

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**Цифровий менеджмент ресторану**  
**«SPEZZO», м. Київ**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Корж  
Ярослава Олександрівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська  
Мирослава Веліксівна

---

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Мельниченко  
Світлана Володимирівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2021

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Корж Ярославі Олександрівні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Цифровий менеджмент ресторану «SPEZZO», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «05» листопада 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження технологій і реалізації системи цифрового менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації системи цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

### ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Технології цифрового менеджменту ресторану

Розділ 2. Діагностика цифрового менеджменту ресторану «SPEZZO», м. Київ

2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Аналіз застосування цифрових технологій рестораном

2.3. Оцінювання результативності цифрового менеджменту ресторану

Розділ 3. Удосконалення цифрового менеджменту ресторану «SPEZZO», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з впровадження цифрових технологій

3.3. Прогнозування результативності реалізації програми цифровізації діяльності ресторану

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту   | Терміни виконання етапів роботи   |          |
|-------|---|-----------------------------------|----------|
|       |   | За планом                         | Фактично |
| 1     | <i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>   | 01.09.2020 р.-<br>31.10. 2020 р.  |          |
| 2     | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>                                     | 01.11.2020 р.-<br>31.12.2020 р.   |          |
| 3     | <i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>  | 02.01.2021 р.-<br>11.05.2021 р.   |          |
| 4     | <i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>  | 14.05.2021 р.-<br>18.05.2021 р.   |          |
| 5     | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>   | до 18.05.2021 р.                  |          |
| 6     | <i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>  | 18.05.2021 р.-<br>07. 09. 2021 р. |          |
| 7     | <i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>  | 07.09.2021 р.-<br>10. 09. 2021р.  |          |
| 8     | <i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>  | 11.09.2021 р. -<br>28.10.2021 р.  |          |
| 9     | <i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>   | 29.10.2021 р.-<br>31.10.2021 р.   |          |
| 10    | <i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>   | 20.11.2021 р                      |          |
| 11    | <i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 16.11.2021 р.<br>18.11.2021 р     |          |
| 12    | <i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>              | 18.11.2021 р.-<br>01.12.2021 р.   |          |
| 13    | <i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>  | Відповідно до розкладу            |          |

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 7  |
| Розділ 1. Теоретичні засади цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.....           | 11 |
| 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....  | 11 |
| 1.2. Технології цифрового менеджменту ресторану.....   | 16 |
| Розділ 2. Діагностика цифрового менеджменту ресторану «SPEZZO», м. Київ.....                   | 20 |
| 2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану.....  | 20 |
| 2.2. Аналіз застосування цифрових технологій рестораном.....                                   | 25 |
| 2.3. Оцінювання результативності цифрового менеджменту ресторану.....                          | 30 |
| Розділ 3. Удосконалення цифрового менеджменту ресторану «SPEZZO», м. Київ.....                 | 38 |
| 3.1. Обґрунтування програми заходів з впровадження цифрових технологій...38                    |    |
| 3.3. Прогнозування результативності реалізації програми цифровізації діяльності ресторану..... | 45 |
| Висновки.....  | 48 |
| Список використаних джерел.....  | 51 |
| Додатки.....   | 54 |

## Вступ

Одним з найбільш стрімко розвинутих секторів послуг є ресторанний бізнес. Інновації — один зі основних двигунів ресторанного бізнесу. В останні роки інновації суттєво змінили та продовжують змінювати індустрію громадського харчування. Усе більше закладів харчування в Україні впроваджують нові парадигми управління.

Ресторанна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера ресторанної індустрії йде у напрямку глобального комп'ютеризованого бізнесу, який базується на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Інформаційні технології сьогодні, як ніколи раніше, стають все більш цінним ресурсом у підприємствах ресторанного бізнесу, допомагаючи рестораторам не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрямки розвитку.[4]

**Теоретична база** - всебічному дослідженню різних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як О.Ф. Гріценко, А.Д. Нешева [2], О.Ю. Давидова [4], Н.В. Полстян [5], М.В. Клапчук, В.І. Біян [7], , Л.М. Яцун [15], Дж. Берноф [18]. Теоретичне, методологічне та практичне застосування інструментів маркетингу в діяльності підприємств є предметом активних наукових дискусій сучасних вітчизняних та зарубіжних учених та практиків: Б. Багgett [18], О. Гронь [3], М. А. Окландер, О. Романенко [9], А. Олексенко [10], В. Рубан [12], О. Фокіної [14] та ін.

**Актуальність теми** Сучасна індустрія ресторанного бізнесу за останні роки зазнала дуже серйозних змін в зв'язку з впровадженням комп'ютерних

технологій. Бажаючи підняти престиж свого ресторану, забезпечити чіткість і оперативність обслуговування клієнтів, налагодити контроль за діями персоналу, керівники ресторанів неминуче приходять до думки про необхідність впровадження автоматизованих систем управління і контролю, без яких практично неможливо успішне функціонування будь-якої фірми на ринку ресторанних послуг. Це можна досягти за умови широкого використання сучасних комп'ютерних технологій обробки і передачі інформації. [1]

В результаті, сьогодні ресторанний ринок є одним з найбільш ліквідних і «модних» - в цей бізнес успішно інвестують представники самих різних галузей, які абсолютно не перетинаються з цією сферою, намагаючись трансформувати ресторанний бізнес та зробити його найбільш передовим, прогресивним і мобільним у всій індустрії ринку послуг.

Сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки характеризуються досить складною ситуацією. Поширення загрози COVID-19 у всьому світі змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання. Рецесія коронавірусу не залишила жодної індустрії недоторканою, серед яких ресторанний бізнес є найбільш помітним. Ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери. В таких умовах на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності.[8]

Сьогодні стратегії цифрового та онлайн-маркетингу як ніколи раніше набувають своєї актуальності. Зважаючи на це, сайт підприємства ресторанного бізнесу в умовах сучасної реальності являє собою «віртуальний епіцентр», на якому клієнти можуть ознайомитися з меню, замовити ресторанный страви, дізнатися про майбутні події, акції тощо. Через епідемію комунікаційні плани і стратегії, які розроблялися підприємствами ресторанного бізнесу на 2020 р., втратили свою актуальність. У «нових» умовах планувати діяльність необхідно з чистого аркуша. З урахуванням швидкості



змін рестораторам життєво необхідно приймати дієві антикризові рішення, оскільки будь-яка нестандартна ситуація може бути новим стимулом і новими можливостями.

**Завдання роботи** – розглянути технології цифрового менеджменту ресторанів, здійснити економічний аналіз діяльності ресторану «SPEZZO», проаналізувати застосування цифрових технологій рестораном, оцінити результативність його цифрового менеджменту, обґрунтувати програми заходів з впровадження цифрових технологій ресторану та спрогнозувати результативність реалізації програми цифровізації діяльності ресторану.

**Мета роботи** – дослідження технологій і реалізації системи цифрового менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

**Об'єкт дослідження** – процес формування і реалізації системи цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

**Методи дослідження** - методами дослідження було обрано контент-аналіз джерел інформації з цифровізації діяльності ресторану та самих соціальних мереж ресторану, порівняльний аналіз відсотків утримання нових та постійних гостей для виявлення динаміки впливу просування у соціальних мережах на утримання гостей. Для збору даних використовувалися такі програми як Instagram, Facebook. Збір даних для дослідження аудиторії проводився шляхом особистого анкетування 100 респондентів, власників карток постійного гостя ресторану «SPEZZO». У магістерській роботі використано такі наукові методи як: аналіз, моделювання, логічне узагальнення.

**Наукова новизна** - полягає у теоретичному обґрунтуванні й розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи цифровізації діяльності суб'єкту

ресторанного бізнесу. Зокрема, обґрунтовано впровадження систем комп'ютерних технологій, що дозволить у майбутньому забезпечити відносну стабільність та якість сервісного обслуговування, в результаті чого підвищиться рівень конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

**Практичне значення** – результати магістерської роботи знайшли практичне застосування в діяльності ресторану «SPEZZO». Матеріали дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі Київського національного торговельно-економічного університету.

**Обсяг і структура** – випускна кваліфікаційна робота викладена на 61 сторінках тексту, складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту складає 45 сторінок тексту. Робота ілюстрована 8 таблицями та 6 рисунками. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

**У першому розділі** досліджуються поняття і природа соціальних медіа на теоретичному рівні, дається характеристика даного засобу просування закладу ресторанного господарства, досліджуються особливості стратегії просування в соціальних медіа. Окремо проводиться аналіз використання певних методів просування в ресторанному бізнесі, як методу цифровізації його діяльності.

**У другому розділі** здійснюється аналіз діяльності ресторану «SPEZZO». В роботі подано характеристику ресторану і здійснено оцінку елементів комплексу цифрового просування закладу.

**У третьому розділі** за результатами аналізу запропонована низка рекомендацій щодо удосконалення цифровізації діяльності закладу, та перспективи ресторанної індустрії загалом.

*Результати дослідження опробовано та опубліковано в статті «...» (див.Додатки)*

# Розділ 1. Теоретичні засади цифрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

## 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Дослідженням та вирішенням проблем застосування цифрових технологій в ресторанному господарстві присвятили свої праці такі українські та зарубіжні науковці і фахівці, як О.Ю. Завадинська [1], Терензіо О. [25] та ін.

У роботах цих учених розглядаються основи організації роботи закладів ресторанного господарства із застосуванням інноваційних цифрових технологій. Окрім цього, всебічному дослідженню різних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як О.Ф. Гріценко, А.Д. Нешева [2], О.Ю. Давидова [4], Н.В. Полстян [5], М.В. Клапчук, В.І. Біян [7], , Л.М. Яцун [15], Дж. Берноф [18]. Теоретичне, методологічне та практичне застосування інструментів інтернет-маркетингу в діяльності підприємств є предметом активних наукових дискусій сучасних вітчизняних та зарубіжних учених та практиків: Б. Баггетт [18], О. Гронь [3], М. А. Окландер, О. Романенко [9], А. Олексенко [10], В. Рубан [12], О. Фокіної [14] та ін.

Розглянемо 10 визначень цифрового менеджменту з бібліографічних джерел випускної кваліфікаційної роботи:

*Табл.1.1 Визначення поняття «цифровий менеджмент».*

| <b>Визначення: Цифровий менеджмент-</b>   | <b>Джерело</b>   |
|---|--|
| 1. Це процес переведення підприємства із поточного стану в «гнучкий».                     | Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання.[12]                     |
| 2. Це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду ресторанного | Гріценко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. |

|   |  |
|---|--|
| закладу.  | Маркетинг і менеджмент інновацій. [2]  |
| 3. Це випереджати час.  | Hawley K. Restaurant Tech trends: streamlined payment apps, on-demand explodes + more// Food Tech . [19]                         |
| 4. Це менеджмент високих технологій та високої конкуренції.   | Завадинська О.Ю. Іноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. [1] |
| 5. Цифровий менеджмент - свого роду випробування ступеня зрілості менеджменту підприємства, в ході якого успішні підприємства стануть ще сильнішими, а невдахи - взагалі покинуть поле бізнесу. | Олексенко А. Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для horeca. [10]   |
| 6. Це засіб отримання бажаного результату, саме від процесу гнучкого виробництва, що приносить клієнтам відмінний результат, а власникам – більш високий прибуток.                              | Huang G.S., Lu Y.J.To build a smart unmanned restaurant with multi-mobile robots// [20]  |
| 7. Це не одиночне рішення, це застосування комплексу сучасних інструментів із постійним їх удосконалення  | Дорошенко К. Світові інтелектуали про наслідки пандемії коронавірусу для людства/ [6]  |
| 8. Це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей підхід передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання чи програмного  | Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. [4]          |

|   |   |
|---|---|
| забезпечення, а й фундаментальні зміни у підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій.   |   |
| 9. Це зміна бізнес-моделі, побудова цифрової платформи ресторану з набором необхідних сервісів.   | Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. [7]                             |
| 10. Це – не просто процес роботизованого функціонування без людини, це ще й нові способи функціонування цього виробництва, ділового життя загалом та управління підлеглими. | Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. [5] |

*Продовження Табл.1.1.*

На сучасному етапі розвитку наукою накопичено значний арсенал дієвих інструментів маркетингу з урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного бізнесу. Підприємства громадського харчування – це специфічний бізнес. Від інших його відрізняє велика конкурентність, необхідність вузького сегментування і сильна залежність від репутації. Для успішного розвитку ресторану, окрім очевидних дій, на зразок підвищення якості обслуговування, страв тощо, дуже важливо налагодити канали інформування потенційної ЦА та отримання зворотного зв'язку. Інструменти SMM-маркетингу успішно зарекомендували себе у вирішенні даних завдань.

Завадинська О.Ю. у своїй праці «Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг» зазначає, що успішний і відомий бренд - це щось більше, ніж необхідний продукт або успішна торгова марка. Сьогодні це своєрідний індикатор, що відображає рівень довіри, що складається між компанією та споживачем, що дозволяє

насамперед чуйно та оперативно реагувати на зміну настрою споживчого середовища. [1]

Особливо очевидним цей факт став зараз, за доби динамічного розвитку соціальних мереж. Як відмічає Гріценко О.Ф. та Нешева А.Д. («Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. Маркетинг і менеджмент інновацій.») : дві третини користувачів Інтернету значний час проводять у соціальних мережах. Кількість реєстраційних заявок у таких мережах, як Facebook, Twitter та Instagram обчислюються тисячами щогодини. Актуальність обраної теми полягає в необхідності вивчення соціальних медіа як майданчика для оптимального вибору засобів просування та їх ефективного використання. [2]

Також науковці Клапчук М.В., Біян В.І. та Брухлій Б.В. («Інноваційні технології в ресторанному господарстві.») відмічають, що розвиток масових комунікацій характеризується активною участю у процесі поширення інформації людей, які не пов'язані безпосередньо з професійною журналістикою. Цей процес в даний час набуває такого глобального масштабу, що все більше привертає увагу дослідників, які займаються осмисленням та аналізом діяльності користувачів на рівні інтернет-комунікації, де склалися стійкі форми участі інтернет-аудиторії у створенні медіа-продукту, який використовується, зокрема, і професійними ЗМІ. [7]

Такі форми участі інтернет-користувачів у створенні інформаційних потоків інакше називають громадянською журналістикою.

Незважаючи на опрацьованість теми просування у соціальних медіа, менша кількість робіт приділяють увагу застосуванню соціальних медіа у ресторанному бізнесі.

Щоб розібратися в тому, що таке соціальні медіа необхідно спочатку зрозуміти, що таке медіа. У своїй праці «Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства» Давидова О.Ю. зазначає, що через те, що саме слово медіа перекочувало

практично без змін до нас в українську з англійської відносно нещодавно, сенс його до кінця в сучасному середовищі не зрозумілий. Якщо говорити загальними фразами, то можна дійти висновку, що медіа – це все засоби комунікації між людьми. У принципі, такий підхід до побудови визначення буде відносно правильним. При цьому не варто забувати, що багато англомовних термінів найчастіше використовуються в російській мові не завжди правильно. Отже, якщо зі словом медіа все більш-менш зрозуміло, то визначення “соціальні медіа” до останнього часу мало дуже широке трактування. [4]

Зрештою, якщо не заглиблюватися в недри етимології, то можна сказати, що соціальні медіа, це засоби обміну інформацією між користувачами інтернету за допомогою спеціалізованих сервісів з відповідним функціоналом. У сучасному житті соціальними медіа називають блог-платформи, сервіси обміну швидкими повідомленнями та соціальні мережі. Останні, до речі, становлять основну масу користувачів у мережі серед усіх соціальних медіа.

Гронь О.В. («Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах.») відмічає, що на відміну від традиційних ЗМІ, які також належать до медіа, у соціальних мережах практично відсутня модерація контенту, а інформація поширюється практично блискавично. Навіть ходила думка, що саме соціальні мережі стануть своєрідним цвяхом у кришці труни традиційних ЗМІ. Хоча, з цим можна погодитися лише хіба що наполовину. Адже що таке соціальні медіа? Це просто інформація, що розповсюджується звичайними користувачами, а користувачі завжди відчують потребу в певній достовірності інформації і тому часто звертаються до класичних засобів масової інформації, щоб переконатися в правдивості новин, що розповсюджуються у соціальних мережах. [3]

Але, незважаючи на все це, "у рукаві" у соціальних медіа є свій дуже важливий козир - це можливість прямого контакту з джерелом інформації, що найчастіше у традиційних ЗМІ є недоступним. Крім цього, користувачі

соціальних мереж можуть вибудовувати контакти і між собою, групуватися за інтересами, створювати спільноти та впливати на певні процеси у суспільстві.

## **1.2. Технології цифрового менеджменту ресторану**

Індустрія гостинності традиційно не відноситься до того, що прийнято називати галуззю з інтенсивним використанням знань. Технологічні інновації для неї є скоріше допоміжним інструментом у досягненні стратегічних цілей і забезпеченні конкурентоспроможності. Незважаючи на це, останнім часом глобальний інтерес галузі до нових цифрових технологій значно зріс. Представники індустрії гостинності розглядають нові технології та інноваційні рішення в сфері ІТ як значущий фактор конкурентоспроможності. [9]

Присутність мережі Інтернет для сучасної компанії також може вважатися абсолютною необхідністю. Результати дослідження показують, що українські підприємства демонструють дуже високий рівень присутності мережі Інтернет навіть якщо не враховувати розміщення інформації на сторонніх сервісах. Майже три чверті ресторанів у великих містах мають власний сайт, хоча їх функціональне наповнення може істотно відрізнятись. Ще вище представленість у соціальних мережах: 85% підприємств ведуть свою сторінку як мінімум в одній соціальній мережі. Найбільш типовою є комбінація з двох соц-мереж: Facebook і Instagram.

Соціальні мережі – це не лише ресурси для спілкування та об'єднання людей за інтересами, це ще й майданчик для просування як інших сайтів, так і кінцевого продукту. Є кілька причин, з яких просування в соцмережах настільки популярне і досить ефективне:

Кількість користувачів соцмереж збільшується, відповідно, збільшується і аудиторія, яка сприймає рекламу.

Більшість активних користувачів проводить у соціальних мережах досить багато часу та звертає увагу практично на всі новинки.[2]



У соціальних мережах легко виділити необхідну цільову аудиторію, оскільки більшість користувачів перебувають у різних групах та спільнотах відповідно до своїх інтересів.[9]

Довіра до цікавої інформації в соціальних мережах дещо вища, ніж довіра до суто рекламного контенту.[2]

Також у соціальних мережах можна впливати на думку користувачів щодо того чи іншого продукту, залучати на сайт безпосередньо цільову аудиторію, відстежувати результативність рекламних кампаній, підвищувати загальну лояльність відвідувачів до певного бренду, продукту чи ресурсу. Відповідно ресторанний бізнес не є винятком. Щоб підібрати найбільш вдалий варіант з урахуванням зазначених тонкощів, спочатку необхідно коротко описати основні групи, на які варто розділити основну масу кафе та ресторанів для найбільш продуктивного аналізу можливостей застосування просування в соціальних мережах. Подібна класифікація дозволить детальніше розглянути всі переваги та недоліки використання кожного методу рекламної кампанії при виборі даного інструменту просування:

- великі мережі ресторанів. Основна особливість - при рекламі першочергова увага приділяється бренду, торговій марці, а не певній торговій точці. При цьому мається на увазі, що точки відкриті у всіх великих районах міста, або дістатися до найближчого кафе досить просто і швидко.

- невеликі кафе, які мають яскраво виражені специфічні особливості. Цільова аудиторія даних закладів складається з мешканців найближчого району або працівників прилеглих підприємств. В даному випадку основною ознакою є територіальна.

- змішаний тип - кафе, що має будь-яку спеціалізацію або інші особливості, що дозволяють, за відсутності вираженої розгалуженої мережі, охоплювати цільову аудиторію за межами найближчого району.

Як легко можна помітити, основні аспекти, на які варто звернути увагу при виборі найефективнішої маркетингової політики, суттєво різняться. Для найбільш продуктивного вибору інструментарію розглянемо можливі варіанти.

Маркетингове просування ресторану повністю сфокусоване на тому, щоб дати клієнту стимул чи причину, через яку він зайде саме до цього закладу. Знижки є найбільш популярним методом та емоційним стимулом.[3]

Купони та дисконтні картки. Найпростіший тип просування, один із тих, з яких починає більшість ресторанів, – запропонувати купони та дисконтні карти всім і кожному. Це може бути хорошим способом збільшити кількість відвідувачів, але купони можуть стати звичними та підірвати ціну бренду. Якщо надто часто пропонувати знижки, клієнти починають думати, що страви меню не коштують своєї повної ціни, і не приходять до ресторану, коли у них на руках немає купона.

Конкурси та подарунки. Проведення конкурсів та подарунки – це невелика забава для відвідувачів ресторану, яка дозволяє підвищити впізнаваність бренду. Крім того, кожен, хто вписує свої дані, потрапляє до бази ресторану та стає частиною цільової аудиторії для подальших маркетингових кампаній.

Програма лояльності. Надання постійним відвідувачам знижок або безкоштовних страв після великої кількості відвідувань – це спосіб продемонструвати лояльність до клієнтів, а також те, що їх цінують, якщо дають їм привід повернутися.

Повторні акції. Повторні акції заохочують клієнтів або повернутися до ресторану протягом короткого періоду часу, або купувати певні страви з меню. Ідея полягає в тому, щоб клієнти залишали більше грошей у ресторані та робили це частіше, що підвищить дохід та збільшить кількість постійних відвідувачів.

Щасливі години. Акції типу щасливих годин повинні проводитися не тільки в барах. Ресторани, в яких у певний денні години спостерігається

скорочення кількості відвідувачів, також можуть проводити щасливі години, коли пропонуються певні страви зі знижкою, щоб залучити до закладу більше відвідувачів.

Вірусні рекламні акції. Коли окремо взяте відео чи рекламне повідомлення поширюється як вірус, це означає, що воно поширюється швидко (наче вірус) через соціальні мережі, причому саме собою. Існують способи спробувати запустити такий вірус, але багато в чому доведеться покласти на вдачу. Однак, якщо пощастить, результатом вірусу може стати безкоштовно отримана широка популярність.

Підбиваючи підсумки, можна відзначити: нині соціальні мережі надають практично необмежені можливості для просування кафе та ресторанів. Таргетування допомагає точно визначити цільову аудиторію, а, як відомо, доставка рекламного повідомлення «за адресою» значно перевищує його ефективність. З погляду технічного втілення соціальні мережі так само дозволяють застосовувати різні маркетингові інструменти - від стандартних повідомлень до інтерактивного просування. Тобто при грамотному аналізі та розробці стратегії будь-який вид просування може дати надзвичайні результати.

Отже, соціальна мережа - це онлайн-сервіс, сайт, що дозволяє створювати соціальні зв'язки, будувати взаємовідносини, розповсюджувати інформацію та цільову аудиторію, відстежувати результативність рекламних кампаній, підвищувати загальну лояльність відвідувачів до певного бренду, продукту чи ресурсу.

## **Розділ 2. Діагностика цифрового менеджменту ресторану «SPEZZO», м. Київ**

### **2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану**

Ресторан «SPEZZO» є одним з найкращих ресторанів у своїй концепції м. Києва. Ресторан розташований на вул. Русанівська набережна, 8.

Візитна картка ресторану «SPEZZO» – висока якість страв, цілком доступні ціни та увага до кожного гостя. Ресторан відкритий з 11 до 22 години.

У меню ресторану понад 50 страв італійської кухні, приготованих за власними рецептами. Будь-яке з них можна взяти із собою. Спеціально для маленьких гостей організовують дитячі розваги.

У ресторані прийнято високі стандарти якості. Ці стандарти суворо дотримуються від закупівлі сировини до подачі страв гостю.

Закупівля продуктів для ресторану здійснюється тільки у постачальників, які добре зарекомендували себе на ринку і мають всю необхідну дозвільну документацію. У ресторані велика увага приділяється безпеці харчування та якості при приготуванні страв. Меню оновлюється щосезону, але якість страв залишається незмінною. Новинками стають лише найкращі страви, що пройшли відбір.

В ресторані приглушене світло, приємний запах, відкрита кухня, що дозволяє на власні очі побачити процес приготування страв.

Офіціанти виглядають охайно, привітно та приємно посміхаються кожному гостю ресторану.

Інтер'єри ресторану «SPEZZO» виконані у сільському стилі, що створюють атмосферу затишку та домашньої обстановки. Всі елементи інтер'єру, посуд та меблі спеціально виготовлені в єдиному стилі. (Додатки: *рис.2.1*)

В ресторані “SPEZZO” є два банкетних зали на 100 та 56 осіб та VIP-кімната. У малому залі ресторану добре влаштовувати невеликі свята для теплої компанії. VIP - кімната ресторану - ідеальне місце для охочих усамітнитися від шуму та повсякденної метушні.

Площі торгових залів та приміщень для споживачів відповідають нормативним даним - 2,23 м<sup>2</sup> на одного споживача.

Розглянемо таблицю фінансових показників ресторану «SPEZZO»:

Табл.2.1 Фінансові показники ресторану «SPEZZO»:

| Показники  | Значення, тис.грн |           |           | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення % |           |
|--|-------------------|-----------|-----------|----------------------|-----------|-----------------------|-----------|
|  | 2019              | 2020      | 2021      | 2020/2019            | 2021/2020 | 2020/2019             | 2021/2020 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції                   | 7 024 000         | 7 758 000 | 8 208 000 | 734 000              | 450 000   | 110,45                | 105,80    |
| Податок на додану вартість                                 | 1 404 800         | 1 551 600 | 1 641 600 | 146 800              | 90 000    | 110,45                | 105,80    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції            | 5 619 200         | 6 206 400 | 6 566 400 | 587 200              | 360 000   | 110,45                | 105,80    |
| Інші операційні доходи                                     | 24 000            | 73 000    | 146 200   | 49 000               | 73 200    | 304,17                | 200,27    |
| Адміністративні витрати                                    | 339 640           | 401 640   | 419 860   | 62 000               | 18 220    | 118,25                | 104,54    |
| Витрати на збут  | 378 960           | 419 440   | 584 240   | 40 480               | 164 800   | 110,68                | 139,29    |
| Інші операційні витрати                                    | 40 960            | 80 660    | 32 200    | 39 700               | -48 460   | 196,92                | 39,92     |
| Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток) | 3 221 208         | 935 685   | 961 515   | -2 285 523           | 25 830    | 29,05                 | 102,76    |
| Інші витрати   | 137 100           | 203 420   | -207 880  | 66 320               | -411 300  | 148,37                | -102,19   |
| Прибуток   | 2 684 340         | 1 247 580 | 1 282 020 | -1 436 760           | 34 440    | 46,48                 | 102,76    |
| Податок на прибуток від звичайної                          | -536 868          | -311 895  | -320 505  | 224 973              | -8 610    | 58,10                 | -         |

|  |           |         |         |            |        |       |        |
|--|-----------|---------|---------|------------|--------|-------|--------|
| діяльності   |           |         |         |            |        |       |        |
| Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток) | 3 221 208 | 935 685 | 961 515 | -2 285 523 | 25 830 | 29,05 | 102,76 |
| Чистий прибуток  | 3 221 208 | 935 685 | 961 515 | -2 285 523 | 25 830 | 29,05 | 102,76 |

*Продовження Табл.2.1.*

Середня кількість гостей/день – 120 осіб

Середня кількість працівників – 21 особа.

Ресторан “SPEZZO” є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- бенкети та фуршети;
- корпоративні вечірки;
- конференції, тренінги, презентації;
- бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);
- весілля;
- дні народження, ювілеї;
- дитячі свята з аніматорами, святковим частуванням та подарунками.

Основними напрямками діяльності ресторану “SPEZZO” є:

- обслуговування гостей у ресторані.
- організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів.
- організація семінарів, презентацій та виставок.
- доставка.

Найважливішим етапом при просуванні будь-якого бізнесу є визначення його вартості. Саме від того, наскільки ретельно та професійно проведено оцінку підприємства, залежить, з одного боку, можливість його продажу, а з іншого – примноження проведених покупцем бізнесу інвестицій.

Стандартна націнка на продукти у ресторані складає 400%. За грамотного підходу до організації бізнесу та управління фінансовим потоком, оборотних

коштів та прибутку, який вони приносять, цілком повинно вистачити на постійну «розкрутку» ресторану. Благо, специфіка цього бізнесу така, що він зазвичай не вимагає залучення дорогих рекламних носіїв.

У ресторані “SPEZZO” регулярно оновлюють меню, вносять зміни до оформлення зали, постійно вдосконалюють систему обслуговування.

Ресторан має привабливу вивіску, хорошу рекламу в Інтернеті: грамотна організація та «розкрутка» сайту та його регулярне оновлення є ефективним інструментом із залучення нових клієнтів.

Організаційна структура ресторану “SPEZZO” характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

В ресторані передбачені всі необхідні санітарно-технічні комунікації та обладнання, що відповідає існуючим санітарним нормам .

Організаційна структура ресторану “SPEZZO” є лінійною. Очолює підприємство генеральний директор.

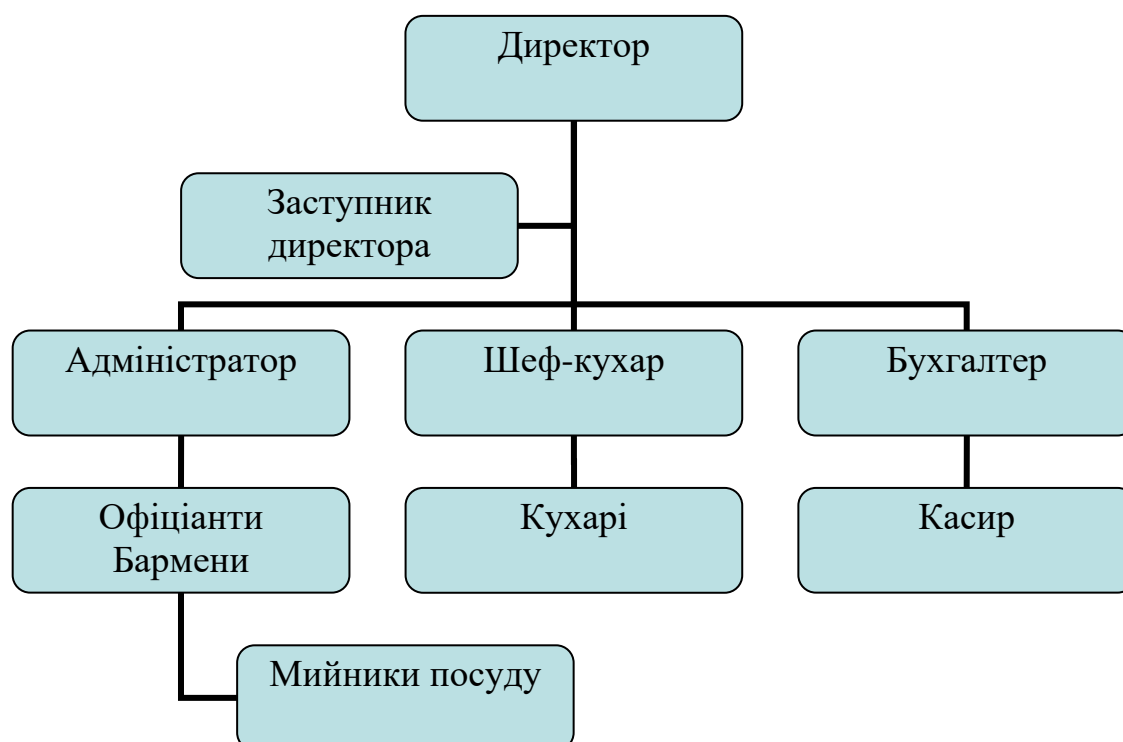


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ресторану «SPEZZO»

За формою обслуговування підприємство відноситься до обслуговування офіціантами. За асортиментом харчування дана послуга поділяється на харчування за вибором, харчування за попереднім замовленням, в т.ч. по обслуговуванню урочистостей, прийомів, ювілеїв, банкетів.

Приміщення задовольняють загальні санітарно-гігієнічні, протипожежні і технічні вимоги до торгівельних приміщень, забезпечують безпечні та комфортні умови по таких параметрах як температура і вологість.

При сервіруванні столів використовуються столовий і сортовий посуд, а також столові прибори одного зразка. У сервіруванні столів присутній єдиний стиль сервірування.

Сервірування столів здійснюється у відповідності з прийнятими у світовій практиці правилами обслуговування відвідувачів в ресторанах класу «люкс».

Кухарі, офіціанти і кандидати на керівні посади приймаються на роботу на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і соціологічного тестування.

Слідуючи за високим рівнем інтелектуально-технічного та духовного розвитку клієнтів, організації недостатньо просто удосконалювати свій асортимент та покращувати сервіс. Сьогодні пропонувати якісні та недорогі послуги – цього вже мало. Люди прагнуть купити не тільки і не стільки продукт, скільки елемент нового, кращого життя, його символ, а це вже абсолютно інший процес взаємодії з гостем, який стає для ресторану "SPEZZO" – повноцінним партнером.

Місія ресторану полягає у наданні відвідувачам ресторану якісних послуг в організації громадського харчування та обслуговування цієї сфери. Цілі ресторану «SPEZZO» – це прагнення якнайкраще вивчити запити та вимоги гостей, втілити їх на практиці та розвинути тісні взаємовигідні відносини з ними, а також забезпечити справедливу та відповідну заробітню плату працівникам підприємства.



Відповідно, «SPEZZO» ставить перед собою такі стратегічні завдання:

- 1) підтримка іміджу компанії як успішного та надійного партнера;
- 2) нарощування обсягів виробництва та збуту;
- 3) підвищення якості та конкурентоспроможності ресторанного продукту;
- 4) підвищення рентабельності.

Крім того, керівництво ресторанного комплексу ставить перед собою та співробітниками такі фундаментальні завдання:

- 1) розширення асортименту послуг;
- 2) дослідження ринку;
- 3) отримання максимального прибутку за стабільну якість послуг;
- 4) підвищення добробуту працівників ресторану "SPEZZO".

## **2.2. Аналіз застосування цифрових технологій рестораном**

Світ навколо нас змінюється щодня. Сучасний цифровий світ, для якого характерне зростання соціальних медіа та смартфонів, дає змогу цільовій аудиторії бачити та критикувати кожен крок підприємства ресторанного бізнесу. Соціальні мережі стали невід'ємною часткою цифрового життя – від перевірки новин до нескінченної прокрутки у Facebook, і кожен день у соціальних мережах витрачається в середньому 153 хвилини [27]

Сьогодні активними користувачами мережі Інтернет є понад 60% українців різних вікових категорій. При цьому найпоширенішим пристроєм для взаємодії з контентом виявився мобільний телефон (70%). Інтернет для сучасної людини – це не просто джерело розваги, а невід'ємна частина повсякденного життя, зручний і швидкий засіб для вирішення більшості питань.[10]

Ресторанна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви

та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

В Інтернеті можна гармонійно розмістити будь-яку інформацію, яка допоможе привабити гостей у заклад:

- опис ресторану (його концепція, загальна атмосфера, фірмові страви, інформація про шеф-кухаря, фотографії інтер'єру)
- новини (проведені заходи, акції та дегустації, зміни в меню, відкриття нових ресторанів, введення додаткових сервісів)
- повне меню, включаючи напої із зазначенням цін (*Додатки: рис.2.3*)
- координати (адреса, телефон, схема проїзду) і години роботи (*Додатки: рис.2.4*)
- інформація про додаткові послуги ресторану (організація банкетів, проведення дитячих свят, доставка страв додому)
- опис дисконтних і бонусних програм, що діють в ресторані;
- віртуальний тур по закладу
- відгуки відвідувачів;

На веб сторінках ресторану Spezzo інформацію подано дуже гармонійно та естетично, але попри це, не зовсім у повному обсязі.

*Табл.2.2. Обсяг контенту на веб-сайті ресторану «SPEZZO».*

| Веб-сторінка ресторану «SPEZZO»       | Оцінка за 100бальною шкалою |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Опис ресторану (концепція, атмосфера) | 80                          |
| Новини (заходи, нові сервіси, акції)  | 100                         |
| Повне меню                            | 100                         |
| Координати                            | 100                         |

|   |    |
|---|----|
| Інформація про організацію свят, банкетів | 70 |
| Опис системи лояльності                   | 90 |
| Віртуальний тур                           | 1  |
| Відгуки                                   | 1  |

*Продовження Табл.2.2.*

Ще одним специфічним, але яскраво вираженим, напрямком у використанні можливостей цифрової економіки, стають соціальні мережі. Їх роль в розвитку ресторанного бізнесу дуже значна.

Профілі в соціальних мережах зараз є візитною карткою закладу, бо справді якісний контент в акаунті активно допомагає потенційним гостям прийняти рішення про відвідини ресторану.

Бо інтернет для сучасної людини – це не просто джерело розваги, а невід’ємна частина повсякденного життя, зручний і швидкий засіб для вирішення більшості питань. Ефективно вибудований інтернет-маркетинг в значній мірі сприяє створенню великої клієнтської бази і формує впізнаваність бренду. Надання клієнтам доступу до соцмереж в закладі стимулює їх на згадку закладу в цих мережах. Відповідно, соціальні медіа сьогодні - це нитка, яка сприяє «безшовному» спілкуванню з клієнтом, транслюючи цифрові технології в клієнтський досвід. [17]

Ресторан «SPEZZO» зараз використовує просування в соціальних мережах виключно як доповнення до традиційної реклами: всі рекламні кампанії, що розміщуються на різних афішах, журналах та сторонніх сайтах, просто дублюються в особистому профілі ресторану в соціальних мережах. Діяльність з просування ресторану здійснюється керуючим та старшими менеджерами. Раніше ресторан «SPEZZO» ніколи не звертався до SMM-фахівців для розвитку просування ресторану через соціальні мережі. Діяльність з просування у ресторані «SPEZZO» спрямована на зміцнення існуючої

репутації закладу, яка визначається якістю пропонованих страв, високим рівнем обслуговування, а також теплою та приємною атмосферою.

У зв'язку з розвитком соціальних мереж і зростанням популярності в просуванні ресторанів за допомогою соціальних платформ, ресторан «SPEZZO» також має власні профілі в соціальних мережах. Як ми вже зазначили раніше, найбільш типовою стратегією просування ресторану є комбінація з двох соціальних мереж: Facebook і Instagram. Ресторан «SPEZZO» вдало поєднує обидві соцмережі та активно веде та оновлює сторінки на обох соціальних майданчиках.

Профілі соціальних мереж ресторану ведуться безпосередньо керуючим та старшими менеджерами, які самостійно виробляють SMM стратегію та ведуть соціальні мережі, звертаючи основну увагу на:

- проведення акцій та інформування про знижки;
- обмін з підписниками унікальними фотографіями з тематичних вечірок та майстер-класів;
- інформування про нові категорії страв та послуги.

На даний момент найбільш популярною соціальною мережею ресторану "SPEZZO" є Facebook, 6902 підписника. Акаунт у соціальній мережі Instagram другий за популярністю, на профіль ресторану в соціальній мережі підписано 5948 осіб. (Додатки: Рис.2.5)

Ресторан «SPEZZO» не має чіткого контент-плану для проведення SMM-кампанії, вся робота з просування в соціальних мережах обмежується крос-постінгом рекламних оголошень по всіх соціальних мережах. Активність підписників у соціальних мережах та охоплення постів раніше не відслідковувалися.

Обидві сторінки, і в Instagram, і в Facebook ведуться достатньо яскраво, подають повну інформацію про заклад, події, заходи та візуалізують майже всі страви ресторану. Незважаючи на те, що в соціальній мережі Instagram ресторану «SPEZZO» майже 6 тис. підписників, аналіз профілю дозволив

виявити, що якість даних підписників вкрай низька та оцінна кількість реально активних користувачів становить 2-3 тисячі осіб. Це говорить нам про те, що профіль ресторану в соціальній мережі Instagram надто перевантажений штучними сторінками, інакше кажучи, ботами. Велика кількість таких штучних сторінок у підписках профілю суттєво занижує показники охоплення та залучення реальних підписників завдяки розумному алгоритму соціальної мережі.

| Соціальні мережі | Кількість підписників | Реальні підписники |
|------------------|-----------------------|--------------------|
| Instagram        | 5948                  | 45%                |
| Facebook         | 6902                  | 80%                |

*Табл.2.3. Кількість підписників в соціальних мережах «SPEZZO».*

Тому у будь-якому випадку, менеджерам з просування ресторану «SPEZZO» варто приділяти більше уваги акаунтам у соціальних мережах, адже це той випадок, коли кінцевий результат потребує залучення максимальної кількості ресурсів: і матеріальних, і людських.

Не менш важливим напрямом, ніж ведення сторінок у соціальних мережах - є робота з блогерами. Зараз робота з блогерами проходить свою другу стадію еволюції в ресторанному бізнесі - ефективність, як і раніше, величезна, а вартість цього інструменту часто прагне незначних вкладень. Організація заходів спеціально для блогерів - це хороша стратегія для генерації позитивних відгуків про заклад чи боротьбу з негативними відгуками. На таких заходах ресторан може безкоштовно погодувати блогерів, розповісти про страви та кухню і попросити їх натомість залишити чесні відгуки. Не варто забувати про візуалізацію. Таку стратегію ресторан часто та активно використовує та залучає блогерів з їхньою аудиторією у «SPEZZO». (Додатки: рис.2.6.)

Дегустація для блогерів - гарне вирішення завдання для просування бренду загалом. Блогер сам знайде спосіб виділити потрібні його аудиторії вигоди та переваги продукту, коли сам побачить його та спробує. Є успішна практика розіграшів призів або купонів на наступний візит. Чесна і ефективна механіка — коли блогер ніби стає на якийсь час співробітником компанії, наділеним правом вибору призера/переможця.

Будь-яка робота зі створення та зміцнення іміджу закладу — у соціальних мережах чи з блогерами — має бути системною, інакше це не працює. Потрібно завжди про себе нагадувати, використовувати різні канали та правильно їх поєднувати. Важливо вмикати голову та адекватно оцінювати, де ресторан має засвітитись

### **2.3. Оцінювання результативності цифрового менеджменту ресторану**

У кожній компанії має існувати своя система оціночних показників, що відображає ефективність маркетингової діяльності та інвестицій у неї у довгостроковому і не лише короткостроковому аспекті.

Існує поділ на економічну та комунікативну ефективність просування. Економічна ефективність просування визначається співвідношенням між результатом, отриманим від заходів щодо просування, та вкладеними засобами на їх реалізацію за певний проміжок часу. Однак за такого розрахунку ефективності постає питання: «Де «спрацювала» реклама, а де вплив інших факторів?». У цьому разі можна провести аналіз впливу інших чинників на зміну товарообігу. Наприклад, вивчення тенденцій обсягу продажу виходячи з сезонного чинника за кілька періодів (місяців, років); вивчення споживчого настрою у зв'язку з інфляційними очікуваннями; виявлення цінової еластичності товару при використанні методів стимулювання збуту тощо. У загальному випадку економічна ефективність визначається зіставленням обсягу

додаткового прибутку від заходів щодо просування та витрат на їх проведення.[14]

Таким чином, вимір ефективності просування є складним завданням і часто визначається за принципом «проб та помилок». Саме методом опитування гостей можна визначити, який інструмент просування спрацював.

У першу чергу, перед початком проведення SMM-кампанії необхідно визначити, для яких цілей вона проводиться, і сформулювати метрики, за якими оцінюватиметься ефективність. Проведення просування у соціальних мережах потребує постійного моніторингу та участі. Незважаючи на те, що, по суті, вони не стикаються з основною діяльністю ресторану і є самостійною галуззю бізнесу, соціальні мережі мають свої закони та принципи роботи, не дотримання яких може призвести до реальної втрати коштів і споживачів [25].

Існують загальноприйняті показники для SMM галузі, які дають змогу відстежувати ефективність роботи кампанії:

1. Показники охоплення. Статистика охоплення профілів ресторану у соціальних мережах є однією з найбільш загальних метрик виявлення зростання активності підписників.

Відстеження статистики охоплення підписників необхідно для того, щоб виявляти їхню залученість та зацікавленість профілем ресторану. Ці метрики необхідні для відстеження прогресу або регресу розвитку профілю, а також виявлення найцікавішого контенту для гостей.

Для виявлення залучення підписників у соціальних мережах використовують формулу [18]:

$$\text{Engagement Rate} = (\text{лайки} + (\text{коментарі}/2) + \text{збереження}) / \text{охоплення} \times 100\%$$

ER показує середню кількість реакцій одного підписника профілю ресторану у соціальній мережі за конкретний період. У ресторанній сфері прийнято ділити кількість коментарів на 2, тому що в цій галузі на соціальних майданчиках в інтернеті прийнято відповідати на всі коментарі, створюючи активну платформу для спілкування та збільшення охоплення. У зв'язку з цим

половина коментарів не несуть реальної ваги для підрахунку залученості підписників профілю ресторану. Норма показника Engagement Rate у просуванні соціальних мереж дуже умовна. Проте середнім нормальним показником залучення підписників у профілях соціальних мереж ресторанів вважається рівень 7-15% [23].

2. Показники реальної залученості. Ресторанна сфера відрізняється тим, що надання послуги неможливе без реальної присутності споживача та продавця. У зв'язку з цим діяльність SMM підрозділу в першу чергу повинна бути спрямована на реальне залучення живої аудиторії споживачів до ресторану та максимальне утримання гостей. Тому для ресторанної області виробилася спеціальна метрика залучення, що відображає кількість людей, які прийшли з соціальної мережі до ресторану за певний період:[17]

$$\text{Залучення} = (\text{прийшло людей по хештегу}) / (\text{охоплення посту}) \times 100\%$$

Нормальний показник реальної залученості до ресторану становить 6-10% від загальної кількості [17].

3. Окупність інвестицій у SMM-кампанію. Рекламна кампанія ресторану в соціальних мережах часто не вимагає великих вкладень, тому легко і швидко окупається. Ведення профілю в соціальній мережі, створення контенту, контент-плану, а також написання текстів часто закріплюються за керівництвом ресторану і не вимагають додаткових витрат з боку інвесторів, або за одним конкретним SMM-агентом, який працює в штаті на посаді, що стабільно оплачується.

Для аналізу окупності вкладених у SMM інвестицій використовується показник ROI (Return on Investment), який дозволяє розрахувати повернення грошових одиниць на вкладені інвестиції [21]:

$$\text{ROI} = ((\text{дохід-витрати на SMM}) / (\text{інвестиції}))$$

Дохід ресторану для формули розраховується виходячи з реальної кількості людей, які прийшли до ресторану завдяки SMM-кампанії, кількість яких відстежується завдяки реальній залученості підписників. Витрати на



SMM-кампанію складають вкладення в рекламу, що таргетує, колаборації з відомими особистостями, а так само механічну розкрутку профілю. Найчастіше для ресторанної сфери дані витрати на місяць не перевищують 10 000 грн. Це також пов'язано зі специфікою ресторанної діяльності, оскільки традиційно у цій сфері роль SMM-фахівців виконує управлінський відділ та адміністрація.

Для виявлення впливу просування ресторану в соціальних мережах на утримання гостей насамперед необхідно було виявити загальну активність власників карток постійного гостя в соціальних мережах ресторану. Крім того, проводилося порівняння активності підписників на облікових записах ресторану «SPEZZO» з регулярністю їх відвідування самого ресторану. Дані щодо регулярності відвідування власників карток постійного гостя відстежуються за допомогою програми, яка розраховує середню кількість відвідувань кожного унікального постійного гостя. Вся група респондентів має карти лояльності ресторану більше двох місяців, що дозволяє системі розраховувати середню кількість відвідувань.

Для оцінки активності власників карток лояльності ресторану, респондентам у ході анкетування були задані питання, які дозволяли дізнатися, які соціальні мережі використовують постійні гості та чи знають вони про існування профілів ресторану.

Проведений аналіз власників карток постійного гостя відображає кілька загальних тенденцій:

Спостерігається прямий взаємозв'язок між лояльністю групи респондентів, що спостерігається, до профілів ресторану (є підписка на обидві соціальні мережі) з рівнем активності цих споживачів у соціальних мережах закладу. Усі респонденти, які підписані відразу на дві соціальні мережі ресторану «SPEZZO» виявляють максимальну активність як підписників, тобто регулярно оцінюють та коментують контент ресторану.

|                                    | Всі соціальні мережі | Instagram   | Facebook    |
|------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|
| Підписка тримачів карт лояльності: | 71/100               | 82/100      | 71/100      |
|                                    |                      | Активність: | Активність: |
| Висока                             |                      | 30/82       | 28/71       |
| Тільки лайки                       |                      | 27/82       | 40/71       |
| Жодної                             |                      | 25/82       | 3/71        |

*Табл.2.4. Взаємозв'язок лояльності цільової групи та рівня активності в соціальних мережах ресторану.*

Найпопулярнішою соціальною мережею ресторану серед власників постійних карток є Instagram, із загальної кількості респондентів, 100 осіб, всього 18 осіб не підписано на профіль ресторану у соціальній мережі, 7 з яких взагалі не зареєстровані у соціальних мережах. Це говорить про те, що розвиток профілю ресторану в Instagram працює у правильному напрямку, оскільки більшість постійних гостей підписано на обліковий запис закладу.

Простежується прямий взаємозв'язок між активністю, яку виявляють власники карт постійного гостя в соціальних мережах ресторану та їх регулярністю відвідування закладу.

Для оцінки частоти відвідування було проведено опитування. Із загальної бази постійних гостей ресторану було відібрано респондентів анкетування. Всі респонденти, які виявляють найбільшу активність у соціальних мережах ресторану (коментування та оцінювання), реально відвідують ресторан «SPEZZO» більше 5 разів на місяць. При цьому респонденти, підписані на соціальні мережі, але не залучені до активності в профілях ресторану (відсутність будь-якої активності в соціальних мережах ресторану більше одного місяця), навпаки відвідують заклад набагато рідше, від 1 до 3 разів на місяць. Крім того, власники карт постійного гостя, які не зареєстровані в соціальних мережах взагалі, тобто не мають можливості підписатися на

соціальні мережі ресторану, так само значно рідше відвідують «SPEZZO», всі 7 респондентів роблять це не частіше ніж раз на місяць.

Ці показники говорять нам про те, що реальне залучення користувачів до соціальних мереж значно підвищує шанси закладу на повторне повернення споживача. Активна робота з цільовою аудиторією ресторану в соціальних мережах (ведення безперервного діалогу, постійне нагадування про себе, проведення акцій із залучення) дозволяє впливати на підсвідомість споживачів і, як наслідок, на регулярність їх відвідуваності, тобто на утримання гостей у ресторані.

1. Вплив просування у соціальних мережах на утримання власників карток постійного гостя.

Також здійснювалася оцінка впливу просування у соціальних мережах на утримання реальних гостей. Для цього в рамках ВКР протягом двох місяців розвитку соціальних мереж ресторану відслідковувалися показники утримання власників карток постійного гостя за допомогою соціальних мереж.

Дана метрика дозволяє відстежувати кількість повторних продажів та утримання цільової групи споживачів, для її відстеження у соціальних мережах ресторану «SPEZZO» протягом двох місяців проводилася кампанія із залучення власників карток постійного гостя. Для цього в профілі ресторану в Instagram розміщувалися спеціальні ключові слова, назвавши які при оплаті рахунку в ресторані, гості, які мають карти лояльності, могли безкоштовно отримати комплімент, що було стимулом для гостей створювати статистику для подальшого аналізу. Крім того, для відстеження появи нових гостей ці ж ключові слова дозволяли відвідувачам, які прийшли з соціальних мереж отримати знижку в 15% на весь рахунок, що в результаті активно стимулювало нових споживачів приходити повторно. Коефіцієнт утримання гостей розраховувався окремо для власників карток постійного гостя, щоб виявити вплив просування у соціальних мережах на утримання цільової аудиторії, а також окремо для нових гостей, які придбали карти лояльності протягом

проведення аналізу, для розрахунку впливу просування у соціальних мережах на утримання нових клієнтів.

За кількість гостей на початок періоду для власників карток постійного гостя беруться дані з бази постійних гостей на кожен із періодів, які відображають кількість реальних власників карток. За кількість гостей на кінець періоду беруться аналогічні дані щодо постійних гостей за кінець конкретного періоду. Як показник кількості нових гостей за період були підраховані показники постійних гостей із соціальної мережі (пропонований комплімент забивається в систему за нульовою вартістю і відображається в чеку гостя, що дозволяє всередині самої системи відстежувати кількість таких гостей).:

|          | Початок періоду | Прийшло | На кінець періоду |
|----------|-----------------|---------|-------------------|
| 1 місяць | 35%             | 17%     | 38%               |
| 2 місяць | 41%             | 24%     | 50%               |

*Табл.2.5. Утримання власників карток постійного гостя за допомогою соціальних мереж, динаміка у відсотках.*

Отримані відсотки дозволяють побачити зростаючу динаміку утримання постійних гостей за допомогою соціальних мереж. З кожним місяцем відсоток утримання споживачів для гостей ресторану збільшується, що показує ефективну роботу соціальних мереж у напрямку цільової групи споживачів, оскільки їхня залучення до життя ресторану та регулярність відвідування збільшується. Норма коефіцієнта утримання споживачів для ресторанної сфери не визначена, проте факт впливу просування у соціальних мережах на утримання власників карток постійного гостя доводиться позитивною динамікою зростання утримання.

2. Вплив просування у соціальних мережах на утримання нових гостей ресторану.

За кількість гостей на початок періоду для обчислення коефіцієнта для нових гостей ресторану беруться дані з бази гостей на кожен з періодів, які відображають кількість реальних гостей за період (за перший тиждень місяця). За кількість гостей на кінець періоду беруться аналогічні дані щодо гостей за кінець конкретного періоду (останній тиждень місяця). За кількість нових гостей, що прийшли за період, береться кількість нових відвідувачів ресторану, які прийшли за спеціальним ключовим словом до ресторану за період дослідження.

|          | Початок періоду | Прийшло | Не повернулось | На кінець періоду |
|----------|-----------------|---------|----------------|-------------------|
| 1 місяць | 285             | 30      | 18             | 297               |
| 2 місяць | 317             | 45      | 16             | 346               |

*Табл.2.4. Утримання нових гостей за допомогою соціальних мереж, динаміка у кількості гостей*

Показники утримання нових споживачів через соціальні мережі також ростуть, що говорить про правильний вектор ведення SMM напряму в ресторані.

Показники утримання гостей відображають позитивні тенденції, що говорить про посилення каналу просування ресторану через соціальні мережі, а також необхідність продовження ведення такої політики розвитку акаунтів. Крім того, спостерігається залежність між розвитком соціальних мереж і кількістю нових споживачів, які повертаються в ресторан повторно, тоді як кількість гостей, що пішли, пропорційно зменшується. Це свідчить про позитивний вплив у соціальних мережах як на вже постійних гостей, так і на нових.

## **Розділ 3. Удосконалення цифрового менеджменту ресторану «SPEZZO», м. Київ**

### **3.1. Обґрунтування програми заходів з впровадження цифрових технологій**

Індустрія гостинності традиційно не відноситься до галузі з інтенсивним використанням знань. Технологічні інновації для неї є скоріше допоміжним інструментом у досягненні стратегічних цілей і забезпеченні конкурентоспроможності. Незважаючи на це, останнім часом глобальний інтерес галузі до нових цифрових технологій значно зріс. Представники індустрії гостинності розглядають нові технології та інноваційні рішення в сфері ІТ як значущий фактор конкурентоспроможності. Згідно з дослідженням Національної асоціації ресторанів США, близько 80% рестораторів вважають, що нові технології здатні забезпечити зростання продажів, підвищити операційну ефективність і є конкурентною перевагою. Дослідження NRA показує ступінь поширеності окремих технологій в ресторанній індустрії США [27]:

- технології електронної обробки замовлень використовує 81% компаній;
- безкоштовний Wi-Fi для клієнтів – 68%;
- прийом замовлень онлайн – 37%;
- прийом мобільних платежів – 32 %.

Як можна бачити, на сьогоднішній день компанії та в тому числі об'єкт нашого дослідження ресторан «SPEZZO» реалізують, перш за все, або найбільш прості, або найбільш необхідні технічні рішення, що безпосередньо впливають на швидкість обробки замовлень. В Україні аналогічних масштабних досліджень, присвячених технологічному забезпеченню підприємств ресторанної індустрії не проводилося, проте аналіз експертних оцінок дозволяє виявити основні напрямки впровадження ІТ. Основну увагу українські

ресторани приділяють програмним рішенням для автоматизації робітників процесів, як фронт, так і бек-офісу:

- складання та обробка замовлень, в тому числі додатки для офіціантів, картки для електронних чайових, а також електронні меню для гостей;
- прийом платежів і і касове обслуговування;
- управління меню; картками лояльності;
- планування, облік і контроль витрат, контроль роботи персоналу, формування звітів. [12]

Другий загальний напрямок інформації ресторанного бізнесу - це маркетинг і взаємодія зі споживачами. Ресторан «SPEZZO», як ми вже визначили, вдало втілює в життя цифрові методи просування закладу, а також автоматизацію базових процесів його функціонування.

Водночас столичні ресторани демонструють значно меншу активність у розробці власних програм для мобільних пристроїв. Менше 10 % українських підприємств мають власний додаток, що у три рази менше, ніж у США. Як правило, мобільний додаток створюють великі мережеві бренди, такі як KFC, McDonalds, але іноді й незалежні ресторани. Відсутність власного додатка може вважатися одним із головних недоліків та перспективним напрямом подальшої цифровізації українських ресторанів. Згідно з останнім дослідженням розповсюдження цифрових технологій, підготовленим компанією WeAreSocial, рівень проникнення Інтернету в Україні становить 76% [26].

З великих світових платформ найпопулярнішими в Україні є Instagram (30% населення старше 13 років, яке фактично може бути охоплене рекламними повідомленнями) та Facebook 28%. Можна зробити висновок, що українські ресторатори вірно реагують на поширення соціальних мереж, правильно їх вибирають і обгрунтовано роблять їх основним каналом просування і спілкування з клієнтами.

Проте маркетингові стратегії, що ними використовуються, недооцінюють роль мобільних пристроїв у комунікаційних практиках споживачів. Близько 40% активних користувачів соціальних мереж використовують для доступу до них мобільні пристрої [27]. Хоча це помітно менше, ніж наприклад, у США 62 %, це значна цифра, що показує, що мобільні пристрої стають основним засобом доступу до інформації. А враховуючи, що близько 58% населення країни здійснюють покупки онлайн, у тому числі 32% за допомогою мобільних пристроїв, і 40% інтернет-користувачів використовують їх для банківських операцій, потенціал для взаємодії з клієнтами за допомогою додатків виглядає дуже недооціненим. Це підтверджує і той факт, що вже зараз понад третина українців (34%) використовують свій телефон для платежів. Відсутність необхідних можливостей у більшості рестораторів свідчить про незадоволений попит на цю послугу.

Мобільний додаток є ефективним інструментом, який здатний забезпечити простий доступ клієнтів до найбільш затребуваних функцій. Основні функції, які в даний час реалізуються за допомогою мобільних додатків ресторанів, включають: інформацію про меню; бронювання, оформлення замовлення; контактну інформацію; моніторинг та управління програмою лояльності; вибір методів оплати; інформацію про склад продуктів. Розробка власної програми порівняно недорогий спосіб зосередити доступ до основних послуг ресторану в одному місці з використанням адаптованого та зручного для користувачів інтерфейсу. [19]

Однак, як можна бачити, навіть такий простий набір основних функцій для більшості відвідувачів ресторанів поки залишається практично недоступним. Серед іншого, це свідчить про відсутність у багатьох ресторанів досить продуманих політик управління лояльністю клієнтів, які спиралися б не тільки на традиційні механізми (карти лояльності тощо), але й були б перспективно-орієнтованими і інтегрували б різні компоненти взаємини з



клієнтами: від знижок постійним покупцям до їх зручного інформування про новини та події, а також пряму взаємодію в соціальних мережах.[28]

Таким чином, аналіз наявних даних показує, що в даний час існує певний розрив в патернах фактичного використання ІТ і незадоволених потреб рестораторів. Це підтверджує дослідження NRA, яке показало, що тільки 12% рестораторів вважають, що вони йдуть в ногу з часом у технологічному забезпеченні своїх операцій, тоді як третина визнає своє відставання.[28]

Проведений огляд перспективних рішень, що з'явилися, показує, що на даний момент найбільш затребувані світовою індустрією рішення практично відсутні на українському ринку послуг. Проте вже зараз компанії, які мають сформульовану технологічну та інноваційну стратегію, здатні забезпечити свою майбутню конкурентоспроможність за рахунок інвестицій у їх реалізацію та впровадження.

Наведемо кілька прикладів таких перспективних технологій, які більшою мірою відповідають завданням побудови цифрової економіки, ніж стандартний набір з електронного меню, прийому банківських карток, безкоштовного Wi-Fi та сторінки в соцмережах.

-Технології радіочастотної ідентифікації. Такі технології мають значний потенціал у різних сферах ресторанного бізнесу: від складського обліку та управління закупівлями до оптимізації обслуговування клієнтів безпосередньо в ресторані. Завдяки цій технології можна запроваджувати спеціальний пристрій, який отримує клієнт, що оформив замовлення. Пристрій ідентифікує конкретний столик, до якого прив'язане замовлення і дозволяє персоналу відстежувати весь процес його виконання. Ключовою відмінністю від традиційної системи відстеження замовлень, що дозволяє керувати черговою виконання, відстежувати час і взаємодіяти з касою, є те, що дана технологія дозволяє офіціанту за допомогою робочого планшета швидко ідентифікувати необхідний столик та прискорювати процес обслуговування. [5]

Ця технологія була б особливо актуальна для ресторану «SPEZZO» з великою кількістю місць і високим потоком відвідувачів, для яких скорочення часу очікування та мінімізація витрат є ключовими факторами конкурентоспроможності.

-QR-коди. Будучи вже усталеним стандартом маркування товару, QRкоди порівняно повільно проникають у ресторанну індустрію. При цьому вони характеризуються дуже високою швидкістю обробки та здатністю зберігати велику кількість цінної інформації. Будучи простим двовимірним зображенням, QR-код може розміщуватись на різних типах поверхні, від упаковок продуктів та страв до рекламних розтяжок, швидко та легко зчитуватися більшістю сучасних мобільних пристроїв. QRкод дозволяє одним дотиком передавати клієнтам ключову інформацію про ресторан, включаючи час роботи, меню, історію. За допомогою QR-коду ресторан може інформувати клієнтів про заходи, події, акції, що проводяться, запускати дію програм лояльності, організувати зворотний зв'язок. [5]

-Розширення функцій мобільних платежів. Якщо розрахуватися банківською картою можна майже всюди, мобільні платежі поки поширені меншою мірою. При цьому використання спеціальних додатків не тільки дозволяє здійснювати оплату швидко та зручно, а й значно підвищити гнучкість системи оплати. Наприклад, перспективною технологією є технологія поділу чека. Реалізована у вигляді мобільного додатка, вона дозволяє компанії друзів, що прийшли до ресторану, «скинутися» та розділити чек на кілька частин, без використання готівки, швидко та зручно.

-Роботизація у ресторані. Використання роботів для автоматизації основних робочих процесів безпосередньо при взаємодії з клієнтами в ресторані є однією з найбільш революційних і одночасно неоднозначних інновацій. Використання роботів розглядається як можливість значно скоротити витрати, але також має маркетинговий потенціал (ефект новизни) і дозволяє залучити нові цільові сегменти. Використання роботів також дозволяє

зняти проблему вигорання та стресів обслуговуючого персоналу. Однак, з іншого боку, установки щодо заміни людського обслуговування роботами вкрай неоднозначні і можуть зустріти відторгнення.

Ресторанна індустрія, загалом не будучи високотехнологічною галуззю, нині відкриває в собі революційний потенціал нових цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати робочі процеси, значно розширити якість і асортимент послуг, підвищити операційну ефективність. Але як ми бачимо, в даний час цей потенціал реалізований лише незначною мірою.

Для ресторану «SPEZZO» на даному етапі його функціонування, як підприємства, було розроблено дану програму цифрового управління та просування:

*Табл.3.1. Програма цифрового управління та просування ресторану «SPEZZO».*

| Завдання                        | Зміст   | Термін реалізації | Платформа             | Очікуваний результат   |
|---------------------------------|---|-------------------|-----------------------|--|
| Від необхідності- до осмислення | -Чому вигідно відсвяткувати День Народження саме у нас?<br>-Як підсмажити соковитий стейк?<br>-Як обрати вино під будь-яку страву?<br>-Чому бізнес-ланч- це дешевше, ніж пообідати вдома? | Кожні два місяці  | Instagram<br>Facebook | -Привчити до походів в ресторани.<br>-Відкинути заперечення, що ресторани-це дорого. |
| Від осмислення-                 | -Майстер клас від шеф-кухаря.   | Кожні два         | Instagram<br>Facebook | -Позбутися конкурентів.  |

|                           |   |                     |                       |  |
|---------------------------|---|---------------------|-----------------------|--|
| до вибору                 | -Огляд дитячої кімнати.<br>-Чому якісне обслуговування-це наш пріоритет?<br>-Як відсвяткувати камерне весілля?            | місяці              |                       | -Зайняти лідируючу позицію на ринку ресторанних послуг.  |
| Від вибору-до покупки     | -Огляд меню(детальний).<br>-Огляд акцій(детальний)<br>-Відео-огляд зали ресторану.<br>-Запрошення на дегустаційні вечори. | Кожного місяця      | Instagram<br>Facebook | -Зіставивши всі факти-прийти до нас.<br>-Відвідати дегустацію.<br>-Викликати приємні асоціації та спогади у майбутньому. |
| Від покупки-до лояльності | -Демонстрація відгуків гостей.<br>-Репости з профілів гостей.<br>-Коментарі під публікаціями гостей.                      | На постійній основі | Instagram<br>Facebook | -Завоювати лояльність<br>-Щоб викладали більше фото-відео контенту з ресторану<br>-Щоб рекомендували друзям              |

*Продовження Табл.3.1.*

Відповідальним призначається SMM-менеджер ресторану «SPEZZO».

Бюджет, що закладається на цифрове просування ресторану кратний заробітній платні SMM-менеджера, яка виплачується щомісяця.

### **3.2. Прогнозування результативності реалізації програми цифровізації діяльності ресторану**

Цифровізація ресторанного бізнесу та сфери гостинності – це цілий спектр послуг та проектів: від автоматизації та програм лояльності до нішевих сервісів, що дозволяють залучати нових гостей на основі їхніх уподобань. На особливу увагу заслуговує доставка, як комплексна послуга в основі якої лежить якісне ІТ-рішення щодо прийому, обробки та контролю виконання замовлень. І, природно, результатом будь-якої онлайн-послуги є величезні та докладні бази даних про клієнтів. Цифровізація ресторанного бізнесу йде швидко, незалежно від бажання самих рестораторів.[11]

Пандемія та ізоляція 2020 більш чітко показали приблизний вектор розвитку галузі.

По-перше, він підкреслив ризик, що зростання популярності доставки вбиватиме ресторанну культуру.

По-друге, супермаркети в перспективі займатимуться продажем та доставкою не продуктів, а готової продукції та страв, таким чином складуть конкуренцію ресторанам.

По-третє, агрегатори доставки, маючи доступ до величезної бази споживачів можуть повністю обрушити ресторанний ринок у разі відкриття власних фабрик-кухонь. Саме для вирішення цих проблем необхідна консолідація спільноти та переформатування ринку.

Якщо ресторани самі не займатимуться своєю автоматизацією, оптимізацією та цифровізацією, то на зміну їм рано чи пізно прийдуть роботизовані заклади. Крім того, потрібно зрозуміти, що попереду нас чекає фантастичне персоналізоване харчування, подальша мода на здорове харчування і «ЗОЖ». Або ресторани перебудуються, або на них чекає сумне майбутнє. При цьому для гостей у будь-якому випадку все буде добре та смачно.

Пандемія прискорила цифровізацію ресторанної індустрії: чим менше співробітників готують та подають їжу, тим спокійніше гостям. Але технології — це не лише безпека: вони допомагають звільнити персонал від рутинної роботи, збільшити виторг та гнучко керувати попитом.

Таким чином, основними проблемами антикризового розвитку підприємств ресторанного бізнесу, які можуть бути вирішені шляхом цифрової трансформації в умовах пандемії COVID-19 та її рецесії, є такі [6]:

1) потреба власників ресторанного бізнесу в захисті своїх співробітників (епідемія може стати переломним моментом, після якого дистанційна робота сприятиме розширенню звичайних видів і доведе лідерам ресторанного бізнесу, що їх співробітники можуть працювати онлайн (дистанційно) так само ефективно, як і офлайн, за наявності потрібних технологій, правильного підходу до управління бізнес-процесами та культурою;

2) нетворкінг та бізнес-комунікації (від англ. net – мережа, work – робота) – це діяльність, яка спрямована на комунікацію з іншими людьми . Однією з альтернатив є відеоконференції, для проведення яких існує безліч платформ для підтримки бізнес-комунікацій із партнерами та споживачами;

3) неперервне навчання: того, як діджиталізація може допомогти зберегти лояльність клієнтів підприємств ресторанного бізнесу; стратегія і тактика збереження життєздатності підприємства ресторанного бізнесу в умовах хаосу споживача.

Соціальна орієнтованість – не просто модний бізнес-тренд, а необхідна умова, бо в сучасних умовах добробут населення переважає над власними інтересами підприємства ресторанного бізнесу. В умовах пандемії коронавірусу як ніколи раніше вебсайти компаній та сторінки в соціальних мережах стають основним каналом інформації про ресторанну продукцію. Обновлений контент та постійний потік нових та справжніх відгуків споживачів особливо важливий для підтримання довіри до підприємства ресторанного бізнесу. [13]

В даний час маркетинг у соціальних медіа справді дозволить ефективно вирішувати безліч бізнес-завдань. При цьому, використовуючи просування в соціальних мережах розумно, стане можливим значно скоротити свої рекламні, PR та маркетингові бюджети.

Звичайно, не варто думати, що, обравши лише один із перерахованих вище інструментів, ви зможете отримати відчутну вигоду.

Як правило, потрібно чітко зрозуміти свої цілі, бюджети та терміни, після чого збудувати повноцінну стратегію, куди входять кілька інструментів. І лише такий підхід може гарантувати:

1. популяризацію бренду;
2. просування продукту;
3. отримання зворотний зв'язок;
4. залучення клієнтів у певний час доби або на певний захід;
5. залучення нових клієнтів; збільшення частоти відвідувань постійними клієнтами;
6. підвищення лояльності до бренду;
7. підвищення середнього чека.

Цифровізація ресторанної діяльності сприяє підвищенню клієнт орієнтованості, зміцненню емоційного зв'язку з клієнтом підприємства ресторанного бізнесу. В умовах пандемії коронавірусу веб-сайти, сторінки у соціальних мережах, оновлений контент та потік відгуків споживачів особливо важливі для підтримки довіри споживачів до підприємства ресторанного бізнесу, а отже, ефективна стратегія цифрового маркетингу має вирішальне значення не тільки для підтримки лояльності клієнтів підприємств ресторанного бізнесу, а й є дієвим інструментом його антикризового розвитку.

У найближчому майбутньому ресторани мають лише два шляхи: «померти», як традиційний бізнес, за аналогією з таксопарками та друкованими ЗМІ, або переорієнтуватися на онлайн, консолідуючись усередині ресторанної спільноти та залучаючись підтримкою різних ІТ-сервісів.

## Висновки

Ресторанна індустрія, яка спочатку не здавалася високотехнологічною, цифровою галуззю, в даний час відкриває перед собою революційний потенціал нових цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати робочі процеси, значно розширити якість і асортимент послуг, підвищити операційну ефективність. В даний час цей потенціал реалізований лише незначною мірою. Цифровізація ресторанного бізнесу, як в Україні, так і в світі, заснована на порівняно невеликій кількості технічних рішень.

У першому розділі було визначено, що діджитал трансформація в перспективі є найбільш істотним трендом у сфері управління ресторанним бізнесом, оскільки перетворює колись уявні рішення на реальні потреби клієнтів, створюючи чудовий клієнтський досвід та повністю змінюючи ресторанний бізнес.

Ресторанний діджитал-маркетинг мав довгий шлях розвитку, який починався з простої зовнішньої реклами як афіш і «сарафанного радіо» і до активного просування у соціальних мережах. Незважаючи на те, що сьогодні просування в соціальних мережах використовується практично у всіх сферах бізнесу, багато ресторанів забувають, що простої присутності профілю закладу в соціальних мережах недостатньо і для збільшення конверсії каналу SMM неминуче буде потрібно складання стратегії.

Специфіка ресторанного бізнесу визначає амбівалентність його ставлення до технологічних інновацій. З одного боку, ресторанний ринок є висококонкурентним: гігантські розміри індустрії, відносно низькі вхідні бар'єри, розвиток культури харчування «поза будинком», що створює попит, що постійно зростає. Зазначені фактори не лише сприяють розвитку конкуренції, а й формують стабільну потребу у освоєнні нових форматів та концепцій закладів. Наростаюча діджиталізація в галузі все більше занурює клієнта в цифрове середовище, формуючи нові і нові грані клієнтського досвіду. При цьому під клієнтським досвідом розуміється вся сукупність емоцій, вражень та



знань клієнта, яку він отримує у різних точках контакту із закладом ресторанного ринку (як реальних, так і віртуальних). У клієнтів сьогодні відбувається певне зрушення у сприйнятті базових граней закладу та його продуктів.

**У другому розділі** було досліджено аспекти просування ресторану «SPEZZO» через соціальні мережі, виділено чіткі особливості ведення соціальних мереж саме для ресторанної сфери.

Криза, яка стала результатом розповсюдження епідемії коронавірусу, ввела у «тимчасовий анабіоз» значну кількість українських підприємств ресторанного бізнесу. Разом із тим криза може розглядатися підприємствами ресторанного бізнесу як можливість. Онлайн-маркетинг сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості, зміцненню емоційного зв'язку з клієнтом підприємства ресторанного бізнесу.

Тож, було виявлено, що кожна соціальна мережа має свою специфіку і, як правило, вона залежить від типу контенту, який публікується користувачами. Для ресторанної сфери ідеально підходять соціальні мережі, які надають можливість публікувати візуальний контент (фотографії, відео), оскільки така можливість дозволяє генерувати ресторану контент, що максимально продається. Так само було проведено дослідження впливу просування ресторану «SPEZZO» через соціальні мережі на утримання гостей, як постійних (власників карток постійного гостя), так і нових (що прийшли з соціальних мереж).

Після вивчення теоретичної бази та проведеного аналізу було виявлено, що сьогодні просування у соціальних мережах дозволяє ресторану «SPEZZO» не лише залучати нових споживачів, а й активно впливає на рівень утримання гостей. Причому соціальні мережі дозволяють не лише якісно утримувати постійних гостей, а й залучати та зберігати нових. У зв'язку з цим, у сучасному

світі, ресторану «SPEZZO» для успішного функціонування просто життєво необхідно розвивати напрямок діджитал-трансформацій.

**У третьому розділі** було досліджено можливості та перспективи ресторанного бізнесу в умовах глобальної цифровізації. Однак також ми дійшли висновку, що на сьогоднішній день діджитал-можливості використовуються в Україні недостатньо потужно. Адже потребують неабияких фінансових впливань та участі впливових фігур в цьому процесі.

Цифровізація ресторанного бізнесу та сфери гостинності – це цілий спектр послуг та проектів: від автоматизації та програм лояльності до нішевих сервісів, що дозволяють залучати нових гостей на основі їхніх уподобань.

Якщо ресторани самі не займатимуться своєю автоматизацією, оптимізацією та цифровізацією, то на зміну їм рано чи пізно прийдуть роботизовані заклади. Інформаційні технології сьогодні, як ніколи раніше, стають все більш цінним ресурсом у підприємствах ресторанного бізнесу, які могли б допомогти рестораторам не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Завадинська О.Ю. Іноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 2. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/9541>.
2. Гріценко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 86–98.
3. Гронь О.В. Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2015. № 7., С. 305–310.
4. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес-Інформ. 2017. № 11. С. 459–464.
5. Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». 2012. № 106. С. 403–408. 8. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1 (2). С. 92–99.
6. Дорошенко К. Світові інтелектуали про наслідки пандемії коронавірусу для людства. URL : <https://suspilne.media/20654-svitovi-intelektuali-pro-naslidki-pandemii-koronavirusu-dla-ludstva/>
7. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1 (2). С. 92–99.
8. Коронавірус: Як українські ресторатори ведуть ресторанний бізнес. URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainianrestaurateurs-do-business-in-a-pandemic>.
9. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. Економічний вісник

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 362–371.

10. Олексенко А. Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для horeca. URL : <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tsyfrovi-rishennya-dlya-horeca>.

11. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. URL : <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.

12. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2–2(08) . С. 20–25.

13. Системи управління клієнтським досвідом. URL : <https://buduysvoe.com/publications/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom/>

14. Фокіна О.В. Розвиток концепції маркетингу в умовах цифрової економіки: ВятГУ, 2018. 136 с.

15. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. Економічний аналіз. 2014. Т. 16. № 1. С. 155–166.

16. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні більш за все накриє штормом коронавірусу. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296/>

17. Baggett B. How to: social media marketing in the restaurant industry. URL : <https://modernrestaurantmanagement.com/how-to-social-media-marketing-in-the-restaurant-industry/>

18. Bernoff J. The POST method: a systematic approach to social strategy. Groundswell: How People with Social Technologies Are Changing Everything. 2007. URL: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html>.

19. Hawley K. Restaurant Tech trends: streamlined payment apps, on-demand explodes + more// Food Tech Connect.– 09.06.2015.–

URL:<https://foodtechconnect.com/2015/06/09/restaurant-tech-trends-streamlined-payment-apps-on-demand-food-delivery-explodes>.

20. Huang G.S., Lu Y.J. To build a smart unmanned restaurant with multi-mobile robots// 2017 International Automatic Control Conference.– IEEE, 2017.– P.1–6.

21. Hoffman D., Donna L. (2014) Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing? MIT Sloan Management Review, Cambridge: 52 (1), 41-49.

22. Lee W.-H. A technology acceptance model for the perception of restaurant service robots for trust, interactivity, and output quality// International Journal of Mobile Communications.– 2018.– Vol. 16.– P. 361–376

23. Rival IQ. (2018). Social Media Industry Benchmark Report [<https://2017-social-media-industry-benchmark-report/>]

24. Terenzio. 12 tips for creating restaurant marketing emails that work. 2016. URL: <http://openforbusiness.opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketing-emails-that-work>.

25. Tuten L., Solomon R. (2017) Social Media Marketing. Pearson Education, 448.

26. Global Digital Report 2019// We Are Social.– URL: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>

27. How will COVID-19 impact the manufacturing automation market? URL : <https://www.automationmag.com/how-will-covid-19-impact-the-manufacturing-automation-market>.

28. Mapping the Technology Landscape// National Restaurant Association.– <https://www.restaurant.org/research/reports/mapping-restaurant-technology-landscape>

## Додатки



Рис. 2.1. Інтр'єр ресторану «SPEZZO».

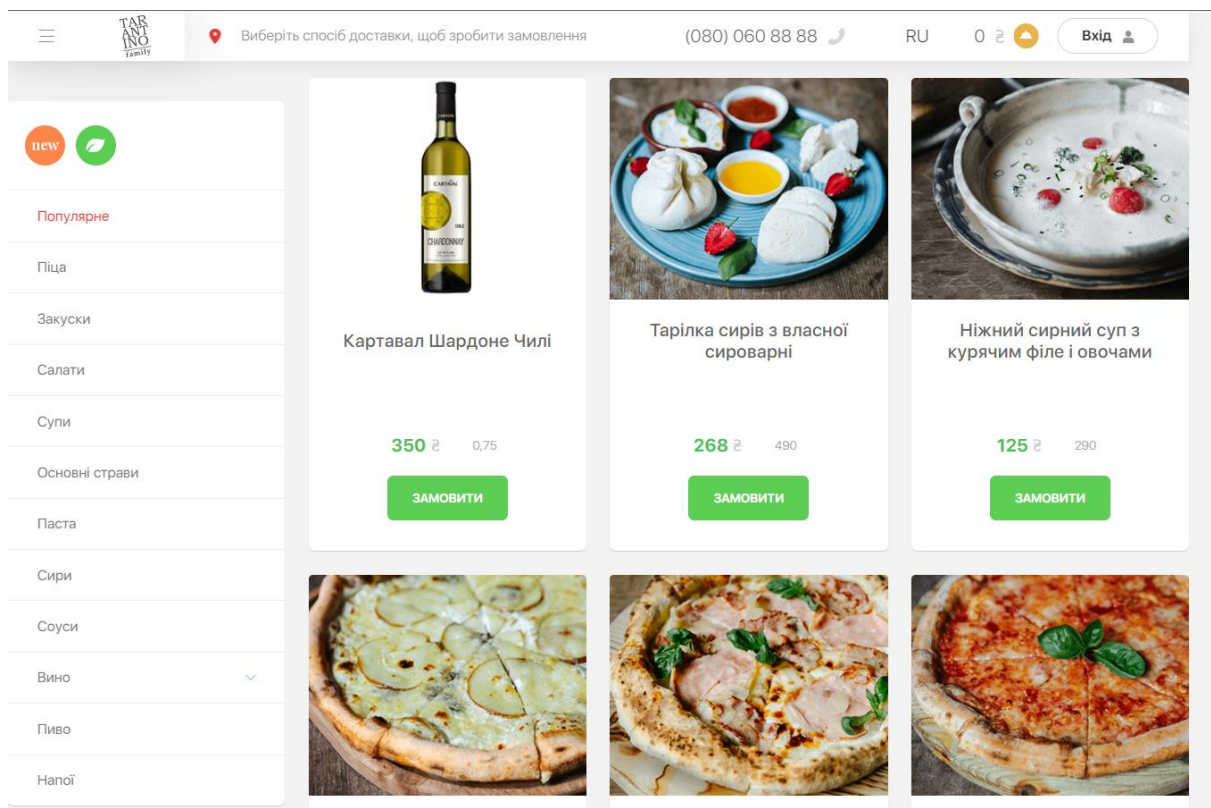
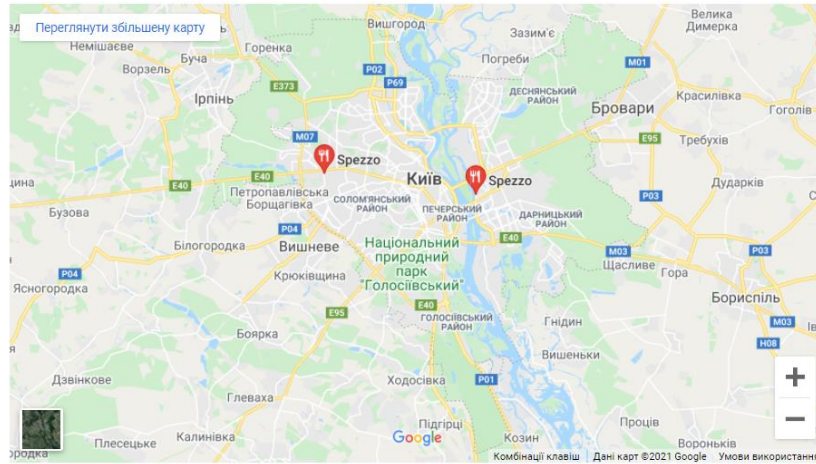


Рис. 2.3. Меню ресторану «SPEZZO» на веб-сторінці.



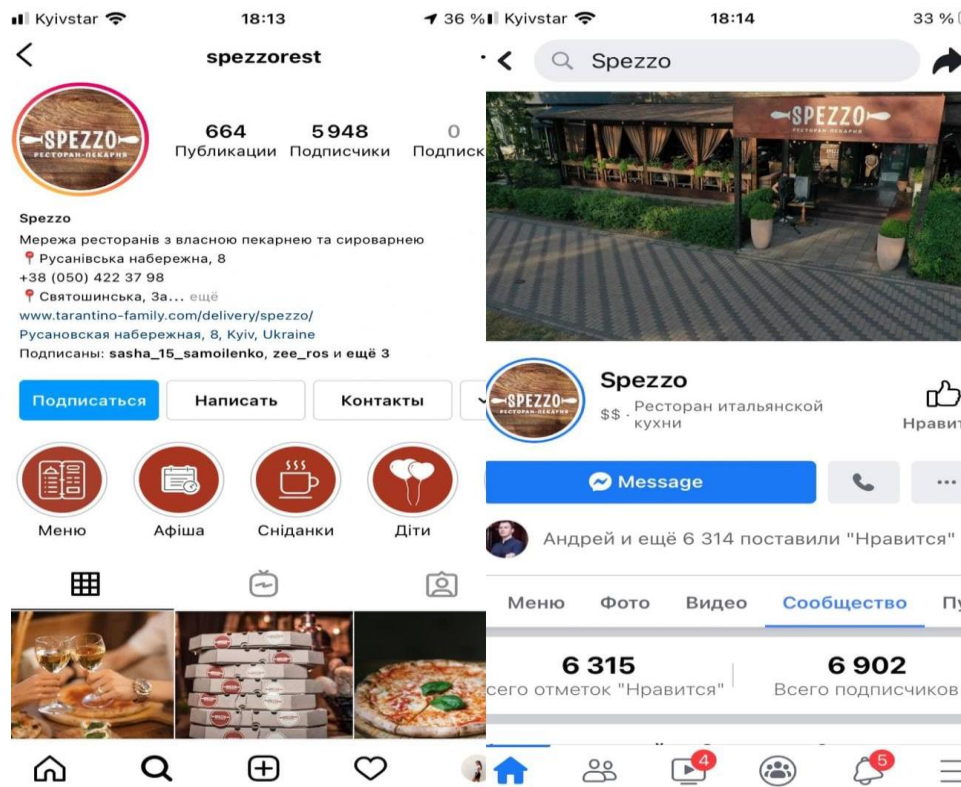
**Спецо Русановская**, Русановская набережная, 8. Телефон: +38 (050) 422 37 98.  
 Время работы: **Вт–Чт** с 11:00-23:00; **Пт–Сб** с 11:00-00:00;

**Спецо Святошино**, ул. Святошинская, 3а. Телефон: +38 (050) 388 38 01.  
 Время работы: **Пн–Вт** с 11:00-23:00;



Ресторан итальянской кухни с собственной сыроварней и пекарней Spezzo знает, чем удивить гостей. Домашний хлеб, свежий сыр, блюда для детей, фестивальные меню и сезонные предложения – здесь разработались с тем, чтобы каждому гостю было вкусно.

*Рис. 2.4. Карта проїзду до ресторану «SPEZZO» на веб-сторінці.*



*Рис. 2.5 Акаунти ресторану «SPEZZO» у соціальних мережах Facebook та Instagram.*

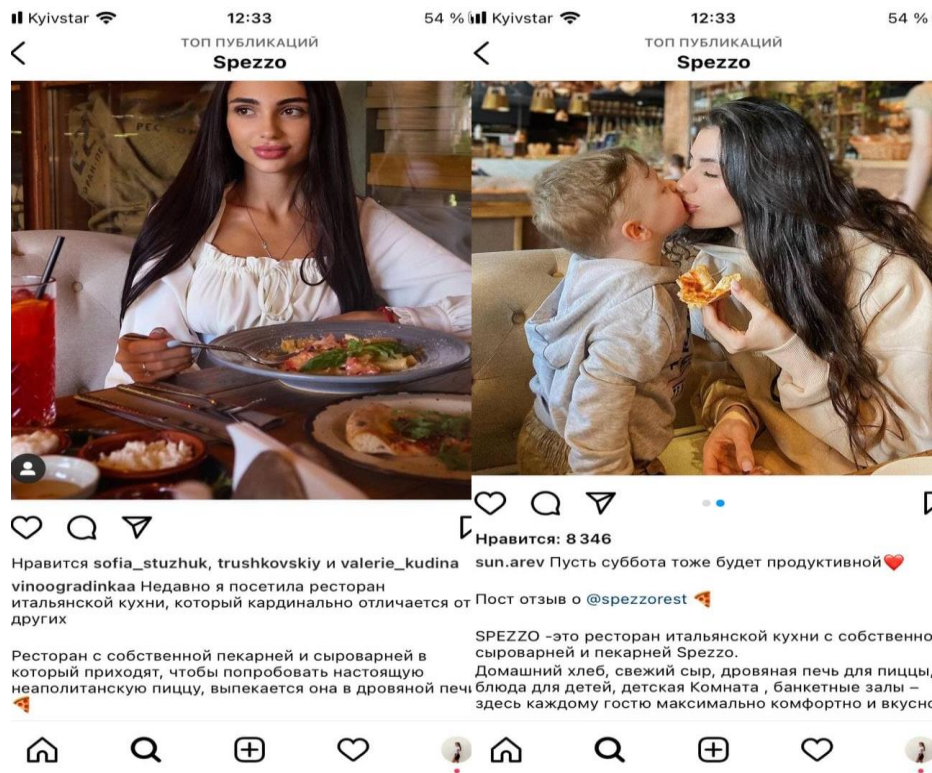


Рис. 2.6 Блогеры про ресторан «SPEZZO»



## Додаток А

|  |     |
|--|-----|
| <b>ВЕРХОВОД В.</b><br>Мотиваційний механізм управління персоналом підприємств<br>ресторанного господарства ..... | 89  |
| <b>ГЕЛЕТЕЙ Н.</b><br>Стратегія HR-менеджменту ресторану .....  | 96  |
| <b>ГІЙКІЯНАГЕ В.</b><br>Репутаційний менеджмент готелю .....   | 100 |
| <b>ДУБОВІКОВА Д.</b><br>Маркетингові комунікативні технології в закладах ресторанного господарства .....         | 106 |
| <b>ЗАСІМЕНКО С.</b><br>Система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу .....               | 110 |
| <b>ІВАНЧУК В.</b><br>Стратегія конкурентоспроможності готелю .....   | 119 |
| <b>КОРЖ Я.</b><br>Цифровий менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу .....  | 125 |
| <b>КРУГЛЯК І.</b><br>Застосування методу оцінювання персоналу «360 ГРАДУСІВ»<br>у ресторанному бізнесі .....     | 129 |
| <b>КУЗЮРА Є.</b><br>Професійне вигорання в системі управління кар'єрою персоналу сфери HORECA .....              | 133 |
| <b>ЛЕХ І.</b><br>Цифровий маркетинг готелю .....   | 142 |
| <b>ЛІТОШ В.</b><br>Автоматизація операційного менеджменту в готелях .....  | 145 |
| <b>НЕЩАДІНА Д.</b><br>Організаційна поведінка персоналу ресторану .....  | 150 |
| <b>ПАСІЧКО З.</b><br>Тенденції реалізації продуктів ресторанної мережі .....                                     | 155 |

## ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КОРЖ Я., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

*У статті розглянуті теоретичні аспекти застосування новітніх цифрових технологій в ресторанному бізнесі, визначена їх сутність, досліджена можливість застосування досвіду передових підприємств ресторанного бізнесу підприємствами цієї галузі. У статті також розглянуто основні тренди розвитку ресторанного ринку в епоху цифрової економіки.*

**Ключові слова:** інформаційні технології, цифрові технології, ресторанный бізнес, індустрія гостинності, цифрова економіка, клієнтський досвід.

*This article describes the theoretical aspects of the use of the latest digital technology in the restaurant business, identified by their nature, examines the possibility of using the experience of leading enterprises of restaurant business enterprises in the industry. The article also discusses the main trends in the development of the restaurant market in the era of the digital economy.*

**Key words:** : information technologies, digital technologies, restaurant business, hospitality industry, digital economy, customer experience.

**Постановка проблеми.** Сучасна індустрія ресторанного бізнесу за останні роки зазнала дуже серйозних змін в зв'язку з впровадженням комп'ютерних технологій. Бажаючи підняти престиж свого ресторану, забезпечити чіткість і оперативність обслуговування клієнтів, налагодити контроль за діями персоналу і т.п., керівники ресторанів неминуче приходять до думки про необхідність впровадження автоматизованих систем управління і контролю, без яких практично неможливо успішне функціонування будь-якої фірми на ринку ресторанных послуг. Це можна досягти за умови широкого використання сучасних комп'ютерних технологій обробки і передачі інформації. [3]

В результаті, сьогодні ресторанный ринок є одним з найбільш ліквідних і «модних» – в цей бізнес успішно інвестують представники самих різних галузей, які абсолютно не перетинаються з цією сферою, роблячи ресторанный бізнес найбільш передовим, прогресивним і мобільним у всій індустрії ринку послуг.

Сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки характеризуються досить складною ситуацією. Поширення загрози COVID-19 у всьому світі змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання. Рецесія коронавірусу не залишила жодної індустрії недоторканою, серед яких ресторанный бізнес є найбільш помітним. Ресторанный бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери. В таких умовах на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності. Нерозробленість комплексного підходу щодо формування системи управління у закладах ресторанного господарства, та підтримка її робочого стану, якісного функціонування кожного елемента, з подальшим виключенням несподіваних дефектів, зумовили вибір теми проблематики статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням та вирішенням проблем застосування цифрових технологій в ресторанному господарстві присвятили свої праці такі українські та зарубіжні науковці і фахівці, як О.Ю. Завадинська [3], Терензіо О. [13] та ін. У роботах цих учених розглядаються основи організації роботи закладів ресторанного господарства із застосуванням інноваційних цифрових технологій. Дослідженню різних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як О.Ф. Гріценко, А.Д. Нешева [4], О.Ю. Давидова [6], Н.В. Полстян [7], М.В. Клапчук, В.І. Біян [8], Т.Є. Лебедева [9], Л.М. Яцун [11], Дж. Берноф [12]. Водночас наявні напрацювання в напрямі обґрунтування стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу не враховують особливості діяльності в період нового індустріального ландшафту, створеного COVID-19.



**Виклад основного матеріалу** Криза, яка стала результатом розповсюдження епідемії коронавірусу, ввела у «тимчасовий анабіоз» значну кількість українських підприємств ресторанного бізнесу. Разом із тим криза може розглядатися підприємствами ресторанного бізнесу як можливість.

Інформаційні технології внесли в життя людей та суб'єктів господарювання різних сфер економічної діяльності, зокрема підприємств сфери ресторанного бізнесу, нові креативні рішення. Сьогодні підприємства ресторанного бізнесу переосмислюють свій бізнес з точки зору інноваційних технологій та їх можливостей.

Діджитал трансформація є найбільш істотним трендом в сфері управління ресторанним бізнесом, оскільки перетворює колишні уявні рішення в реальні потреби клієнтів, створюючи чудовий клієнтський досвід і повністю змінюючи ресторанний бізнес. Ми бачимо, як фокус цінності для клієнта зміщується від процесу надання послуг безпосередньо до клієнтського досвіду, як невід'ємної частини цієї самої послуги. І тут важливим є той факт, що досвід повинен бути унікальним і прив'язаним до закладу. [6]

При цьому під клієнтським досвідом розуміється вся сукупність емоцій, вражень та знань клієнта, яку він отримує в різних точках контакту (touchpoint) із підприємством ресторанного бізнесу (як реальних, так і віртуальних) [5].

Якщо послуга може бути стандартизована, то клієнтський досвід ні. Клієнтський досвід безпосередньо впливає на задоволеність клієнта і його лояльність до закладу. Тому клієнт сьогодні все більше орієнтується на кастомізовані послуги, за які готовий платити більше, ніж за стандартні, при цьому ключовим фактором, що визначає розмір цієї «переплати» є заощаджений час. [2]

Огляд ряду публікацій, присвячених ресторанному ринку, дозволив виявити ряд тенденцій розвитку, поділивши їх на тренди в області трансформації клієнтського досвіду і в області трансформації бізнес-стратегій.

*Основні тренди ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки.*

В області трансформації клієнтського досвіду:

- зростання впливу клієнта на більшість бізнес-процесів;
- значний ріст онлайн-замовлень та доставки;
- орієнтування на здоровий спосіб життя;
- зростання попиту на крафтову продукцію;
- активний розвиток додаткових послуг (майстер-класи, події в ресторанах, дитячі кімнати та інше).

В області трансформації бізнес-моделей (стратегій):

- зміна структури постачальників;
- зростаюча диференціація ресторанних концепцій;
- використання альянсів та створення спільних ресторанів;
- використання технологічних інновацій.

Ще одним специфічним, але яскраво вираженим, напрямком у використанні можливостей цифрової економіки, стають соціальні мережі. Їх роль в розвитку ресторанного бізнесу дуже значна.

Світ навколо нас змінюється щодня. Сучасний цифровий світ, для якого характерне зростання соціальних медіа та смартфонів, дає змогу цільовій аудиторії бачити та критикувати кожен крок підприємства ресторанного бізнесу. Соціальні мережі стали невід'ємною часткою цифрового життя – від перевірки новин до нескінченної прокрутки Facebook, і кожен день у соціальних мережах витрачається в середньому 153 хвилини. [14]

Сьогодні активними користувачами мережі Інтернет є понад 60% українців різних вікових категорій. При цьому найпоширенішим пристроєм для взаємодії з контентом виявився мобільний телефон (70%). Інтернет для сучасної людини – це не просто джерело розваги, а невід'ємна частина повсякденного життя, зручний і швидкий засіб для вирішення більшості питань [10].

Ефективно вибудований інтернет-маркетинг в значній мірі сприяє створенню великої клієнтської бази і формує впізнаваність бренду. Надання клієнтам доступу до соцмереж в закладі стимулює їх на згадку закладу в цих мережах. Відповідно, соціальні медіа сьогодні – це нитка, яка сприяє «безшовному» спілкуванню з клієнтом, транслюючи цифрові технології в клієнтський досвід.

Найчастіше у цифровому маркетингу використовують такі цифрові канали:

Маркетинг пошукових систем та оптимізація пошукових систем,

Медійна реклама,

Маркетинг соціальних медіа та PR,

Маркетинг електронної пошти та автоматизація маркетингу,

Контент-маркетинг,

Мобільний маркетинг,

Дизайн веб-дизайну та досвіду користувачів (UX),

Цифрова та веб-аналітика,

Оптимізація коефіцієнта конверсії.

Прикладами застосування цифрових каналів є:

Пошукові системи (наприклад Google);

Цифрові рекламні канали (наприклад медійні оголошення);

Електронна пошта;

Канали соціальних медіа (наприклад Facebook);

Інтернет-зв'язки з громадськістю (наприклад, прес-релізи);

Месенджери (Telegram, Viber).

Таким чином, ми бачимо, що ресторанний ринок трансформується, відбувається його «оцифрування» і конкуренція стає більш інтенсивною, ніж будь-коли раніше. «Ресторанами майбутнього» стануть ті заклади, які найкраще розуміють своїх клієнтів, отримують вигоду від цифрових технологій та аналітики, і використовують можливості залучення клієнтів персоналізованим способом.

Керівництво «ресторану майбутнього» має чітко розуміти, хто такі клієнти наступного покоління, адаптуватися до їх шаблонів взаємодії зі світом і створити цифровий досвід для своїх клієнтів. Мова йде не тільки про розробку та впровадження технологічних систем. Використання даних для прогнозування потреб і прийняття обґрунтованих рішень повинно бути основою культури ресторанів.

У «ресторані майбутнього» клієнт розглядається як ядро системи пріоритетів. Розуміння сил, які створюють зміни в поведінці клієнтів, як всередині, так і за межами ресторанної індустрії, має першорядне значення для формування позитивного клієнтського досвіду. Поступове прагнення ресторанного ринку (особливо в столицях) до розростання, переважає клієнтів можливостями вибору. І в цій ситуації ресторатори вже більше не можуть контролювати бізнес повністю, вони можуть тільки впливати на нього. На зміну звичному світу маркетингу і виробництва приходить турбулентний світ незнайомих технологій, несподіваних конкурентів, нових клієнтських запитів і нових рамок соціального контролю. [1] При цьому, як зазначає І. Ансофф, «... все це відбувається на тлі наростаючої ролі фактора стратегічної несподіванки» [2], переходу провідної ролі від ресторану до його зовнішнього середовища, прискорення потоку змін зовнішнього середовища, їх виключної непередбачуваності, а головне, – нездатності ресторану встигати за ними. Сьогодні основним полем битви конкуруючих ресторанних брендів стає клієнтський досвід.

Ресторанна модель буде успішною тільки в тому випадку, коли досвід клієнта не є побічним продуктом фінансових цілей і операційної механіки.

У зв'язку з цим **вкрай важливими завданнями є регулярний моніторинг динаміки клієнтського поведінки, визначення показників лояльності клієнтів і оцінка економічної ефективності витрат, пов'язаних з їх залученням.**



Отже, впровадження інноваційних технологій та діджиталізація послуг загалом необхідна підприємству ресторанного господарства для збереження конкурентоспроможності, укладання більш вигідних контрактів, привабливості для споживача та розвитку економіки в цілому.

Діджитал трансформація є найбільш істотним трендом в сфері управління ресторанним бізнесом, оскільки перетворює колись уявні рішення в реальні потреби клієнтів, створюючи чудовий клієнтський досвід і повністю змінюючи ресторанный бізнес.

Одним з найбільш стрімко розвинутих секторів послуг являється ресторанный бізнес. Інновації – один зі основних двигунів ресторанного бізнесу. Усе більше закладів харчування в Україні впроваджують нові парадигми управління,

**Висновки.** Ресторанна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Інформаційні технології стають все більш цінним ресурсом у підприємствах ресторанного бізнесу, допомагаючи рестораторам не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Бацина Я.В. Использование и перспективы цифровых технологий в ресторанном бизнесе // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4. – С. 9–18.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Санкт-Петербург: Питер, 2009.
3. Завадинська О.Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанный і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 2. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/9541>.
4. Гріценко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 86–98.
5. Гронь О.В. Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2015. № 7., С. 305–310.
6. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес-Інформ. 2017. № 11. С. 459–464.
7. Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційнокомп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». 2012. № 106. С. 403–408.
8. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1 (2). С. 92–99.
9. Коронавирус: как украинские рестораторы ведут бизнес в условиях пандемии. URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic>.
10. Олексенко А. Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для horeca. URL: <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tsyfrovi-rishennya-dlya-horeca>.
11. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. Економічний аналіз. 2014. Т. 16. № 1. С. 155–166.
12. Bernoff J. The POST method: a systematic approach to social strategy. Groundswell: How People with Social Technologies Are Changing Everything. 2007. URL: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html>.