

Проведення таких аналітичних завдань дає змогу закладу серед множини можливих управлінських рішень визначити найбільш ефективні та їх першочергове впровадження має бути адекватною здатністю реагувати у конкурентному середовищі. Своєчасність реакції до змін конкурентного середовища виявляється важливим фактором успіху в умовах гіперконкуренції серед закладів харчових послуг.

Відзначим важливість вибору показників які нададуть об'єктивну картину впливу на вибір споживачів. Значна кількість науковців [55, 56, 57, 58] визначала різноманітні погляди на вибір критеріальних показників ефективності діяльності, і саме точність їх вибору становить значну складність.

На основі аналізу рівня впливу таких показників, їх динаміки та взаємозв'язку робляться відповідні узагальнення, формуються висновки, обґрунтовуються рекомендації, здійснюється оцінка стану економіки переробних підприємств, виявляються невикористані резерви господарської діяльності та приймаються обґрунтовані управлінські рішення, [58].

Фахівці відзначають, що під час економічної діяльності реалізується обмін кінцевого продукту з метою отримання конкретних споживних властивостей, які задовольняють відповідні потреби споживачів. Отже, ресторанний бізнес потребує витрат матеріальних та інтелектуальних ресурсів з метою одержання певних результатів.

Для вибору найбільш ефективних інструментів діджиталізації виникає потреба у визначенні чіткої послідовності аналітичних дій. Послідовність дій у вигляді схеми-логіки пріоритетності вибору заходів діджиталізації серед підприємств ресторанного бізнесу наведено на рисунку 2.3.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.3. Схема-логіки вибору заходів діджиталізації у сфері ресторанного бізнесу

Загальне визначення упорядкованої пріоритетності застосування за визначеною логікою опцій діджиталізації для підприємств ресторанного бізнесу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Упорядковані за важливістю для мети дослідження характеристики впливу опцій діджиталізації для підприємств ресторанного бізнесу

Опції діджиталізації	Вплив опції діджиталізації, як елемента, на мету дослідження				
	За групами ресторанних закладів			Сума за групами	Загальне місце серед всіх груп ресторанів
	Класичні	Пивні	Швидкого обслуговування		
Можливість коригування страв замовником	0,0173	0,0000	0,0659	0,08319	1
Можливість бронювання конкретного місця у залі	0,0196	0,04884	0,05931	0,12775	2

Продовження таблиці 2.11

Опції діджиталізації	Вплив опції діджиталізації, як елемента, на мету дослідження				
	За групами ресторанних закладів			Сума за групами	Загальне місце серед всіх груп ресторанів
	Класичні	Пивні	Швидкого обслуговування		
Можливість власної доставки	0,0173	0,04884	0,11862	0,18475	3
Замовлення доставки закладом	0,0245	0,0635	0,11862	0,20661	4
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	0,0294	0,10583	0,14827	0,2835	5
Можливість бронювання відвідування	0,09801	0,63495	0,07414	0,8071	6

Джерело: розроблено автором

Відзначимо, аналіз проведено на наявність опцій діджиталізації які наразі використовуються у господарській діяльності ресторанів. Опції діджиталізації упорядковано по принципу найменшого використання, табл. 2.11.

Найменші значення вказують, що на теперішній час обрані опції використовують найменше серед всього масиву підприємств ресторанного бізнесу які увійшли до об'єктів аналізу.

Серед найбільш впливових опцій діджиталізації, які найменше використовуються але позитивно впливають на клієнтів у виборі закладу ресторанного бізнесу, визначено:

«можливість коригування страв замовником»,

«можливість бронювання конкретного місця відпочинку у залі»,

«можливість власної доставки».

За результатами проведеного аналізу визначено опції діджиталізації застосування яких можна використати в якості конкурентних переваг при виборі конкретного ресторанного закладу «споживачем» серед масиву інших, які надають аналогічні послуги. Визначені заходи діджиталізації можуть бути використані в якості додаткових інструментів для збільшення інформативності

та спрямовані на максимальне задоволення життєвих потреб споживачів ресторанних послуг.

Високий рівень конкуренції сфери ресторанних послуг підштовхує суб'єкти діяльності до постійного пошуку додаткових переваг, але швидкоплинність організаційних змін створює умови, в якому досягти конкурентної переваги складно, а то й неможливо. Натомість найбільш активні та гнучкі ресторани заклади в умовах гіперконкуренції створюють ряд тимчасових переваг шляхом впровадження заходів діджиталізації. Здатність суб'єктів ресторанної діяльності постійно ініціювати та використовувати конкурентні дії (наприклад, нові інформаційні продукти, діджитал-послуги) для розвитку цих тимчасових переваг потребує певного набору організаційних здібностей персоналу та додаткових матеріальних ресурсів.

Висновки до розділу 2

Сучасний розвиток економічних та соціальних відносин ставить перед підприємствами ресторанного бізнесу зростаючу кількість завдань, які потребують своєчасного вирішення. Одним з найважливіших є створення гармонійної системи взаємовідносин між підприємством споживачами ресторанних послуг.

1. Вирішення проблеми найбільшого задоволення споживачів стає можливим завдяки створенню зворотного зв'язку між підприємством та клієнтом. Підприємство ресторанних послуг має відповідати потребам клієнтів. Цифрові технології дають змогу ефективно забезпечити такий зв'язок та надати підприємству додаткові конкурентні переваги серед надавачів аналогічних послуг індустрії гостинності. Проблема управління процесами діджиталізації стає не тільки тактичною, але й стратегічною, що потребує врахування всіх

аспектів управління діяльністю підприємства ресторанного бізнесу та їх комплексної взаємодії.

2. Значна кількість підприємств ресторанного бізнесу знаходить можливість отримання додаткових конкурентних переваг, впроваджуючи нові форми обслуговування відвідувачів. Для їх реалізації визначена загальна технологічна схема впровадження організаційно-технічного винаходу, як елементу діджиталізації стратегії управління.

3. Проаналізовано сучасні форми організації бізнесу які відповідають ознакам ресторанних послуг. Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможних умов ресторанного бізнесу необхідне створення форм організації ресторанних послуг які відповідають запитам споживачів: за ознаками часу та меті відвідування, кількості гостей, та кількості необхідного персоналу для максимального забезпечення вимог клієнтів.

4. Проаналізовано позитивний досвід ведення ресторанного бізнесу серед американських та європейських закладів. На прикладі досвіду закладів Франції проаналізовано сучасні форми організації та управління ресторанним бізнесом, які надають підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги в різних сегментах обслуговування.

5. Відзначено позитивний вплив на індустрію гостинності рестораторів-новаторів, які впроваджують авторські специфічні стратегії та відходять від класичних кодексів, змінюючи консервативну економічну модель ресторанів. Нові стратегії забезпечують закладам свою особливу впізнаність, відмінність від інших, та слугують додатковим інструментом для мотивації їх відвідування.

6. Визначена важлива роль інформаційного забезпечення клієнтів, як переваги у конкурентній боротьбі, можливостей заохочення більш широкого кола відвідувачів та підсилення спраги до відвідування постійних клієнтів.

7. Відзначено вагому роль сучасних тенденції суспільних комунікацій, за допомогою цифрових соціальних мереж, для формування привабливості закладу серед аудиторії споживачів та необхідність враховувати означений інструментарій при розробці стратегії розвитку бізнесу. Визначення ставлення

відвідувачів до закладу в соціальних мережах слугує не тільки віртуальним вимогам користувачів мереж, а надає зворотній зв'язок між закладом ресторанного бізнесу та споживачем, як можливість адаптації до мінливих потреб споживачів.

8. Відзначено, що одним з напрямів здобутку підприємством додаткових конкурентних переваг серед представників індустрії гостинності є пошук можливостей трансформації ресторанного закладу в місце гастрономічного задоволення, відпочинку та спілкування, що може бути забезпечено найсучаснішими інформаційними технологіями в сфері послуг та комунікацій

9. Запропоновано для забезпечення стійкого попиту на послуги ресторанного закладу та задоволення потреб споживачів, в якості інструментарію, визначення пріоритетних опцій діджиталізації за методом ієрархічного аналізу. Для визначення пріоритетності ресторанні заклади були розподілені на три групи: класичні ресторани, ресторації швидкого обслуговування та ПАБи.

10. Визначено, що найбільш активні та гнучкі ресторанні заклади, в умовах наявної конкуренції, створюють ряд тимчасових переваг шляхом впровадження заходів діджиталізації. Здатність суб'єктів ресторанної діяльності постійно ініціювати та використовувати конкурентні дії (наприклад, нові інформаційні продукти, діджитал-послуги) для розвитку цих тимчасових переваг потребує певного набору організаційних здібностей персоналу та додаткових матеріальних ресурсів. Створення умов найбільшого задоволення споживачів стає можливим завдяки створенню зворотного зв'язку між підприємством та клієнтом, асортимент та якість послуг має відповідати потребам клієнтів. Визначено, що цифрові технології дають змогу ефективно забезпечити такий зв'язок та надати підприємству додаткові конкурентні переваги серед надавачів аналогічних послуг індустрії гостинності.

Ряд результатів дослідження представлених у розділі було опубліковано у працях [26, 59, 60].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ РОЗДІЛУ 2

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. (2022). Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
2. Постова, В. (2022). Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології у сфері послуг і харчування*. № 1 (5), 27-32. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.5)
3. П'ятницька Г. Т. (2021). Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 1(2). С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospce-2-5>
4. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 597–600.
5. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 122–126.
6. Інтернетвидання «Lasoon» Актуальні тенденції ресторанного бізнесу 2016-2017 рр. в Україні. URL: <https://lasoon.com.ua/kyiv/expertopinion/aktualnye-restorannye-tendentsii-2016-2017-v-ukraine>.
7. Інтернет публікація Тенденції ресторанного ринку в Україні. URL: <http://c4actie.at.ua/publ/2-1-0-1>.
8. Інтернет сторінка «Lvivposter» Початок епохи закладів ресторанного господарства. URL: <http://lvivposter.com/news/146-Zakladrestorannogo-gospodarstva/>.
9. Табенська О. І. Інноваційні тенденції розвитку ресторанного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 1. С. 31-34. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=19895>

10. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14–19. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.14
11. В.Ф. Семенов, Ю. І. Жирович .Стратегії регіонального розвитку підприємств ресторанного бізнесу. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/9.pdf
12. Judith Farquhar. *Appetites: Food and Sex in Postsocialist China*. (Durham, NC: Duke University Press; Body, Commodity, Text Series, 2002). ISBN 0-8223-2906-9.
13. Wu, David Y. H., and Sidney C. H. Cheung. ed., *The Globalization of Chinese Food*. (Richmond, Surrey: Curzon, Anthropology of Asia Series, 2002). ISBN 0-7007-1403-0
14. Swislocki, Mark. *Culinary Nostalgia: Regional Food Culture and the Urban Experience in Shanghai*. (Stanford, CA: Stanford University Press, 2009). ISBN 978-0-8047-6012-6.
15. Вікіпедія, Ресторанні послуги, кейтеринг URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
16. Вікіпедія, Ресторанні послуги, фуршет URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D1%80%D1%88%D0%B5%D1%82>
17. Вікіпедія, Ресторанні послуги, coffee break URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D1%83
18. Сайт кейтерингової компанії DZYGA URL: <https://dzyga-catering.com.ua/ua/stati/pravila-organizaciyi-kava-brejku/>
19. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. 2018 рік. Pro-Consulting. URL: / URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/2017-2018-year/>

20. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. 2020 рік. Pro-Consulting. URL: / URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/2019-2020-year/>
21. Малиновська О.Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні URL: https://tourlib.net/statti_ukr/malynovska.htm
22. Петрова К. Франчайзинг та кращі франшизи в Україні в 2022 за версією редакції Fibi // fibi. 06.09.2021. URL: <https://fibi.tech/news/robota/franchajzing-ta-krashifranshizi-v-ukrayini-v-2021-za-versiyeyu-redakciyi-fibi>
23. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD/EC, 2005
24. Інтернетвидання «Uaportal» URL: <https://news.uaportal.com/ukr/section-news/news-v-ssha-poyavilos-interaktivnoe-3d-menu-dlya-restoranov-video-04-01-2023.html>
25. Інтернетвидання «Horeca Catering» Навчання ресторанному бізнесу та майстерності продавця URL: <https://www.horeca-catering.com/news/top-13-trendov-v-restorannom-biznese-ic>
26. Ван Д. Впровадження заходів диджиталізації як мейнстрим розвитку ресторанних закладів. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-230-236>
27. Махлуп Ф. Виробництво і поширення знань в США. М., 1966.
28. Черномазюк А. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу 2014 URL: http://cholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=56XXxaYAAAJ&citation_for_view=56XXxaYAAAAJ:IjCSPb-OG4C
29. Laszlo Z. Karvalics. How to defend the original, multicriteria theories of Information Society? 3rd ICTs and Society Meeting; Paper Session — Theorizing the Internet; Paper 3. (Publication in «tripleC - Cognition, Communication and Co-operation», v.8, No2, 2010 / www.triple-c.at)
30. Гройсман В. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП. *Новини економіки*. 8 вересня 2017. URL: <http://ua-ekonomist.com/16214->

cifrovaekonomka-zdatnastrmko-pdvischiti-vvp-groysman.html

31. Олійник, О. В., Шестакова, А. В., Ярмолюк, Д. І. (2023). Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. №1(103). С. 15–21. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21)

32. К. Ю. Галушко. Інформаційне суспільство [Архівовано 10 серпня 2016 у Wayback Machine.] // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К. : Наукова думка, 2005. Т. 3: Е-Й. С. 525. 672 с.

33. М. Л. Ожеван, Г. Л. Піскорська. Глобальне інформаційне суспільство // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т./Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. К: Знання України, 2004. Т.1. 760 с.

34. Закон України «Про підприємництво» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

35. Закон України «Про підприємства в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>

36. Закон України «Про захист прав споживачів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

37. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>

38. Різак В., Різак І., Рудавський Е. Кріогенна фізика і техніка. — К. : Наукова думка, 2006. — 512 с. — ISBN 966-00-480-X

39. Циганова, Н. В. (2019). Взаємодія суб'єктів фінансового ринку в умовах поведінкової економіки. Науковий погляд: економіка та управління, (2), 174-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_2_23

40. Богдан, Н. М. (2018). Концептуальні підходи до формування механізму узгодження економічних інтересів суб'єктів на регіональному рівні. Бізнес Інформ, (4), 55-61 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_9

41. Saaty Th. Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process / 1994 , ISBN 0-9620317-6-3, RWS.

42. Saaty Th., Luis G. Vargas / Models, Methods, Concepts & Applications

of the Analytic Hierarchy Process 2001/ ISBN 0-7923-7267-0, Kluwer Academic

43. Saaty Th. Decision making with the analytic hierarchy process, Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008 (http://www.colorado.edu/geography/leyk/geog_5113/readings/saaty_2008)

44. 1996. Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process, ISBN 0-9620317-9-8, RWS

45. Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs and Risks, ISBN 1-888603-06-2, RWS

46. The Encyclicon, A Dictionary of Decisions with Dependence and Feedback based on the Analytic Network Process, with Mijgan S. Özdemir, ISBN 1-888603-05-4, RWS

47. Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks, with Luis G. Vargas, ISBN 0-387-33859-4, Springer

48. The Encyclicon, Volume 2: A Dictionary of Complex Decisions using the Analytic Network Process, with Brady Cillo, ISBN 1-888603-09-7, RWS

49. The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: Applications to decisions under Risk [Архівовано 4 квітня 2019 у Wayback Machine.], European Journal of Pure and Applied Mathematics, 1 (1), 122-196, (2008)

50. Sun, Hongkai (July 2005). AHP in China (PDF). У Levy, Jason (ред.). Proceedings of the 8th International Symposium on the Analytic Hierarchy Process. Honolulu, Hawaii. Архів оригіналу (PDF) за 16 липня 2011.

51. Ершова Н. М. Принятие решений на основе метода анализа иерархий. Вісник Придніпровської держ. акад. будівництва і архітектури. Дніпропетровськ, 2015. № 9 (210). С. 39–45.

52. Євстрат Д. І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. Проблеми економіки. 2012, № 2. С. 66–71.

53. ДСТУ 4281-2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" ДНАОП Законодавча база URL: <https://dnaop.com/html/34057/doc->

%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004

54. Forman, Ernest H.; Saul I. Gass (July 2001). The analytical hierarchy process-an exposition. *Operations Research*. №49 (4). P. 469-487. doi:10.1287/opre.49.4.469.11231.

55. Маркіна І. А. Методичні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 24–32.

56. Lim, Sung-Hoon. (2018). Determinants of the Performance of Investment Promotion Agencies: Evidence form a Mix of Emerging Economies. *Emerging Markets Finance and Trade*. No54 (8). URL: <https://ideas.repec.org/a/mes/emfitr/v54y2018i8p1907-1923.html>.

57. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання привабливості ринків реалізації продукції в процесі формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Вип. 250. Т. III. Дніпропетровськ : ДНУ, 2019. С. 626–630.

58. Клименко М. В. Методи оцінки ефективності стратегічного управління на підприємствах переробної промисловості. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 130–135.

59. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Диджиталізація як інструмент управління діяльністю представників малого бізнесу. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки», (26 травня 2023 року, Львів, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності). URL: https://indico.ldubgd.edu.ua/event/40/_chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://indico.ldubgd.edu.ua/event/40/attachments/328/629/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_2023_%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%9D%D0%93%20%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%A2%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%94%D0%86%D0%92%20%D0%92%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%86%20%D0%91%

[D0%95%D0%97%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%98%202.pdf](#)

60. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Диджиталізація як складова конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Матеріали IV Міжнародної науковопрактичної конференції «Social communications in the conditions of globalization of society: challenges and prospects», (23-25 вересня 2024 р., Ліон, Франція). URL: <https://eu-conf.com/events/social-communications-in-the-conditions-of-globalization-of-society-challenges-and-prospects/>

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Особливості стратегії управління в умовах діджиталізації

Сучасні бізнес процеси на підприємстві - це комплекс дій та відповідних рішень, злагодженість та своєчасність яких забезпечуються механізмом управління діяльністю. Дії управління підприємством спрямовані на встановлення внутрішніх зв'язків які забезпечують безперервну діяльність усіх підрозділів та співробітників підприємства.

Серед сучасних тенденцій розвитку бізнесу сфери послуг можна визначити, прагнення харчових та роздрібних компаній до побудови продуманої технологічної, організаційної та управлінської стратегії. З метою здійснення ефективної діяльності підприємства розробляють можливий цілеспрямований комплекс дій управління, як для клієнтської частини бізнесу, так і для внутрішньої діяльності.

Під стратегією діяльності [1, 2] визначають – довгостроковий, чітко визначений напрям розвитку підприємства який базується на комплексі обраних принципів. Стратегія розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати відповідні рішення під час поточної діяльності.

За визначенням [3]: управління є дія працівників або групи персоналу маючих відповідні вповноваження на працівників з метою досягнення мети, яка стоїть перед підприємством і його колективом.

Стратегія управління або стратегічне управління зумовлює мету функціонування організації, на визначений перспективний період. Вона визначає

не тільки ідею розвитку підприємства а й характер взаємовідносин між окремими ланками внутрішньої структури.

Проблеми стратегії управління розглядали науковці А. Tompson, А. Striklend, D. Levinthal, R Adner, Jay B. Barney, W. S Hesterly [1, 2, 3] та багато інших фахівців.

В теорії управління науковці розрізняють поточне та стратегічне управління. Як «поточне управління» фахівцями визначається процес забезпечення неперервності і синхронності роботи всіх підрозділів підприємства, спрямований на виконання встановлених поточних завдань.

Під стратегічним управлінням автори [3] розуміють процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.

Один з фундаторів теорії управління, американський науковець австрійського походження П. Друкер (нім. Р. Drucker), в роботі «The Practice of Management» запропонував концепцію управління за цілями (management by objectives, MBO). Відповідно до концепції визначеної П. Друкером «організація буде діяти більш ефективно, якщо в ній створено чітку ієрархічну систему цілей, де кожен наступний рівень цілей сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі разом узяті повинні бути скоординованими між собою, та такими що забезпечують досягнення загальних цілей організації», [4].

Американський дослідник професор економіки Уортонської школи бізнесу при Пенсільванському університеті D. Levinthal, в роботі [6] визначав, що підприємства спрямовані до пошуку ефективних конкурентних рішень у сферах діяльності, які є одночасно новими і складними. В умовах невизначеності локальні дослідження та раціональні висновки вряд чи приведуть підприємство до успішного вибору.

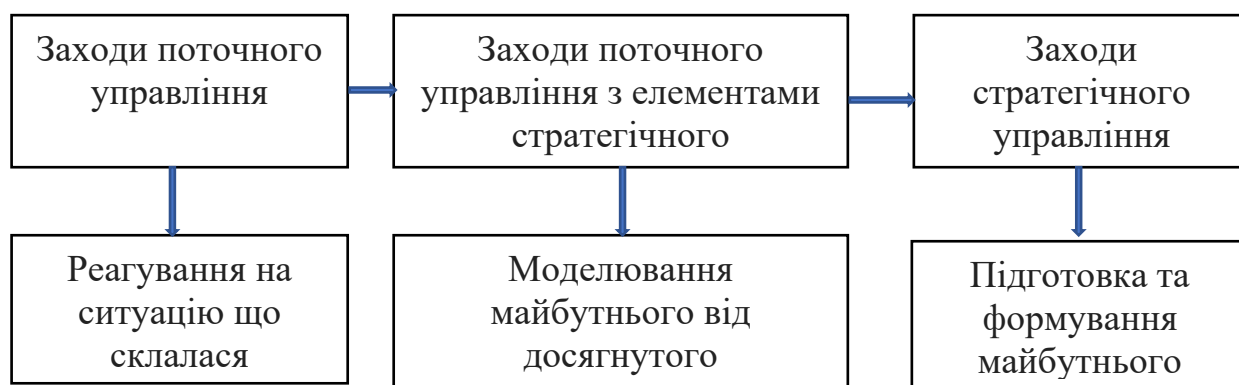
У дослідженні [6] D. Levinthal із співавторами доводить, що пошук та аналіз аналогій може бути корисним, це дозволить переносити корисний досвід із аналогічних ситуацій, з якими підприємства зіткнулися в минулому.

Актуальним стає пошук рішень у новому виді діяльності, в якому менеджмент шукає схожі риси, які відповідають новим умовам за цим підмножиною характеристикам. Вони переносяться з стратегії відповідної галузі до обраного нового виду діяльності на більш високий рівень та спрямовує до пошуку нових бізнес ідей.

D. Levinthal в роботі [6] доводить, що при розробці стратегії управління доцільно використовувати аналітичний апарат альтернативних джерел, щоб переглянути та знову переглянути ключові питання корпоративної стратегії: проблему витрат на координацію всередині фірми, компроміс між розведенням та експлуатацією, проблему організаційного дизайну та його взаємозв'язку з масштабом діяльності фірми, а також питання про межі фірми.

Українські науковці [7, 8] відзначали, що потреба розробляти заходи управління розраховані на майбутній розвиток підприємств з урахуванням зміни стану та можливостей діяльності на основі ринкової та фінансово-економічної перспективи, зумовило перехід від довгострокового до стратегічного управління.

На рис. 3.1 запропоновано теоретичну схему взаємозв'язку розробки заходів стратегічного управління спрямованих на зміни у процесах діяльності підприємства. Схема заходів обумовлена необхідністю реагування у відповідності до потреб діяльності підприємства, які існують на теперішній час.



Джерело: сформовано автором

Рис. 3.1. Схема логіки переходу від поточного до стратегічного управління

Заходи управління спрямовані на реагування підприємства на зовнішнє бізнес середовище, можна визначити як перехідні від поточного до стратегічного управління. На відміну, заходи управління спрямовані на визначення майбутньої діяльності підприємства можна віднести до стратегічного управління. Відзначимо, такий розподіл заходів за ознак носить відносно умовний характер рис. 3.1.

Значна кількість науковців які підтримують точку зору «регулярного менеджменту» визначають пріоритетним поточне управління, стратегічне – другорядним [4, 6]. Їх критики [3, 7, 8, 9] зазначають пріоритетність стратегічного управління враховуючі його багатоваріантність, а поточне лише інструментом реалізації стратегічного управління.

Існують різні точки зору існують до підходів розробки стратегій. Прихильників «школи» дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації, відносять до так званої «когнітивної школи». Перелічені школи мали поширення на різних часових періодах та мають свою історію розвитку.

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого — існують елементи, які використовують фахівці та науковці у своїх дослідженнях та розробках.

Проблемам стратегічного управління присвячено багато робіт іноземних та вітчизняних науковців. В багатьох з них дано авторське бачення дефініції «стратегічне управління підприємством».

До XX століття значний вплив на формування управління діяльністю Китаю, як на рівні підприємств, місцевих органів влади (провінцій, автономних районів, округів, повітів, міст і селищ) так і загалом держави, мала ідеологія конфуційніанства. Конфуціанство було офіційною державною ідеологією Китаю.

Конфуційніанству притаманні наступні риси: гуманність, почуття обов'язку, повага до старших, любов до людей, скромність, справедливість. Керівники у своїх рішеннях та поступках мали надавати гарний приклад підлеглим, і тим самим створювати сприятливі умови для їх виховання.

Такі стосунки мали бути як в побуті між людьми, так між суспільних відносинах і на державному рівні. Згідно теорії Конфуція запроваджувався чіткий ієрархічний розподіл обов'язків між всіма членами суспільства.

За визначенням [10], процеси індустріалізації Китаю ІХХ-ХХ століття зумовили перехід взаємовідносин ближчих до європейської та американської моделі. На початку ХХ століття процес радикального анти-традиціоналізму породив образ мислення, який можна назвати «революційною діалектикою»: виходячи з необхідності термінового порятунку країни, рух за нову культуру повністю заперечував культуру традиційну, остаточно став на шлях «навчання у Заходу».

Китайські дослідники у публікації журналу «Веньхуа цзунхен» [10] вважають, що з утворенням Нового Китаю, революційна діалектика певною мірою вже завершила свою історичну місію. Особливо сьогодні, коли Китай прагне до створення «гармонійного суспільства», підкреслюється необхідність зосередитися на новому загальному розумінні реформ, приділяти більше уваги «узгодженості і рівновазі». Автори доповіді нагадують, що ще Мао Цзедун у статті «Про десять основних відносин» вже використав цей підхід. У цій статті, він не тільки пояснив поділ, але підкреслив єдність протилежностей, не підтримував приниження одного одним. У народі між центральною і місцевою владою, між містом і селом, між регіонами є суперечності, але слід уникати розвитку суперечностей у протистояння, необхідно «у співпраці отримувати взаємний вигаш», [10].

У сучасному історичному періоді, кінця ХХ та початку ХХІ століття Китай стикається зі складними питаннями соціального розшарування, які принесла ринкова економіка, китайські вчені-гуманітарії пропонують розглянути цю проблему з точки зору «консервативної діалектики», реконструювати основні

етичні концепції сучасного суспільства: створити моральні норми балансу прав і обов'язків, пом'якшити проблему надмірного зростання правової етики.

Китай на цей час стикається з багатьма викликами, серед них, тенденція величезних змін у світі: одночасно відбуваються процеси глобалізації, комерціалізації, індустріалізації, урбанізації та інформатизації.

На думку китайських фахівців та науковців [10, 11] нова етика в управлінні та взаємовідносинах повинна більше уваги приділяти ступеню відповідальності. У сфері управління, має бути зрозумілим, що джерелом законності загального права є відповідальність перед суспільством і державою.

Можна відзначити, що сучасні позиції конфуціанства в Китаї ослабли під тиском європейських філософських ідей, але вони мають вплив на менталітет та моральні відносини у суспільстві. Означені ідеальні риси мають гармонізувати взаємовідносини на всіх рівнях, в тому числі і в управлінні підприємствами.

На відміну від «консервативної діалектики» Китаю в управлінні, українські науковці [7, 8, 12, 13] дають різноманітні поняття «стратегічне управління підприємством», які загалом не мають протиріч та тільки доповнюють одне одного.

Серед представників науки України В. Герасимчук вважає, що концепція стратегічного управління підприємством має місце в розгляді процесу розвитку об'єкта управління – від визначення стратегічних орієнтирів до оперативного планування з використанням необхідного методичного інструментарію і досвіду господарювання вітчизняних і закордонних підприємств, [7].

Американський науковець J. В. Barney в роботі [2] розглядає стратегічний менеджмент як процес у якому підприємства створюють вартість, що фокусується на інших місцях безлічі зацікавлених сторін, деякі з яких можуть знаходитися за межами підприємства. В роботі [8] він досліджує прогрес емпіричних досліджень в області стратегічного управління та визначає необхідність розробки універсального показника ефективності діяльності компаній, що враховує особисту думку множини зацікавлених сторін.

Українська науковиця М. Володькіна висловлює думку, що стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегію можна розглядати як взаємозалежний перспективний план дій, що розробляє підприємство для досягнення довгострокових цілей з урахуванням власного потенціалу, а також зовнішньосередовищних факторів і обмежень, [12].

В роботі [13] українська дослідниця В. Пастухова відзначає, що концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування, а саме:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо), [13].

Загально відомі американські фахівці стратегічного управління А. Thompson та А. Striklend вважають, що в загальному вигляді стратегія – це план визначення цілей, необхідних для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливим для досягнення успіху підприємства, [1].

В роботі [1] А. Thompson та А. Striklend під стратегічним управлінням науковці визначали багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей

В своїх роботах [14, 15] Г. Мінцберг, відомий канадський дослідник, один з провідних фахівців світу в галузі менеджменту, доводив: стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі.

Таким чином, більшість авторів відзначають, що стратегічне управління – це робота підприємства на перспективу, спрямована на досягнення довгострокових цілей, що постійно коригуються й уточнюються у процесі діяльності.

З проведеного аналізу дамо визначення поняття «стратегічне управління» виходячи з мети даного дослідження: стратегічне управління підприємством ресторанного бізнесу – це підготовка та реалізація дій з управління підприємством, що використовує персонал як основу ведення бізнесу, максимально використовує всі наявні ресурси, відповідно реагує на виклики з боку зовнішнього середовища, проводить необхідні зміни на підприємстві, що дозволяють домогтися конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби споживачів, що в сукупності дає можливість підприємству функціонувати та розвиватись в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому поставлених цілей.

Більш стисло, стратегічне управління – це процес, що охоплює дії менеджменту з розробки, реалізації і коригування стратегії ефективного функціонування і розвитку.

Серед головних характеристик при прийнятті рішень процесу стратегічного управління можна визначити довгостроковість, гнучкість, відповідність до змін, безперервність у пошуку альтернативних рішень.

У більш широкому визначенні основними принципами стратегічного управління як виду управлінської діяльності є: довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень, спрямованість управлінських впливів на зміни потенційного об'єкта управління (виробництво продукції, послуг, технологій, персоналу й ін.) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу; першочергове врахування при розробці та прийнятті управлінських рішень щодо стану і можливих змін зовнішнього для підприємства середовища; альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення, [7].

Складність реалізації завдань стратегічного управління потребує відповідного кваліфікованого персоналу, який здатний успішно вирішувати поставлені управлінські завдання.

У процесі дослідження, які фактори «внутрішніх» і «зовнішніх» чинників економічного середовища впливають на вибір стратегії діджиталізації підприємства, звернемося до завдання проведення необхідних змін у системі організаційної структури управління.

Насамперед, слід зазначити, що саме адаптованість структури управління фірми до умов господарювання, її гнучкість і оперативність при функціонуванні дозволяють керівництву досягати максимальних результатів у процесі діяльності. Як особливу характеристику, відзначимо безперервність процесу адаптації, яка викликана постійними змінами економічного середовища. Безперервність пошуку ефективної системи управління є невідкладною

потребою для виживання бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Серед проблем менеджменту ресторанного бізнесу відзначимо, організаційна структура закладу є системою, між елементами якої встановлені такі взаємозв'язки, які забезпечують їхню взаємодію, спрямовану досягнення основної мети підприємства, тобто одержання максимального прибутку. Мета діяльності ресторанного закладу визначається вибором основного виробничого процесу та формується шляхом виявлення вузлових точок у процесі просторово-тимчасового перетворення потоку ресурсів у кінцеву продукцію організації.

При формуванні відповідної організаційної структури необхідно враховувати, що вона має забезпечувати умови для раціонального управління та ефективної діяльності підприємства. У відповідності до обраної структури відбувається делегування керівних повноважень та відповідальності керівників та виконавців. Обов'язковою умовою є відповідність організаційної структури стратегічним планам підприємства, а також покращення взаємозв'язків організації із зовнішнім економічним середовищем.

Структура системи управління може мати різні за характером та змістом взаємозв'язків схеми, а саме, може бути лінійною, функціональною, інформаційною, апарату управління та інше. Основними елементами організаційної структури управління: склад функцій управління; кількісний склад працівників управління за функціями, професійний склад працівників управління, склад самостійних структурних підрозділів, кількість рівнів управління та розподіл за ними працівників, централізація та децентралізація управління, а також інформаційні взаємозв'язки.

Організаційна структура управління включає в себе самостійні підрозділи, ланки та керуючі служби. Самостійний структурний підрозділ є адміністративно-відокремленою частиною апарату управління, яка виконує одну або кілька функцій управління, наприклад: виробничу, фінансову або маркетингову. Об'єднання кількох структурних підрозділів за принципом

однорідності виконуваних робіт чи цілеспрямованості утворює службу управління.

Управлінська ланка є одним або декількома підрозділами, які виконують певну функцію управління: планування, регулювання та координацію роботи кількох служб або апарату управління в цілому.

Загалом організаційна структура управління підприємством визначає підпорядкованість та будується за принципом піраміди що має кілька ієрархічних рівнів. Ієрархічність структури забезпечує її стійкість до впливу негативних факторів, що дозволяє уникнути виникнення конфліктних ситуацій в системі управління шляхом суворої регламентації відносин між керівниками та виконавцями.

Ієрархічна побудова апарату управління, в більшості суб'єктів, відповідає централізованому управлінню - зосередженням організаційних і розпорядчих функцій на вищих рівнях управління, та виконавських - на нижніх. У практиці управління організацією застосовуються централізований та децентралізований способи поділу повноважень між керівниками вищого, середнього та нижнього рівнів управління, [8].

Українська науковець В. Пастухова відзначала, що організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, до яких належать такі критерії: адекватність, адаптивність, динамізм, гнучкість, спеціалізація та пропорційність.

На її думку, вимога «адекватність» має на увазі відповідність організаційної структури параметрам виробничої системи. «Адаптивність» - це здатність організаційної структури пристосовуватися до змін у суб'єкті управління. «Гнучкість» і «динамізм» мають на увазі здатність організаційної структури чуйно реагувати на прогресивні зміни у суб'єкті управління. «Спеціалізація» включає замкнутість структурних підрозділів, обмеження і конкретизацію сфери діяльності кожного з них. Поняття «пропорційності» визначає відповідність чисельності працівників функцій управління, обсягів інформації, діапазонів контролю, співвідношення прав та обов'язків, [13].

На організаційну структуру впливають ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. До внутрішніх факторів відносять:

технічні - масштаб та складність виробництва, рівень механізації та автоматизації, характер спеціалізації та кооперації, ступінь централізації функцій управління;

економічні – оренда, господарські відносини, система мотивації праці;

соціально-психологічні – загальна соціальна характеристика колективу, його структура, міжособистісні зв'язки, неформальні відносини, авторитет керівників, конфліктні ситуації, [8].

Зовнішніми факторами є: територіальне розміщення, масштаб і характер зовнішніх зв'язків, кліматичні умови.

Дослідник J. Galbraith [16] визначив зміну організаційної структури як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних під впливом ситуаційних факторів.

Серед головних чинників J. Galbraith визначав вплив процесів зовнішнього середовища, технологічність, управління персоналом та стратегічний вибір розвитку.

З точки зору процесного підходу управління підприємством це процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання. Сучасні цифрові технології вносять зміни в форми реалізації процесу управління. Стратегія діджиталізації процесу управління надає нові можливості використання персоналу, швидкості, ефективності впровадження дій з обслуговування клієнтів та контролю.

Професор дослідник «стратегії» в школі бізнесу Дартмутського коледжу R. Adner у роботі «Чим відрізняється цифрова стратегія?» (2019), зазначає що процес цифровізації, з одного боку, не новий; але в той же час поточні технологічні зміни та пов'язані з ними стратегічні виклики кардинально відрізняються. R. Adner із співавторами стверджують, що перший етап діджиталізації, був пов'язано з оцифруванням, по суті, відбулася зміна

«репрезентації» — від аналогового світу в певній формі до цифрового. На думку співавторів вплив цих змін на підприємствах та загалом економічні відносини доволі глибокий, його можна зрозуміти за допомогою наявного концептуального інструментарію стратегічної сфери, [17].

Другий етап впливу цифровізації, пов'язано з появою та значним впливом на господарську діяльність цифрових мереж та платформ. Поява цих інструментів значно пожвавила сферу стратегії. Другий етап R. Adner із співавторами (2019) пов'язує з можливостями оцифрування 2.0, [17].

Третій етап виникає за межами цієї, так би мовити нової «цифрової епохи 2.0». Формування нових стратегій управління будується на основі штучного інтелекту (ШІ). Стратегічні цілі, що керується тим, як дані можуть бути агреговані, та оброблені за допомогою ШІ. З трьома концептуальними етапами пов'язані нові стратегії управління, доводить в наукових дослідженнях [17] R. Adner.

Відзначимо, в роботах R. Adner [17] визначив можливість використання інструментів цифровізації, як окремого шляху при розробці нових бізнес-стратегій. Крім того автори розглядають можливість використання такого апарату, при створенні концептуальних основ ринкових та організаційних форм в «нову цифрову еру».

Аналізуючи процес управління в контексті «ресторанного бізнесу», розглянемо діджиталізацію як процес спрямований на досягнення позитивних результатів в управлінні підприємством шляхом:

запровадження або збільшення використання цифрових і комп'ютерних технологій, усунення надлишкових дій, що регулярно повторюються у проведенні господарської діяльності,

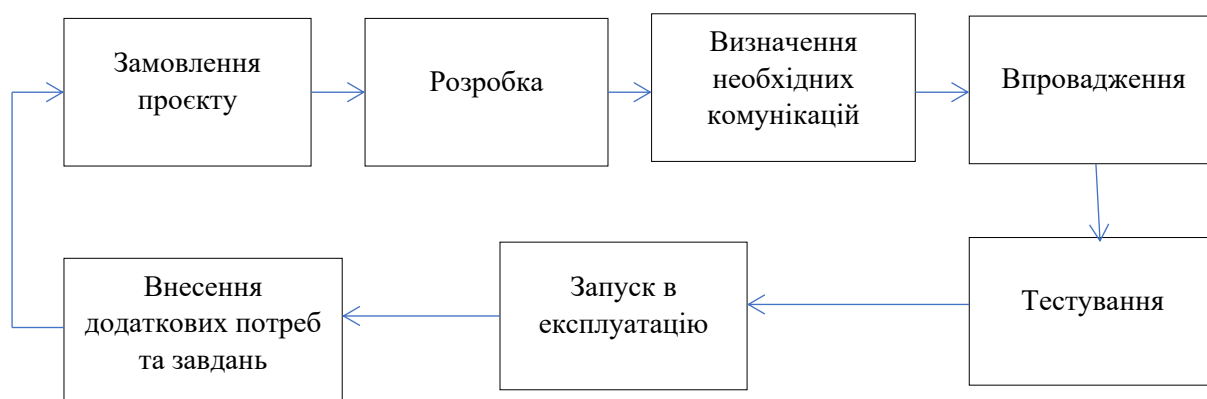
визначення найбільш ефективних рішень у оперативній діяльності та логістиці,

здійснення контролю управління всім життєвим циклом діяльності в реальному часі.

Серед завдань можливих вирішити шляхом впровадження цифрових технологій відповідно для сфери послуг харчування:

- визначення можливої кількості споживачів за добу;
- визначення кількості клієнтів закладу або інших споживачів послуг або замовлень на доставку;
- визначення найбільш популярних товарів, страв, напоїв;
- визначення прибутковості окремих страв напоїв та послуг;
- визначення можливих та фактичних втрат закладу;
- визначення цілей продажів (пілотні, рекламні від постачальників, заохочувальні, безприбуткові) на окремі страви, напої або продукти;
- визначення норми прибутку на окрему страву або продукт за конкурентними умовами.

Впровадження цифрових технологій в процес управління на підприємстві можна розподілити на умовні етапи: теоретична розробка, замовлення, проектна розробка, впровадження, тестування та контроль, рис. 3.2.



Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [19]

Рис. 3.2. Поетапне впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством

На стадії замовлення проєкту мають бути визначені цілі, форми реалізації та рамки можливостей означеного проєкту. На етапі замовлення має бути узгодженні характеристики кінцевого продукту. Сторона замовлення та

виконавці визначають та узгоджують деталі майбутнього продукту, в першу чергу такі:

яка мета майбутнього створення продукту,
які проблеми за допомогою нового продукту мають бути вирішені,
економічна доцільність створення програмного продукту.

На першому етапі команда виконавців в комунікації з замовником, збирає всі деталі розробки проекту. Вирішуються питання від маркетингових досліджень ринку до визначення відповідних характеристик технологій та функціональність майбутнього продукту. Вся інформація аналізується, підсумкові результати вносяться в проектну документацію, на підставі якої формується графік та строки послідовних завдань та етапів розробки продуктів, [19].

Після узгодження функціональних вимог та стек технологій наступає етап проектування та дизайну. Узгодження між сторонами замовника та виконавця формує спільне і найбільш ефективне визначення майбутнього продукту, що полегшує роботу виконавців та мінімізує ризики непорозуміння при створенні програмного забезпечення.

Процес розробки проекту можна розподілити на вибір методології розробки, формування команди фахівців та роботою над технічною частиною проекту (кодування). Процес розробки проекту може бути розподілений на окремі цикли, які виконуються різними командами спеціалістів.

На етапі розробки проекту завдання розділяють між членами команди відповідно до їхньої галузі спеціалізації. Розробники відповідають за створення інтерфейсу та його зв'язок із сервером. Адміністратори бази даних додають необхідні дані до бази. «Front-end» розробники створюють необхідний інтерфейс майбутнього веб-додатку.

В процесі проектування розробники будують майбутню організаційну схему проекту у вибраній технології. Створюється адаптивний та зручний для користувачів дизайн, продумується зв'язок «front» частини програми з сервером, розробляються модулі та продумується система безпеки ресурсу [19].

Зазначимо, що процес розробки пов'язаний з визначенням структурних груп або робітників підприємства які мають бути пов'язані засобами комунікацій в процесі управління та форми відповідних комунікацій.

На етапі розробки виконавцями проекту створюється код. Відповідні технічні фахівці за визначеними в проектній документації вимогами розробляють прототипи, дизайн та архітектуру проекту та на їх основі створюють майбутню програму або сайт. Результатом етапу стає функціонуючий програмний продукт.

На етапі впровадженні проекту можна виділити процес тестування, на якому виявляються технічні помилки з кодування та запуск в експлуатацію. За допомогою тестування виявляються різні організаційні помилки у процесі вирішення окремих управлінських завдань. У ході тестування визначається:

- коректність та відповідність роботи всіх функцій та інтеграцій,
- правильність відпрацювання всіх відповідних команд,
- ступінь досягнення необхідного кінцевого результату, який було визначено у проектних вимогах.

Виявлені недоліки виявлені в процесі тестування виправляються та доопрацьовуються групою виконавців. Після виправлення та налагодження програмного продукту, він готовий до етапу впровадження кінцевими користувачами. Якщо на етапі впровадження виникають помилки в продукті, які не були виявлені на етапі тестування, але відповідають вимогам до продукту, їх передають розробникам і їх виправляють на наступному етапі життєвого циклу. Це може включати обробку залишкових помилок, які не вдалося виправити перед впровадженням користувачами, або вирішення нових проблем, що виникають через потреби користувачів у процесі початку експлуатації.

В подальшому команда розробників проекту за потребою може здійснювати обслуговування та підтримку програмного забезпечення управління роботи підприємства. На цьому етапі можливе внесення змін та доповнень в програмний продукт для виконання більш широкого спектру управлінських завдань. Подальші роботи на цьому етапі дії з боку розробників переходить у

режим технічного обслуговування. Цьому етапу робіт характерна періодична перевірка працездатності продукту, ефективності системи, наявності необхідної безпеки та старіння продукту

Впровадження діджиталізації управління є життєвим циклом розробки програмного забезпечення який дозволить ефективно планувати і дотримуватися процесу розробки по наведеним етапам, роблячи його максимально передбачуваним та зрозумілим. Кожен розробник має власний підхід та алгоритм до процесу розробки продукту. Незалежно від вибору методу програмування та кодування, етапи життєвого циклу продукту управління залишаються незмінними.

Стратегія адаптації управління може бути скоригована будь-якою раптовою подією. Так криза, зумовлена пандемією COVID-19, дозволила бізнесу експериментувати і вчитися в режимі реального часу. Особливості процесу управління діяльністю підприємств в умовах COVID-19 досліджено в роботах [20, 21].

Зазначимо у «передковідний» час підприємствам ресторанного бізнесу впровадження заходів діджиталізації заважали об'єктивні та суб'єктивні чинники. Серед них: потреба переконати в актуальності цифрової трансформації власників, співробітників і споживачів – у кожної групи були свої аргументи для опору до змін. Серед важливих об'єктивних перешкод та головних перепон є значні фінансові вкладення для реалізації діджиталізації управління підприємством.

Проте, досвід роботи ресторанних закладів та інших підприємств сфери послуг в умовах карантину, коли багато компаній змушені були перевести співробітників на віддалену роботу, сприяв для пошуку нових форм управління.

Перехід до віддаленої роботи потребував технологічних рішень – розвитку ІТ-інфраструктури, системи безпеки, комунікацій, електронної постановки завдань і відстеження їх виконання. Разом з цим виникла необхідність навчання персоналу тому, як все це використовувати та адаптуватися до відповідних змін, [20].

В процесі діджиталізації управління визначення чітких етапів розробки програмного продукту і відповідних вимог дозволяє створювати продукти з

використанням коротких циклів, де кожен цикл закінчується робочим продуктом з обмеженою кількістю функцій. У кожному з циклів є етапи проектування, розробки, тестування та впровадження. Такий локальний підхід дає можливість використання більшої кількості фахівців та пришвидшує створення загального програмного продукту.

Додатковою перевагою цього підходу є те, що замовники діджител-продуктів можуть бачити результати кожного короткого циклу, надавати свої пропозиції та за необхідності вносити виправлення. Таким чином, гнучкий життєвий цикл розробки програмного забезпечення стає безперервним керованим процесом.

Завдяки широким можливостям цифровізації та стрімкому розвитку ІТ сфери, розробники програми управління можуть швидко адаптувати потреби підприємства до ситуації на ринку. Наявні можливості діджиталізації дозволяють їм вносити зміни до продукту на будь-якому етапі процесу розробки продукту. Впровадження діджиталізації управління підприємством стає гарним рішенням для бізнесів з вимогами, що постійно змінюються, [19].

Необхідно зазначити, що деякі сучасні явища призводять до зростання невизначеності у економічній сфері, тому програмний продукт управління підприємством має відповідати наступним характеристикам:

максимально вирішувати наявні завдання існуючі на теперішній час,
максимально охоплювати комунікаціями всі підрозділи підприємства,
має бути гнучким, до поширення кола завдань, та адаптивним, шляхом можливості коригуватися до поточних змін у діяльності.

Окремо відзначимо деякі особливості діджиталізації управління в Китаї, спрямовані на побудову етики «ідеальних відносин». Сучасна стратегія керівництва КНР спрямована на гармонізацію взаємовідносин на основі етики моральних норм балансу прав і обов'язків суб'єктів управління.

Сучасні процеси управління в КНР спрямовані на гармонізацію консервативного «конфуціанського підходу» та шляху «навчання у Заході», використовуючи ефективні елементи європейських та американських стратегій.

3.2. Управління запасами як складова процесу діджиталізації на підприємствах ресторанного бізнесу

Фахівці та науковці [20, 21, 21] відзначають істотно підвищений рівень невизначеності та змінності глобальної економічної середовища початку XXI сторіччя. Ситуація невизначеності потребує відповідних дій управління на всіх етапах реалізації відтворювальних процесів.

Одним з найбільш відповідальних етапів у діяльності підприємств ресторанного бізнесу став період пандемії Covid 19. Складність умов діяльності підприємств послуг харчування в цей період призвели до стагнації такого бізнесу або взагалі до припинення існування.

Зворотною стороною пандемії COVID 19 та її негативного впливу став досвід адаптації до запроваджених адміністративних норм. Обмеження діяльності підприємств стали позитивним поштовхом для змін умов ведення бізнесу. Значна частина підприємств сфери гостинності шляхом впровадження нових організаційних форм та управлінських рішень адаптувалась до умов пандемії та в подальшому використала ці зміни у звичайній діяльності, [23].

Процес адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, пошук найбільш ефективних шляхів адаптації до умов, що склалися, ґрунтується на рівні точності визначення негативних тенденцій та ефективності прийнятих управлінських рішень для усунення цих явищ. Чим раніше підприємство зможе знайти шляхи виходу з появою нових негативних умов та перебудувати свою діяльність, тим скоріше з'явиться можливість відновити економічні процеси та отримати перевагу над конкурентами. Систему управління підприємством можна визнати адаптованою, якщо вона в змозі своєчасно виявляти та реагувати на зовнішні виклики, швидко вносити зміни.

Протягом 2020-2023 років значні зусилля підприємства всього світу спрямовують на пошук можливостей для продовження діяльності в умовах адміністративних обмежень запроваджених для запобігання наслідків пандемії

COVID 19. Багато бізнесів та підприємств галузі ресторанного бізнесу в умовах пандемії зупинили свою діяльність. Серед головних негативних чинників можна визначити обмеження відвідування закладів харчування, обмеження можливостей їх звичайної діяльності та переривання ланцюгів постачання продуктів, [21].

Фахівці [21] визначали, харчова промисловість та агропромисловий сектор в цей період постраждали в тій чи іншій мірі. В той же час деякі компанії харчової промисловості стикнулися зі швидким зростанням попиту на свою продукцію по мірі того, як панічне скуповування продуктів загострювалося в умовах обмеженого імпорту. Інші сектори промисловості, наприклад виробники харчових продуктів, зазнали швидкого зниження попиту з боку секторів харчової промисловості, ресторанного бізнесу та кафе [24, 25].

Керівники підприємств та фахівці галузі визначили, що порушення ланцюгів поставок, створює негативний вплив на міжнародну торгівлю та управління робочою силою. Означені проблеми потребують ретельного моніторингу та аналізу, оскільки, в середньому та довгостроковому періоді з'являться подальші наслідки пандемії через зміни попиту на продовольство, обмеження в логістиці та розриви в ланцюгах постачань [21, 24].

Пандемія явила собою руйнівну силу для сфери харчових послуг в умовах ринкової економіки. Проте деякі підприємства ресторанної індустрії знайшли в означеній кризі конкурентні переваги для себе. Економічна криза, зумовлена пандемією COVID-19, стала рушійною силою яка примусила бізнес експериментувати і вчитися в режимі реального часу.

В якості шляху виходу з кризової ситуації, спричиненою карантинними обмеженнями діяльності закладів, багато підприємств перевели працівників на віддалену роботу. У «режимі стабільного» ведення бізнесу підприємствам такі зміни було робити не обов'язково. Перехід до діяльності в умовах карантину вимагав нових технологічних рішень у налагодженні комунікацій. Впровадження цифрових технологій, пристосування персоналу до ІТ-

інфраструктури, електронної постановки завдань і відстеження їх виконання дало змогу адаптуватися до нових умов діяльності.

Автори [21, 26, 27, 28, 29, 30] визначають появу нової тенденції, спричиненої пандемією COVID 19 у 2020 році – підприємства ресторанного бізнесу, які виявилися гнучкими та здатними адаптуватися до мінливих тенденцій споживачів, досягають найбільшого успіху та стають більш ефективними шляхом впровадження ІТ-технологій. Незважаючи, що проблеми пов'язані з виживанням компаній різних галузей економіки в більшості є негативними, вони надають компаніям важливі аналітичні дані, які у подальшому можуть допомогти їм залишатися конкурентоспроможними.

Фахівці відзначають швидкоплинність процесів та тенденцій у діяльності ресторанів. Тренди харчової галузі та сфери послуг в сучасних умовах швидко змінюються. Ось чому періодичний аналіз галузевих тенденцій може допомогти підприємствам, зокрема підприємствам ресторанного бізнесу у пошуку конкурентних переваг. Такий аналіз тенденцій дасть можливість підприємствам зрозуміти, настрої споживачів, можливі зміни ланцюгів постачальників продуктів та завчасно відповісти на наявні виклики та загрози.

Незважаючи на наявні кризові явища спричинені пандемією, поточні економічні виклики, такі як: інфляція, проблеми ланцюгів поставок, зростаючі ціни на енергоносії та нестачу персоналу, сучасні цифрові технології можуть допомогти та забезпечити стабільну діяльність. Залучення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів забезпечать більшу ефективність діяльності ресторанів.

Деякі науковці [21, 29, 31] сучасний період називають епохою тотальної діджиталізації. Нові технології, повсюдне використання інноваційного програмного забезпечення та різноманітних гаджетів, глобалізація сервісів, перехід сфери послуг та продажів в режим онлайн – все це необхідно враховувати у діяльності компаній та підприємств. Адже без цього сьогодні неможливо вести бізнес та отримувати гідний прибуток.

З'явилась стійка тенденція на автоматизацію бізнесу, ефективне управління та продуману складську логістику, деякі підприємства вирішили, що не обов'язково відкривати свій склад, а можна скористатися частково чи повному обсязі послугами сторонньої компанії на умовах аутсорсингу.

У множині заходів означеного напрямку окремо визначимо ті, які мають допомогти отримати повну прозорість та наявність внутрішніх операцій. Вони надають можливості вести оперативну діяльність, контролювати витрати, підвищити ефективність роботи закладів та, як наслідок, збільшити прибутки.

Цифровізація внутрішніх процесів діяльності набуває реальності в багатьох галузях економіки, але у діяльності закладів ресторанного бізнесу просувається повільніше. Це пов'язано з тим, що існує велика кількість закладів харчування з невеликою кількістю персоналу та невеличких сімейних ресторанів.

В той же час слід зауважити про існування великої кількості середніх й великих ресторанів та навіть великих ресторанних мереж, в яких значну частину документообігу, що пов'язаний з контролем, виготовленням, зберіганням харчових страв та їх складових, все ще фіксують «на олівець», тобто на паперові носії.

На сьогоднішній час в значній частині невеликих закладів ресторанного бізнесу проблема оперативної діяльності, обліку та контролю вирішується за допомогою електронних таблиць типу Office Excel та використовуються паперові стікери для маркування харчових продуктів з яких готуються страви.

Необхідно зауважити що великі ресторани та ресторанні мережі мають дуже великий асортимент складових продуктів, який досягає тисяч, а в деяких випадках, і десятків тисяч найменувань. Відсутність оперативної інформації у діяльності призводить до:

- уповільнення процесів приготування страв,
- невдоволення клієнтів,
- збільшення залишків продуктів,
- збільшення прострочених та зіпсованих продуктів,
- ускладнення контролю за витратами,
- збільшення витрат на персонал який забезпечує складський облік.

Актуальність проблем забезпечення діяльності та зберігання продуктів зумовлена стрімким розвитком харчового бізнесу, зростанням попиту на якісну та безпечну продукцію, а також потребою у вдосконаленні логістичних систем для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Умови сучасного ринку вимагають від підприємств сфери харчування не лише швидко адаптуватися до змін, але й використовувати новітні технології для оптимізації процесів постачання, транспортування та зберігання продукції.

Логістика забезпечення діяльності є ключовим елементом у функціонуванні підприємств харчового бізнесу, оскільки від її ефективності залежить якість продукції, задоволення споживачів та економічна стабільність компанії. Система логістичного забезпечення охоплює всі етапи від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам.

Ресторанний бізнес має унікальні особливості, що висувають високі вимоги до організації логістичних процесів. По-перше, продукти харчування часто є швидкопсувними, що потребує дотримання спеціальних температурних режимів, умов транспортування та зберігання. По-друге, оперативність логістики має вирішальне значення для мінімізації втрат і збереження якості продукції.

Ефективна логістика ресторанного господарства сприяє оптимізації витрат на транспортування, зберігання та управління запасами. Крім того, вона забезпечує безперебійність поставок, що є критично важливим для задоволення попиту відвідувачів закладів, особливо в умовах сучасної високої конкуренції.

Прогресивні підприємства ресторанного бізнесу активно впроваджують інноваційні технології в логістику, такі як автоматизація процесів, використання великих даних для прогнозування попиту та розвиток систем контролю якості. Усе це дозволяє підвищити ефективність діяльності компаній та забезпечити відповідність продукції стандартам безпеки.

Таким чином, логістика виступає не лише засобом підтримки операційних процесів, але й важливим інструментом стратегічного управління в харчовому бізнесі. Вона сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню репутації

бренду та забезпеченню сталого розвитку підприємств. Одним з елементів ефективного логістичного забезпечення закладів є нормування продуктових запасів.

Нормування продуктових запасів ресторану є процедурою, яка необхідна для організації забезпечення безперебійного постачання продуктів пов'язаних з приготуванням страв, а також для забезпечення контролю рентабельності діяльності підприємства [33].

Відзначимо серед сучасних методів управління запасами підприємств харчових послуг: «FIFO» та «Just In Time».

За методом «FIFO» (First In, First Out): пріоритетним є відвантаження насамперед товарів, що першими надійшли на склад, потім вантажів, що надійшли на зберігання слідом за ними, що мінімізує ризики псування.

Метод «Just In Time» (саме вчасно) передбачає: харчові продукти постачаються безпосередньо перед її використанням у діяльності закладу, що зменшує потребу в тривалому зберіганні та необхідності додаткових місць зберігання сировини.

Загалом норми запасів (Inventory rates), [34] являють собою мінімальну кількість товарно-матеріальних цінностей, яка повинна знаходитися в наявності на підприємстві для нормального процесу забезпечення основної діяльності.

Для нормування запасів використовуються різні методики та розрахунки із застосуванням прикладних пакетів програм, які мають бути адаптовані та зручні для використання персоналом підприємств.

Розрізняють максимальні, середні та мінімальні норми виробничого запасу [34]. Норма виробничого запасу вимірюється в середньодобовій потребі в сировини або в продуктах, [33, 34]:

$$S_{\max} = S_c + S_p + S_s$$

$$S_{\text{середнє}} = S_c / 2 + S_p + S_s$$

$$S_{\min} = S_p + S_s$$

де: S_c – поточний запас,

S_p – початковий запас,

S_s – страховий запас.

Розмір поточного запасу варіюється від максимального, рівного обсягу партії в момент поставки, до мінімуму, рівного нулю, в момент перед наступною поставкою.

Норма поточного запасу, в часовому обліку, приймається, як половина середнього інтервалу між двома поставками.

За норму поточного запасу в натуральному обсязі приймається середнє значення продовж обраного періоду [33, 34]:

$$S_{\text{середньострокове}} = (S_{\text{max}} + S_{\text{min}}) / 2$$

де: S_{max} – найбільший запас за обраний період,

S_{min} – мінімальний запас за обраний період

Норма страхового запасу визначає тривалість доставки матеріальних ресурсів від постачальника до споживачів і необхідний час для їх підготовки до виробничого споживання з урахуванням розвантаження, прийому та видачі продуктів або товарів.

Нормативи товарних запасів можуть бути представлені:

у днях, як період, впродовж якого товари повинні бути в наявності на складі;

у фінансовому вигляді, як сума, яка відповідає об'єму внутрішніх товарів в рамках відповідного періоду.

Отже, нормування запасів це процедура, яка спрямована на оптимізацію запасів сировини та діяльності персоналу.

Застосування великої кількості розрахунків ускладнює діяльність відповідального персоналу і потребує виконавців відповідної кваліфікації. Використання цифрових технологій, серед них - програмного забезпечення, пришвидшить виконання функцій контролю та зберігання необхідних запасів, підвищить точність розрахунків.

Застосування елементів діджиталізації, таких як «роботизовані склади», інтернет програми для моніторингу умов зберігання та блокчейн для відстеження походження продукції, значно покращує ефективність управління логістикою підприємства, в тому числі складськими операціями.

Таким чином, ефективна організація складських операцій і управління запасами у харчовому бізнесі дозволяє зберігати високу якість продукції, мінімізувати втрати в процесі діяльності, забезпечувати безперебійність та стабільність роботи закладу.

Відзначимо побудова систем управління закладу використовуючи сучасні інструменти діджиталізації потребує відповідних матеріальних витрат. Тому ресторанний бізнес в умовах жорсткої конкуренції спрямовує зусилля на скорочення витрат, в результаті, стикається з проблемою нестачі кваліфікованого персоналу.

Фахівці [35] визначають, що нестача відповідного кваліфікованого персоналу, інфляція і проблеми з ланцюгом постачання, як-от відсутність запасів, були серед головних в 2021-2022 роках. Тим не менш, підприємства харчової сфери не зупинились у пошуку конкурентних переваг. Багато з них скористалися можливістю оптимізувати комунікації з клієнтами та знайти способи більш ефективно використати наявні трудові та матеріальні ресурси. Використання нових заходів у цифровій трансформації довела свою ефективність та необхідність у подальшому розвитку.

Підприємства громадського харчування в тому числі ресторанного бізнесу скористалися періодом з початку пандемії, щоб оптимізувати технологічні процеси та знайти способи отримати більше користі від наявних ресурсів.

Сучасний період трансформації ресторанного бізнесу деякі фахівці [35, 36, 37, 41] характеризують як кінець технологічного підходу типу «розгортай і молися». Галузь наразі розвивається шляхом інтенсифікації бізнес-процесів.

Можна визначити, щоб відповідати сучасним викликам та умовам підприємства ресторанного бізнесу мають застосовувати найбільш ефективні засоби виробництва, устаткування, кваліфіковану робочу силу, передові форми і

методи організації процесу праці та найновіші науково-технічні досягнення.

Досвід останніх років доводить, що діджиталізація та використання цифрових технологій є найбільш ефективним та по суті безальтернативним шляхом розвитку для підприємств ресторанного бізнесу.

Серед особливостей сучасного розвитку науковці [38, 39, 40, 41] відзначають, прагнення харчових та роздрібних компаній до побудови ефективної організаційної діяльності. Підприємства розробляють можливий цілеспрямований комплекс організаційних дій, як для клієнтської частини бізнесу, так і для внутрішньої частини, щоб підвищити ефективність своєї повсякденної діяльності.

Керівники компаній за визначених умов мають усвідомлювати, що жорстка система управління запасами стає основою будь-якої прибуткової діяльності. Вони мають довести до менеджменту середньої ланки та персоналу пов'язаному із складським обігом підприємства має сприйняти управління запасами серйозно (чітко, швидко та ефективно).

Визначення процесу діджиталізації, як пріоритетного в управлінні запасами, не тільки прискорює весь процес, але й автоматизує велику кількість дій: фіксацію надходжень та витрат, списання використаних продуктів та інших матеріальних цінностей. Залучення цифрових технологій до оперативної діяльності підприємств ресторанного бізнесу на основі спеціалізованого програмного забезпечення надає можливість отримати швидкий доступ до надійних, узгоджених і точних даних, які допоможуть приймати виважені оперативні та стратегічні управлінські рішення.

Забезпечення оперативного обліку та контролю точними підрахунками є одночасно необхідною умовою і значною проблемою їх організації.

Загалом, оперативний облік та контроль потребує великої кількості аналітичних операцій та значних баз даних. Обробка їх за допомогою калькуляторів та електронних таблиць типу Office Excel потребує багато часу та призводить до помилкових результатів. Застосування процесу діджиталізації та цифровізації на підприємстві має усунути цю проблему.

Наразі вже існує значна кількість успішних прикладів цифровізації в сфері харчування, як у наданні послуг так і у виробництві. Серед основних переваг можна визначити:

зниження витрат,
раціоналізацію операцій,
зменшення часу в прийнятті рішень,
оптимізоване управління ресурсами,
зменшення кількості помилок.

Застосування цифровізації у оперативній діяльності підприємств сфери громадського харчування забезпечить прискорене втілення складних управлінських систем і технологій.

Спрощену фінансово-аналітичну систему, яка дозволить проводити операційну та аналітичну діяльність, поточний облік та контроль на підприємствах ресторанного бізнесу відображено на рис. 3.3, [23].



Джерело: сформовано автором на основі [33, 34, 38, 41]

Рис. 3.3. Спрощена схема фінансово-аналітичного забезпечення діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Якщо блоки виробництва та замовлень не потребують пояснень, то інші потребують пояснення.

Завдяки блоку збору даних та спеціальному програмному забезпеченню з простим меню можна проводити інвентаризацію без припинення діяльності точок продажу. Цей блок також дозволить аналізувати залишки продукції та розраховувати постачання на найближче майбутнє. Автоматично розраховуються нормативна кількість вибракуваних продуктів, можливої «пересортиці» та нестачі.

Автоматизована система, як основа цифровізації, дозволить мінімізувати кількість вірогідних помилок, а також помітно скоротить час проведення обліку. Серед переваг означеної системи слід назвати: можливість здійснювати поточний контроль та управління операціями пов'язаними з продуктами та стравами нетривалого терміну придатності.

Відзначимо, в умовах ситуації економічної невизначеності набувають особливої актуальності питання логістичного забезпечення. Постійний пошук найбільш вигідних постачальників в умовах жорсткої конкуренції слугує елементом нестабільності ланцюгів постачання та загалом економічної нестабільності. Сировинні інгредієнти для ресторанних страв у вигляді харчових продуктів є чутливими до логістичних затримок, тому навіть невеликі збої у ланцюгах постачання можуть призвести до значних фінансових втрат або втрати якості продукції.

Крім того, розвиток електронної комерції та зростання попиту на доставку продуктів харчування до кінцевого споживача створюють нові можливості та виклики для підприємств галузі. У таких умовах ефективна логістика стає конкурентною перевагою, яка дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність постачання та задовольняти потреби клієнтів.

Отже, дослідження логістичного забезпечення харчового бізнесу є важливим для розуміння того, як оптимізувати процеси, мінімізувати витрати та підвищити якість обслуговування в умовах сучасного ринку.

Для забезпечення управління діяльністю підприємств ресторанного

бізнесу на основі розрахункової системи (блок «аналітика» рисунку 3.3) виникає можливість коригування в автоматичному режимі розрахункових значень, серед яких: кількості необхідного інвентарю, обсягів споживання, підготовки продуктів, відходів, обсягів та періодичності транспортування.

Такі аналітичні дії дають змогу адаптації цифрової системи до особливостей технології будь-якого представника ресторанного бізнесу та можливостей автоматизації вирішення повсякденних нагальних проблем, таких як: миттєве попередження, якщо обсяг запасів знизився до критичного рівня, або різкі зміни в обсягах замовлень споживачів.

Відзначимо сучасні підприємці та аналітичні співробітники для розробки та реалізації стратегії розвитку суб'єктів підприємництва використовують доволі широкий спектр інструментів стратегічного управління, який постійно вдосконалюється та поповнюється, серед них:

1. SWOT-аналіз - дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.
2. PEST-аналіз - використання для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які можуть вплинути на бізнес.

Аналіз конкурентів - дозволяє зрозуміти стратегії основних конкурентів і можливості застосування для досягнення конкурентних переваг [33].

Одним з ефективних інструментів є матриця BCG (Boston Consulting Group) - інструмент для аналізу портфеля продукції компанії, дозволяє прийняти рішення щодо інвестицій у кожен із напрямків [41].

В якості комплексної аналітичної системи управління відзначимо використання балансової системи показників (BSC), яка дає змогу оцінити результати діяльності суб'єкта підприємництва через фінансові, клієнтські, внутрішньопроцесуальні та навчальні аспекти, [41].

У сучасній діяльності більшість торгових мереж та деякі підприємства, для організації ефективного управління, використовують автоматизовані системи. Наразі підприємства ритейла використовують системи управління складом (Warehouse Management Systems «WMS»), які дозволяють відстежувати запаси в

реальному часі, оптимізувати їх обіг і підвищувати точність виконання замовлень, блок «поточний облік», рис. 3.3.

Контроль та аналіз залишків шляхом регулярного моніторингу запасів допоможе уникнути матеріальних втрат через псування чи недостачу продукції, а також приймати стратегічні рішення щодо закупівлі, блок «закупівлі» рис. 3.3.

Застосування технологій діджиталізації в організації діяльності та управлінні ресторанного бізнесу, таких як автоматизовані склади, автоматизований моніторинг умов зберігання та блокчейн, значно покращує ефективність управління складськими операціями.

Досвід діяльності значної кількості підприємств харчування та ресторанного бізнесу доводить, що належна організація складських операцій і управління запасами у харчовому бізнесі дозволяє зберігати високу якість продукції, мінімізувати втрати та забезпечувати стабільну роботу підприємств, блок «інвентаризація», рис. 3.3.

Використання інструментів діджиталізації, в тому числі штучного інтелекту (ШІ), та новацій для аналізу даних надають нові можливості логістичного забезпечення діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Інтеграція цих технологій забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги на глобальному ринку послуг харчування.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що до діяльності підприємств ресторанного бізнесу в сучасних конкурентних умовах, діджиталізація та цифрові технології є основою ефективного логістичного забезпечення, що дозволяє підприємствам харчового бізнесу відповідати сучасним викликам та вимогам споживачів.

Швидкий прогрес цифрових технологій надає можливості, використовуючи інструменти діджиталізації, не лише покращити якість організації діяльності суб'єкта підприємництва, але й створити нові бізнес-моделі, які забезпечать стійкість компанії в майбутньому.

3.3. Організаційні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Вибір стратегії розвитку підприємства є одним з важливих інструментів його успішної подальшої діяльності та можливих перспектив. Вибір ефективної стратегії розвитку залежить від економічних умов які супроводжують той або інший період розвитку. Серед особливостей сучасного періоду розвитку економіки слід відзначити сучасні кризові явища які відбулися у ХХІ сторіччі. Кризові явища початку ХХІ сторіччя для України та КНР мали деякі спільні риси та відмінності.

Сумісною кризою для економічної життєдіяльності КНР та України є фінансова криза 2008 року та криза пов'язана з пандемією COVID 19, які мали загальний світовий характер та відзначилися на економіках багатьох країн.

Економічна криза України 2014 та 2022 року спричинена агресивними діями РФ, які у 2022 році відзначилися початком бойових дій РФ проти України, в значній мірі стосується економіки України, та практично не мала впливу на економіку Китаю. Така відмінність частково спричинена значною перевагою масштабів економіки Китаю у порівнянні з Україною. Незважаючи на відмінності, наявні війни, пандемії, природні катаклізми можуть мати значний вплив на економічну діяльність підприємств для обох країн.

Криза має не тільки негативний характер, вона спрямовує підприємства до пошуку нових можливостей ведення діяльності. Замість руйнації та припинення діяльності, шляхом корекції в організаційній, управлінській діяльності підприємства підприємство може запобігти негативних наслідків.

Стає очевидним, що економічна криза – найважливіший елемент механізму саморегулювання в умовах ринкової економіки. Кризові явища дають новий імпульс до розвитку підприємництва, вони виконують функцію стимулювання.

Серед негативних наслідків економічної кризи можна відзначити:

знецінення основного капіталу,
уповільнення або припинення економічної діяльності бізнесів,
загальний соціальний занепад,

Позитивними наслідками економічної кризи можуть стати:
стимулювання підприємців до пошуку нових ідей,
пришвидшення впровадження нових організаційних заходів,
відновлення основного капіталу підприємства на новій технічній базі,
набуття нових переваг у конкурентному середовищі на базі впровадження інновацій.

Відповідно до специфіки бізнесу, компанія може вибирати різні типи стратегій розвитку. За визначенням науковців В. Герасимчука та В. [Пастухової](#), класичними типами стратегії є:

1. Стратегія зростання - розширення масштабів діяльності компанії, відкриття нових ринків, розробка нових продуктів або послуг.
2. Стратегія стабільності - фокусується на збереженні досягнутих результатів і підтримці поточної позиції на ринку.
3. Стратегія скорочення - орієнтована на зниження масштабу діяльності, ліквідацію неприбуткових напрямків, реструктуризацію.
4. Інноваційна стратегія - спрямована на впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів, інновації в продуктах, [7, 13].

На практиці вибір стратегії залежить від таких факторів, як аналіз конкурентів, макроекономічних умов, внутрішніх ресурсів та власних можливостей.

На сучасному історичному етапі, підприємства ресторанного бізнесу Китаю та України обирають відмінні стратегії розвитку, оскільки країни знаходяться під впливом відмінних чинників. Економіка Китаю наразі відновлюється від наслідків пандемії COVID 19, тому більшість підприємств обирають стратегію зростання, стабільності або інноваційну. Підприємства ресторанного бізнесу України в умовах військових дій в більшості обирають стратегію стабільності або скорочення. Але інноваційний розвиток відповідає

для стратегій суб'єктів бізнесу обох країн. Такий стан економічного розвитку відзначають фахівці та науковці, [24, 25, 26, 28, 30, 42].

Сфера послуг отримала потужний поштовх для прискореного розвитку в процесі ринкової трансформації економіки України. У її складі сформувалися якісно нові елементи, відбулася функціональна та структурна перебудова більшості старих елементів, серед останніх – сфера послуг харчування.

Незважаючи на військовий стан сьогодні харчовий комплекс і послуги харчування є одними з найбільших та інвестиційно привабливих сфер економічної діяльності в Україні. У сучасних конкурентних умовах головними завданням будь-якого підприємства ресторанного бізнесу є не тільки його стабільна робота, а й підвищення ефективності діяльності бізнесу.

В умовах загострення конкуренції на ринку послуг громадського харчування ресторанам стає все важче залучати нових відвідувачів та утримувати постійних клієнтів, оскільки ринок індустрії гостинності досить насичений компаніями, які пропонують подібний набір послуг.

Невідповідність підприємства сучасним конкурентним умовам може призвести до зменшення кількості відвідувачів закладу, що позначиться на фінансових показниках бізнесу, таких як дохід та прибуток. Щоб уникнути зниження ефективності роботи, підприємства харчових послуг мають приділяти більше уваги стратегічному плануванню, розробляти та впроваджувати нові організаційні та управлінські методи вдосконалення своєї діяльності.

Для виконання таких завдань необхідно здійснювати постійний контроль за фінансовим становищем підприємства. Це можна вирішити за допомогою аналітичних методів дослідження динаміки фінансових коефіцієнтів прибутковості, рентабельності інвестицій, забезпечити відповідність діяльності стратегічним і поточним цілям підприємства.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства ресторанного бізнесу в довгостроковому періоді необхідно розробити ефективну стратегію розвитку, яка забезпечить не тільки стабільну діяльність закладу, а й була спрямована на досягнення максимально ефективних фінансових результатів та позитивно

вплине на місце закладу серед інших конкурентів.

Постійні зміни, які відбуваються в економічному середовищі мають значний вплив на стратегічні рішення підприємства. Фактори пов'язані з такими змінами можна розподілити на політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні. Підприємства мають враховувати ці фактори при розробці стратегії розвитку бізнесу:

політичні зміни можуть впливати на законодавчу базу, податкову політику, що може змінити умови ведення бізнесу,

економічні фактори: рівень інфляції, валютні коливання, рівень безробіття можуть змінити споживчий попит або вартість виробництва,

соціальні фактори включають зміни в уподобаннях споживачів, які можуть вимагати коригування продукту або маркетингових стратегій, [13,42].

За визначенням іноземних дослідників та української науковиці І. Горбачової, забезпечення ефективної діяльності підприємства неможливе без реалізації стратегії розвитку. Ефективна стратегія пов'язана з розумінням конкурентного середовища та підготовкою комплексу дій, який допоможе перевершити потенціал конкурентів для досягнення фінансового успіху, [1, 21].

Відзначимо, що ефективність діяльності підприємства має суб'єктивний критерій, якій в процесі діяльності змінюється в часі. У багатьох випадках, ефективність визначають розміром прибутку (доходу) або станом конкурентоспроможності, рівнем попиту, престижу серед споживачів, можливістю розширення бізнесу.

За якими б критеріями не вимірювалася ефективність, цей принцип лежить в основі оцінювання будь-якої організаційної структури (включаючи готельні комплекси) і її змін. Комплексний набір критеріїв ефективності ресторану або мережі ресторанів комплексу формується з урахуванням двох напрямів оцінювання його функціонування, [43, 44, 46,]:

за ступенем відповідності результатів, що досягаються встановленим цілям діяльності;

за ступенем відповідності процесу функціонування об'єктивним вимогам

до його змісту та результатів.

Як вже зазначалося підприємства ресторанного бізнесу є невід'ємною частиною індустрії гостинності. Найбільш поширеними стратегіями підвищення ефективності підприємств індустрії гостинності наразі є:

горизонтальне розширення (збільшення асортименту послуг);

географічне розширення (збільшення зони охоплення за географічною ознакою);

гібридизація продукту (зміна базового продукту, комбінація різних готельних та ресторанних пропозицій);

франчайзинг (придбання права на операційну діяльність під ім'ям відомої торгової марки);

укладення контракту на управління (укладення контракту з фірмами, які керують готельно-ресторанними комплексами, що перебувають у власності підприємств іншого профілю);

стратегічні альянси (угоди про кооперацію для досягнення комерційних цілей, що не передбачають злиття підприємств) та інші, [44].

Можна виділити два види діяльності по підвищенню рівня ефективності діяльності підприємства ресторанного бізнесу:

техніко-організаційна складова, яка передбачає поліпшення якості матеріально-технічної бази, оптимізацію технологічних процесів і оргструктури бізнесу, створення широкого спектра додаткових послуг, бажано орієнтованих не тільки на гостей ресторану або готельно-ресторанного комплексу, але і потенціальних споживачів послуг;

якісна складова, котра включає в себе поліпшення якості сервісу, формування та розвиток корпоративної культури, застосування системи мотивування персоналу до виконання стандартів якості, орієнтацію на клієнтів, [44].

Для визначення ефективності роботи підприємства ресторанного бізнесу або іншого підприємства індустрії гостинності недостатньо тільки аналізу фінансово-економічних показників. З метою об'єктивної оцінки стану діяльності

підприємства необхідно проводити аналіз всього масиву даних, що характеризують стан організаційної, управлінської діяльності та стан матеріально-технічного забезпечення.

В якості аналітичних даних які характеризують організаційний стан та управління можливо включати облік персоналу, розрахунки якості маркетингової діяльності, фінансові характеристики, стан основних фондів, їх використання та інші показники роботи підприємства ресторанного бізнесу. Для аналізу діяльності доцільно використовувати як абсолютні так і відносні характеристики.

Поряд з цим, для організації більш ефективного управління діяльністю як функцію контролю, доцільно аналізувати ефективність підрозділів окремо та підприємства, як цілісного аналітичного об'єкта загалом. Такі аналітичні заходи надають можливість максимізацію виконання поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів.

Серед основних абсолютних показників фінансово-економічної діяльності які найбільш широко використовують аналітики [22], за якими можна також оцінити ефективність підприємства ресторанного бізнесу, фахівці визначають:

- чистий прибуток;

- власний капітал, скоригований на величину збитків;

- чисті активи;

- власні оборотні кошти.

Порівняльний аналіз роботи підприємства ресторанного бізнесу можна проводити по таких напрямках:

- отримання порівняльної аналітичної інформації по роботі різних ресторанних закладів, в залежності від особливостей їх розташування, типу, категорії, «зірковості» тощо;

- зіставлення результатів фактичної діяльності підприємства ресторанного, готельного або розважального бізнесу з цільовими показниками бюджету підприємства, як функції контролю;

- проведення порівняльного аналізу динамічних характеристик

ефективності діяльності.

Для розрахунку загальноприйнятих показників фінансового й економічного стану підприємств індустрії гостинності використовуються основні ключові показники фінансової діяльності, такі як дохід від діяльності ресторану, продажу номерів у готелі, середня продажна ціна одиниці площі або залу, середній дохід на гостя та ін., [44, 45]. Аналогічні показники використовують для аналізу ефективності ресторанних послуг, як українські фахівці так і фахівці Китаю.

За визначенням фахівців фінансового аналізу [44, 45, 46] найбільш об'єктивним показником прибутку і доходу підприємства сфери гостинності та ресторану, як окремої частини цього бізнесу є рентабельність - вона характеризує відносну прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат коштів або капіталу з різних позицій. Тому порівняльний аналіз і оцінка фінансового стану підприємства індустрії гостинності проводяться за показниками рентабельності. Вони також використовуються в якості інструменту інвестиційної політики і ціноутворення.

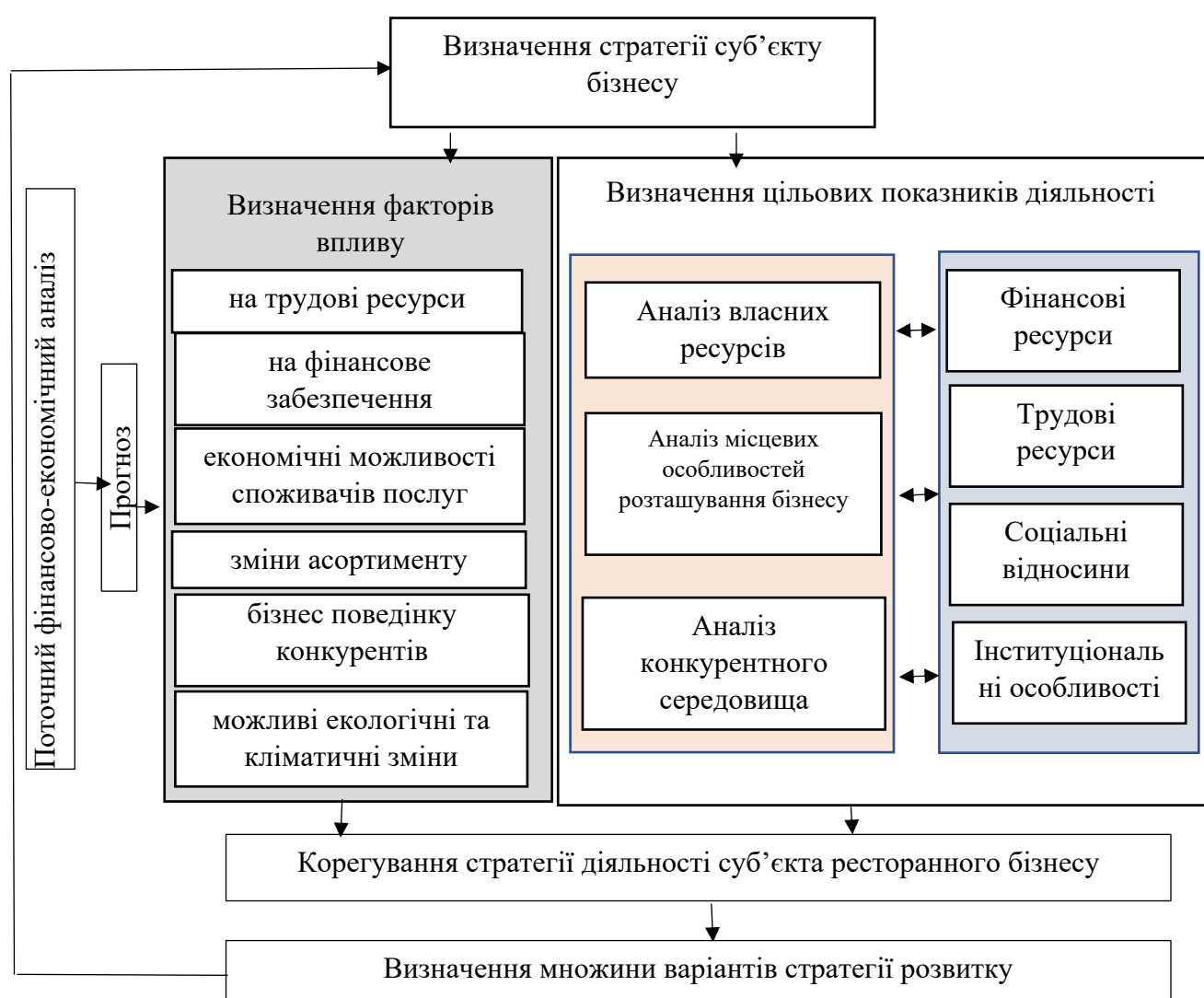
Розробка стратегії розвитку підприємства має враховувати стан поточної фінансової ситуації, наявність потенціалу (зокрема ресурсних та інвестиційних можливостей), забезпеченість персоналом відповідної кваліфікації, наявні соціальні та екологічні стандарти, особливості місця розташування підприємства та фінансові можливості місцевих мешканців.

Стратегія розвитку підприємства базується на аналізі минулого, оцінці поточного стану та прогнозуванні майбутнього. У стратегічному плануванні треба враховувати фактори економічної асиметрії, циклічності, сприятливих та несприятливих умов, а також перешкоди, бар'єри і прямий опір до змін. Негативні фактори суттєво збільшують ризики успішної діяльності підприємства тому до них, та відповідних дій їх подолання має бути зосереджена увага фахівців.

Стратегія розвитку діяльності суб'єкту підприємництва має концептуальну форму, рис. 3.4 і прикладний характер.

Згідно представленої теоретичної схеми в стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу можна побудувати модель гармонізованої діяльності всіх ланок ресторанного господарства, на базі наявного рівня матеріальних фінансових ресурсів, потенціалу персоналу та врахування місцевих особливостей та інституціональних (адміністративних) обмежень.

А вже з цільових, тобто «ідеальних» показників діяльності, враховуючи існуючі обмеження, наявні ресурсні можливості, ситуаційний стан місцезнаходження підприємства, стан конкурентів, особливостей місцевої споживацької аудиторії, необхідно розробляти сценарії реалізації моделі розвитку.



Джерело: сформовано автором на основі [22, 35, 38, 43, 44]

Рис. 3.4. Теоретична схема визначення та впровадження стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Дослідженням пошуку системи управління наближеною до ідеальної - моделі «зрілості» присвячено роботи М. Хаммера, якого вважають одним видатних фахівців з управління бізнес процесами та засновником наряду реінженірингу. Запропонована ним модель PEMM (Process and Enterprise Maturity Model), або «Модель зрілості процесів та підприємства» [47], є досить універсальною, простою та може бути застосована для оцінки рівня зрілості всієї системи управління.

Серед поширених сучасних підходів до оцінки зрілості системи управління бізнес-процесів можна визначити такі:

Capability Maturity Model (CMM) [48] – орієнтована на підприємства, які займаються розробкою програмного забезпечення;

група методик Capability Maturity Model Integration (CMMI) [49] – дає еталонну точку для оцінки наявних процесів організації, використовується для поетапного або неперервного покращення процесів на рівні відділу або організації;

методика Software Process Improvement and Capability dEtermination (SPICE) [49] – також була розроблена для вдосконалення процесів, пов'язаних з розробкою програмного забезпечення;

методика Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) [50] – надає базові оцінки якості системи, використовується як для покращення внутрішніх бізнес-процесів, так і для визначення зовнішніх можливостей.

Загальної рисою наведених підходів до оцінки зрілості системи управління бізнес-процесів є їх спрямованість на оцінку організацій, чия діяльність носить в більшості проектний характер. Використання кожної з наведених методик надає можливість оцінити існуючий рівень системи управління бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу. Підприємство має можливість самостійно обрати методику оцінки в залежності від наявних умов діяльності, кваліфікації персоналу та фінансових можливостей.

Відзначимо методика SPICE дає можливість систематизувати недоліки управління при впровадженні інструментів діджиталізації та визначити за якими аспектами вони знаходяться на недостатньому рівні. Крім того, можливо визначити незбалансованість між окремими напрямками рівня розвитку системи управління бізнес-процесами.

В проведеному дослідженні [51] визначено, що за деякими аспектами підприємство бізнесу не досягло і початкового рівня, а вже докладає зусиль для досягнення більш високих рівнів. В дослідженні [51] відзначено, що позитивним фактором є зацікавленість керівництва підприємства в упровадженні процесного підходу до управління. Структурні одиниці підприємства - підрозділи за таких умов усвідомлюють необхідність змін у сучасних процеси та починають їх покращувати, опис рівнів процесів діяльності за моделлю PEMM наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Опис рівнів бізнес-процесів за моделлю PEMM у розрізі блоку

«Показники», [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Напрямок	Рівень процесів			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Визначення	Для процесу визначено деякі показники відносно витрат та якості	У процесу є наскрізні показники ефективності, створені на основі вимог клієнтів	Показники ефективності процесів, як і показники взаємодії, визначено виходячи зі стратегічних цілей підприємства	Показники ефективності процесів визначено виходячи з цілей успішної співпраці підприємства з іншими підприємствами
Використання	Використовують показники процесу для вимірювання його ефективності, знаходять основні причини низької продуктивності та впроваджують удосконалення в роботу підрозділів	Порівнюють показники ефективності процесів з кращими показниками галузі; задоволеності клієнтів і встановлюють цілі для подальшої роботи	Повідомляють про значення показників ефективності учасникам процесу, таким чином мотивуючи їх на досягнення бажаного рівня ефективності	Вивчають та оновлюють цілі та показники ефективності процесів і використовують їх у стратегічному плануванні

В дослідженні [51] доводиться, що для організації ефективної системи управління бізнес-процесами підприємства доцільно застосовувати поступовий розвиток процесів управління, тобто послідовний перехід до наступного рівня за умови досягнення попередніх рівнів.

Суб'єкту підприємництва не слід прагнути досягати одразу найвищого рівня. Для того, щоб перейти на наступний рівень зрілості системи управління бізнес-процесами, підприємству доцільно зосередити зусилля на організації дисциплінованої взаємодії підрозділів для стабільної роботи та контролю за виконанням [51].

Наразі значна кількість суб'єктів господарювання України опинились в складних економічних умовах. У зв'язку з військовою агресією РФ проти України велика частина підприємств, в тому числі і ресторанного бізнесу, для продовження діяльності як стратегічний напрям, обрали релокацію. Значна кількість підприємств зі сходу країни релокувались в інші безпечні місця роботи та проживання персоналу. За статистикою від початку повномасштабного вторгнення військ РФ станом на кінець вересня 2023 року, за програмою релокації у більш безпечні регіони переїхали 840 підприємств, [52].

Кабінет міністрів України розробляє та впроваджує заходи спрямовані на стабілізацію фінансової системи, посилення споживчого попиту, налагодження технологічних та логістичних процесів між Україною та європейськими партнерами, пожвавлення інвестиційної діяльності. В умовах наявної негативної динаміки багатьох соціально-економічних процесів, зростає важливість вибору ефективної стратегії роботи в умовах військового часу.

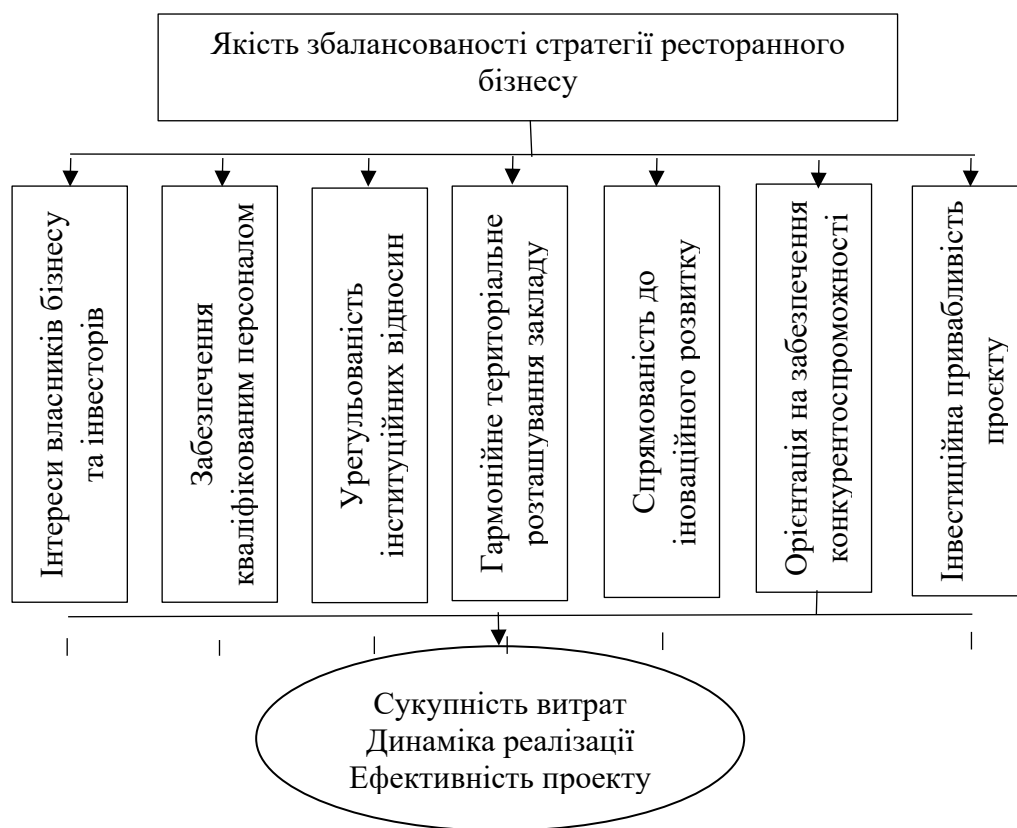
В більшості стратегічних рішень по релокації підприємства, це вимушена міра. Такий вибір для суб'єктів підприємництва та їх власників має значні ризики. В першу чергу, передислокація устаткування та обладнання закладу, аренда або придбання приміщень та втраченого обладнання потребує значних фінансових ресурсів. Переміщення персоналу закладу також супроводжується додатковими фінансовими втратами. Для підприємства визначення нового місця

діяльності є важливим завданням. Визначення нових конкурентних переваг та загроз є завданням у стратегічному баченні подальшої діяльності підприємства.

Розробка сценаріїв реалізації стратегії має передбачати багатоваріантність характеристик і показників якості.

Загальна схема забезпечення балансу якісних характеристик розвитку представлена на рис. 3.5.

Предметною сферою визначення стратегії підприємства ресторанного бізнесу є визначення: складу і структури потенційних відвідувачів. Як основу потенціальних споживачів ресторанних послуг можна визначити місцеве населення.



Джерело: сформовано автором на основі [22, 35]

Рис. 3.5. Схема оцінки збалансованості стратегії ресторанного бізнесу за якісними характеристиками

Таке припущення, що до потенційних клієнтів не має чіткого визначення або обмежень. Проте припустимо розглядати населення місцевої громади, в якості потенційних клієнтів, якщо вони мають відповідні матеріальними можливостями. Зусилля адміністрації мають бути спрямовані на привернення їх уваги до закладу.

Модель розвитку ресторанного бізнесу має враховувати можливі визначення особливостей попиту послуг потенційних клієнтів, наявність місцевих традицій, можливих фінансових ризиків, прогнозних витрат, необхідних інвестицій, майбутнього бюджету та прогнозних прибутків, відповідності наявного персоналу, стану зацікавленості власників бізнесу до змін, рис. 3.5.

Динаміка змін персоналу закладів, в тому числі під впливом процесів релокації, відбиває ситуацію нерівноваги і нестабільності для ведення бізнесу харчових послуг. Зниження матеріальних статків, як результат локальних кризових явищ, місцевого населення на окремій території може мати негативні наслідки для діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Стан зайнятості місцевого населення на території наближений до закладу відображає не тільки ресурсні можливості набору персоналу, а й матеріальні можливості тамтешніх мешканців, як потенціальних споживачів послуг.

За результатами аналізу системи можливих негативних чинників та загроз стратегії розвитку необхідно, передбачити можливий комплекс заходів з їх усунення. Багатоваріантність та невизначеність можливих загроз ускладнює процес їх запобігання, унеможлиблює забезпечення універсального інструментарію якісних та кількісних параметрів, характеристик, показників діяльності підприємства.

Серед потенційних негативних наслідків, які виникають від «непередбачуваних загроз» можна виділити: іміджеві втрати, втрата інноваційного потенціалу, програш конкурентам і відповідно втрата клієнтів або ринку, фінансові втрати, ліквідація бізнесу, рис. 3.6).



Джерело: сформовано автором на основі [53, 54]

Рис. 3.6. Схема логіки дії можливих негативних наслідків на процес розвитку підприємства

Методологія забезпечення ефективної системи розвитку підприємства полягає в тому, щоб виявити загрози, визначити важелі впливу, проаналізувати, визначити варіанти прогнозу та на їх основі визначити найкращий шлях. Проведення таких аналітичних заходів дає змогу визначити, уникнути, або подолати можливі загрози швидко з можливими мінімальними втратами для підприємства.

Означені негативні наслідки можуть призвести до фінансових втрат, та як найгірший варіант до ліквідації бізнесу. В моделі стратегії розвитку підприємства можливо визначити (песимістичний) варіант потребуючий корекції рис. 3.7.

Теоретична схема логіки врахування індикаторів якості при розробці плану економічної розвитку підприємства представлена на рис. 3.7. На означеній схемі відображено логіку і послідовність дій управління спрямованих на пошук порогових значень стану економічної невизначеності підприємства.



Джерело: сформовано автором на основі [44, 39]

Рис. 3.7. Логіка визначення індикаторів якості стратегії управління ресторанного бізнесу [44, 39]

Згідно визначеної теоретичної схеми послідовності дій, рис. 3.7, особливу увагу слід звернути на наступні види прорахунків, що допускаються в роботі при оцінці проблем і при організації їх вирішення:

1. Встановлення меж інтересів власників підприємства та споживачів ресторанних послуг під час формування завдань для робочої групи стратегічного розвитку. Поєднання інтересів збільшення прибутків та максимального задоволення клієнтів у реалізації стратегії є складним завданням, яке потребує обґрунтованого маркетингового забезпечення та сучасних аналітичних інструментів. Ігнорування ситуації або зменшення загроз може привести до помилки в оцінці можливостей підприємства, впливу конкурентного середовища, втрати клієнтів, які призведуть до негативних наслідків. Подібне

ставлення в управлінні може стати негативною, несподіваною загрозою, що призведе до неспроможності реагувати та адаптуватися до змін економічного середовища.

2. Аналіз власних ресурсів є ключовим етапом. Помилки в такій оцінці дорівнюють негативу, що призводить до неспроможності ефективно керувати механізмом розподілу ресурсів. Це створює ресурсну невизначеність та важко керуєму ситуацію.

3. Дослідження механізмів та технологій інституційної протидії загрозам і викликам має критичне значення. Недоліки в цій сфері формують негатив, що проявляється у неспроможності реагувати на ситуацію. Наслідком інституційної нерегульованості може стати протидія інтересів учасників у процесі реалізації стратегії.

4. Прогнозування змін і розробка варіативних стратегічних моделей є великою складовою планування. Неповне виявлення можливості сценарію розвитку створює негатив, який веде до дисбалансу і кризи. Це підтверджено про помилки у виборі стратегії або її реалізації в нерегульованому режимі, що є наслідком недалекості [44].

Стратегія розвитку ресторанного підприємства має враховувати наявний склад місцевих мешканців, як потенційних споживачів, де працює або планується відкриття закладу. Таке завдання може бути виконано шляхом маркетингового та соціологічного дослідження. Обсяги досліджень залежить від ставлення власників та керівництва підприємства.

Дослідження має на меті визначення складу населення за платоспроможністю, національними або місцевими відмінностями, віковим, гендерним складом, відношенням до здорового способу життя, попитом на гостьові та ресторанні послуги, має враховуватись при виборі стратегії

Стратегія розвитку підприємства ресторанного бізнесу має враховувати, що ці фактори діють всі, але комплексно. Отже маркетингові дослідження в паралелі з соціологічними мають розкрити цю селективність і вибіркковість. А відтак з контингенту потенційних клієнтів ресторанного закладу розкривається

структурований масив груп місцевого населення, комбінування асортименту меню, утворення зон комфорту та розваг.

В умовах посилення конкуренції та достатнього насичення ринку пропозиціями харчових товарів у розвинутих країнах світу надзвичайно важливу роль в успішному розвитку підприємництва відіграє інноваційна складова стратегічного управління. Гнучке реагування системи стратегічного управління діяльністю на постійні виклики має відіграти ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності господарювання підприємства на ринку.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі визначені головні проблеми процесу діджиталізації управління на підприємствах. В процесі проведеного аналізу відзначено, що ситуація з розвитком цифрових технологій та вітчизняної ІТ сфери зазнала значних змін під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Доведено, що наявні винаходи у цифрових технологіях дають можливість за допомогою діджиталізації управління домогтися конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг.

1. Запропоновано визначення поняття «стратегічне управління підприємством ресторанного бізнесу», яке, на відміну від існуючих, являє собою довгостроковий комплекс дій, підготовка та реалізація яких спрямована на ефективне використання матеріальних, інтелектуальних ресурсів та персоналу. Визначено основні характерні риси стратегічного управління: довгостроковість, гнучкість, відповідність до змін, безперервність у пошуку альтернативних рішень в довготривалій перспективі.

2. Відзначено відмінності діджиталізації управління підприємствами в Китаї та Україні, в Китаї вони спрямовані на побудову етики «ідеальних відносин». Заходи діджиталізації управління підприємств ресторанного бізнесу

в Україні відповідають ринковим принципам, які характерні для підприємств США та країн Європи.

3. Підтверджено, що сучасні процеси управління в КНР спрямовані на гармонізацію консервативного «конфуціанського підходу» та шляху «навчання у Заході», використовуючи ефективні елементи європейських та американських стратегій

4. Визначено що сучасні винаходи цифровізації та процес стрімкому розвитку ІТ сфери, дають можливість і можуть швидко адаптувати систему управління до ситуації на ринку та ефективно коригувати потреби підприємства.

5. Проаналізовано еволюцію впровадження цифрових технологій в процес управління діяльності підприємства, визначена послідовність дій їх реалізації. Відзначено що впровадження діджиталізації управління є життєвим циклом розробки програмного забезпечення, який дозволяє ефективно планувати і дотримуватися послідовності, роблячи процес максимально передбачуваним та зрозумілим.

6. Виявлено сучасну стійку тенденцію на автоматизацію бізнесу, забезпечення ефективного управління та автоматизацію складської логістики підприємств, в тому числі серед суб'єктів громадського харчування. Серед особливостей сучасних дій процесу автоматизації бізнесу відзначено поширеність використання інструментів діджиталізації.

7. Розглянуто сучасні можливості оптимізації запасів сировини підприємств харчування. Відзначено, що залучення цифрових технологій до оперативної діяльності підприємств ресторанного бізнесу на основі спеціалізованого програмного забезпечення надає можливість отримати швидкий доступ до надійних, узгоджених і точних даних, які допоможуть приймати виважені оперативні та стратегічні управлінські рішення

8. Запропонована теоретична схема дій з визначення та впровадження стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Визначена схема сприяє гармонізації діяльності всіх ланок ресторанного господарства, на базі наявного рівня матеріальних фінансових ресурсів, потенціалу персоналу та врахування

місцевих особливостей та інституціональних (адміністративних) обмежень.

9. Для контролю стану діючої системи управління підприємства запропоновано схему оцінки збалансованості стратегії ресторанного бізнесу за якісними характеристиками. Схема оцінки дозволяє виявити проблеми та загрози ведення бізнесу, що надає можливість передбачити комплекс заходів з їх усунення.

10. З метою уникнення негативних наслідків запропоновано теоретичну схему логіки врахування індикаторів якості при розробці плану економічної розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Запропонована система індикаторів дає можливість гармонізації дій управління шляхом комплексного підходу у визначенні критеріїв.

Ряд результатів дослідження представлених у розділі було опубліковано у праці [23, 36, 51, 55, 56]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ РОЗДІЛУ 3

1. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (1998), Strategicheskiiy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy] URL: https://books.google.com.ua/books/about/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4.html?id=0QVxEAAQBAJ&redir_esc=y
2. Barney J. Measuring firm performance in a way that is consistent with strategic management theory URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=vGSZsWcAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&sortby=pubdate&citation_for_view=vGSZsWcAAAAJ:VN7nJs4JPk0C
3. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M. A. :MIT Press, 1962
4. Рон Аднер, Деніел Левінталь Що не є реальним варіантом: Розгляд меж для застосування реальних варіантів у бізнес-стратегії URL: <https://www.steveambler.uqam.ca/8530/articles/adner.levinthal.2004.pdf>
5. Drucker, Peter F., «The Practice of Management», Routledge Publishers 2012 - 368 стор.
6. Деніел Левінталь, Брайан Ву Корпоративная стратегия: взгляд на альтернативные издержки DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4262401>
7. Герасимчук В.Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/230058/228866/524562>
8. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. К. : КНЕУ, 2015. 231с. [1] URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>

9. Барні Д. Стратегічне управління та конкурентна перевага: концепції та кейси URL: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12874>
10. Інтернет джерело: Міжнародне радіо Китаю Традиційна культура та методи управління в Китаї URL: <https://ukrainian.cri.cn/141/2015/03/12/2s38834.htm>
11. Ван Мен. Про небезпеку посередності в культурі URL: <https://ukrainian.cri.cn/141/2015/02/12/2s38405.htm>
12. Володькіна М. Сучасні проблеми проектування організаційних структур управління. *Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць КНЕУ*, 2010. С. 127–134 URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=mNDft18AAAAJ&citation_for_view=mNDft18AAAAJ:u5HHmVD_uO8C
13. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія. К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. 302 с.
14. Henry Mintzberg (25 липня 2013). *Strategy Bites Back* ePub eBook. Pearson UK. ISBN 0-273-74716-9.
15. Henry Mintzberg (8 листопада 2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. OUP Oxford. ISBN 978-0-19-160779-0.
16. Galbraith J. «Нове індустріальне суспільство». 1967. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/1967>
17. Adner R. «What is the difference between a digital strategy?» New York Journal of Books
18. Рон Аднер, Деніел Левінталь Що не є реальним варіантом: Розгляд меж для застосування реальних варіантів у бізнес-стратегії chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj URL: <https://www.steveambler.uqam.ca/8530/articles/adner.levinthal.2004.pdf>
19. Інтернет видання IC Studio URL: <https://icstudio.online/post/etapi-zhittyevogo-ciklu-rozrobki-pz>
20. Тесленок, І., & Павлова, К. (2021). Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та

суспільство. Економіка та суспільство, (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

21. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_13

22. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.

23. Ван Д., Красноносова О. Управління запасами як складова процесу цифровізації на підприємствах ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*, 2023. № 5(544). С. 121-126. DOI: [10.32983/2222-4459-2023-5-121-126](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-121-126)

24. Терещенко Ю. Covid-19: вплив на хачову промисловість та агробізнес. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/vplyv-na-kharchovu-promyslovist.html>

25. COVID-19 will permanently change e-commerce in Denmark // Deloitte URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/strategy/e-commerce/covid-19-onepage.pdf>

26. COVID-19 Impact on Global E-Commerce & Online Payments – 2020 URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5026196/covid-19.pdf>

27. Бергер А., Галета А. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 143-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-18>

28. Гаврилюк О. В., Божидарнік Т. В. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. *Наукові горизонти*. 2020. № 4. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-89-4-7-14>

29. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

30. Post-covid debates in global strategy. Mike W Peng, Nishant Kathuria Globalization, Political Economy, Business and Society in Pandemic Times URL:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=z1Kz8gQAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=z1Kz8gQAAAAJ:v1_lew4L6wgC

31. Mont  r  mal Jennifer. La digitalisation des processus au service de la performance des entreprises. URL: <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/digitalisation-des-processus>

32. Manyika J. Digital economy: Trends, opportunities and challenges. McKinsey Global Institute Research 2018 p. URL: https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/james_manyika_digital_economy_deba_may_16_v4.pdf

33. С  дорова Т. О., Каш  на Н. Б., Лисак Г. Г. Удосконалення методики аналізу товарних запас  в п  дприємства. *Економ  чна стратег  я і перспективи розвитку сфери торг  влі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1%281%29_6

34. Поняття та нормування запас  в. URL: <https://buklib.net/books/26239/>

35. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандем  чний кейс. *Зовн  шня торг  вля: економ  ка, ф  нанси, право*. 2021. № 2. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02\(115\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02(115)/10.pdf)

36. Nadiia Antypenko, Wang Dongcheng, Zhanna Lysenko, Olena Krasnonosova, Liudmyla Grynevych. Directions of the Activation of the Development of a Small Innovative Enterprise. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.12, December 2021. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>

37. Stuckey B. Foodservice and Restaurant Trends Driving Innovation in 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/barbstuckey/2020/01/08/foodservice--restaurant-trends-drivinginnovation-in-2020/#162994fb2f8e>

38. Балацкая Н.Ю., Репринцева В.Н. Особенности и перспективы развития гостиничного бизнеса в Украине. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronova2.htm

39. Шляхи п  двищення якост   обслуговування у закладах

готельноресторанного господарства. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/52984/1/ч4-76-77.pdf>

40. Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. *Причорноморський науково-дослідний інститут*. 2020. Вип. (42). С. 117-123. DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20>

41. Брюс Д. Хендерсен. Продуктовий портфель. BCG Review. 2008.

42. Хахалєв, Д. (2024). Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 3(50). С. 432-437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>

43. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. №1042. С. 128-131.

44. Миронова М.І., Миронов Ю.Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020 URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronova2.htm

45. Результативність економічної діяльності підприємств ресторанного господарства А.С. Соколенко, Є.О. Давидов. 2022 URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6519>

46. Управління інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств туристського та готельного бізнесу на регіональному рівні / Н. М. Богдан, О. М. Кравець, А. С. Соколенко // *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 161-168. Бібліогр.: 9 назв. - укр. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000750653>

47. Hammer M. Process Audit. Harvard Business Review. 2007. April. URL: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>

48. Iqbal M., Nieves M. Service Strategy Book. London : The Stationery Office, 2007. 264 p.

49. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber Ch. V. Capability Maturity Model for Software (SW-CMM). Pittsburgh, USA: CMU Software Engineering

Institute, 1993. URL: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf

50. SPICE Consolidated Product, parts 1-9 / ISO/IEC Software Process Assessment. URL: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/nedlagte-emner/INF5180/v10/undervisningsmateriale/reading-materials/p10/spice>

51. Ван Дунчен Визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами на прикладі агропромислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 446–454. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-446-454>

52. Опендатабот // URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>

53. Бalandіна І.С. Підприємство в готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 3(5). С. 35-44. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-3\(5\)-35-44](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-3(5)-35-44)

54. Strategy_Making_in_Novel_and_Complex_Worlds: The power of analogy. Glovani Gavetti,¹ Daniel A. Levinthal^{2*} and Jan W. Rivkin // Harvard Business School, Boston, Massachusetts, U.S.A URL: https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Levinthal/publication/227658558_Strategy_Making_in_Novel_and_Complex_Worlds_The_Power_of_Analogy/links/59e2583b0f7e9b97f7be765dd/Strategy-Making-in-Novel-and-Complex-Worlds-The-Power-of-Analogy.pdf

55. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Вибір стратегії розвитку діяльності підприємствами ресторанного бізнесу. 2025. *Бізнес Інформ*. № 2. С. 211-220 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-211-220>

56. Красноносова О.М., Ван Дунчен Проблеми розробки стратегії диджиталізації управління діяльністю представників ресторанного бізнесу. Матеріали конференції: The VI International Scientific and Practical Conference «Modern ways of solving the problems of science in the world», (February 13 – 15, 2023, Warsaw, Poland. 445 p. P. 103-105). URL: <https://eu-conf.com/events/modern-ways-of-solving-the-problems-of-science-in-the-world/>

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано стан та перспективи виробництва харчової продукції України та Китаю, визначено її важливість, як вагової частини національного експорту та національної економіки. За результатами проведеного аналізу торгівельного співробітництва між КНР та Україною, відзначено низьку додану вартість продукції, яку експортує Україна до КНР, її загальну більшість складають «зернові культури». Відзначено більш високу додану вартість продукції, яка імпортується з КНР: «готові харчові продукти з м'яса, риби», оскільки вона є продукцією складної переробки.

Доведено, що підприємства малого бізнесу здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому оточенні. Удосконалено методичний підхід до визначення факторів, що чинять вплив на активізацію діяльності малих підприємств, який, на відміну від наявних, містить у підґрунті аналітичне забезпечення порівняльного визначення стану розвитку видів економічної діяльності, що дало змогу визначити переваги малих інноваційних підприємств які забезпечують функціонування ресторанного бізнесу, як складової сфери гостинності України і КНР.

2. Проаналізовано сучасні форми організації бізнесу які відповідають ознакам ресторанних послуг. Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможних умов ресторанного бізнесу необхідне створення форм організації ресторанних послуг які відповідають запитам споживачів.

Отримала подальшого розвитку класифікація відмінностей представників ресторанної галузі, яка, на відміну від існуючих, містить ознаки часу, мети проведення, кількості гостей, кількості персоналу та місця проведення, що дозволяє обрати форму обслуговування клієнтів.

3. На основі власного дослідження діяльності представників сфери гостинності отримав подальшого розвитку методичний підхід до визначення характеру взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг,

який, на відміну від існуючих, містить у підґрунті матрицю взаємодії, елементами якої є: мета суб'єктів взаємодії, об'єкти взаємодії, процеси властиві суб'єктам взаємодії, множини станів кожного з суб'єктів, множина впливів взаємодії, що дозволило скласти характеристики ресторанних закладів та їх клієнтської аудиторії.

4. Проведено спостереження яке охопило низку представників ресторанного бізнесу щодо використання діджитал-інструментарію у ході надання послуг. Удосконалено методичний підхід до розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу, який, на відміну від наявних, включає проведення вибіркового спостереження за результатами яких складено матрицю попарних порівнянь суджень щодо використання опцій діджиталізації ресторанних послуг, що дало змогу скласти їх перелік за ознакою важливості для клієнтів. Таким чином отримано інструментарій, що дає змогу збільшити конкурентні переваги закладів ресторанного бізнесу.

5. Удосконалено організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який, на відміну від наявних, включає послідовну реалізацію етапів розробки, визначення комунікацій, впровадження та тестування, внесення додаткових характеристик та завдань щодо удосконалення стратегічних складових, що дало можливість корегувати обсяги запасів харчових продуктів та інвентарю представниками ресторанного бізнесу.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Наявність елементів діджиталізації у найбільших ресторанах та ресторанних мереж України

Назва ресторанного закладу або мережі	Наявність власного електронного додатку	Наявність електронного меню	Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	Можливість дистанційного замовлення	Можливість коригування страв замовником	Наявність на гуглкартах	Підказка шляху до закладу	Можливість бронювання відвідування	Можливість бронювання конкретного столика у залі	Замовлення доставки закладом	Можливість власної доставки	Обратний зв'язок	Наявність закладу у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	Можливість розрахунку у додатку пей пал	Група ресторану
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15
Mac Donalds	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	шв2
KFC	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2
Старе місто (Київ)	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Тарілка	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
Ресторан«Сушия»	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
Якіторія	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
Hesburger	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
Ресторан "Дрова"	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
"Пузата хата"	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
Ресторан "Yalla"	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
"Здоровий глузд"	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
Шоті	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
Ресторан "Gogi"	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
Ресторан «Тандир»	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Ресторанний комплекс «Fenix»	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Ресторан «Porto Maltese (Порто Мальтезе)»	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
Ресторан «SHO»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
«BAO • Modern Chinese Cuisine»	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2

Продовження додатку А
Продовження таблиці А1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
«Beijing Style»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Ресторан «Маяк»	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан «НАМ»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Ресторан «Citronelle»	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Веранда на Дніпрі»	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Ресторан «Havana»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Docke’s ABC»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
«O’Brien’s»	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
«ЛЮБЧИК»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Натюрліх»	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
«Пивна Дума»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
«Соломенська броварня»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«THIS IS ПИВБАР»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
«Antwerpen»	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Dorothy Pub»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«REBER BAR»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2
«GOGOL PUB»	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2
Старгород	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Харитоновъ	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Пробка	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Patrick Irish Pub	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Тадис»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Фамілія	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Глорія»	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
«Франко»	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ресторан Аркан	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
“Панорама” Львів	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
“Панорама”Харків	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2

*1-ні; 2-так

Продовження додатку А
Таблиця А.2

Наявність елементів діджиталізації у найбільших класичних ресторанах та рестораних мереж

Назва ресторанного закладу або мережі	Наявність власного електронного додатку	Наявність електронного меню	Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	Можливість дистанційного замовлення	Можливість коригування страв замовником	Наявність на гуглкартах	Підказка шляху до закладу	Можливість бронювання відвідування	Можливість бронювання конкретного столика у залі	Замовлення доставки закладом	Можливість власної доставки	Обратний зв'язок	Наявність закладу у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	Можливість розрахунку у додатку пей пал
Шоті	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Ресторан "Gogi"	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2
Ресторан «Тандир»	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Ресторанний комплекс «Fenix»	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Ресторан «Porto Maltese (Порто Мальтезе)»	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан «SHO»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Ресторан «BAO • Modern Chinese Cuisine»	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан «Beijing Style»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Ресторан «Маяк»	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан «NĀM»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
Ресторан «Citronelle»	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Ресторан «Веранда на Дніпрі»	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Ресторан «Havana»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Тадис»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Фамілія	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Глорія»	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
«Франко»	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ресторан Аркан	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Ресторан “Панорама” Львів	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2

Додаток Б

Таблиця Б.1

Наявність елементів діджиталізації у найбільших ресторанів та ресторанних мереж швидкого приготування

назва ресторанного закладу або мережі	Наявність власного електронного додатку	Наявність електронного меню	Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	Можливість дистанційного замовлення	Можливість коригування страв замовником	Наявність на гуглкартах	Підказка шляху до закладу	Можливість бронювання відвідування	Можливість бронювання конкретного столика у залі	Замовлення доставки закладом	Можливість власної доставки	Обратний зв'язок	Наявність закладу у соціальних мережах (Instagram, Facebook	Можливість розрахунку у додатку пей пал
Mac Donalds	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2
KFC	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Старе місто (Київ)	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Тарілка	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан«Сушия»	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2
Якіторія	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2
Hesburger	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
Ресторан "Дрова"	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан "Пузата хата"	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Ресторан "Yalla"	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Ресторан "Здоровий глузд"	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

* 2- так, 1- ні

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2

Аналіз впливу опцій діджиталізації групи класичних ресторанів

Опція	Розрахункові значення впливу опцій діджиталізації для групи ресторанів швидкого приготування									
	№ опції		1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність власного електронного додатку	1	0,18	1	2	2,5	4,5	4	5	2,5	2,5
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	2	0,36	0,5	1	1,25	2,25	2	2,5	1,25	1,25
Можливість дистанційного замовлення	3	0,45	0,4	0,8	1	1,8	1,6	2	1	1
Можливість коригування страв замовником	4	0,82	0,22	0,44444	0,55556	1	0,889	1,111	0,556	0,5556
Можливість бронювання відвідування	5	0,73	0,25	0,5	0,625	1,13	1	1,25	0,625	0,625
Можливість бронювання конкретного столика у залі	6	0,91	0,2	0,4	0,5	0,9	0,8	1	0,5	0,5
Замовлення доставки закладом	7	0,45	0,4	0,8	1	1,8	1,6	2	1	1
Можливість власної доставки	8	0,45	0,4	0,8	1	1,8	1,6	2	1	1
Сума			3,37	6,74444	8,4306	15,2	13,49	16,86	8,431	8,4306

Додаток В

Таблиця В.1

Наявність елементів діджиталізації у найбільших пивних ресторанах та рестораних мережах

Назва ресторанного закладу або мережі	Наявність власного електронного додатку	Наявність електронного меню	Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	Можливість дистанційного замовлення	Можливість коригування страв замовником	Наявність на гуглкартах	Підказка шляху до закладу	Можливість бронювання відвідування	Можливість бронювання конкретного столика у залі	Замовлення доставки закладом	Можливість власної доставки	Обратний зв'язок	Наявність закладу у соціальних мережах (Instagram, Facebook)	Можливість розрахунку у додатку пей пал
«Dockers ABC»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
«O'Brien's»	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
«ЛЮБЧИК»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Натюрліх»	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
«Пивна Дума»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
«Соломенська броварня»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«THIS IS ПИВБАР»	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
«Antwerpen»	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«Dorothy Pub»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«REBER BAR»	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
«GOGOL PUB»	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2
Старгород	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Харитоновъ	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Пробка	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Patrick Irish Pub	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2

*1-ні; 2-так

*Продовження додатку В**Таблиця В.2***Аналіз впливу опцій діджиталізації групи пивних ресторанів**

Опція	Розрахункові значення впливу опцій діджиталізації для групи ресторанів ПАБ						
	№ опції	1	2	3	4	5	6
Наявність інтерактивного меню (візуального меню)	1	1	1,3333	0,167	2,17	1,67	2,1667
Можливість дистанційного замовлення	2	0,75	1	1,625	1,63	1,25	1,625
Можливість бронювання відвідування	3	6	8	1	13	10	13
Можливість бронювання конкретного стілика у залі	4	0,46154	0,6154	0,077	1	0,77	1
Замовлення доставки закладом	5	0,6	0,8	0,1	1,3	1	1,3
Можливість власної доставки	6	0,46154	0,6154	0,077	1	0,77	1
Сума		9,27308	12,364	3,046	20,1	15,5	20,092

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У закордонному виданні, що включене до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science:

1. Nadiia Antypenko, **Wang Dongcheng**, Zhanna Lysenko, Olena Krasnonosova, Liudmyla Grynevych. Directions of the Activation of the Development of a Small Innovative Enterprise. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.12, December 2021. (1.06/0.35 друк.арк.).

Особистий внесок автора: визначено переваги малого інноваційного бізнесу та виокремлено фактори, які чинять вплив на розвиток малого інноваційного бізнесу. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Web of Science)

DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.69>

Посилання: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211269.pdf

У наукових фахових виданнях України, що входять до переліку фахових видань в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт:

2. Ван Дунчен. Визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами на прикладі агропромислового підприємства. 2020. *Бізнес Інформ.* № 12. С. 446 – 454. (0.8 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-446-454>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=10&y=4>

3. Ван Дунчен, Красноносова О. М. Управління запасами як складова процесу диджиталізації на підприємствах ресторанного бізнесу. 2023. *Бізнес Інформ.* № 5. С. 121 – 126. (0.8/0.5 друк.арк.).

Особистий внесок автора: обґрунтовано організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який дає змогу корегувати обсяги запасів харчових продуктів та інвентарю.

Продовження додатку Д

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-121-126>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=10&y=4>

4. Ван Дунчен. Впровадження заходів диджиталізації як мейнстрим розвитку ресторанних закладів. 2024. *Бізнес Інформ*. № 8. С. 230 – 236. (0.8 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-230-236>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=10&y=4>

5. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Вибір стратегії розвитку діяльності підприємствами ресторанного бізнесу. 2025. *Бізнес Інформ*. № 1. С. 211 – 220. (0.8/0.5 друк.арк.). *Особистий внесок автора: сформовано організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу, який, на відміну від наявних, включає послідовну реалізацію етапів розробки, визначення комунікацій, впровадження та тестування, внесення додаткових характеристик та завдань щодо удосконалення стратегічних складових.*

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-211-220>

Посилання: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%B0%D0%BD+%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=7&y=0>

У матеріалах конференцій:

6. Красноносова О.М., Ван Дунчен Проблеми розробки стратегії діджиталізації управління діяльністю представників ресторанного бізнесу. *The VI International Scientific and Practical Conference «Modern ways of solving the problems of science in the world»* (February 13 – 15, 2023). Warsaw, Poland. 445 p. P. 103-105.

Продовження додатку Д

7. Красноносова О.М., Ван Дунчен. Розвиток інтернет-обслуговування споживачів ресторанних послуг. *V Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування»* (27-28 квітня 2023 року). Львів, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського.

8. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Діджиталізація як інструмент управління діяльністю представників малого бізнесу. *«Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки»* (26 травня 2023 року) Львів,, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.

9. Ван Дунчен, Красноносова О.М. Діджиталізація як складова конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. *IV Міжнародна науковопрактична конференція «Social communications in the conditions of globalization of society: challenges and prospects»* (23-25 вересня 2024 р.) Ліон, Франція.



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 24/86-33-92 від 11.12.2024

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи ВАН Дунчена на тему:
«Розробка стратегії диджиталізації управління підприємствами ресторанного
бізнесу»

У процесі написання дисертаційної роботи Дунчен ВАН отримав нові наукові результати різного ступеня новизни, що мають практичне значення і полягають у наступному:

отримав подальшого розвитку організаційний підхід до управління запасами на підприємствах ресторанного бізнесу, який містить у підґрунті процес диджиталізації управління діяльністю, що дає змогу скоротити витрати виробництва;

удосконалено методичний підхід до вибору пріоритетних напрямів диджиталізації складових процесу надання послуг ресторанного бізнесу, який, на відміну від існуючого, містить у підґрунті метод аналізу ієрархій у поєднанні з матрицею попарних порівнянь та дає змогу визначити заходи, що дозволяють отримати конкурентні переваги у визначеному проміжку часу.

Зазначені здобутки впроваджені в навчальний процес підготовки магістрів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» ОП «Маркетинг» в освітній компоненті «Бізнес-планування маркетингової діяльності» у ході проведення практичних занять у 2024-2025 навчальному році.

Проректор з
навчально-методичної роботи
к.е.н., доцент



Каріна НЕМАШКАЛО

242373