

УДК 338.24

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-270-3-174-180

СОКИРНИК І. В.

Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Розглянута проблема адаптації підприємств ресторанного господарства до цифровізації економіки. Проаналізовано тенденції та особливості розвитку суб'єктів підприємницької діяльності із забезпечення стравами і напоями у сучасних економічних умовах, зокрема на регіональному ринку. Виявлені основні зміни, що суттєво впливають на зміст та інструменти реалізації стратегій закладів ресторанного бізнесу. Визначено пріоритетні складові стратегії підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації, та запропоновано перспективні напрями використання потенціалу цифрових технологій у реалізації стратегії.*

*Ключові слова:* цифрова трансформація, стратегія, ресторанне господарство, зміни.

SOKIRNIK I.

Khmelnitsky National University

## FORMING AND REALIZATION OF STRATEGIES OF ENTERPRISES OF RESTAURANT ECONOMY IS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMY

*Purpose of work is determination of features of process of forming and realization of strategies of development of establishments of restaurant business in the conditions of digital transformation of economy taking into account the results of research of existent market of restaurant services condition, in particular him regional segment.*

*Restaurant business is the computer-integrated sphere of entrepreneurial activity which has good potential of development even in the conditions of the limited height of economy. Enterprises which carry out activity from providing foods and drinks combine the sphere of production of foods of feed and restaurant service which differ in a variety business. The basic results of activity of subjects of market of restaurant services are analysed in the article. Certain basic directions of changes are in the modern terms of menage. It is marked that exactly changes are conditioned by digital transformation of economy is basis for the changes of strategies of development and instruments of their realization. The conducted research of the use of instruments of digital economy is in practice of activity of enterprises of regional restaurant market. Expedient changes are certain in the strategic set of enterprises of restaurant economy in the conditions of digital transformation, and perspective directions of the use of potential of digital technologies are offered in realization of strategy. It is marked that for enterprises which work at the regional market a пріоритетну role in strategy of development has a robot with clients, that foresees them deeper understanding, increase of profit yield from present clients, search of new points of co-operating with clients. The necessity of application of changes is reasonable for the business models of establishments of restaurant economy on the basis of the use of digital platforms, which will give possibility to create the new segments of market of sale of restaurant services and form the new cost of foods.*

*It is marked that efficiency of introduction in strategy of enterprise of digital technologies strongly depends on the simultaneous improvement of processes of management and use of modern methods of management an enterprise.*

*Keywords:* digital transformation, strategy, restaurant economy, changes.

**Постановка проблеми.** Ресторанний бізнес відіграє значну роль у забезпеченні належного рівня якості життя населення, а гнучкість у розмірі необхідних інвестицій та порівняно швидкий термін окупності є чинниками, що роблять цю сферу діяльності привабливою для підприємців. Експерти ринку ресторанного бізнесу оцінювали його об'єми на початок 2019 року приблизно в 1,15 млрд дол. США [1]. Високий рівень конкуренції в галузі та активне формування в Україні нового типу економіки, що заснована на здобутках цифрової революції, вимагають від підприємств пошуків нових бізнес-моделей розвитку та відповідно змінюють як зміст стратегій, так і методи і інструменти їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання діагностики сучасного стану та тенденцій розвитку ресторанного бізнесу України та окремих регіонів знайшли відображення у працях Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. [2], Гіряк Л.І., Глаголи В.А. [3], Гросул В.А., Іванової Т.П. [4], Дубоделової А. В., Кулиняк І. Я. [5], Кононенко Т. П., Полстяної Н. В., Федак В. І. [6], П'ятницької Г.Т. [7], Сухенко Ю. Г. [8]. Особливості стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, питання сутності, змісту загальних, функціональних стратегій, їх систематизації розглянуто в роботах Гарафонової О.І., Токовенко А.М. [9], Крахмальової Н.А., Копачевської О.В. [10], Сененко І.А. [11], Завадинської О.Ю., Русавської В.А. [12], Яцуна Л.М. [13]. Заслужують на увагу роботи Яцуна Л.М. [13–15], де обґрунтована необхідність формування та реалізації інтеграційних стратегій підприємств і суб'єктів сфери харчування і визначені цілі таких стратегій: мінімізація корпоративних небезпек (погроз, ризиків) із боку змін зовнішнього середовища, зосередження уваги на слабких місцях у внутрішній діяльності інтегрованих підприємств і їх зменшення за допомогою використання інтеграційних можливостей сфери харчування. Узагальнюючи результати наявних досліджень зазначимо, що галузь ресторанного бізнесу демонструє доволі стабільний

розвиток навіть в умовах стагнації економіки та характеризується високим рівнем конкуренції, особливо на регіональному та місцевому рівнях. Революційні перетворення у сфері технологій, що притаманні цифровій економіці, трансформують відносини між споживачами та підприємствами, стирають кордони між галузями економіки та вимагають адаптації методів ведення бізнесу до сучасних реалій і врахування таких змін у стратегіях розвитку підприємств ресторанного господарства.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є визначення особливостей стратегій розвитку закладів ресторанного господарства в сучасних умовах цифрової трансформації економіки та інструментів їх реалізації на високо конкурентному регіональному ринку.

**Виклад основних результатів дослідження.** Цифрова трансформація економіки, що є одним пріоритетних напрямків розвитку України відбувається не тільки на глобальному рівні, а й на рівні окремих сфер економічної діяльності та окремих підприємств, що по різному адаптуються до нових можливостей створення і реалізації стратегій розвитку, використання нових моделей управління бізнесом. Проведений аналіз наукової літератури по темі дослідження дозволяє стверджувати, що зміст стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства обумовлюється впливом широкого спектру груп чинників – науково-технічних, соціальних, культурно-історичних, економічних, політико-правових, міжнародних, природно-кліматичних, демографічних [20, с. 103]. Крім того, підприємства ресторанного господарства (РГ) розглядаються як складова сфери харчування, що є природно-соціально-економічною системою та входять до міжгалузевого регіонального кластеру, активно впливають на розвиток всіх секторів продовольчого комплексу [16].

Особливості формування стратегії розвитку визначаються тим, що взагалі послуги ресторанного бізнесу забезпечують одночасно базові (фізичні) потреби у харчуванні та потреби вищого порядку – соціо-культурні, інтелектуальні тощо. Надаючи послуги харчування, що мають соціалізуючу функцію [21], ресторан забезпечує відтворення соціальних груп і соціальних стосунків за рахунок конструювання соціального простору для відвідувачів закладу, оскільки через трапезу, ритуали і комунікативну діяльність споживачі ресторанних послуг розділяють свою приналежність до певної соціальної групи. В той же час підприємство за допомогою механізму цін і позиціонування на ринку ефективно сприяє ідентифікації соціальних груп його відвідувачів. Регіональна ж специфіка ресторанних послуг обумовлена, в першу чергу рівнем життя населення, зокрема доходами домогосподарств. Виходячи з особливостей структури коштів домогосподарств, що витрачаються на споживання, зрозуміло, що витрати на послуги ресторанного бізнесу відносяться до не обов'язкових витрат. Відвідування закладів пов'язане, як правило, з певною подією, та має на меті, в першу чергу, задоволення комунікативних, емоційних потреб, організацію дозвілля. Відповідно підприємства РГ реалізують у своїй діяльності, в певній мірі, соціальну функцію.

Стан ресторанного ринку є своєрідним індикатором розвитку як країни взагалі, так і певного її регіону та міста, оскільки діяльність їх залежить від розвитку багатьох галузей та економіки взагалі. Через соціально-економічні, культурні та історичні особливості ринки ресторанних послуг в регіонах формуються та розвиваються не однаково. Ці відмінності проявляються як у кількості підприємств громадського харчування, так і у якісному наповненні стратегій їх розвитку, способів формування конкурентних переваг та їх підтримки. Так, аналіз статистичних даних показує, що за 2010–2017 роки відбувалося скорочення мережі зазначених підприємств (табл. 1), особливо у 2014–2016 роках. На початок 2018 року відбулося зменшення кількості підприємств, основним видом діяльності яких є забезпечення стравами та напоями на 27,49 % порівняно з 2013 роком та на 30,82 % у порівнянні з 2010 роком. Кількість зайнятих працівників за цим видом економічної діяльності на початок 2018 року порівняно з 2010 роком зменшилася більше як на третину (32,1 %). Ще більше скорочення спостерігається за категорією безпосередньо ресторанів та закладів мобільного харчування – 34,14 % порівняно з 2013 роком, при зменшенні працівників на 28,71 %. У загальній кількості підприємств питома вага ресторанів та підприємств, що надавали послуги мобільного харчування, поступово збільшувалася – від 75,14 % у 2010 році до 79,92 % у 2017 році.

Таблиця 1

**Динаміка розвитку суб'єктів господарювання  
у сфері забезпечення стравами та напоями в Україні за 2010–2017 роки<sup>1</sup>**

Вид діяльності, показники	Рік								Темп росту за період, %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Діяльність із забезпечення стравами та напоями									
Кількість підприємств, од.	8036	8095	7359	7667	6100	5928	5003	5559	69,17
Темп росту (% до попереднього року)	-	100,73	90,90	104,18	79,56	97,18	84,39	111,1	-
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	96,9	90,0	92,9	89,2	71,9	61,7	63,5	65,4	67,9
У тому числі: діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування									
Кількість підприємств, од.	6093	6159	5701	6061	4830	4712	3992	4443	72,91
Темп росту (% до попереднього року)	-	101,08	92,56	106,14	79,68	97,55	84,71	111,29	-
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	63,1	61,2	61,9	61,3	47,9	41,6	43,7	46,3	73,37

<sup>1</sup>розраховано за даними [22]

Це пояснюється різноманіттям категорій підприємств цієї підгрупи, а також намаганням вибудувати свої стратегії поведінки на ринку у відповідності до вимог (насамперед фінансових) своїх споживачів. Щодо розвитку підприємств цього сектору економіки Хмельницької області, то станом на початок 2018 року загальна кількість суб'єктів господарювання тимчасового розміщення та організації харчування налічувала 1618 одиниць, що складає 2,7 % від загальної кількості всіх суб'єктів господарювання області. Аналіз динаміки кількості підприємств із забезпечення стравами і напоями свідчить про пік скорочення мережі таких підприємств у 2015–2016 роках (рис. 1) і скорочення кількості зайнятих працівників за 2010–2017 роки більше, ніж на половину (58,6 %).

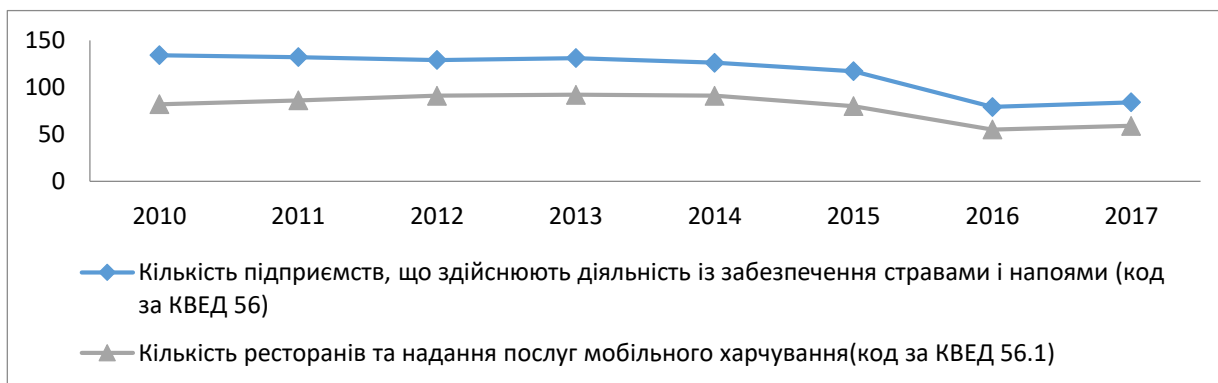


Рис. 1. Динаміка розвитку підприємств із забезпечення стравами та напоями у Хмельницькій області за 2010–2017 р.<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>побудовано автором за даними Хмельницького обласного управління статистики [23]

Ринок ресторанних послуг в Хмельницькій області та обласному центрі має доволі обмежений потенціал, що обумовлюється обмеженим попитом на ресторанні послуги (1,5 % у сукупних витратах домогосподарств у 2017 році) та невеликим потоком туристів. Разом з тим, ресторанний бізнес залишався привабливою сферою підприємницької діяльності у Хмельницькій області [табл. 2]. На протязі останніх п'яти років загальна кількість суб'єктів господарювання, що розпочинали свою діяльність, перевищувала кількість тих, що припинили роботу. Разом з тим, про значний рівень нестабільності ринку ресторанного бізнесу свідчить високий рівень коефіцієнту співвідношення кількості закладів, що припинили діяльність та кількості новостворених підприємств.

Таблиця 2

#### Динаміка кількості суб'єктів господарювання у діяльності ресторанів та наданні послуг мобільного харчування (Хмельницька область)<sup>1</sup>

Показник	Рік					Середній темп зростання за період, %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання, всього, од.	127	136	183	229	327	126,0
В тому числі м. Хмельницький	43	60	73	109	129	131,0
Кількість суб'єктів господарювання, що припинило діяльність, всього, од.	113	122	132	206	192	114,0
В тому числі м. Хмельницький	31	49	46	87	75	124,0
Коефіцієнт співвідношення закритих та створених суб'єктів господарювання по Хмельницькій області	0,88	0,89	0,72	0,98	0,58	-

<sup>1</sup>розраховано автором за даними Хмельницького обласного управління статистики [23]

Аналіз фінансових показників діяльності підприємств, що працюють у ресторанному бізнесі Хмельницької області показує нестабільні тенденції [табл. 3]. Так, лише у 2016 р. фінансовий результат (сальдо) є позитивним, при збільшенні питомої ваги прибуткових підприємств порівняно з до кризовим 2013 р. Крім збільшення витрат на операційну діяльність суттєвий вплив на низький рівень показника чистого прибутку має чинник скорочення туристичних потоків в області, скорочення наявного населення та його обмежена купівельна спроможність, зниження споживчої активності, посилення контролю за діяльністю підприємств та безумовно посилення конкуренції тощо.

Таблиця 3

#### Фінансові показники діяльності підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями (Хмельницька область, %)<sup>1</sup>

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Фінансовий результат (сальдо), тис. грн	-1346,9	-3228,0	-5887,6	-7252,0	-3962,9	34,0	-1889,0
Чистий прибуток (збиток) (сальдо), тис. грн	-1480,6	-3424,1	-6045,4	-7380,2	-4127,4	-203,6	-2065,9
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %	-2,8	-5,8	-10,1	-13,5	-7,1	0,0	-2,2

<sup>1</sup>складено автором за даними Хмельницького обласного управління статистики

Проаналізовані тенденції розвитку ринку ресторанного бізнесу показують, що найбільш гостро сьогодні стоїть проблема створення конкурентних переваг закладами ресторанного бізнесу на обмеженому регіональному ринку. У перспективі працювати залишаться лише ті суб'єкти, що зможуть обрати модель стратегічного розвитку адекватну змінам, що притаманні наявним умовам господарювання. Положення підприємств на ринку стає все більш складними в умовах цифрової економіки, що базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси [24]. Відповідно збільшуються ризики та рівень невизначеності при прийнятті стратегічних рішень. Це змушує власників підприємств шукати нові конкурентні стратегії, нарощувати компетенції в сфері цифрових інформаційних технологій та створювати на цій основі нові конкурентні переваги. Сьогодні врахування тільки конкурентного ландшафту галузі при формуванні стратегії є абсолютно не достатнім.

На наш погляд, з основних напрямів змін (табл. 4), що будуть чинити значний вплив на стратегії розвитку закладів ресторанного господарства саме зміни, пов'язані з розвитком цифрової економіки є базовими практично для всіх інших змін.

Таблиця 4

**Основні зміни, що впливають на формування і реалізацію стратегії закладів ресторанного господарства<sup>1</sup>**

Напрями змін	Вплив на діяльність підприємств та напрями реалізації змін
Цифрова трансформація економіки	Вплив соціальних мереж (віртуалізація відвідування закладу, зміни у поведінці споживачів), використання даних для покращення обслуговування та взаємодії з клієнтами, технології оптимізації операцій підприємства, розумні конструктори програм харчування, прогнозування попиту на основі технології Big Data тощо
Зміни процесів надання послуг	Розвиток швидкого харчування, зміни у ресторанних технологіях приготування страв та обслуговуванні клієнтів, «шмарні кухні» тощо
Зміна концепцій харчування та обслуговування	Застосування інноваційних меню та концепцій (здорового харчування, екологічності тощо) для залучення клієнтів, відмову від шкідливих для довкілля матеріалів, зменшення відходів, зменшення витрат на закупку сировини та продуктів харчування, поглиблення конвергенції кулінарних та театральних вражень

<sup>1</sup>розроблено автором за результатами власних досліджень та обробки даних з різних інформаційних джерел [7, 25, 26]

Сьогодні інтернет, мобільний зв'язок та новітні інформаційні технології мають перетворювальний визначальний вплив на успіх діяльності підприємств всіх секторів економіки та сприяють подальшій конвергенції різних галузей. Ресторанний бізнес безпосередньо відчуває вплив цих чинників цифрової трансформації економіки через взаємодію з клієнтами, зміни сприйняття ними продуктів та послуг, безпосередньо процесу прийняття рішення про відвідування закладу завдяки формуванню цифрового соціального середовища. Тому застосування закладами РГ цифрових технологій відкриває можливість миттєвого охоплення нових сегментів ринку, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, кращого розуміння потреб клієнтів та налагодження особистих відношень з ними, оптимізації та скорочення витрат.

Виходячи з викладеного вище, постає потреба змін безпосередньо процесу розробки стратегії підприємства РГ, її змісту а також процесів та інструментів її реалізації. Ключові моменти зміну процесу формування стратегії полягають в тому, що підприємство має підготуватися до роботи за умов декількох можливих сценаріїв розвитку та фокусувати свою увагу на джерелах майбутніх змін бізнес-середовища. Відповідно керівництво має зрозуміти з якими змінами можна стикнутися у майбутньому та намагатися оцінити ступінь їх впливу на стратегічні та оперативні цілі фірми. Передумовою успішної розробки стратегії є створення системи відстежування сигналів зовнішнього середовища, що вказують на напрямки можливих варіантів розвитку. Причому, вивчення та врахування тільки дій безпосередніх конкурентів в умовах цифрової трансформації стає абсолютно не достатнім, а стратегії, що розроблені виключно в контексті галузі стають все менш ефективними. Особливу увагу потрібно приділити аналізу загальних тенденцій розвитку не тільки сфери ресторанного бізнесу, а також комплементарних галузей, розробити та оцінити сценарії, що описують альтернативні варіанти майбутнього. Потрібно також розробити систему чітких індикаторів, що будуть свідчити про необхідність впровадження змін у зміст стратегічного набору підприємства та реалізації стратегії. У процесі реалізації стратегії важливим є створення механізму переходу між сценаріями та визначення необхідних стратегічних змін у відповідності до обраного стратегічного сценарію. Згідно моделі структурування елементів цифрової трансформації бізнесу [27] зміни у формуванні та реалізації стратегії закладу ресторанного господарства мають відбуватися в таких ключових сферах: робота з клієнтами (маркетингова стратегія), операційні процеси (виробнича, сервісна стратегія), бізнес-моделі фірми (загальна та інноваційна стратегія). В умовах цифрової трансформації економіки в системі стратегій підприємств РГ вирішального значення набуває стратегія цифрового маркетингу, а інноваційна стратегія має бути основною частиною стратегії розвитку. Цифрове середовище, не лише надає можливість і нові інструменти для комунікації з цільовими сегментами бізнесу, але і за своєю природою є каталізатором зміцнення взаємодії бізнесу і споживачів, оскільки формує соціальне середовище в просторі мережі Інтернет, яке з кожним роком охоплює все більшу аудиторію потенційних споживачів і забезпечує їх високу інтеграцію в цифровий простір. З розвитком технологій розвинулися і значною мірою зазнали змін

поведінкові аспекти споживання, мотиви споживачів, їх звички і переваги. Так, сьогодні рішення про відвідування ресторану зазвичай приймається з урахуванням думок учасників екосистеми, що формується у середовищі комунікацій. Тому працюючи тільки у традиційних демографічних сегментах, зі стандартними каналами продажів, продуктами та послугами, на традиційних географічних або галузевих ринках заклади РГ не враховують нові стратегічні можливості та зменшують вірогідність отримання прибутку. Підприємства, які хочуть одночасно зростати та залишатися прибутковими, мають знаходити нові підходи до клієнтів, переходити від одноразових операцій до комплексних довгострокових відносин з ними, використовуючи новітні інформаційні технологічні рішення.

Передумовою успішної реалізації стратегії підприємства РГ є надання достатньої достовірної інформації тим потенційним відвідувачам, що ввійшли у мережу та проводять пошук. Он-лайн маркетинг для закладів РГ передбачає створення присутності бранда, і відповідно конкурентних переваг, через цифрові канали Facebook, Twitter, веб-сайти, платформи тощо. Споживач оцінює конкурентні переваги підприємства починаючи з веб-сайта, ознайомлюючись з цифровим ландшафтом підприємства. Представляючи себе на веб-сайті підприємство може охопити потенційну аудиторію споживачів за межами традиційного ринку і відповідно має можливість спробувати залучити нових клієнтів, налагодити з ними зворотній зв'язок. Інформацію надає не тільки безпосередньо зміст сайту, а й зовнішні сигнали сайту, зокрема карти Google Maps, місцеві огляди ресторанного ринку, офлайн-маркетинг, створення місцевих локальних посилань, у тому числі за рахунок підтримки місцевих некомерційних і благодійних організацій, участі у роботі місцевої торгової палати.

Проведене нами вибіркове дослідження використання інформаційних технологій в практиці реалізації стратегії розвитку закладів РГ м. Хмельницького та Хмельницької області [17, 18] показує, що не всі підприємства використовують навіть найбільш прості технологічні рішення (наявність сайту, прийом замовлень он-лайн тощо). Більшість закладів надають клієнтам лише можливість здійснювати електронні платежі та забезпечують доступ до безкоштовного Wi-Fi. Це дозволяє зробити висновок про доволі низький рівень застосування технологій цифрової революції, використання яких надає можливості формувати нову вартість ресторанних послуг та/або створювати нові сегменти ринку. Узагальнюючи наявні тренди розвитку інформаційних технологій до сучасних ефективних інструментів реалізації стратегії закладів РГ можна віднести:

- маркетинг у соціальних мережах (можливість залучення клієнтів, відеомаркетинг, використання повідомлень, конкурси, інформація про заклад тощо);
- використання Google My Business Listing (надає можливість мобільного контакту з клієнтами, ознайомлення з меню, демонстрація маршруту до закладу);
- e-mail-маркетинг, SMS-маркетинг (промо-коди, пропозиції знижки, повідомлення про стан процесу виконання замовлення тощо);
- он-лайн списки та огляд сайтів (присутність, зокрема, на Zonato, TripAdvisor, EazyDiner, Chope, foodora, Swiggi, Allset надає повну інформацію про заклад, меню, можливість бронювання в режимі реального часу, відгуки споживачів, оцінки, фотографії, замовлення їжі до прибуття у обраний ресторан, можливість доставки їжі з ресторану тощо);
- сайт закладу, що є функціональним, оптимізованим для мобільних пристроїв (надає можливість віртуальних екскурсій, здійснення замовлення он-лайн, бронювання місць тощо).

Вважаємо, що сучасним інструментом реалізації стратегії розвитку підприємства РГ є пошук варіантів стратегічного партнерства за допомогою використання он-лайн та офлайн-платформ. Цифрові платформи, що створюють екосистеми індустрії, дозволяють споживачам легко переміщатися між галузями та їх окремими секторами. Враховуючи наявність конкуренції з боку підприємств роздрібною торгівлі продуктами харчування, необхідність налагоджування співпраці з закладами готельного господарства, туристичними організаціями присутність закладів ресторанного господарства на таких платформах є вельми важливою. Он-лайн-платформи (наприклад, Vox2Table, Фудплекс тощо), інтегрують онлайн-сервіси з оф-лайн виробниками та вирішують проблеми всіх учасників ринку. Так, зокрема, підприємства ресторанного господарства можуть замовляти кращі продукти від місцевих та міжнародних виробників з гарантованою якістю та своєчасною доставкою, а підприємства та дистриб'ютори отримують доступ до нових ринків збуту, де можна здійснювати прямі продажі з гарантією оплати за товар. Застосування технології блокчейн робить всі операції безпечними, швидкими та прозорими. Відповідно, використання платформ дозволяє взаємодіяти багатьом групам учасників, які не можуть здійснювати таку взаємодію взагалі, або так само ефективно при відсутності такої платформи. При цьому визначальним фактором успішності взаємодії є інформація користувачів, а цінність платформи збільшується за рахунок ефектів мережі, швидкого розповсюдження інновацій та збільшення загальної кількості користувачів.

Особливим видом офлайн-платформ для закладів ресторанного бізнесу є масові заходи, що ініціюються місцевою владою, зокрема кулінарні фестивалі тощо. Такі події є платформою для демонстрації кращих пропозицій підприємств РГ, апробації страв і напоїв на великій кількості не сегментованих споживачів, що дає змогу корегувати якісні та цінові характеристики продуктів у подальшому. Участь у таких заходах дає можливість залучити нових споживачів, закласти основи лояльності до підприємства, спілкуватися з інвесторами, іншими учасниками ринку, шукати варіанти співпраці для реалізації спільних проєктів.

Для більшості підприємств РГ характерна локальність пропозиції продукції та послуг. Тому стратегічною можливістю у їх розвитку є створення нових сегментів ринку, зокрема за рахунок організації роботи «хмарних» закладів («темних» кухонь), що будуть здійснювати виготовлення та доставку страв, використовуючи відповідні додатки та платформи. Безумовно, ключовою передумовою усвідомленого вибору та використання всіх зазначених інноваційних рішень є достатній рівень цифрових компетенцій топ-менеджерів та персоналу підприємства.

Таким чином, критично важливим для успішного формування та реалізації стратегії закладу ресторанного бізнесу є створення якісно нових конкурентних переваг на основі цифрових технологій, розвиток багатовекторного та динамічного співробітництва з підприємствами комплементарних галузей, урядовими структурами та місцевим співтовариством, пошук та впровадження інновацій у всі складові бізнес-процесів. Оскільки в сфері ресторанного господарства працюють переважно малі та мікро-підприємства, то у вирішенні проблем впровадження цифрових технологій їм знадобиться зовнішня допомога із сторони державних установ, місцевих органів влади, зокрема надання пільгових кредитів на придбання нових технологій та техніки в обмін на створення нових робочих місць. Тому подальші дослідження можуть бути пов'язані із формуванням концептуальних засад розвитку регіонального ринку ресторанного господарства.

### Література

1. Что ждет рынок ресторанного бизнеса в 2019 году? [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://bizrating.com.ua/110/articles/1264/index.html>
2. Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, Д. О. Стрельченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 56. – С. 18–24.
3. Гіряк В. І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / В. І. Гіряк, В. А. Глагола // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 16. – С. 71–78. – Режим доступа: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/16\\_2018\\_ukr/13.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf)
4. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2017. – Вип. 1 (49). – Т. 1. – С. 143–149.
5. Дубоделова А. В., Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку ресторанного господарства Львівщини [Електронний ресурс] / А. В. Дубоделова, І. Я. Кулиняк // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 10(184). – С. 198–208. – Режим доступа: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64)
6. Кононенко Т. П. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / Т. П. Кононенко, Н. В. Полстяна, В. І. Федак. – Режим доступа: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1823/1.pdf>
7. П'ятиницька Г. Діагностика ринку послуг ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Г. П'ятиницька, О. Григоренко, В. Найдук // Товари і ринки. – 2018. – № 1. – С. 38–60. – Режим доступа: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
8. Сухенко Ю. Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В. Ю. Сухенко. – Режим доступа до ресурсу: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>.
9. Гарафонова О. І. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні / О. І. Гарафонова, А. М. Токоленко // Бізнесінформ. – 2018. – № 11. – С. 327–332.
10. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Н. А. Крахмальова, О. В. Копачевська – Режим доступа: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330\\_Cluster\\_P147-152.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf)
11. Сененко І. А. Стратегія розвитку гостинично-ресторанного бізнесу / І. А. Сененко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 187–191.
12. Завадинська О. Ю. Стратегія інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / О. Ю. Завадинська, В. А. Русавська // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2018. – Вип. 54. – С. 94–98. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2018\\_54\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_16)
13. Яцун Л. М. Методологія формування національної політики харчування населення [Електронний ресурс] / Л. М. Яцун, О. В. Карпенко, В. Д. Карпенко // Проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 130–138. – Режим доступа: <http://oaji.net/pdf.html?n=2017/728-1511524014.pdf>
14. Яцун Л. М. Стратегії та моделі управління розвитком підприємств сфери харчування / Л. М. Яцун // Управління розвитком: зб. наук. пр. / ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – № 1 (186). – С. 106–119.
15. Яцун Л. М. Систематизація стратегій як методичний інструмент формування конкурентоспроможного підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Яцун, С. В. Селютін. – Режим доступа: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2196.pdf>
16. Яцун Л. М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку / Л. М. Яцун // Економічний аналіз: зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Т. 16. – № 1. – С. 155–166.
17. Сокирник І. В. Маркетингові інструменти у забезпеченні конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2018. № 5, т. 2. – С. 130–134.
18. Сокирник І. В. Стратегії диференціації підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2018. – № 3, т. 2. – С. 161–166.
19. Сокирник І. В. Стратегічне позиціонування підприємств ресторанного господарства на регіональному рівні / І. В. Сокирник, О. В. Петлюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2017. – № 6. – С. 191–196.
20. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. – 2017. – № 11. – С. 459–464.
21. Зиммель Г. Соціологія трапези [Електронний ресурс] / Г. Зиммель // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2010. – № 4. – С. 187–192. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/crtmm\\_2010\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/crtmm_2010_4_13)
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Офіційний сайт головного управління статистики і Хмельницької області [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>
24. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/>

25. USA restaurant industry trends [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.posist.com/restaurant-times/usa/restaurant-industry-trends.html>
26. Ресторанні технологічні тренди 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinposter.com/post/restaurant-tech-trends>
27. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.capgemini.com/.../digital-transformation-a-road>.

## References

1. Chto zhdet rинok restorannoho byznesa v 2019 roku? [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://bizrating.com.ua/110/articles/1264/index.html>
2. Butenko O.P., Strelchenko D.O. Stan restorannoho hospodarstva Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2016. – № 56. – S. 18–24.
3. Hirniak V.I., Hlahola V.A. Suchasnyi stan, perspektyvy ta tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini [Elektronnyi resurs] / V.I. Hirniak, V.A. Hlahola // Infrastruktura rynku. – 2018. – № 16. – S. 71–78. – Rezhym dostupu : [http://market-infr.od.ua/journals/2018/16\\_2018\\_ukr/13.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf)
4. Hrosul V.A., Ivanova T.P. Tendentsii suchasnoho rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva v Ukraini ta Kharkivskii oblasti. [Tekst] / V.A. Hrosul, T.P. Ivanova // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika». – 2017. – Vyp. 1(49). – T. 1. – S. 143–149.
5. Dubodielova A. V., Kulyniak I. Ya. Tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva Lvivshchyny [Elektronnyi resurs] / A. V. Dubodielova, I. Ya. Kulyniak // Aktualni problemy ekonomiky. – 2016. – № 10(184). – S. 198–208. – Rezhym dostupu : [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64).
6. Kononenko T.P., Polstiana N.V., Fedak V.I. Suchasni tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy [Elektronnyi resurs] / T.P. Kononenko, N.V. Polstiana, V.I. Fedak. – Rezhym dostupu do resursu: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1823/1.pdf>
7. Piatnytska H. Diahnostyka rynku poslug restorannoho hospodarstva [Elektronnyi resurs] / H. Piatnytska, O. Hryhorenko, V. Naidiuk // Tovary i rynky. – 2018. – № 1. – S. 38–60. – Rezhym dostupu: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
8. Sukhenko Yu. H. Osoblyvosti restorannoho biznesu v Ukraini [Elektronnyi resurs] / Yu. H. Sukhenko, V. Yu. Sukhenko. – Rezhym dostupu do resursu : <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>
9. Harafonova O. I., Tokovenko A. M. Innovatsiina stratehiia pidpriemstva: osoblyvi pidkhody do formuvannia v suchasnykh umovakh rozvytku restorannoi sfery v Ukraini. [Tekst] / O. I. Harafonova, A. M. Tokovenko // Biznesinform. – 2018. – № 11. – S. 327–332
10. Krakhmalova N.A., Kopachevska O.V. Marketynhovi stratehii pidpriemstva restorannoho biznesu yak osnova zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti [Elektronnyi resurs] / N. A. Krakhmalova, Kopachevska O.V. – Rezhym dostupu do resursu : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330\\_Cluster\\_P147-152.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf)
11. Senenko Y. A. Stratehiia rozvytia hostynnychno-restorannoho byznesa [Tekst] / Y. A. Senenko // Byznes Ynform. – 2015. – № 10. – C. 187–191.
12. Zavadynska O. Yu., Rusavska V.A. Stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv restorannoho biznesu [Elektronnyi resurs] / O. Yu. Zavadynska, V. A. Rusavska // Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2018. – Vyp. 54. – S. 94–98. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2018\\_54\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_16)
13. Yatsun L.M., Karpenko O. V., Karpenko V. D. Metodolohiia formuvannia natsionalnoi polityky kharchuvannia naselennia [Elektronnyi resurs] / L. M. Yatsun, O. V. Karpenko, V. D. Karpenko // Problemy ekonomiky – 2017. – № 3. – S. 130–138 – Rezhym dostupu: <http://oaji.net/pdf.html?n=2017/728-1511524014.pdf>
14. Yatsun L. M. Stratehii ta modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstv sfery kharchuvannia [Tekst] / L. M. Yatsun, // Upravlinnia rozvytkom. Zbirnyk naukovykh prats / KhNEU im. S. Kuznetsia, 2016. – № 1(186). – S. 106–119.
15. Yatsun L.M., Seliutin S.V. Systematyzatsiia stratehii yak metodychnyi instrument formuvannia konkurentospromozhnoho pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / L.M. Yatsun, S.V. Seliutin – Rezhym dostupu: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2196.pdf>
16. Yatsun L. M. Sfera kharchuvannia naselennia yak pryrodno-sotsialno-ekonomichna systema: metodolohiia formuvannia ta rozvytku [Tekst] / L. M. Yatsun // Ekonomichni analiz : zb. nauk. prats Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet; redkol.: V. A. Derii (holov. red.) ta in. – Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu “Ekonomichna dumka”, 2014. – Tom 16. – № 1. – S. 155
17. Sokyrynyk I.V. Marketynhovi instrumenty u zabezpechenni konkurentospromozhnosti zakladiv restorannoho hospodarstva / I. V. Sokyrynyk // Visn. Khmelnyts. nats. un-tu. Ekon. nauky : nauk. zhurn. – Khmelnytskyi, 2018. № 5. – T. 2. – s. 130–134
18. Sokyrynyk I.V. Stratehii dyferentsiatsii pidpriemstv restorannoho biznesu na rehionalnomu rynku / I. V. Sokyrynyk // Visn. Khmelnyts. nats. un-tu. Ekon. nauky : nauk. zhurn. – Khmelnytskyi, 2018. – № 3, T. 2 – S. 161–166
19. Sokyrynyk I.V., Petliuk O.V. Stratehichne pozytsionuvannia pidpriemstv restorannoho hospodarstva na rehionalnomu rivni / I. V. Sokyrynyk, O.V. Petliuk // Visn. Khmelnyts. nats. un-tu. Ekon. nauky : nauk. zhurn. – Khmelnytskyi, 2017. – № 6 – S. 191–196
20. Davydova O. Yu. Formuvannia systemy innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva // Biznes Inform. – 2017. – № 11. – C. 459–464.
21. Zymmel H. Sotsyolohiia trapezy / H. Zymmel // Sotsyolohiia: teoriia, metody, marketynh. – 2010. – № 4. – S. 187–192. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/crtmm\\_2010\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/crtmm_2010_4_13)
22. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs] / – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Ofitsiinyi sait holovnoho upravlinnia statystyky i Khmelnytskii oblasti [Elektronnyi resurs] / – Rezhym dostupu: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>
24. Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky [Elektronnyi resurs] / – Rezhym dostupu: <https://www.kmu.gov.ua/npas/>
25. USA restaurant industry trends [Elektronnyi resurs] / – Rezhym dostupu: <https://www.posist.com/restaurant-times/usa/restaurant-industry-trends.html>
26. Restorannye tekhnologicheskie trendy 2019 [Elektronnyi resurs] / – Rezhym dostupu: <https://joinposter.com/post/restaurant-tech-trends>
27. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. [Elektronnyi resurs] / – Rezhym dostupu: <https://www.capgemini.com/.../digital-transformation-a-road>.

Рецензія/Peer review : 21.05.2019

Надрукована/Printed : 12.06.2019  
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.