



УДК 640.4.006.063

**STRATEGY FOR IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE SERVICES IN
HOTEL CATERING ENTERPRISES OF KHARKIV REGION
СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ПІДПРИЄМСТВАХ
ХАРЧУВАННЯ ГОТЕЛІВ ХАРКІВЩИНИ**

Свідло К.В.*д.т.н., проф.*

ORCID: 0000-0002-0175-7756

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,
Харків, вул. Маршала Бажанова, 17, 61002***Мамченко Л.Є.***к.т.н., доцент.*

ORCID: 0000-0003-2519-043X

*Національний університет харчових технологій, м. Київ, вул. Володимирська, 68, 01601***Загоруйко Д.В.***магістр***Попович Т.А.***магістр**Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,
Харків, вул. Маршала Бажанова, 17, 61002*

Анотація. У статті розглянуто стратегію управління підприємствами ГРГ на прикладі міні-готелю «Рилєєв» (м. Харків). Надано приклади різнорівневих інноваційних циклів за основними типами підприємств, які надають послуги харчування в ППРГ. Наведені результати PEST- та SWOT-аналізу дали можливість розглянути всі позитивні та негативні фактори всередині та за межами підприємства, які впливають на успіх. Вивчення середовища, в якому працює кафе «Рилєєв», дає змогу зпрогнозувати тенденції, що змінюються, та допомогти включити їх у процес прийняття рішень для впровадження інноваційних послуг у кафе.

Ключові слова: стратегія управління підприємством, інноваційні послуги, підприємства харчування

Вступ. Сучасна економічна ситуація в Україні докорінно змінює характер, принципи та процес управління підприємствами готельно-ресторанного господарства (ГРГ). Перехід від директивно керованої економіки поставив питання управління підприємствами ГРГ як суб'єктами ринкових відносин. Розосередженість підприємств ГРГ між 14 державними і недержавними структурами, які досі об'єднують 2/3 усіх підприємств даного господарства, і відсутність єдиного координуючого органу в справі розробки основних напрямків розвитку залишається негативним явищем у реформуванні управлінської структури і створення основних важелів підтримки функціонування різних типів і форм власності підприємств.

Ефективна діяльність підприємством значно залежить від розробки стратегії управління підприємствами ГРГ, діючих у сучасних умовах (виживання й забезпечення безперервності їх розвитку). Стратегія управління підприємствами ГРГ повинна представляти комплексну систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємств, форми і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та



порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. Питання високоефективної діяльності вирішується підприємствами індивідуально залежно від умов і обставин, що склалися, але в основі всього є клопітка праця щодо створення конкурентних переваг. Характер діяльності підприємств повинен відповідати умовам ринку, що забезпечується якісним та своєчасним виконанням усіх виробничих і управлінських функцій: прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю, а також відповідним рівнем складових ресурсного потенціалу: кваліфікації працівників, матеріально-технічної бази тощо. У разі порушення такої відповідності очікуваного результату не буде досягнуто, отже підприємства ГРГ зазнаватимуть збитків.

Готельно-ресторанний ринок та робота в сфері сервісу має ряд особливостей, готельно-ресторанна послуга – товар неординарний. Для того, щоб всі виникаючі у клієнта проблеми вирішувалися оперативно і без втручання вищого керівництва підприємств ГРГ (ПГРГ) потрібна кооперація декількох служб готелю і, відповідно, координація дій працівників різних спеціальностей. Без налагодженої взаємодії різних служб проблему швидко вирішити не вдасться, хоча більшість масових професій в ПГРГ не вимагають високій кваліфікації від працівників. Саме тому робота персоналу готелю, хто безпосередньо контактує з клієнтами, вимагає уміння і бажання знаходити спільну мову з самими різними людьми. Аналізуючи рівень сервісно-виробничих процесів служби ресторанного сервісу, налагоджених у міні-готелю «Рилєєв» (м. Харків) необхідно відмітити роботу менеджерів, які постійно вивчають вимоги і потреби клієнтів та здійснюють керування готелем відповідно до них. Робота кафе готелю – це свого роду безперервне виробництво: готель працює 24 години в доби, 365 днів в році. У менеджерів робочий день не нормований і практично завжди більше 8 годин в день (часто до 70 годин в тиждень). Робота менеджерів відрізняється необхідністю уміння приймати швидкі рішення і постійно бути готовими до будь-яких несподіванок, а тому високими нервовими навантаженнями.

Менеджери, що організують готельні послуги, повинні управляти не тільки своїми службовцями, але і клієнтами, ця специфіка послуг індустрії гостинності виражається в невіддільності від джерела і об'єкта послуги. Послуги сфери гостинності відрізняються мінливістю, зміст послуги залежить від того, хто їх надає і при яких умовах. Мінливість і коливання послуг – головна причина невдоволення, що висловлюється клієнтами на адресу індустрії гостинності. Крім того, менеджерам підприємств ГРГ потрібно чітко усвідомлювати, що процес впровадження новацій є певною мірою конфліктним та ризиковим, оскільки у ході управління, як правило, проявляється фактор невизначеності результату. Сучасні світові тренди розвитку ГРГ сприяють збільшенню доходів бюджету країни, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та збільшенню туристичних потоків. Ці підприємства виконують багатоаспектні функції в обслуговуванні гостей (рисунк 1).

Сьогодні в Україні для ефективного впровадження інновацій на підприємствах ГРГ є і певні перешкоди. Підприємства можуть мати низький



рівень інноваційного потенціалу, слабкі фінансові можливості, недостатню ресурсну базу та незначний попит на інноваційну продукцію та послуги. Також відсутність та нестача кваліфікованого персоналу або опір інноваційним змінам з боку колективу підприємства не сприятимуть впровадженню інновацій [1, 2]. Реалії сьогодення вимагають від українських підприємств готельно-ресторанного господарства значної інноваційної активності в умовах загострення конкурентної боротьби. Цьому сприятиме застосування прогресивних форм і методів обслуговування, проведення модернізації екстер'єру та інтер'єру закладів, використання високотехнологічного обладнання, добору професійного персоналу, використання інтернет-технологій тощо. В таблиці 1 наводяться приклади різнорівневих інноваційних циклів за основними типами підприємств, які надають послуги харчування в ПГРГ. Все це приваблює споживачів, створює імідж серед туристів, а також загострює конкуренцію в галузі, яка, у свою чергу, змушує підприємців постійно знаходитись в пошуку нових інноваційних переваг [1]. Для ефективного впровадження та застосування інновацій суб'єктам ресторанного господарства необхідно проводити ефективне планування діяльності загалом та планування інноваційної діяльності. Приділення уваги атмосфері і дизайну приміщення закладу є іншим прикладом інновацій у ресторанному бізнесі. На сьогодні тенденції у дизайні інтер'єрів закладів ресторанного господарства свідчать про рух до спрощення стилю, відмови від надмірного декорування, габаритних меблів [3, 4].

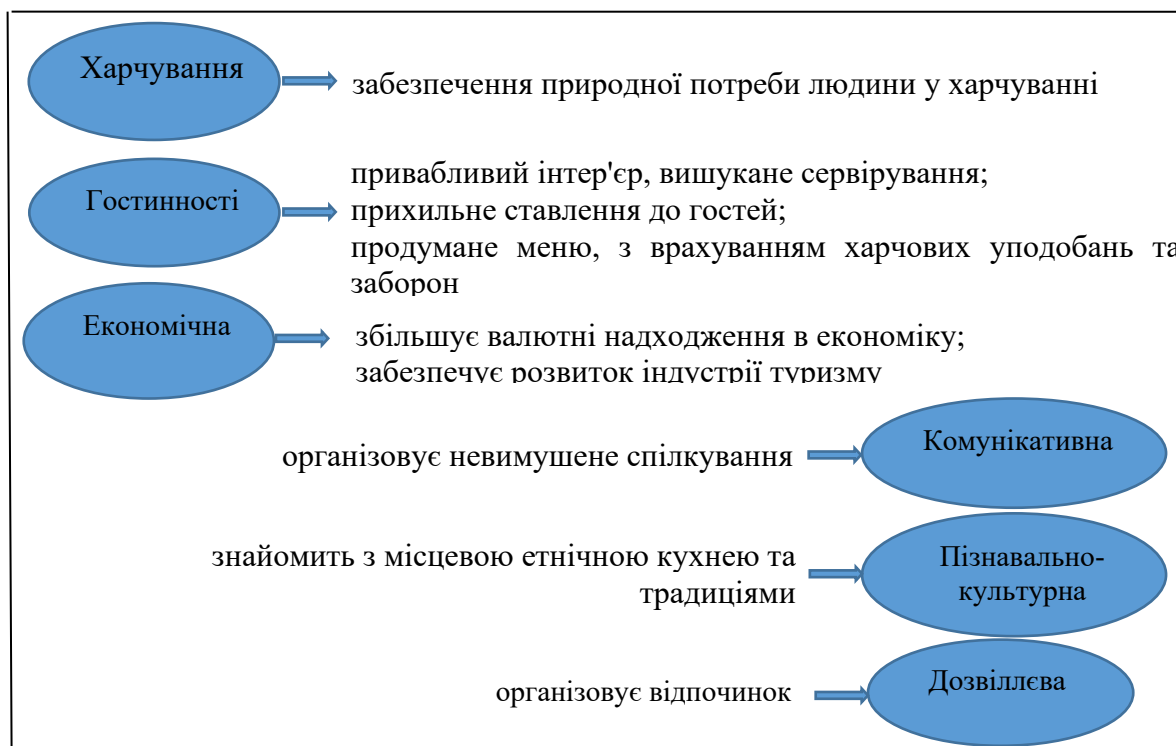


Рисунок 1 – Функції готельно-ресторанного господарства в організації обслуговування споживачів



Таблиця 1– Приклади різнорівневих інноваційних циклів

Рівні інновац. Тип цикл закладу РГ	Продуктові інновації	Технологічні інновації	Маркетингові інновації	Організаційні інновації	Управлінські інновації
Ресторани	Молекулярна (авторська) кухня (м. Київ – «ДК» («DK Restaurant»); Нові продукти лікувально-профілактичного харчування; Послуга «Cork Fee»; Тихоокеанська кухня Pacific Rim (м.Харьків «Pacific Spoon»)	Встановлення пароконвектоматів (смаження продуктів під тиском); Індукційні плити; Вакуумне устаткування; Інтенсивне охолодження та шокове замороження трав та напівфабрикатів	Винахід QR-коду – двомірного штрих-коду; Приготування страв відомими кухарями «на відкритих площах»; Випуск дисконтних або бонусних карток	Поява кейтерингу; Особливі види обслуговування (фламбування, траншування)	Запровадження (АСУ)-українська розробка "B52 Ресторан"; Створення мережі ресторанів («Будинок смаку», Пузата хата»)
Кафе	Використання пробіотичних продуктів (йогуртів);	Вакуумний пакувальник	Організація вечірок, гастрономічні шоу	eMenu (електронне меню); Проведення дегустації страв, чайної церемонії;	Проведення заходів «таємний покупець» з метою виявлення недоліків в обслуговуванні споживачів
Бари	Послуги фумел'є (фахівець по сигарах)	Нові технології виготовлення напоїв	Бар-шоу; Розробка нових рецептур	Темперована шафа	Мережа сэндвич-барів «Фрешлайн»

Найбільш популярним у дизайні стає скандинавський стиль, що передбачає білі чи світло-сірі стіни, невелику кількість декору у природних кольорах, мінімалістичні меблі у поєднанні із металом та натуральним деревом. Необхідно відзначити скорочення закладів із еkleктичним барвистим стилем, у східній стилістиці. Заклади національної кухні – китайської, української, грузинської – все частіше віддають перевагу мінімалізму із додаванням кількох яскравих національних елементів та відмовляються від традиційних народних елементів дизайну. На сьогодні в світі простежуються тенденції до демократизації управлінських рішень і автоматизації виробничих процесів у ресторанному господарстві [5].

Ф'южн і молекулярна кухня є сучасними кулінарними напрямками у світі. Напрямок ф'южн (від англ. fusion – злиття) у кулінарії гармонійно поєднує смаки, стилі та традиції всього світу. Професор фізики Оксфордського університету



Ерве Тіса став винахідником молекулярної кухні наприкінці ХХ ст. Суть винаходу полягає у використанні сучасних хімічних технологій при приготуванні їжі. Завдяки прийомам молекулярної кухні вдається готувати страви незвичної консистенції та унікальних смакових якостей. Головними засобами молекулярної кулінарії є сферифікація (створення рідких сфер), емульсифікація (змішування нерозчинних речовин), желювання, карбонізація або збагачення вуглекислотою, застосування рідкого азоту для обробки продуктів, вакуумна дистиляція. Однак молекулярна кухня, незважаючи на сенсаційну появу на гастрономічному ринку України, поки що не знайшла достатньої кількості прихильників для поширення відповідних закладів. Запровадження інновацій у ресторанному господарстві відбувається в різних секторах з різною інтенсивністю, та задля досягнення реальної ефективності інноваційна діяльність повинна впроваджуватися рівномірно і повсюди. Зокрема, доцільно активно осучаснювати методи управління персоналом ресторану.

Кафе міні-готелю «Рилєєв» позиціонує себе як заклад сімейного типу, пропонує страви авторської, європейської, кавказької та української кухні, та надає послуги харчування і організації культурного дозвілля. Клієнтів обслуговують офіціанти та бармени на барній стійці. Кафе міні-готелю «Рилєєв» представлено сторінками в Instagram та Facebook, має два зали, що сукупно дозволяють розмістити до 40-ка осіб, та паркінг. Інтер'єр кафе витримано у класичному італійському стилі, що й сьогодні виглядає привабливим. Кафе міні-готелю «Рилєєв» розташовано біля Південного залізничного вокзалу містана першому поверсі споруди міні-готелю. На першому поверсі розташовано кафе, на другому поверсі, з окремим входом, знаходиться банкетний зал, на третьому поверсі, також з окремим входом, знаходиться більярдний клуб. Екстер'єр ресторану виконаний з яскравої італійської плитки. На фасаді будівлі висять дві вивіски «Рилєєв» і «Кафе» оформлені з дотриманням єдиного стилю, великими літерами у стилі будівлі. Високо кваліфіковані кухарі та кондитери кафе пропонують споживачам широкий асортимент страв всіх основних груп, в тому числі виробів складного приготування. Меню кафе «Рилєєв» представлено великим асортиментом страв української, кавказької та європейської кухонь. Салати розташовані після холодних закусок та виділені у самостійну групу. Розташування назв супів знаходиться у загально прийнятій послідовності: спочатку бульйони (прозорі), потім заправні і пюре-образні. У розділі гарячих основних страв меню переважають м'ясні позиції основних страв, і послідовність їх також дотримана: м'ясні, рибні, але немає вегетаріанського меню. Наприкінці меню запропоновані різноманітні десерти з морозивом, кекси та млинці, окреме меню, присвячене гарячим напоям: чаю та каві.

Заклад організовує обслуговування культурно-масових заходів, конференцій, семінарів, зустрічей, святкових, обрядових подій тощо, доставку кулінарних та кондитерських виробів на замовлення споживачів в готельні номери, на дім або робочі місця, та до пасажирського транспорту. Клієнти міні-готелю можуть приємно провести час прослуховуючи приємну музику або за грою у більярд.



Матеріально-технічна база кафе «Рилєєв» дозволяє повною мірою дотримуватись всіх вимог що зазвичай пред'являються для закладів харчування як-то наявність складських приміщень (охолодильної та не охолоджувальних), мийки, загально-заготівельного цеху, гарячого та холодного цехів оснащених сучасним обладнанням, якісним посудом та інструментами. Підсумовуючи наведене, можна сказати що: заклад знаходиться біля залізничного вокзала міста та має гарне розташування; страви які подають у кафе є якісними та апетитними; меню кафе – це набір страв без певної концепції; інтер'єр та екстер'єр закладу відповідають сучасним тенденціям на ринку готельно–ресторанного бізнесу; яскраві та масивні вивіски не відповідають єдиній концепції. Для подальшої оцінки кафе «Рилєєв» потрібно провести PEST (табл. 2) та SWOT (табл. 3) – аналізи (оцінити основні зовнішні фактори та внутрішній потенціал і обмеження).

Таблиця 2 – PEST-аналіз для кафе «Рилєєв»

Політичні чинники	Економічні чинники
1	2
<p>1. Законодавство в галузі регулювання діяльності закладів харчування при пандемії COVID 19 понесли значні втрати та додаткові витрати.</p> <p>2. Політична нестабільність у воєнні часи не забезпечує процвітання бізнесу. Військові дії на сході країни, негативно впливають на відвідування міста у зв'язку із близьким розташуванням від кордону країни. Кафе міні-готелю має бути гнучким, щоб адаптуватися до цих змін та планувати бізнес-стратегії відповідним чином.</p> <p>3. Військові дії та політична нестабільність посилення втручання військової адміністрації у роботу підприємства, введення нових вимог до ведення готельно – ресторанного підприємництва.</p> <p>4. Політика в галузі охорони здоров'я та безпеки найбільше торкається ресторанного бізнесу. Підприємства повинні піклуватися про чистоту та гігієну при виконанні операцій з приготування, упаковки та доставки їжі, щоб дотримуватися правил, пов'язаних з охороною здоров'я та безпекою.</p>	<p>1. Поява нових конкурентів у готельно – ресторанній справі з боку волонтерських організацій, що надають безкоштовний прихисток та повністю блокують отримання споживачів з середнім рівнем доходів.</p> <p>2. Підвищення цін у постачальників, що може призвести до зростання ціни на страви;</p> <p>3. Динаміка курсу гривні; бо рівень інфляції економіки збільшується, це впливає на вартість інгредієнтів. В результаті ціни на меню виростуть, і найчастіше люди уникають замовляти їжу в кафе або виходять за покупками на вулицю.</p> <p>4. Продовження військових дій приводить до втрати цільової аудиторії.</p>
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<p>1. Зміна у базових цінностях населення;</p> <p>2. Ставлення споживачів до якості товарів та послуг;</p> <p>3. Зменшена кількість працюючих людей;</p> <p>4. Кількість постраждалих у зв'язку із війною зростатиме;</p>	<p>1. Розвиток конкурентних технологій (використання сью вид для приготування гарячих страв, або варію що прискорює час приготування).</p> <p>2. Впровадження нового програмного забезпечення (введення планшетної системи) та енергозберігаючого обладнання (електропаливні батареї).</p>



Продовження табл.2

1	2
<p>5. Зміна смакових уподобань та способу життя /підвищення попиту на здорове харчування;</p> <p>6. Цей соціальний чинник може вплинути на меню кафе. Зазвичай, кафе обслуговують клієнтів обох типів, тобто. любителів гострої чи нездорової їжі та любителів органічної їжі, щоб збільшити свою клієнтську базу;</p> <p>7. Зростаючий попит населення, чутливість до трансгендерних співробітників чи інші соціальні чинники, прямо чи опосередковано які впливають на ресторанну індустрію, інші соціальні фактори, включаючи вегетаріанців, любителів домашніх тварин та трансгендерів. Важко задовільнити усі типи клієнтів.</p>	<p>3. Інформація та комунікації, вплив Інтернету (інформування у ЗМІ про заклад, публікації «таємних покушців»).</p> <p>4. Збільшення податку на замовлення в доставках їжі таких як Glovo, Koketa тощо.</p>

Соціальний аспект PEST-аналізу є найважливішим, тому що люди ходять до кафе за соціальним середовищем, і саме це середовище відрізняє успішні заклади один від одного. Умови в яких сьогодні вимушені працювати підприємства готельно-ресторанної галузі, в тому числі і кафе «Рилєєв», характеризуються зменшенням платоспроможного населення, через зменшення кількості працюючих людей в зв'язку із розв'язаною РФ війною, зростання вимог клієнтів до якості товарів та послуг, зміною смакових уподобань та способу життя, підвищенням попиту на здорове харчування, що може вплинути на меню кафе. Крім того, щоб збільшити свою клієнтську базу, кафе «Рилєєв» повинен враховувати такі соціальні чинники як зростаюча кількість вегетаріанців, любителів домашніх тварин та трансгендерів.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз кафе «Рилєєв»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
<p>1. Низькі ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами)</p> <p>2. Найменша кількість негативних відгуків.</p> <p>3. Наявність розважальних програм (з участю аніматорів, музикантів)</p> <p>4. Надання додаткових послуг (більярд, банкетні зали)</p> <p>5. Зручне місце розташування кафе.</p> <p>6. Наявність власного паркінгу;</p> <p>7. Розташування біля залізничного вокзалу міста</p> <p>8. Різноманітне меню на будь який смак.</p>	<p>1. Низька прохідність цільової аудиторії;</p> <p>2. Недостатньо уваги приділяють розвитку кафе міні-готелю;</p> <p>3. Нестача власних ресурсів та повна залежність діяльності від особистого капіталу власника та оборотних коштів (рівня продажів);</p> <p>4. Сайт кафе не є окремим від діючого сайту міні-готелю (на нього можливо увійти тільки через сайт міні-готелю), а соцмережі не оновлювалися більше року;</p> <p>5. Висока плинність основного персоналу та його недостатня кваліфікація;</p> <p>6. Немає рекламних кампаній і відсутній Інтернет маркетинг;</p> <p>7. Немає чіткої мети та маркетингового плану. Немає бюджету для маркетингу, відсутність маркетингової стратегії.</p>



Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Збільшення частки ринку за рахунок додавання нових страв (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.); 2. Залучення новаторських Шеф-поварів; 3. Нові види послуг (проведення виїзних банкетів та дитячих свят, створення караоке, проведення званих вечерь та винних дегустацій); 4. Створення святкових інтерактивів (таємний санта серед відвідувачів, конкурс у мережі на найкращу пару до дня закоханих) Зростання пізнаваності закладу; 5. Впровадження системи якості НАССР, цифрових технологій та цифрового маркетингу; 6. Співпраця з блогерами, інфлюенсерами.	1. Втрата цільової аудиторії; 2. Понесення збитків через військові дії; 3. Наявність у безпосередній близькості закладів-притулків, що надаються волонтерами та їх постійний розвиток; 4. Поява сильних конкурентів із агресивною політикою залучення та утримання відвідувачів; 5. Зростання цін на продукти та використовувані ресурси. Зниження купівельної спроможності населення. 6. Зростання податкового навантаження на бізнес.

Серед політичних чинників, що мають значний вплив на готельно-ресторанну сферу слід перш за все відзначити військові дії ворожої армії у Харківській області, які спричинили величезні втрати та додаткові витрати підприємствам галузі. Негативні наслідки для галузі має також посилення з боку держави регулювання цієї сфери, що також часто призводить до невиправданих додаткових витрат. У своїй діяльності кафе «Рилєєв» повинно постійно враховувати такі економічні чинники як зростання ціни на страви у постачальників, курс гривні до основних валют, рівень інфляції, продовження термінів військових дій, появу нових конкурентів.

Щоб не втратити свої позиції на ринку, та здобути значні конкурентні переваги, кафе «Рилєєв» повинен постійно впроваджувати інновації (нові технології) як-то: впровадження нового програмного забезпечення, енергозберігаючого обладнання і конкурентних технологій. («Sous Vide», «Cook & Serve» тощо для приготування гарячих страв або для прискорення час приготування); збільшення реалізації з використанням засобів доставки їжі на дом; збільшення обсягів інформування та комунікації з клієнтами через Інтернет (інформування через Інтернет ЗМІ про заклад, публікації «таємних покупців»). SWOT-аналіз – це основа для оцінки ймовірних можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, а також внутрішнього потенціалу та обмежень. Він розглядає всі позитивні та негативні фактори всередині та за межами підприємства, які впливають на успіх. Вивчення середовища, в якому працює кафе «Рилєєв», допоможе спрогнозувати тенденції, що змінюються, а також допомагає включити їх у процес прийняття рішень.

SWOT - аналіз показує, що кафе «Рилєєв» повинен інвестувати у цифрове просування, тобто на мережевих сайтах, онлайн-маркетинг, та через схвалення впливових осіб. Покращити сприйняття закладу, стимулювати галас в Інтернеті для збільшення відвідування кафе, відвідуваність сайту та он-лайн продажів може впровадження у кафе «Рилєєв» високоякісних страв із здорових,



екологічних інгредієнтів без жиру і цукру та просування через Інтернет нової продукції з відпусканням та доставкою на дім. Кафе «Рилеєв» може зробити те, що вже роблять майже усі інші заклади – гарантувати, що їхня страва буде такою, як очікує споживач, що вона сподобається, або вони не платитимуть за неї, якщо вона їм не сподобалася. Такий підхід допоможе кафе «Рилеєв» зосередитися на сильних сторонах та цілях закладу, та донести до своїх клієнтів, чому вони мають відвідати кафе «Рилеєв», а не заклад конкурента. Надзвичайно корисну інформацію, для розуміння можливого напрямку подальшого розвитку закладу, надає цільової аудиторії кафе «Рилеєв». На даний момент заклад позиціонує себе як кафе сімейного типу. Аналіз цільової аудиторії закладу через соціальні мережі Instagram та Facebook показує, що більша частина цільової аудиторії, це чоловіки та жінки віком від 30 років, з яких майже у 60 % – це сім'ї з дітьми. Разом з цим, аналогічні дослідження в межах всього м. Харків показують [6], що серед опитаних респондентів 79,5 % жінок та 20,5 % чоловіків. З яких молоді люди віком від 18-25 р.– 67,5 %, від 25-35 р. – 12,2 %, від 35-45р. – 6,8 %, від 45-55 р. – 9,5 %.

Історично склалося що Харків є містом студентів, так як у ньому сконцентровано багато закладів вищого навчання. Отже, як бачимо з опитування, найбільша частина опитаних люди віком від 18 до 25 років. Встановлено, що серед опитаних 15 % одружені та мають дітей та 6 % одружені, але не мають дітей, 50 % самотніх людей, 28 % знаходяться у стосунках. Здебільшого найчастіше у ресторани ходять молоді люди віком від 18 до 35 р. в цій же категорії найбільша кількість самотніх. Проте найбільша частина опитаних на разі ходять у ЗРГ тільки на свята, це опитані віком від 35 і більше. У 77 % опитаних немає дітей, 5,5 % опитаних ніколи не ходять у ЗРГ із дітьми, 11 % з опитаних постійно ходять у ЗРГ із дітьми та 5,5 % ходять раз на місяць із дітьми у заклади харчування. На питання «За яким критерієм ви обирають заклад» були отримані наступні відповіді: майже 60 % опитаних зробили свій вибір на користь якості харчування, ще 21 % респондентів роблять свій вибір на користь навколишньої атмосфери закладу. Встановлено, що ціна послуг важлива для 8 % опитаних, а концепція закладу важлива для 6,5 % опитаних. Для 5 % з 8 %, котрі відповіли, що ціна послуг важлива для них є прийнятним чек до 2000 грн., для 27 % респондентів прийнятним є чек у 700-900 грн., 61 % опитаних найбільш прийнятним є середній чек у 300-600 грн. Це респонденти віком від 18 до 45 р. Визначено, що серед впливових факторів вибору місця відпочинку є жива музика доброзичлива, розслаблююча атмосфера та близькість від дому. Найчастіше респонденти відвідують з метою по-перше, зустрітися з друзями, по-друге, в зв'язку із видатною подією, по-третє, смачно поїсти. Основними джерелами інформації про нові заклади харчування є здебільшого знайомі, соціальні мережі та зовнішня реклама. Підсумовуючи аналіз цільової аудиторії можна рекомендувати кафе «Рилеєв» звернути увагу на більш молоду аудиторію, слід більшу увагу приділити сторінкам у соціальних мережах та звернути увагу на навігаційні додатки (Google карти, 2GIS та інші), реклама на цих платформах допоможе з підвищенням впізнаності кафе «Рилеєв» у місті, що в свою чергу приверне



увагу гостей міста, так як кафе «Рилєєв» знаходиться в 2 км-близькості до історичного центру міста й поряд із залізничним вокзалом. Визначивши цільову аудиторію досліджуваного підприємства, необхідно також провести аналіз конкурентного середовища. Для дослідження обираємо заклади із приблизно такою ж кількістю місць та розташуванням у центральній частині міста, тобто такі що є прямими конкурентами розташованими поблизу, а саме: «Шашличний дворик», «МасДоналдс» на Південному вокзалі та «Chicago-Grill». Першим із конкурентів кафе «Рилєєв» розглянемо ресторан «Шашличний дворик» – ресторан грузинської кухні, з витриманим сучасним стилізованим грузинським інтер'єром. На відміну від «Рилєєв» у «Шашличний дворик» сконцентрувалися на одній грузинській концепції: меню, інтер'єр, музика та атмосфера відповідають концепції кавказької кухні. Інтер'єр затишний та теплий, грає грузинська музика. «Шашличний дворик» має сучасний Інстаграм, який є досить інформативним. У соціальній мережі вони виставляють розклад майстер-класів, та різних акцій. У меню представлені різнокольорові хінкалі та власний хліб, велика винна карта. Середній чек 600-900 грн. входить у категорію найбільш прийнятних цін серед опитаних респондентів, цей рівень трохи вищий за рівень кафе «Рилєєв». У торговій залі одночасно можуть відпочивати до 100 відвідувачів. На запит респондентам «який з чотирьох ресторанів вони би заходили частіше» – «Шашличний дворик» отримала лише 27% голосів. «Шашличний дворик» є сильним гравцем на ринку м. Харкова серед грузинських ресторанів.

Другим прямим конкурентом є «МасДоналдс» на Південному вокзалі – це ресторан, який позиціонує себе як ресторан швидкого харчування сімейного типу. На території ресторану розташовано дитячий майданчик з гірками. Також на території ресторану є місце для літнього майданчику. Сам ресторан виконано у коричнево-жовтих кольорах із додаванням дерева та зелені. Колір – це є фішка цього ресторану, панорамні вікна та високі стелі у поєднанні роблять приміщення повітряним. У ресторані можуть вільно розташуватися до 50 відвідувачів. «МасДоналдс» на Південному вокзалі активно проводить різноманітні акції, веде свої сторінки у соц. мережах, викладаючи цікаві пости, сторіз з місця подій та завжди репостять сторізи своїх відвідувачів. Також на своїй сторінці вони викладають усі акції що діють у ресторані. Серед опитаних «МасДоналдс» на Південному вокзалі займає перше місце та має 48% голосів серед місць куди хочеться повертатися. У меню американська, європейська та українська кухні, що повністю задовольняє смаки цільової аудиторії. Середній чек 300-400 грн., що також входить у сегмент доступних цін для аудиторії. Наступним вагомим прямим конкурентом є «Chicago-Grill». Ресторан позиціонує себе як гастробістро. У меню присутні різноманітні страви від вуличної їжі до здорової їжі, від соковитих стейків до веганського меню. Їхньою фішкою є крафтова піч та електричний гриль, у якій вони випікають власний хліб та роблять страви-гриль. У ресторану «Chicago-Grill» є власні сторінки у соціальних мережах та добре опрацьований власний сайт. «Chicago-Grill» також має найінформативніший Інстаграм, у своєму Інстаграмі вони знайомлять аудиторію із своєю концепцією. Страви у «Chicago-Grill» мають



знайому та смачну основу грильє. Кожна страва повинна віддаватися гостю протягом 15 хвилин (як стверджує сам «Chicago-Grill»). Гостинна зала ресторану виконана у темних тонах з великою кількістю рослин. Меню ресторану переглядається кожного сезону, підстроюється під сезонні інгредієнти. Встановлено, що 25% опитаних респондентів обрали саме цей заклад для постійних відвідувань. Зала «Chicago-Grill» може вмістити до 50 відпочиваючих.

Висновки та рекомендації. Таким чином, можна зробити висновок, що кафе «Рилєєв» має уютний, але застарілий інтер'єр порівняно з конкурентами. Лише 5 % споживачів виявили бажання постійно приходити у заклад з таким інтер'єром. На даний момент маркетингова діяльність кафе «Рилєєв» у соціальних мережах повністю припинена. У той час коли конкуренти активно та успішно користуються соціальними мережами для повернення нової цільової аудиторії.

Література:

1. Найдюк В.С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В.С. Найдюк // Сталий розвиток економіки. – 2012. – №2. – С.228-233. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/najdjuk.htm.
2. Новаківський І. І. Економіко-математичні моделі оптимального розвитку структури управлінського потенціалу підприємства/ І. І. Новаківський, Л. М. Прокопишин-Рашкевич // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 6. – С. 33-37. – Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1122&i=6>.
3. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / за ред. чл. – кор. НАН України, д-р екон. наук, проф. С. І. Дорогунцова. – К.: Ліра – К, 2005с.
4. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: [монографія] / Г.Т. П'ятницька. – К.: «Логос», 2006. – 568 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. -К: Основи, 1997. - 390 с.
6. Чорна М.В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства / М.В. Чорна, О. Є. Чатченко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 212–216.

Abstract. The article discusses the management strategy of catering enterprises using the example of the Ryleev mini-hotel (Kharkov). Examples of different-level innovation cycles are provided for the main types of enterprises that provide catering services in the PGRG. The given results of the PEST and SWOT analysis made it possible to consider all positive and negative factors inside and outside the enterprise that affect success. Studying the environment in which Ryleev Cafe operates makes it possible to predict changing trends and help incorporate them into the decision-making process for introducing innovative services in the cafe.

Keywords: enterprise management strategy, innovative services, catering enterprises

Scientific adviser: Doctor of Technical Sciences, prof. Svidlo K.V.

Article sent: 19.11.2022

© Svidlo K.V., Mamchenko L.Ye., Zahoruiko D.V., Popovych T.A.