

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-110>

УДК [001.895:005.21]:640.4(045)

**Крикливець Д.О.**Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського**ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**Анотація.** В даний час інновації відіграють важливу роль в соціально-економічному розвитку в результаті безперервного процесу глобалізації, підвищення очікувань клієнтів і посилення конкуренції. Сервісні організації, такі як заклади ресторанного господарства, повинні залишатися орієнтованими на ринок, саме тому потрібен безперервний розвиток інноваційної діяльності. Інновації в свою чергу спрощують всі зміни, що вносяться гастрономічним бізнесом, незалежно від того, чи є вони абсолютними новинками, відтвореними конкурентами або адаптованими продуктами або послугами. Стаття показує інновації з точки зору пропозиції (продукту/послуги), організації, маркетингу і процесів на ринку ресторанного господарства і аналізує їх як фактор становлення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

**Ключові слова:** ресторанне господарство, інновації, стратегії, ресторанний ринок, менеджмент.

**Kryklyvets Daria**Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky**INNOVATIVE STRATEGIES IN RESTAURAN BUSINESS**

**Summary.** The restaurant business is one of the most active sectors of the Ukrainian economy. During the last 15 years, the conditions for cooking and eating in Ukraine have changed considerably. The development of the restaurant industry is undoubtedly due to socio-economic changes that have taken place in our country in recent years. Currently, innovation plays an important role in the social and economic development as a result of the processes of globalization, increasing customers' expectations and increasing of competition. Modern trends in the restaurant industry are largely elusive – this type of activity is rapidly developing and changing, it acquires unique features. Service organizations, such as restaurant enterprises, should be market-oriented, so continuous development of innovation activities is needed. In the restaurant industry, innovations have been identified as new approaches to doing business, to change product, process or service. Literary evidence suggests that innovation is a mechanism through which businesses in the hospitality industry, including restaurant operators, can improve the quality and reputation of the institution, reduce costs and increase sales and profits. Innovations, in turn, simplify all changes made by the gastronomic business, regardless of whether they are absolute innovations, re-produced by competitors or adapted products or services. Innovations help to survive on the market, improve processes and products, and update business concepts. Restaurateurs should work to change the offers by creating new products that will replace the old ones as soon as customers stop ordering them. Innovations related to restaurant business are considered necessary for the prosperity and business development. The article shows innovations in terms of offer (product/service), organization, marketing and processes in the restaurant industry market and analyzes them as a factor of the development of the competitiveness of enterprises in the restaurant industry.

**Keywords:** restaurant management, innovation, strategy, restaurant market, management.

**Постановка проблеми.** Ресторанне господарство є перспективним напрямком для здійснення довгострокових інвестицій в нього із середнім прибутком в 15-20% [3]. Однак для розвитку ресторанного бізнесу наявність капіталу не є єдиним чинником успіху, тому що це один з найдинамічніших сегментів економіки, де весь час відбуваються якісні зміни переваг постійної і потенційної клієнтури. Одним з головних завдань в даний час залишається діагностика ринку ресторанних послуг та визначення основних тенденцій його розвитку, які посприяють безперервному розвитку інноваційної діяльності. Інновації в свою чергу спрощують всі зміни, що вносяться гастрономічним бізнесом, незалежно від того, чи є вони абсолютними новинками, відтвореними конкурентами або адаптованими продуктами або послугами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Динаміка розвитку ринку ресторанного господарства та його інноваційної діяльності є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема можна виділити праці таких науковців, як Г. П'ятницької, А. Расулової, В. Іжевського, Н. Михайлової, В. Марціна та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ринок ресторанного господарства України стрімко зростає у період 2011-2013 років, за рахунок проведення у країні чемпіонату Євро-2012, але у 2014-2015 роках відбулася криза у даному секторі. Багато компаній не витримали існуючих умов конкуренції і були змушені покинути ринок.

Проте, на сьогодні в Україні знову можна простежити тенденцію до збільшення закладів ресторанного господарства, багато закладів закриваються, але їм на заміну завжди приходять нові, завдяки чому, ресторанний ринок можна аналізувати нескінченно. Саме тому особливо актуальними стають питання впровадження інновацій у закладах, що посприяють утриманню лідируючих позицій на ринку.

**Мета статті.** Головною метою статті є розкриття інновацій з точки зору пропозиції (продукту/послуги), організації, маркетингу і процесів на ринку ресторанного господарства і аналізування їх як фактору становлення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Ресторанне господарство дуже відрізняється від всіх інших галузей сектору обслуговування. Це підприємства, що поєднують в собі мистецтво і традиції, операційні механізми і досвід роботи в сфері маркетингу, філософію обслуговування та концепцію формування потенційної аудиторії. Ресторанний бізнес є одним з найбільш активних секторів української економіки. Протягом останніх 15 років умови приготування і споживання їжі в Україні значно змінилися. Розвиток ресторанного господарства, безсумнівно, пов'язаний з соціально-економічними змінами, що відбулися в останні роки в нашій країні. Також слід підкреслити, що зміни в умовах і способі життя різних соціально-економічних груп населення обумовлені як високим, так і низьким прибутком. Сектор ресторанних послуг дуже чутливий до економічних і соціальних тенденцій. Сучасні тенденції в ресторанному господарстві багато в чому невловимі – цей вид діяльності стрімко розвивається і змінюється, набуває унікальних рис.

Ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього [1].

Заклад ресторанного господарства – організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організує споживання продукції власного виробництва і закуплених товарів, може організувати дозвілля споживачів [1].

Сьогодні на ринку можна побачити все більше і більше методів, концепцій та кухонь. Проте, всі ці концепції і типи закладів ресторанного господарства підпадають під дві основні категорії: повносервісний заклад та заклад швидкого обслуговування. Повносервісний заклад ресторанного господарства – різновид закладу ресторанного господарства з обслуговуванням офіціантами та значною часткою фірмових та замовних страв і (або) напоїв у продукції власного виробництва [1]. Заклад швидкого обслуговування ресторанного господарства – різновид закладу ресторанного господарства, де застосовують метод самообслуговування і пропонують обмежений асортимент продукції, що прискорює процес обслуговування [1].

Одним з показників, що характеризують розвиток ресторанного господарства, є кількість підприємств. За даними Державної служби статистики України, в 2017 році налічувалося 49950 закладів ресторанного господарства, в порівнянні з 39920 в 2010 році. Згідно з даними,

число ресторанних підприємств в Україні стрімко збільшувалося в період 2011-2016 років.

Основним елементом, що показує розвиток ресторанного ринку, є систематично зростаючий дохід. Дохід ресторанних закладів формується в основному за рахунок власного виробництва продуктів харчування. Так, у 2014 р. обсяг реалізованої продукції (товарів і послуг) закладів з організації харчування в Україні становив 17 596,6 млн. грн., що на 12,2% менше порівняно з 2013 р. Проте вже в 2015 р. закладам ресторанного господарства вдалося пристосуватися до нових умов зовнішнього середовища та підвищити рівень обсягу показника на 21,2% порівняно з 2014 р.

Сильна конкуренція на ресторанному ринку заохочує власників закладів розвивати не тільки базові стратегії і стиль роботи закладів, а й продумувати деталі, які додадуть унікальності і ексцентричності підприємству. Новаторство є важливим аспектом сучасного бізнесу. Швидкі зміни в перевагах і очікуваннях клієнтів значно впливають на ресторанну індустрію.

Зміни на ресторанному ринку постійні і в основному відбуваються спокійно. Через непомітність цих змін на ринку, більшість роздрібних компаній втрачають шанси на виграш і (або) збереження конкурентних переваг, а саме зменшення частки ринку. Втрата частки ринку також відображає зменшення числа як постійних, так і нерегулярних клієнтів, повільний оборот, менший прибуток і низьку якість обслуговування.

З іншого боку, більш активні ринкові компанії можуть отримати вигоду з адаптивних концепцій і своєчасних бізнес-рішень. Крім того, здатність компанії до розпізнавання сприятливого курсу на ринку може допомогти зберегти свої позиції на ринку. Сучасні споживачі і їх постійно мінливе життя вимагають швидкого реагування та обслуговування, адаптованого до їх потреб. Споживачі очікують постійного підвищення якості, безпеки і різноманітності продуктів харчування.

В умовах економічної невизначеності в сучасному світі кращі бізнес-можливості будуть належати тим, хто може запропонувати нові і більш досконалі бізнес-ідеї, способи створення, реалізації та подальшого захоплення.

Тенденція до більш здорового харчування в останні роки підвищила споживчий попит на більш детальну, точну і доступну інформацію, в основному на етикетках харчових продуктів, що охоплює вміст поживних речовин, інгредієнти та вимоги, а також аспекти, пов'язані з безпекою харчових продуктів, такі як дати закінчення терміну придатності, інструкції по зберіганню і приготуванню їжі.

Для розуміння поведінки споживачів як основного фактору конкурентоспроможності харчової промисловості, а також ресторанного господарства та впливу продуктів харчування на здоров'я і благополуччя людини, акцент повинен бути зроблений на сприйнятті і ставленні споживачів до продуктів харчування, розумінні соціальних тенденцій і факторів, що визначають вибір продук-

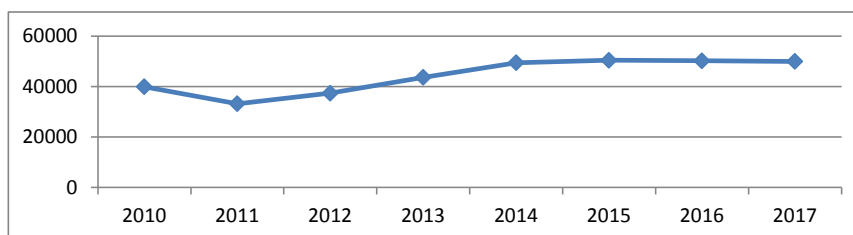


Рис. 1. Кількість закладів ресторанного господарства в Україні в 2011-2016 рр.

тів харчування і доступності споживача до їжі. В Законі України «Про інноваційну діяльність» термін «інновації» трактується як – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукції або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2]. Ресторанне господарство є специфічним через наявність багатьох факторів, які впливають на сприйняття клієнтами досвіду і тому інновації в цьому секторі – складна і багатомірна процедура.

У ресторанному господарстві інновації були визначені як нові підходи до ведення бізнесу, до змін продукту, процесу чи послуги. Літературні дані свідчать, що інновації являють собою механізм, за допомогою якого підприємства в індустрії гостинності включаючи ресторанне господарство можуть поліпшити якість і репутацію закладу, скоротити витрати і збільшити продажі і прибуток. Інновації допомагають закладам ресторанного господарства випереджати конкурентів, що призводить до створення довгострокових конкурентних переваг. Оскільки ресторанний сектор є високо конкурентоспроможним, впевненість закладів у своїх силах, наприклад, для розробки нового продукту і ринкові можливості до створення інноваційного середовища, можуть мати вирішальне значення при визначенні рівня інновацій. Немає сумнівів, що ресторанне господарство – це інновації, але вони змінюються досить швидко, щоб залишатися актуальними перед мінливими смаками споживачів.

Заклади ресторанного господарства можуть вносити безліч змін в методи своєї роботи, фактори виробництва і види продукції, що будуть підвищувати їх продуктивність і (або) комерційне виконання. Інновацій в ресторанному бізнесі в основному можна домогтися шляхом:

- додавання нових дій;
- зв'язування дій новими способами;
- зміна однієї або декількох сторін, що виконують будь-які дії.

Організацією економічного співробітництва та розвитку ОЕСР) прийнята класифікація інновацій, що включає в себе: продукт/послуга, процес, організаційні/управлінські і маркетингові інновації. Інновації для ресторанного господарства визначені в п'яти напрямках: створити щось нове, поліпшити, створити щось інше, і залишатися актуальним, задовольнити потреби клієнтів. Інновація має на увазі впровадження, серед іншого, нових продуктів, методів, практик і нових способів роботи. Інновація полягає в поліпшенні бізнесу шляхом збільшення його здатності генерувати дохід або підвищити ефективність бізнесу.

Спостереження показують, що більшість інновацій, які відбуваються в закладах ресторанного господарства, пов'язані з меню, яке є ключовим компонентом, що спонукає потенційних клієнтів відвідати заклад. Крім того, варто відзначити, що окремі заклади, що працюють в великих обласних центрах (Київ, Харків, Одеса, Львів) більш часто вносять інноваційні зміни. В деяких закладах меню змінюється кілька разів на рік, представляючи нові сезонні продукти, а також створюють нові страви, покращують щось в меню, іноді створюють щось інше.

Продуктові/сервісні інновації визначаються як нові або значно поліпшені продукти і послуги. Вони приходять в формі розробки або введення нової сировини, проміжних продуктів або нових компонентів або функцій продукту. Ці типи інновацій безпосередньо спостерігаються споживачами і вважаються новими. Прикладами цих нововведень в ресторанах є нові пункти меню, нова система обслуговування або нова концепція ресторану. Новаторство в обслуговуванні часто більш тісно пов'язано з тим, як постачаються продукти. Ресторатори розробляють більш інноваційне меню, щоб мати можливість правильно реагувати на сучасні гастрономічні тенденції і створити пропозицію, яка відповідає поточним вимогам гостей. Вони можуть розширити пропозицію страв, приготованих з інгредієнтів, які сприймаються гостями (такі як цілнозернові крупи, органічно вироцнена їжа, з низьким вмістом енергії і з низьким вмістом жиру, безглютенна їжа та інші корисні харчові продукти).

З огляду на останні світові тенденції споживання органічних продуктів більшість сучасних закладів ресторанного господарства вносять цей пункт в меню задля отримання прибутку. Проведене дослідження показало, що включення до меню продуктів, які споживачі вважають здоровими, простежується як в окремих закладах, а також у мережах. Так, все більше закладів швидкого харчування розглядають питання про поліпшення своїх пропозицій шляхом включення продуктів на основі цільного зерна. Цей тренд можна спостежити в меню McDonald's, де були додані цілнозернові бутерброди, салати, риба, смузі і фрукти. Тим не менш, компанія широко критикується за наслідки для здоров'я її продуктів харчування. У меню було внесено низку змін для поліпшення поживної цінності їжі. Наприклад: зниження вмісту цукру в булочках до 5%, зниження вмісту натрію в фірмовому сирі на 20%. Компанія також представила харчове маркування, що включає відсоткове значення добового споживання на упаковці та може допомогти клієнтам приймати обгрунтовані рішення про вибір продуктів харчування.

Тенденції до здорового харчування та обізнаності споживачів про зв'язок між харчуванням і здоров'ям привели до збільшення споживання продуктів з низьким вмістом жиру, так званих легких продуктів. Незважаючи на зростаючу потребу в вегетаріанських стравах, проведення дослідження показує, що все ще важко знайти адекватний вибір таких страв в меню численних ресторанів.

Процесні інновації мають на меті підвищення ефективності і продуктивності закладу ресторанного господарства. Наприклад, ресторани заклади при готелі пропонують безліч можливостей для інноваційних процесів, для прискорення і покращення методів підготовки, економії енергії і праці, скорочення відходів і поліпшення санітарії. Процесні інновації також мають на увазі залучення професійного персоналу (сомельє, бармени), доставка та інші заходи, які сприяють поліпшенню роботи ресторану. Аналіз літературних даних показав, що найм сомельє може збільшити дохід від напоїв на 15-25%.

Серед усіх видів інновацій процесні інновації найрідше зустрічаються в українських закладах



ресторанного господарства. Також, варто відмітити, що деякі середні компанії заявляють про свою активність в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Активність в області корпоративної соціальної відповідальності може розглядатися як інновація компанії. В рамках корпоративної соціальної відповідальності компанії прагнуть до багатогранної діяльності з урахуванням потреб різних груп працюючих. Наприклад, ініціативність, спрямованість на підвищення комфорту працюючих людей шляхом надання додаткових можливостей, пропонуєчи можливості зростання, дотримання правил і виконання обіцянок, а також залучення співробітників до процесу прийняття рішень. У захисті навколишнього середовища дотримання екологічних норм, правильне використання ресурсів, прагнення використовувати екологічно чисті технології.

Організаційні/управлінські інновації пов'язані з новими або покращеними методами роботи в закладі, структурою управління або системою організації роботи або зовнішніх зв'язків.

Основною проблемою для ресторанних підприємств є розробка способів зниження плинності кадрів, підтримки гнучкості і контролю витрат. Таким чином, ці інновації спрямовані на пошук нових способів організації внутрішнього співробітництва, керівництва та розширення прав і можливостей персоналу, кар'єрного зростання і компенсацій працівникам з оплатою і пільгами. У всьому світі існують системи навчання для забезпечення ефективності та результативності бізнесу, що дозволяють забезпечити операційну базу, яка створює робоче середовище та підтримує якість, що, в свою чергу, має перевагу в підвищенні задоволеності клієнтів.

Інновації такого типу знаходять реалізацію дуже рідко, саме тому заклади дуже часто стикаються з проблемою ротації співробітників. Також, варто відмітити, що компанії середнього розміру частіше пропонують навчання своїх співробітників і можливість підвищення кваліфікації.

За словами Ф. Котлера, для досягнення сприятливих результатів в бізнесі, поточні умови бізнесу вимагають не тільки якісних гастрономічних пропозицій і професійного обслуговування, але також постійного і цільового просування з метою ознайомлення потенційних гостей з пропозицією, нагадуючи постійним відвідувачам про запропоновану якість і інформування їх про нові події, пов'язані з діяльністю і пропозицією закладів ресторанного господарства. Маркетингові інновації визначаються як впровадження нових методів маркетингу, які включають зміни в дизайні продукту, рекламні стратегії та ціни. Приклади маркетингових інновацій включають використання соціальних мереж, сайти з просування бізнесу або програми лояльності клієнтів. Багато ресторанів впроваджують інформаційні системи (наприклад,

цифрові меню, інтерактивні обідні столи) і створюють веб-сайти і сторінки в соціальних мережах з метою спілкування з клієнтами.

Одним з методів комунікації бренду є стимулювання збуту, яке здійснюється у формі спеціальних пропозицій, знижок, купонів, подарункових карт або безкоштовних дегустацій. В першу чергу інновації набули поширення на арені соціальних мереж. Всі поважаючи себе заклади ресторанного господарства мають веб-сайти і сторінки в соціальних мережах з метою спілкування. Соціальні платформи, такі як Facebook, дозволяють негайно повідомляти конкретну інформацію і повідомлення про те, що відбувається у закладі.

Спостереження показують, що у мережевих ресторанах частіше, ніж у окремих, є веб-сайти і сторінки в соціальних мережах, наприклад, McDonald's, KFC, PizzaHut і частіше пропонуються спеціальні пропозиції, знижки, купони.

Текстові повідомлення та послуги електронної пошти є найбільш популярними способами встановлення прямого зв'язку з клієнтами. Клієнти вирішують залишити свої особисті дані та дати дозвіл на контакт в разі, якщо вони можуть якимось чином отримати вигоду з цього. Ось чому найбільш ефективний спосіб збору даних клієнтів – це створення клубу лояльності, який би надавав своїм членам певні знижки.

**Висновки і пропозиції.** Інновації допомагають виживати на ринку, покращують процеси і продукти, а також оновлюють бізнес-концепції. Ресторатори повинні працювати над зміною пропозиції, створюючи нові продукти, які замінять старі, як тільки клієнти перестануть їх замовляти. Інновації, пов'язані з ресторанним господарством, вважаються необхідними для процвітання і розвитку бізнесу. Заклади ресторанного господарства відрізняються один від одного вибором меню (зміна інгредієнтів і методів приготування), але рідко – новими технологіями приготування їжі. Навіть великі мережі швидкого харчування і багатонаціональні компанії, що працюють за контрактом, конкурують з дрібними закладами за розміром їх операцій. Більшість інновацій, які відбуваються в закладах ресторанного господарства, пов'язані з меню, яке є ключовим компонентом, що спонукає потенційних клієнтів відвідати заклад.

У більшості ресторанів є веб-сайти і сторінки в соціальних мережах з метою спілкування. Але зазвичай вони вказують на низький рівень креативності та інноваційних ідей серед менеджерів. Поступові поліпшення відбуваються, коли окремі ресторани експериментують, щоб зберегти інтерес клієнтів. Варіанти інновацій широко варіюються, що підтримує систему виробництва продуктів харчування і часто засновані на кулінарному мистецтві, науці про кулінарію, харчовій мікробіології, техніці, технології упаковки і комп'ютерному моделюванні.

## Список літератури:

1. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Правила від 24 липня 2002 р. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>
2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 5 грудня 2012 р. № 5460-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Казимирская В.А., Тарасова К.И. Статистический анализ рынка ресторанных услуг Украины. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень* : збірник наукових студентських праць. Одеса : ОНЕУ, 2018. Випуск 4. Частина I. С. 144–148.

4. Кирніс Н. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Economic and law paradigm of modern society*. 2017. № 1. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102> (дата звернення: 19.03.2019).
5. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 18. С. 71–78.
6. Милашко О.Г. Основи комплексного факторного аналізу результатів діяльності підприємств сфери туризму. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф. (18 вересня 2015 р.). Одеса : Атлант, 2015. С. 277–278.

## References:

1. Pro zatverdzhennia Pravyl roboty zakladiv (pidpriemstv) restorannoho hospodarstva: Pravyla vid 24 lypnia 2002 r. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>
2. Pro innovatsiinu diialnist : Zakon Ukrainy vid 5 hrudnia 2012 r. № 5460-VI / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Kazimirskaya V.A., Tarasova K.I. (2018). Statisticheskii analiz rynku restorannykh uslug Ukrainy [Statistical analysis of the market of restaurant services in Ukraine]. Proceedings of the *Statystyka – instrument sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. Odesa : ONEU, pp. 144–148.
4. Kyrnis N. (2017). Innovatsii u sferi pidpriemstv restorannoho hospodarstva, yaki nadaiut keiterynhovi posluhy [Innovations in the sphere of restaurant business enterprises that provide catering services]. *Economic and law paradigm of modern society* (electronic journal), no. 1. Available at: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102> (accessed 19.03.2019).
5. Hirniak L.I., Hlahola V.A. (2018). Suchasnyi stan, perspektyvy ta tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini [Current state, perspectives and trends of restaurant business development in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 18, pp. 71–78.
6. Mylashko O.H. (2015). Osnovy kompleksnoho faktornoho analizu rezultativ diialnosti pidpriemstv sfery turyzmu [Fundamentals of complex factor analysis of the results of activities of tourism enterprises]. Proceedings of the *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky (September 18)*. Odesa : Atlant, pp. 277–278.