

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка
кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій
к.е.н., доцент Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «Удосконалення ціннісної пропозиції ресторану (на прикладі ресторану "Italian Edition")»

Виконала:
студентка 2 курсу, гр. УГР-61
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Бабічева Анастасія Євгенівна

Керівник:
докт. екон. наук, доцент Решетняк О.І.

Рецензент:
докт. екон. наук, проф. Белікова Н.В.

Підсумкова оцінка:
За шкалою ЗВО _____
Кількість балів _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних
відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Студентки Бабічевої Анастасії Євгенівни

Курсу _____ ІІ _____ групи УГР-61

Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення ціннісної пропозиції ресторану (на прикладі ресторану "Italian Edition")»

затверджена наказом від 21.10.2024 4001-5/3421

1. *Графік виконання робіт:*

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні підходи вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану	10.10.2024	
Дослідження взаємозв'язку між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом ресторану	20.10.2024	
Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian edition»	13.11.2024	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 15.11.2024 р.

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 17-20.11.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ _____ доц. О.І.Решетняк

Дата видачі завдання 05.10.2024 р.

Завдання прийняте до виконання дипломником _____ Бабічева А.Є.

Завідувач кафедри

міжнародної електронної комерції

та готельно-ресторанної справи _____ доцент Н. І. Данько

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить: 101 сторінку, 18 таблиць, 3 рисунка, 114 літературних джерела.

НАЗВА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Удосконалення ціннісної пропозиції ресторану (на прикладі ресторану "Italian Edition")».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: науково-методичні та практичні аспекти визначення дослідження вподобань споживачів та напрямів вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процеси вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану "Italian Edition".

МЕТА РОБОТИ: є вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану "Italian Edition" на основі використання його інноваційного потенціалу.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: дослідити теоретичні аспекти формування ціннісної пропозиції ресторану; дослідити взаємозв'язки між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом ресторану; оцінити ціннісну пропозицію та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення ресторану «Italian edition».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: логічний, економічний, графічний та контент аналіз, опитування, кластеризація, спостереження, узагальнення.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичне обґрунтування та оцінка емпіричного впливу інноваційного потенціалу на формування ціннісної пропозиції ресторану у кризових умовах з пріоритетним урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Одержані результати можуть сприяти удосконаленню ціннісної пропозиції ресторанів в Україні.

РІК ВИКОНАННЯ **2024** **РІК ЗАХИСТУ** **2024**

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УДОСКОНАЛЕННЯ, ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ, РЕСТОРАН, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

ABSTRACT

The qualification work contains: 101 pages, 18 tables, 4 figures, 112 literary sources.

TITLE OF THE QUALIFICATION WORK: "Improvement of the value proposition of the restaurant (on the example of the restaurant "Italian Edition")".

SUBJECT OF RESEARCH: scientific, methodological and practical aspects of determining the study of consumer preferences and directions for improving the value proposition of the restaurant.

OBJECT OF RESEARCH: processes of improving the value proposition of the restaurant "Italian Edition".

PURPOSE OF THE WORK: is to improve the value proposition of the restaurant "Italian Edition" based on the use of its innovative potential.

OBJECTIVES OF THE WORK: to investigate the theoretical aspects of the formation of the restaurant's value proposition; explore the relationship between the value proposition and the innovative potential of the restaurant; evaluate the value proposition and develop recommendations for its improvement of the restaurant "Italian edition".

RESEARCH METHODS: logical, economic, graphic and content analysis, surveys, clustering, observation, generalization.

SCIENTIFIC NOVELTY OF THE RESEARCH: theoretical substantiation and assessment of the empirical impact of innovation potential on the formation of the value proposition of a restaurant in crisis conditions with priority consideration of environmental factors.

The results obtained can contribute to improving the value proposition of restaurants in Ukraine.

YEAR OF IMPLEMENTATION 2024 **YEAR OF DEFENSE** 2024

KEYWORDS: IMPROVEMENT, VALUE PROPOSITION, RESTAURANT, COMPETITIVENESS, INNOVATIVE POTENTIAL

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РЕСТОРАНУ.....	11
1.1 Характеристика ключових концепцій формування ціннісної пропозиції	11
1.2 Існуючі підходи до вивчення взаємозв'язку ціннісної пропозиції та інноваційного потенціалу	20
1.3 Методичний підхід вдосконалення ціннісної пропозиції з урахуванням інноваційного потенціалу ресторанного закладу.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ЦІННІСНОЮ ПРОПОЗИЦІЄЮ ТА ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАНУ	32
2.1 Оцінка значущості факторів, що впливають на ціннісні пропозиції при управлінні ресторанним закладом.....	32
2.2 Аналіз впливу взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції на рівень адаптованості ресторану до ринкових умов	44
2.3 Оцінка діяльності ресторану «Italian Edition» на основі споживчих уподобань	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РЕСТОРАНУ «ITALIAN EDITION»	58
3.1 Розробка алгоритму аналізу ціннісної пропозиції.	58
3.2 Формування моделі взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції ресторану	65
3.3 Рекомендації щодо адаптації ціннісної пропозиції ресторану до зміни ринкових умов та оцінка їх ефективності.....	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Сучасний маркетинг спрямований на оптимізацію виробничих процесів та посилення зворотного зв'язку з кінцевими споживачами. Існує концептуальна обґрунтованість позитивного зв'язку між динамічністю компаній та їхньою здатністю до підтримання конкурентних переваг, як зазначають різні дослідники [17, 18, 21, 29 та ін.]. У кризові періоди змінюється середовище та бізнес-стратегії, що вимагає швидких рішень. Однак, не всі компанії враховують вплив споживчих переваг на їхній інноваційний потенціал. Часто під час криз ухвалюються поспішні рішення, без застосування стратегічних інструментів маркетингу, попри очевидний взаємозв'язок між інноваційним потенціалом (ІП) і ціннісною пропозицією (ЦП) компанії.

Основна суть концепції ціннісної пропозиції полягає у розробці маркетингової стратегії, що орієнтована на створення цінності для клієнтів. Це має ключовий вплив як на теоретичні засади управління, так і на практичні аспекти ведення бізнесу. Ціннісна пропозиція, а також її зміни під впливом споживчих запитів, безпосередньо впливають на формування інновацій, заснованих на інноваційному потенціалі компанії. Тривалий час наукові дослідження пропонували лише теоретичні моделі на основі дедуктивного підходу, коли запит на інновації формувався виключно всередині компанії.

Проте постійна трансформація зовнішнього середовища визначає умови, до яких сучасні компанії повинні адаптуватися, щоб отримати конкурентні переваги на ринку. У теорії стратегічного маркетингу виникають нові дослідження, що ґрунтуються на теорії динамічних здібностей. Ці дослідження враховують зовнішній вплив середовища, який стимулює попит на інновації, і базуються на індуктивному підході.

Оцінка та впровадження маркетингової стратегії, заснованої на аналізі ціннісної пропозиції, яку успішно використовує компанія, допомагає визначити перелік інновацій, їх вдалий запуск на ринок і посилення конкурентних позицій. Формування та аналіз ціннісної пропозиції є ключовим елементом для створення

потрібних інновацій у довгостроковій перспективі. Тому чітке розуміння зв'язку між інноваційним потенціалом і ціннісною пропозицією значно спрощує процес визначення інновацій, які можуть бути включені до ціннісної пропозиції.

Незважаючи на численні дослідження, комплексного підходу до аналізу споживчих переваг і виявлення факторів, що впливають на ціннісну пропозицію та стратегічні маркетингові інструменти, поки що не існує. Маркетингові функції та елементи діяльності часто не дають повного розуміння того, як ціннісна пропозиція впливає на інноваційний потенціал компанії. Питання, які саме характеристики ціннісної пропозиції варто обирати та як вони впливають на створення затребуваних інновацій, залишаються відкритими. Недостатня кількість досліджень про взаємозв'язок між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом на ринках послуг, зокрема в ресторанній сфері, не дає бізнесу достатньо інформації для ефективної побудови маркетингової стратегії.

Це підкреслює необхідність проведення досліджень щодо взаємозв'язку між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом на ринку ресторанних послуг, де особливу увагу приділяють ринковим запитам у процесі формування маркетингової стратегії. Робота зосереджена на вирішенні управлінських питань, пов'язаних із пошуком джерел конкурентних переваг ресторанного бізнесу. У цьому контексті розглядається вплив ціннісної пропозиції на інноваційний потенціал, де останній виступає як залежна змінна, активована різними складовими. Стратегічний маркетинг передбачає врахування ціннісної пропозиції, яка впливає на попит на певні інновації, формовані шляхом активізації окремих складових інноваційного потенціалу.

Цей підхід особливо важливий у кризові періоди, наприклад, під час локдаунів, епідеміологічних обмежень, під час війни та інших кризових ситуацій. Аналіз взаємозв'язку між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом дозволяє створити практичні рекомендації щодо ухвалення рішень про впровадження інновацій у ціннісну пропозицію. Це питання є актуальним як для науковців, так і для бізнесу.

Аналіз теоретичних підходів, емпіричних даних та відгуків експертів і споживачів у сфері ресторанного бізнесу довели, а також результати цього дослідження показали, що розробка ціннісної пропозиції, орієнтованої на споживчі переваги, тісно пов'язана з інноваційним потенціалом компанії. Це дослідження спрямоване на розкриття взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та ціннісною пропозицією під впливом змін на ринку та споживчих вподобань.

Варто зазначити, що інноваційний потенціал і самі інновації є взаємопов'язаними елементами. Інновації виникають на основі наявного інноваційного потенціалу, а ціннісна пропозиція компанії, взаємопов'язана з цим потенціалом, впливає на процес створення інновацій. Під впливом споживчих запитів активізуються певні складові інноваційного потенціалу компанії, що сприяє формуванню конкурентоспроможної ціннісної пропозиції та появи затребуваних інновацій.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи магістра є дуже актуальною.

Метою даної роботи є вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану на основі використання його інноваційного потенціалу.

Задля поставленої мети в магістерській роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- охарактеризувати ключові концепції формування ціннісної пропозиції;
- описати існуючі підходи до вивчення взаємозв'язку ціннісної пропозиції та інноваційного потенціалу;
- запропонувати методичний підхід вдосконалення ціннісної пропозиції з урахуванням інноваційного потенціалу ресторанного закладу;
- оцінити значущість факторів, що впливають на ціннісні пропозиції при управлінні ресторанним закладом;
- оцінити діяльність ресторану «Italian Edition» на основі споживчих уподобань;

- проаналізувати вплив взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції на рівень адаптованості ресторану «Italian Edition» до ринкових умов;

- розробити алгоритм аналізу ціннісної пропозиції ресторану;

- сформулювати модель взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції ресорану;

- надати рекомендації щодо адаптації ціннісної пропозиції ресторану до зміни ринкових умов.

Об'єктом цього дослідження є процеси вдосконалення ціннісної пропозиції.

Предметом дослідження є визначення напрямів вдосконалення ціннісної пропозиції з урахування інноваційного потенціалу ресторану.

Методологічною та методичною основою кваліфікаційної роботи магістра є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків у сфері маркетингової діяльності ресторанных закладів, таких а як: Котлер, Морозова, Паничкина, Сагінова, Хапенков, Уэллс, Теесе, Pisano, Норр та інших. Також, досліджувалися законодавчі акти та нормативно-правові документи, що присвячені діяльності підприємств харчування в Україні, офіційні статистичні джерела інформації у діяльності ресторанів України, статистична звітність й матеріали, отримані від керівництва ресторану «Italian Edition».

Методологічна база кваліфікаційної роботи магістра ґрунтується на дослідженнях провідних науковців у сфері теорії маркетингу та стратегічного управління. Емпіричне дослідження роботи виконано у форматі збору онлайн-статистики про переваги споживчів та опитувань представників ресторанного бізнесу, зокрема працівників ресторану «Italian Edition». Основними методами дослідження кваліфікаційної роботи магістра є аналіз літературних джерел, логічний аналіз, спостереження, опитування, аналіз статистичних даних з інформаційних порталів про уподобання споживачів, емпіричне дослідження діяльності ресторанів міст України, зокрема Києва та Харкова.

Практична значущість кваліфікаційної роботи магістра полягає у можливості їх використання в якості формування напрямів вдосконалення ціннісної пропозиції ресторанів, зокрема ресторану «Italian Edition», а саме у використанні інноваційного потенціалу ресторану щодо адаптації до ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричній впливу інноваційного потенціалу на ціннісні пропозиції ресторану у кризових умовах з пріоритетним урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Апробація результатів проведених досліджень забезпечується публікацією тез доповідей та статті в журналі, а саме:

1. Решетняк О.І., Данько Н.І., Бабічева А.Є. Особливості формування ціннісної пропозиції в ресторанному бізнесі під час криз. II Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України», м. Харків. НТУ «ХП», 26 листопада 2024 р.
2. Решетняк О.І., Данько Н.І., Бабічева А.Є. Вдосконалення ціннісної пропозиції з урахуванням інноваційного потенціалу ресторанного закладу. Бізнес інформ. 2024. №12.

Кваліфікаційна робота магістру викладена на 101 сторінці друкованого тексту, зокрема включає 17 таблиць, 4 рисунка, 2 додатка та 114 використаних бібліографічних джерела. Структура роботи у відповідності до вимог до кваліфікаційних робіт магістрів складається із вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та рекомендаційного), висновків, списку джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РЕСТОРАНУ

1.1 Характеристика ключових концепцій формування ціннісної пропозиції

Створення та впровадження ціннісної пропозиції є одним із ключових факторів для забезпечення стійкої конкурентної переваги компанії. Ціннісна пропозиція є важливим об'єктом сучасних наукових досліджень. Поняття ціннісної пропозиції в маркетингу вперше висунув понад сто років тому один із піонерів у цій сфері – Даніель Старч [107], який підкреслив важливість надання цінності клієнтам і стимулювання їх до дій у відповідь на пропозицію компанії. Ранні дослідження цієї концепції зосереджувалися на питаннях рекламного просування продуктів [42] і в подальшому були оформлені в концепцію унікальної торгової пропозиції (УТП) [25]. Спочатку концепція ціннісної пропозиції була орієнтована на ринок B2C (бізнес для споживача), але пізніше вона поширилася й на ринок B2B (бізнес для бізнесу).

Концепція ціннісної пропозиції була детально описана Майклом Леннінгом і Едвардом Майклзом [85] у контексті розробки стратегії, що базується на створенні цінності для клієнта. Деякі дослідники вважають потенціал ціннісної пропозиції ключовим організаційним принципом компанії [113], що відіграє вирішальну роль у формуванні вартості продукту або послуги [98], а також основою маркетингової стратегії [108]. Вона також впливає на розробку основної стратегії, спрямованої на ефективне використання ресурсів компанії [87, 96].

У ранніх дослідженнях ціннісну пропозицію часто розглядали як елемент бізнес-моделі, а не як самостійну концепцію. Недостатня увага до цього питання в науковій спільноті призвела до того, що у 2010 році Інститут маркетингових наук (MSI, Массачусетс, США) звернув увагу на необхідність розробки методів виявлення та розвитку ціннісної пропозиції, які б належним чином залучали клієнтів, співробітників та партнерів. У 2014 році MSI підкреслив важливість

створення цінності як одного з основних завдань маркетингу [66]. Наразі основними науковими питаннями є: як компанія може забезпечити відповідність своєї бізнес-моделі та ціннісної пропозиції? Як аналізувати та використовувати ціннісну пропозицію для підвищення конкурентної переваги? [98].

Майкл Леннінг та Едвард Майклз (1988) визначили ціннісну пропозицію як набір переваг, які компанія пропонує споживачам, та відповідну ціну, яку споживач готовий заплатити за продукт чи послугу. Їх підхід включає систему надання цінності, що складається з трьох етапів: вибір цінності, її надання та передача інформації про неї клієнту. Ця модель протиставляє традиційну орієнтацію на продаж продуктів і пропонує ринковий підхід, де послідовність етапів формування, надання та комунікації цінності є ключовою. Вона також інтегрує концепцію ціннісної пропозиції у бізнес-модель компанії.

Таблиця 1.1

Традиційна система створення цінності, що орієнтована на продаж продукції (послуг) підприємства.

Розробка продукції (послуги)		Виробництво продукції (послуги)			Продаж продукції				
Дизайн продукції	Розробка технологічного процесу	Закупівля сировини	Виробництво	Створення сервісу	Маркетинг				Продаж та дистрибуція
					Проведення досліджень	Реклама	Просування	Ціноутворення	

Система створення, надання та передачі цінності підприємства.

Вибір цінності			Представлення цінності				Передача інформації про цінності клієнту			
Розуміння цінності клієнта	Вибір цілі	Визначення переваг/вартості	Дизайн виробничого процесу	Виробнича закупівля	Дистрибуція	Створення сервісу	Ціноутворення	Комерційна пропозиція	Реклама	Просування та зв'язки з громадськістю

Рис. 1.1. Схеми системи передачі цінності продукції

Джерело: на основі даних дослідження М. Леннінга та Е. Майклза [85].

Ця концепція стверджує, що успішність бізнесу обмежується, коли компанії зосереджуються лише на виробництві та продажу продукту, не приділяючи уваги маркетингу взаємовідносин та високоякісному сервісу, орієнтованому на лояльність клієнтів. У сучасних термінах це можна порівняти з альтернативою сервісно-орієнтованої логіки (*service-dominant logic*) в поведінковій економіці, яка часто обговорюється в дослідженнях, присвячених клієнтоорієнтованим підходам [89]. Система надання та передачі цінності, представлена на рис. 1.1, стосується формулювання та впровадження ціннісної пропозиції. Важливо, що в такій стратегії основна мотивація зосереджена на взаєминах з постачальниками, оскільки якість продукції та надання послуг є важливими для клієнтів. Позитивний аспект цього підходу полягає в тому, що формування ціннісної пропозиції та її реалізація змушують компанію приймати рішення щодо закупівлі якісної сировини, яка стане основою для конкурентної переваги на обраних ринках. Якість продукції є ключовим фактором для потенційних клієнтів під час ухвалення рішення про покупку. Створення ціннісної пропозиції пов'язане з розробкою продуктів або послуг, які пропонують чітку та унікальну цінність. Крім того, ціннісна пропозиція повинна включати маркетингові заходи, що інформують клієнтів про те, що пропонована компанією цінність перевершує пропозиції конкурентів.

З підвищенням уваги до концепції ціннісної пропозиції, дослідники розробляли різні її моделі. Після кількох ітерацій було виділено різні підходи до формування ціннісної пропозиції. Спочатку аналізуються підходи, розроблені науковцями, після чого визначаються ключові області, на які вони фокусуються (див. табл. 1.1). Потім окреслюються основні стратегічні та практичні питання, пов'язані з розробкою ціннісної пропозиції, що призвело до висновку про необхідність створення більш комплексної та інтегрованої концептуальної структури для її аналізу.

До основних підходів належать:

1. **Ціннісна пропозиція як створення цінності для клієнтів.** У 1980-х роках терміни «надання цінності» [42], «передача цінності» та «система доставки цінності» [85] передбачали, що саме постачальник визначає перспективу ціннісної пропозиції [98]. Леннінг та Майклз у своїх дослідженнях акцентували увагу на створенні досвіду для потенційних клієнтів [85]. Такий підхід орієнтований на клієнта та його потреби. У ранніх дослідженнях під ціннісною пропозицією розуміли кінцеву цінність, яку компанія надає клієнтам [43]. Вона включала маркетингові пропозиції або обіцянки компанії, які відповідали очікуванням споживачів, та співвідношення між продуктом і потребами клієнта.

2. **Ціннісна пропозиція як система створення цінності.** У подальших дослідженнях Леннінг (1998) припустив, що бізнес має на меті створювати ціннісну пропозицію, яка перевершує пропозиції конкурентів. Це ставить під сумнів підхід до стратегічного менеджменту, який відображено в концепції Портера [56]. Замість орієнтації на постачальників, ціннісна пропозиція має відображати погляд клієнта. Хоча цей підхід зберігає елементи сервісно-домінантної логіки, сприйняття цінності клієнтом передбачається вбудованим у продукт, підтримуючи діалог між компанією та клієнтом [34].

3. **Ціннісна пропозиція як елемент стратегії компанії.** Трейсі та Віерсема [110] виділили три ключові підходи до ринкового успіху: операційна досконалість (надання товарів та послуг за оптимальною ціною), орієнтація на потреби клієнтів та лідерство в інноваціях. Ці підходи тісно пов'язані зі стратегіями Портера. Пізніше Дей (2014) визначив три складові ціннісної пропозиції для ринкової переваги: цінність ціни, продуктивність та відносна цінність порівняно з конкурентами. Це відображає можливі стратегічні рішення для успішного розвитку бізнесу.

4. **Ціннісна пропозиція для інших стейкхолдерів, крім клієнтів.** Дослідження ціннісної пропозиції здебільшого зосереджені на її створенні для клієнтів, що відображає вплив досліджень Леннінга та Майклза (1988), а також Трейсі та Віерсема (2007). Вивчаючи потреби споживачів, компанії розробляють

ціннісні пропозиції для задоволення цих потреб [55]. Однак деякі дослідники звернули увагу на формування ціннісних пропозицій для інших зацікавлених сторін, таких як: залучення нових співробітників [90]; покращення відносин між компанією та її працівниками [70]; координація постачальників і ланцюгів поставок [58]; комунікація з акціонерами [79]. У кожному з цих підходів ціннісна пропозиція спрямована на залучення конкретної цільової аудиторії, враховуючи її потреби та вимоги.

5. Ціннісна пропозиція, що враховує інтереси клієнтів і постачальників. Ринкові відносини створюють напруженість між попитом і пропозицією, яку можна частково вирішити через ціннісну пропозицію. Флінт і Ментцер (2006) вивчали управлінські рішення, пов'язані з інтегрованими ланцюгами створення цінності, і з'ясували, що ціннісні пропозиції частіше формуються на основі думок постачальників, а не лише підготовлені компанією заздалегідь. Це свідчить про значне зрушення від попередніх підходів. Вони також зазначили, що взаємодія між постачальниками і клієнтами є ключовою для компанії, тому ціннісні пропозиції повинні враховувати потреби обох сторін [64]. Процес формування ціннісної пропозиції стає результатом спільного аналізу та обміну знаннями між усіма учасниками ланцюжка постачання.

6. Ціннісна пропозиція на основі взаємної цінності: акцент на співпраці. Наступний етап досліджень зосередився на концепції взаємної цінності, де всі учасники процесу створення цінності усвідомлюють взаємодоповнюваність своїх цілей. Глейзер (2006) зазначає, що такий підхід може мати синергетичний ефект для всіх сторін. У цій моделі важливо взаємно узгодити уявлення про те, що є цінністю для кожної сторони. Взаємовигідні ціннісні пропозиції можуть допомогти досягти більш глибокої співпраці і забезпечити довгострокову взаємодію. Варго і Лаш (2004) вказують, що справжня цінність створюється не в момент купівлі, а через весь процес взаємодії між клієнтом і компанією.

7. Формування ціннісної пропозиції на основі співпраці з клієнтами. Ряд досліджень фокусується на розширенні ціннісної пропозиції

через активну участь клієнтів у її формуванні. Ідея Левітта (1960) про те, що клієнти купують рішення своїх проблем, а не просто продукти, знову набуває актуальності. Це особливо важливо в контексті спільної роботи компанії та її постачальників, коли для клієнта розробляються персоналізовані рішення [109]. Управлінські рішення на основі даних про взаємодію з клієнтами також допомагають враховувати їхні потреби на кожному етапі [111]. Такий підхід відповідає логіці спільного створення цінності і інтеграції ресурсів, підкреслюючи важливість співпраці з клієнтами.

8. Формування карти цінностей як інструмент ідентифікації ціннісної пропозиції. Існують концепції, що пропонують інструменти для аналізу та визначення альтернативних стратегій, пов'язаних із комбінацією вигод та вартості різних конкурентних рішень, які створюються в процесі розробки ціннісної пропозиції [78]. Дослідники акцентують увагу на співвідношенні вартості продукції та її продуктивності. Ця концепція визначає межі цінності, показуючи співвідношення між вартістю продукту та вигодами конкурентів у певному ринковому сегменті. Дослідження пропонують стратегії розширення або коригування цих меж, а також стратегії диференціації ціннісних пропозицій, що є деталізованим розвитком підходу Леннінга та Майклза (1988).

9. Структура ціннісної пропозиції у B2B-комерційних взаємовідносинах. Наукові дослідження щодо ціннісної пропозиції в B2B-середовищі фокусуються на функціональних перевагах, визначенні ціннісних параметрів, використанні карт цінностей для аналізу конкурентів і розробці нових пропозицій. Вони також розглядають попередній досвід компаній та наслідки розвитку ціннісної пропозиції [16]. Більшість досліджень концентруються на конкретних аспектах, а не на комплексній оцінці стратегії та її реалізації.

10. Ціннісна пропозиція в рамках бізнес-моделі Остервальдера та Піньє. Однією з найпопулярніших концепцій є шаблон бізнес-моделі від Остервальдера та Піньє (2014), що надає практичні інструменти для розробки ціннісної пропозиції. Вона акцентує увагу на взаєминах із клієнтами та ключових

цінностях компанії, допомагаючи визначити потреби та очікувані результати для клієнтів. У цій моделі також приділяється увага розробці характеристик продукції та послуг, що створюють цінність для клієнтів, а також узгодженню цих характеристик із бізнес-моделлю компанії.

11. Стратегічна структура ціннісної пропозиції. Рауне та ін. (2017) запропонували концептуальну структуру для розуміння стратегічної значущості ціннісної пропозиції, виділивши дві групи факторів: внутрішні ресурси компанії та ринкові ресурси. Вони стверджують, що підтримка керівництва та ступінь формалізації ціннісної пропозиції впливають на її ефективність як для компанії, так і для клієнтів. Ця концепція підкреслює важливість ясності та деталізації пропозиції на різних рівнях, залежно від потреб компанії та ринку [16].

12. Ціннісна пропозиція як ключові переваги. Урбан і Хаузер (1993) розробили концепцію, яка зосереджується на формуванні переваг, які надає продукт, а також на стандартах якості продукції та послуг. Ця концепція акцентує увагу на інноваційних якостях продукту та функціональних характеристиках, що є основою маркетингової стратегії компанії.

12. Система вимірювання ціннісної пропозиції. Система вимірювання ціннісної пропозиції дозволяє визначати ключові параметри, що мають бути включені у пропозицію [100]. Вона базується на виборі економічної, функціональної та емоційної цінності, оцінюючи конкурентоспроможність через відповідність ресурсів компанії потребам клієнтів.

13. Ціннісна пропозиція як технологія створення продукту. Ця концепція фокусується на аналізі споживчих переваг та необхідних характеристик товару або послуги, що створює унікальну цінність. Вона включає оцінку функціональних властивостей продукту, його дизайну та супутніх витрат для формування найбільш вигідної пропозиції [70].

Аналіз різних концепцій ціннісної пропозиції дав можливість порівняти ці концепції з точки зору наявності в них параметрів, що стосуються як стратегії формування, так і стратегії реалізації ціннісної пропозиції. Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні чинники компанії постійно змінюються, що робить

ціннісну пропозицію динамічною. Вона адаптується відповідно до умов ринку та споживчих вподобань. У результаті змін на ринку та коригування бізнес-моделі активізуються різні елементи інноваційного потенціалу компанії. На основі проведеного аналізу було визначено десять ключових параметрів, які є важливими для стратегії та реалізації ціннісної пропозиції. Як показано в таблиці 1.1, до параметрів, що стосуються стратегічного формування ціннісної пропозиції, належать: (1) інтеграція з бізнес-моделлю компанії, (2) чітко визначені вигоди, засновані на різних формах цінності, (3) порівняння вартості продукції з конкурентами, (4) акцент на досвіді клієнта та (5) орієнтація на цінність використання. Серед елементів реалізації ціннісної пропозиції можна виділити: (6) інтегрований підхід до проектування та дизайну, (7) комунікацію цінностей як з клієнтами, так і всередині компанії, та (8) кількісну оцінку цінності.

Таблиця 1.2

Порівняння основних концепцій ціннісної пропозиції (ЦП)

№	Концепція	Параметри стратегії формування ЦП					Параметри реалізації ЦП				
		Інтеграція з бізнес-моделлю	Диференційовані вигоди, що засновані на різних формах цінності	Вартість порівняно з іншими конкурентами	Досвід клієнта	Ефективність використання ЦП	Інтегрований підхід до дизайну ЦП	Комунікація цінностей	Кількісна оцінка цінності	Збір даних про створення цінності	Значущість цінності, що надається
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Концепція ЦП як цінність клієнтам	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-
2	Концепція ЦП як система створення цінності	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-

3	ЦП як елемент стратегії компанії	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+
4	ЦП для інших стейкхолдерів, крім клієнтів	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
5	ЦП, що враховує інтереси клієнтів та постачальників	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
6	ЦП, що ґрунтується на взаємній цінності: акцент на взаємному обміні	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-
7	ЦП, що орієнтується на співпраці з клієнтами	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
8	Карта цінності як засіб ідентифікації ЦП	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-
9	ЦП у рамках комерційних взаємин B2B	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+
10	ЦП у рамках бізнес-моделі Osterwalder	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
11	Стратегічна структура ЦП	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-
12	ЦП, як пропозиція основних переваг	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-
13	Система вимірювання ЦП	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-
14	ЦП як технологія створення продукції	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором.

У табл. 1.2 концепції ціннісної пропозиції в рамках досліджень класифікуються за десятьма ключовими параметрами, щоб виокремити основні складові кожної концепції. Аналіз табл. 1.2 показує наступне:

1. Жодна з концепцій не охоплює всі десять параметрів стратегії та реалізації ціннісної пропозиції системно, що свідчить про відсутність єдиного підходу до поняття "ціннісна пропозиція". Існує лише загальне уявлення про те, що вона може включати.

2. Концепції, орієнтовані на практичне застосування, охоплюють більше параметрів реалізації, оскільки вони тісно інтегровані в бізнес-модель компанії і сприймають ціннісну пропозицію як її невід'ємну частину.
3. Концепції, фокус яких зосереджений на бізнес-моделі, орієнтованій на клієнтів, пропонують найбільш комплексний підхід, що враховує ключові питання реалізації ціннісної пропозиції.
4. Ціннісна пропозиція є гнучкою системою, яка може змінюватися залежно від стратегії компанії, включаючи додаткові показники. До таких показників слід віднести підтримку керівництва у розробці ціннісної пропозиції та визначення рівня її формалізації з огляду на чіткість та деталізацію.

На основі аналізу зазначених досліджень та отриманих висновків сформульовано таке визначення, що використовується у даній роботі: ціннісна пропозиція — це сукупність характеристик товарів і послуг, які відрізняють компанію від конкурентів і які отримує споживач при їх придбанні. Показники для оцінки ціннісної пропозиції можуть включати: (1) аналіз попиту, (2) стан ринку, (3) технології виробництва і споживання продукції, (4) задоволеність клієнтів.

1.2 Існуючі підходи до вивчення взаємозв'язку ціннісної пропозиції та інноваційного потенціалу

Дослідженню конкурентоспроможності компаній приділяють значну увагу як науковці, так і практики [103]. Вчені розглядають ціннісну пропозицію для клієнтів як один із ключових елементів, що формує унікальну конкурентну перевагу компанії [17, 18]. Відповідно, Фосс і Саєбі визначають інновації в бізнес-моделі як цілеспрямовані, новаторські та суттєві зміни ключових елементів бізнес-моделі та/або структури, що об'єднує ці елементи [65].

Аналогічні дослідження містять аналіз концепцій інноваційних бізнес-моделей [114].

Дискусії про параметри бізнес-моделі охоплюють також питання динамічності ціннісної пропозиції. Вчені, спираючись на концептуальні аргументи [45], підкреслюють важливість аналізу ціннісної пропозиції для опису сукупності характеристик продукції та вимог споживачів [97]. Дослідження наголошують, що ціннісна пропозиція є важливою складовою інноваційної бізнес-моделі [98]. Тобто, ці роботи стверджують, що створення ціннісної пропозиції має значний вплив на загальну бізнес-модель компанії [77]. Відповідно, для того щоб компанії могли швидко адаптуватися до змін на ринку та залучати більше клієнтів, вони повинні постійно оновлювати свої ціннісні пропозиції в рамках інноваційної діяльності.

З огляду на це, інноваційний потенціал компанії можна розглядати як сукупність ресурсів, які можна використати для створення ціннісної пропозиції, що найбільше відповідає вимогам споживачів в умовах динамічного ринку та внутрішніх змін компанії. Однак важливо також досліджувати можливості адаптації ціннісної пропозиції та розвитку її інноваційного потенціалу [75]. Динамічність ціннісної пропозиції полягає в її здатності змінюватися під впливом змін у споживчому попиті, ринковій ситуації, технологічних процесах та бізнес-моделях компанії. На даний момент епідеміологічна ситуація є ключовим фактором динамічності для компаній у сфері ресторанного бізнесу, оскільки вона суттєво впливає на діяльність підприємств, вимагаючи адаптації бізнес-моделей і, зокрема, ціннісних пропозицій як їхнього основного компонента.

У цьому дослідженні акцентується увага на динамічності ціннісної пропозиції, що змушує компанії інтегрувати, розвивати та перебудовувати характеристики своїх продуктів і послуг, щоб ефективно працювати в умовах швидких змін [68] та досягати конкурентних переваг [102].

У той час як Тис [108] теоретично обґрунтовував позитивний взаємозв'язок між динамічністю і стійкою конкурентною перевагою, Шилке та інші (2018)

звернули увагу на складність цього зв'язку. Поточні наукові дискусії підкреслюють важливість посередницьких механізмів у цьому процесі [103]. Лааксонен і Пелтоніємі (2018) також наголосили, що наявність динамічності сама по собі не гарантує позитивного ринкового результату, такого як підвищення ефективності компанії.

Швидка зміна ринкових умов під час пандемії, а також у надзвичайних умовах, до яких може бути віднесений воєнний стан, прискорює розвиток факторів динамічності та збільшує їхню значущість. Водночас змінюється роль і вага окремих аспектів ціннісної пропозиції, особливо тих, що пов'язані з сервісними форматами. Під форматом сервісності автор має на увазі набір характеристик і рівень надання послуг, що базується на сприйнятті клієнтів, які включають вирішення споживчих проблем і задоволення потреб споживачів відповідно до їх стилю життя [62]. До основних факторів, що впливають на динамічність сервісних форматів сьогодні, належать: забезпечення безпеки клієнтів в умовах епідеміологічних обмежень, зокрема безконтактні оплати та отримання послуг; гнучкий графік роботи сервісних закладів, що враховує обмеження, накладені пандемією; розвиток різних форматів взаємодії (через кол-центри, вебсайти компаній, агрегатори) і способів доставки (контактна та безконтактна).

Під час пандемії можливість реалізовувати продукцію через онлайн-сервіси сприяє збільшенню обсягів покупок і забезпеченню безпечного обслуговування. Торгівля все більше переходить в онлайн, і споживачі, не маючи змоги фізично ознайомитися з товаром або послугою, дедалі більше покладаються на аналіз відгуків інших користувачів, щоб ухвалити рішення щодо покупки [112]. Дослідження показують, що клієнти більше довіряють онлайн-відгукам, ніж рекламі або думкам експертів, оскільки вони надають більш релевантний досвід, відповідний їхнім інтересам. Таким чином, без наявності відгуків вибір, наприклад, нового ресторану може стати складним завданням для клієнтів.

Хоча чимало досліджень вивчають вплив прямих рекомендацій на купівельні наміри [56], важливо також розглянути вплив загальних, описових рекомендацій. Вони можуть допомогти у формуванні ціннісної пропозиції, оскільки пояснюють, які характеристики є найважливішими для клієнтів при оцінці продукту або послуги.

Один з ключових підходів до підвищення задоволеності клієнтів і створення конкурентоспроможної ціннісної пропозиції – це вимірювання сервісного формату (як показника якості обслуговування) та аналіз ключових характеристик ціннісної пропозиції, що впливають на вибір клієнтів під час покупки [33]. Автор аналізує вплив двох типів онлайн-відгуків у сфері ресторанних послуг на ціннісні пропозиції: якісних (текстових відгуків) і кількісних (зіркових рейтингів).

Сучасні огляди динамічності ціннісної пропозиції акцентують на важливості аналізу можливостей компаній для максимально ефективного використання їх інноваційного потенціалу [43]. Крім того, автор використовує підходи до формування ціннісної пропозиції, представлені в дослідженнях Карімі та Уолтера (2015), і стверджує, що компанії впроваджують інновації, орієнтуючись на динамічність, щоб стратегічно виділитися на фоні конкурентів за допомогою створення найбільш привабливої ціннісної пропозиції.

Компанії здійснюють свою діяльність, орієнтуючись на технологічні або сервісні розробки для задоволення потреб своїх поточних клієнтів [16]. Вони підтримують розвиток інноваційного потенціалу в рамках своїх бізнес-моделей, пропонуючи ціннісні пропозиції, спрямовані на конкретні сегменти клієнтів [27]. Проте динамічність вподобань споживачів сильно впливає на використання і розвиток цього потенціалу. Інакше кажучи, компанії, які враховують зміни в споживчих перевагах при створенні цінності, орієнтуються на очікування клієнтів, засновані на їх виборі певних характеристик продуктів і послуг.

Таким чином, компанії постійно аналізують та оновлюють свої ціннісні пропозиції, щоб досягти вищого рівня якості та збільшити свою частку на ринку. Конкурентна перевага виникає тоді, коли ціннісна пропозиція відповідає

актуальним потребам споживачів. Це залежить від того, наскільки привабливою є ціннісна пропозиція для постійних клієнтів і як компанія здатна постійно адаптувати її для залучення нових клієнтів. Дослідники визнають, що постійні інновації в ціннісних пропозиціях є ключовим механізмом для розвитку інноваційного потенціалу компанії [43].

У даному дослідженні автор визначає інноваційний потенціал як сукупність матеріальних, інтелектуальних, фінансових та людських ресурсів, які використовуються для створення й виведення на ринок нових або значно покращених продуктів (товарів чи послуг).

Інноваційний потенціал є важливим інструментом у формуванні стратегії конкурентоспроможності компанії, і його розвиток залежить від структури ціннісної пропозиції, яка містить різні ціннісні атрибути.

У багатьох наукових працях досліджується вплив різних криз і антикризового управління на індустрію гостинності та туризму, зокрема роль динамічних здібностей у цих процесах. Однак у сфері ресторанного бізнесу кількість таких досліджень є значно меншою [68]. Основна увага в цих дослідженнях зосереджена на тому, як кризи впливають на конкурентоспроможність і економічну стабільність ресторанних компаній. Питання впливу епідемічних криз на попит у ресторанах досі залишаються не до кінця дослідженими. Невизначеність і високі ризики, викликані кризою COVID-19, підкреслюють необхідність оцінки її довгострокових наслідків для попиту, що дозволить галузі краще підготуватися до подібних ситуацій у майбутньому.

Пандемія стала значним каталізатором для реструктуризації бізнесів у сфері громадського харчування, змушуючи підприємства впроваджувати онлайн-сервіси, оптимізувати систему електронної комерції та змінювати структуру надання послуг. Важливо розуміти, як змінюються моделі взаємодії між ресторанними компаніями та клієнтами, що впливає на їхню лояльність, чому вони продовжують або припиняють користуватися ресторанними послугами, та що спонукає їх рекомендувати чи не рекомендувати заклади іншим. Важливим аспектом також є формування іміджу бренду та фактори, які

створюють для клієнтів цінність у нових умовах. У цьому контексті стає необхідним аналізувати фактори, що впливають на зміну ціннісної пропозиції та визначають її динамічність в умовах криз.

Огляд літератури у сфері ресторанного бізнесу показав, що використання інтернет-ресурсів як джерела інформації для прийняття рішень щодо вибору продуктів ресторанів є актуальним [85]. Це підкреслює необхідність подальших досліджень у галузі динамічності ціннісних пропозицій.

В кваліфікаційній роботі аналізуються характеристики, які формують ціннісні пропозиції в ресторанному бізнесі під час криз. До таких особливостей відносяться:

- висока плинність закладів через короткий життєвий цикл більшості проєктів;
- необхідність врахування численних непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі;
- швидке прийняття управлінських рішень;
- оперативна реакція на зміни економічної, політичної та епідеміологічної ситуацій;
- залежність від споживчих вподобань;
- низька собівартість впровадження нових технологій;
- гнучка організація постачання сировини;
- швидке передавання інформації зовні;
- висока швидкість навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

1.3 Методичний підхід вдосконалення ціннісної пропозиції з урахуванням інноваційного потенціалу ресторанного закладу

Методологія проведеного емпіричного дослідження, його стратегія, а також методи збору та аналізу даних ґрунтуються на системному підході. Це зумовлено цілями, предметом і об'єктом дослідження, а також вихідними теоретичними засадами. Системний підхід дозволяє впорядкувати та проаналізувати елементи досліджуваної системи та їхні взаємозв'язки в контексті конкретної організаційної структури. Ця методологія використовує широкий спектр аналітичних інструментів, що дозволяє об'єктивно оцінити отримані результати. Тобто досліджуваний об'єкт розглядається з урахуванням численних факторів. Важливим елементом формування ціннісної пропозиції є аналіз думок фахівців ресторанного бізнесу та споживачів, оскільки вони відображають попит на послуги громадського харчування. Такий підхід дозволяє дослідити особливості створення ціннісної пропозиції, зокрема на прикладі ресторанних закладів Києва та Харкова, та визначити важливі характеристики інноваційного потенціалу цих підприємств.

Стратегія дослідження поєднує якісні та кількісні методи. Основною перевагою змішаного підходу (mixed method) є те, що комбінація цих методів дозволяє отримати більш повні й точні дані, ніж використання лише одного з них.

Вибір «змішаного» методу базується на прагматичній ідеї, описаній у роботах Ч. Пірса, У. Джеймса та Дж. Дьюї, а також детально вивченій у дослідженнях Л. Ньюмана [95]. У вітчизняній науці поєднання якісних та кількісних методів часто називають «комплексними» [9]. Прагматизм дозволяє застосовувати наукові методи для пошуку найоптимальніших відповідей на дослідницькі запитання [64], що підвищує обґрунтованість отриманих даних. Поєднання якісних та кількісних методів надає кілька переваг [55]:

- можливість підтвердити результати одного методу за допомогою іншого;

- розширення та уточнення результатів, отриманих за допомогою одного методу, за рахунок даних іншого;
- виявлення парадоксів і суперечностей, які сприяють уточненню дослідницьких питань;
- використання результатів одного методу для збагачення результатів іншого;
- збільшення обсягу даних завдяки різним методам глибшого дослідження проблеми.

Ще одна значна перевага змішаного підходу – це можливість розробки відповідної теорії. Він дозволяє не лише формулювати теорії на мікрорівні за допомогою якісних методів, але й перевіряти їх за допомогою кількісних даних, що дає можливість статистично оцінювати закладені в теорію гіпотези.

Для формування методологічної основи дослідження було проаналізовано ключові підходи до використання наукових методів [38]. У результаті було прийнято рішення застосовувати комбінацію якісного та кількісного підходів – дизайн «змішаного» дослідження [72]. Такий вибір забезпечує взаємодоповнюваність методів, їхню несуперечливість і гнучкість аналітичних інструментів, що є важливим у дослідженні специфічного феномена. Крім того, цей підхід характеризується високим ступенем деталізації в плануванні дослідження та аналізі даних. У підсумку «змішаний» підхід дозволяє досягти більшої методологічної точності дослідження.

Дизайн дослідження складається з кількох етапів:

На першому етапі дослідження проводиться ідентифікація ключових чинників та визначення проблемних областей, що впливають на управління ресторанним бізнесом в Україні. Успішне виконання цього етапу дає можливість оцінити стан вітчизняного ринку з позиції експертів галузі, а також їхні погляди на управлінські стратегії.

На другому етапі дослідження проводиться аналіз семантичного ядра, CHAID-аналіз формату надання послуг у ресторанному бізнесі та типологізація

форматів закладів громадського харчування за результатами кластерного аналізу.

Третій етап включає використання багатовимірної дисперсійної аналізу для оцінки впливу індексу конкуренції та показника вартості на рівень конкуренції за ключовими словами. Це дозволяє встановити зв'язок між елементами формату надання послуг та характеристиками ціннісної пропозиції ресторанів, що допомагає визначити основні критерії, які впливають на попит серед клієнтів. Особливу увагу приділяється частоті пошукових запитів і кількості згадок в онлайн-відгуках про характеристики послуг ресторанів.

Четвертий етап включає експертне інтерв'ю з керівниками деяких ресторанів, метою якого є виявлення змін у ціннісній пропозиції, що відбулися внаслідок поточної кризи, що пов'язана з воєнними діями на території країни. Результати цього етапу допомагають уточнити параметри динамічності ціннісної пропозиції та оцінити вплив інновацій на цей процес.

Таким чином, методичний підхід вдосконалення ціннісної пропозиції з урахуванням інноваційного потенціалу ресторанного закладу може бути представлений на рис. 1.2.

Основні методи дослідження включають:

- Опитування експертів щодо факторів, які впливають на управління ресторанним бізнесом в Україні, а також виявлення основних напрямків формування ціннісної пропозиції на основі їхніх оцінок. Опитування охоплює такі категорії, як організаційні проблеми та ризики для управління, а також інформацію про самі ресторани компанії (середній чек, площа зали, кількість закладів). Відповіді оцінюються за шкалою Лайкерта з п'ятьма рівнями від «цілком не згоден» до «повністю згоден».

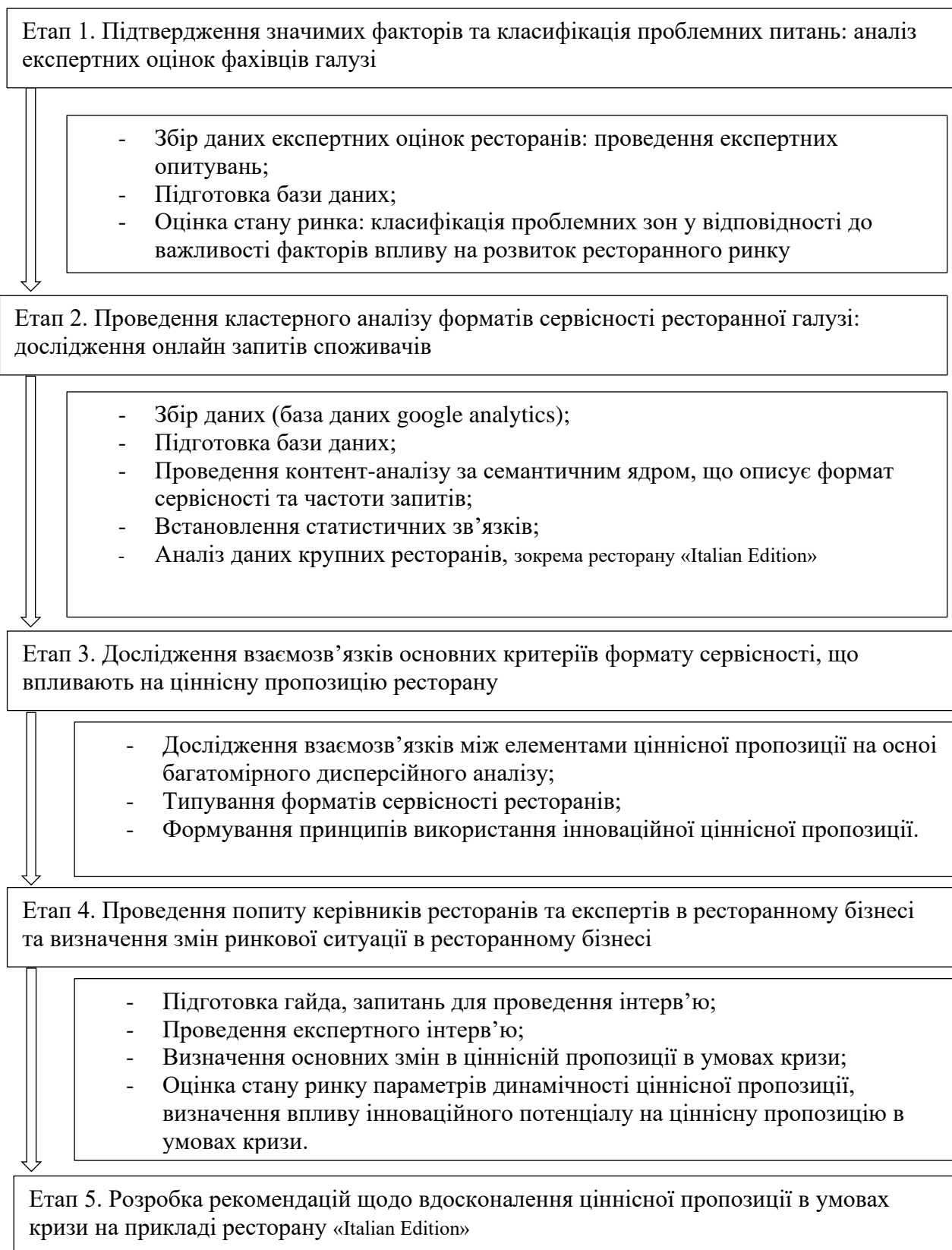


Рис. 1.2. Методичний підхід вдосконалення ціннісної пропозиції з урахуванням інноваційного потенціалу ресторанного закладу

Джерело: складено автором

- Проведення контент-аналізу семантичного ядра, яке описує формат надання послуг і динаміку пошукових запитів, використовуючи дані Google Analytics.
- Дослідження ринку ресторанних послуг Києва та Харкова та аналіз механізму надання послуг на основі матеріалів ресторану «Italian Edition». Дані також збиралися за допомогою контенту інформаційного порталу GastroGuide.in.ua та онлайн-відгуків з платформи TripAdvisor.
- Порівняння показників, таких як індекс конкуренції та ставка для показу вгорі пошукової сторінки, через багатовимірний дисперсійний аналіз.
- Виявлення взаємозв'язку між інноваційним потенціалом і ціннісною пропозицією за допомогою вторинного аналізу ринку та кореляційного аналізу чинників, що впливають на вибір формату надання послуг.

Для дослідження взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та ціннісною пропозицією використовувалися методи машинного навчання, зокрема інтелектуальний аналіз текстів (text mining) і аналіз емоційної тональності (sentiment analysis). Це дозволило ідентифікувати найбільш важливі характеристики послуг, які впливають на попит серед клієнтів.

Дослідження охопило дві вибірки: експертів ресторанного бізнесу та споживачів. Перша вибірка включала 5 відповідей від представників малого та середнього сегменту українських ресторанів за 2024 рік. Результати були підтверджені за допомогою SWOT-аналізу.

Вибірка другого та третього етапів включає дані з вивчення ключових слів у запитах споживачів, засновані на статистиці Google Analytics. Вони являють собою зовнішню оцінку діяльності ресторанів і конкретизують фактори для бізнесу, які мають найбільший вплив. Використовувалися методи збору статистичних даних на основі такого інструмента, як планувальник ключових слів Google KeyWord Planner. Як об'єкт дослідження були обрані міста Київ та Харків, де за офіційними даними компанії Google охоплення складає 1530000 зареєстрованих користувачів [48]. Аналіз ґрунтується на пошуку ключових слів

українською мовою. Вибірка складала 2000 ключових слів серед результатів запитів споживачів за період із 2020 по 2024 роки. Було розроблено теоретичні основи досліджень, проведено огляд підходів до визначення ролі методів машинного навчання, а також пошук емпіричних даних, включаючи процес збирання, очищення, статистичного аналізу та візуалізації даних. Для аналізу думок споживачів було відібрано вибірку з набору даних онлайн-платформи відгуків TripAdvisor [8]. Вона містила онлайн-відгуки користувачів, які відповідали критеріям: відгук повинен перебувати на платформі TripAdvisor, містити більше 50 слів, входити до складу ресторанів м. Києва та Харкова на 2024 рік.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ЦІННІСНОЮ ПРОПОЗИЦІЄЮ ТА ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАНУ

2.1 Оцінка значущості факторів, що впливають на ціннісні пропозиції при управлінні ресторанним закладом

У відповідності до попередніх досліджень було встановлено, що основна увага зосереджується на визначенні ключових показників ціннісної пропозиції та аналізі інноваційного потенціалу на основі прийнятих бізнес-моделей. Особливо важливо досліджувати динаміку споживчих цінностей для того, щоб ефективно використовувати інноваційний потенціал компанії у відповідь на запити, пов'язані з інноваційною складовою ціннісної пропозиції, як описано в першому розділі. Для того щоб відповісти на основне питання дослідження – як формується і розвивається взаємозв'язок між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом під впливом змін ринкових умов і споживчих вподобань, було проведено емпіричне дослідження. Воно мало на меті виявити та описати критерії оцінки закладів громадського харчування на ринку міст Києва та Харкова, враховуючи процеси формування ціннісної пропозиції та створення інноваційних форматів сервісу.

Було прийнято рішення застосувати методологію для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на стратегічні перспективи мережевих ресторанів. Ця методологія детально описана в дослідженні, яке стосувалося кількісної моделі SWOT-аналізу на прикладі ресторанного бізнесу [69]. Вона дозволила виявити, проаналізувати та класифікувати фактори, що визначають формування ціннісної пропозиції закладів громадського харчування та їхні проблемні області. Дані для дослідження були зібрані у 2020-2024 роках. Анкетування охопило 58 ресторанів малого та середнього сегменту в Україні.

Посади респондентів та їхня обізнаність у маркетинговій діяльності відповідали вимогам дослідження.

Методологія дозволила вирішити такі завдання:

- Визначити проблемні зони стратегічного розвитку ресторанного бізнесу.
- Виявити фактори, що впливають на прийняття стратегічних рішень.

Основу аналізованої класифікації склали зовнішні фактори (екзогенні, пов'язані з діяльністю компанії) та внутрішні (ендогенні, що виникають у самому підприємстві). На основі результатів опитування було виявлено ризикові сфери внутрішніх та зовнішніх ресурсів, які впливають на управління мережевими ресторанами, а також потенційні можливості для зростання та розвитку. Вдосконалення цих областей, зокрема за рахунок ефективного використання інноваційного потенціалу, може сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії. Ці результати були підтверджені дослідженням із використанням кількісного SWOT-аналізу [66].

З аналізу даних опитування стало зрозуміло, що на управління мережевими ресторанами в Україні найбільше впливають проблемні зони, пов'язані з інформаційною системою компанії (P3), нестачею інвестицій (P6), стабільністю грошових потоків (P1), недостатньо розвиненими системами менеджменту (P2) і питаннями, що стосуються персоналу (P7). Найменший вплив мають проблеми в технологічній (P4) та організаційно-правовій (P5) сферах.

Експертне опитування показало, що вибір характеристик для ціннісної пропозиції компанії є управлінським рішенням, що залежить від різних ризиків. У зв'язку з цим дослідження оцінило вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на управління мережею ресторанів в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори, що впливають на управління ресторанним бізнесом в Україні

Фактори	Проблемні аспекти
<i>Основні фактори</i>	
Висока частка місцевого ресторанного ринку	Прогнозованість попиту та грошових потоків (P1)
	Організаційно-правові проблеми (P5)
	Проблеми управління персоналом (P7)
Сильний бренд	Система менеджменту (P2)
	Проблеми інвестицій (P6)
Доступ до адміністративної підтримки	Система менеджменту (P2)
	Організаційно-правові проблеми (P5)
	Проблеми управління персоналом (P7)
<i>Фактори, які не мають суттєвого значення для операційного управління</i>	
Плинність кадрів за нестачі бажаних працювати у галузі у зв'язку з війною	Система менеджменту (P2)
	Технологічні проблеми (P4)
	Проблеми управління персоналом (P7)
Повільне виведення продуктів із ринків	Прогнозованість грошових потоків (P1)
	Система менеджменту (P2)
	Робота інформаційної системи підприємства (P3)
Слабке використання партнерських програм	Система менеджменту (P2)
	Організаційно-правові проблеми (P5)
	Проблеми інвестицій (P6)
<i>Чинники, які значною мірою залежать від макро- та мікроситуації.</i>	
Гнучка цінова політика	Прогнозованість грошових потоків (P1)
	Технологічні проблеми (P4)
	Проблеми інвестицій (P6)
Стійке / вразливе фінансове становище	Прогнозованість грошових потоків (P1)
	Система менеджменту (P2)
Якість продукції та послуг	Система менеджменту (P2)
	Робота інформаційної системи підприємства (P3)
	Технологічні проблеми (P4)
	Організаційно-правові проблеми (P5)
	Проблеми управління персоналом (P7)

Джерело: складено автором.

Розуміння того, які характеристики ціннісної пропозиції є важливими для клієнтів, сприяє підтримці інноваційних процесів у сфері обслуговування, оскільки підвищує здатність компанії адаптуватися та швидко реагувати на можливі зміни у галузі [68]. Дослідження якості страв і супутнього сервісу свідчать про значний вплив таких факторів, як якість, різноманітність меню, атмосфера та ціна на рішення клієнтів щодо замовлення [46]. Проте проблема вимірювання якості обслуговування та задоволеності клієнтів на регулярній

основі, особливо з урахуванням великих обсягів даних, залишається актуальною [58]. Для вирішення цього питання у науковій літературі використовуються різні методи вимірювання якості обслуговування.

У цьому дослідженні ключовими елементами є семантичне ядро — словосполучення, які найчастіше використовують споживачі. Створення семантичного ядра дозволяє точно окреслити головні елементи ціннісної та ринкової пропозиції. Цей процес передбачає аналіз і вибір ключових слів з максимально можливої кількості доступних джерел у пошукових системах.

Семантичне ядро формується через аналіз ключових понять, які відображають потреби цільової аудиторії, популярні пошукові запити, особливості галузі та пропозиції компаній на ринку, включаючи супутні послуги. Семантичний аналіз допомагає виявити й описати основні характеристики об'єкта дослідження, які впливають на вибір споживачів. На основі кількісної оцінки цей метод дозволяє кластеризувати семантичне ядро для визначення ключових маркетингових інновацій, які можна застосувати в ресторанному бізнесі України.

У рамках цього дослідження використовувалися методи збору статистичних даних за допомогою інструмента Google KeyWord Planner. Аналіз проводився за пошуковими запитами українською мовою, із вибіркою з 2000 ключових слів у період з 01.02.2024 до 30.09.2024. Процес аналізу складався з чотирьох етапів:

1. Вибір груп ключових слів для аналізу.
2. Формування списку ключових слів та сортування отриманої інформації.
3. Видалення дублікатів і повторюваних словосполучень.
4. Оцінка частотності запитів та підготовка даних для кластерного аналізу.

У дослідженні були сформовані ключові слова для семантичного ядра та варіанти оптимізації на основі синонімів, таких як "ресторан" та "ресторани". Google пропонує однокореневі слова і близькі до тематики популярні запити, що дозволяє об'єктивно оцінити найзатребуваніші послуги ресторанного бізнесу в країні. Крім того, Google KeyWord Planner надає розширену статистику,

включаючи кількість запитів на місяць та рівень конкуренції, що допомагає зрозуміти, наскільки популярними є послуги, пов'язані з ресторанною діяльністю.

Після збору та обробки даних інформація була занесена до єдиної таблиці Excel, дублікати запитів були виключені для підсумкового аналізу. Для оцінки важливості факторів у пошукових запитах було застосовано метод сегментації на основі CHAID-аналізу (критерій χ^2 -квадрат), що враховує переваги клієнтів під час вибору ресторанів. Цей підхід дозволяє розбити об'єкти на кластери та провести більш детальний аналіз [86].

CHAID-аналіз є оптимальним методом для вибору найбільш значущої змінної під час сегментації, що слугує проміжним кроком для ранжування об'єктів. Він особливо корисний для класифікації демографічних чи поведінкових даних [34]. Цей підхід дозволяє виявити групи факторів, які мають найсильніший взаємозв'язок та найбільший інтерес з боку клієнтів. Результати CHAID-аналізу легко зрозуміти, оскільки сегментація представлена у вигляді дерева рішень [33]. Аналіз формує сегменти, які є взаємовиключними та вичерпними, тобто кожен фактор потрапляє лише в один сегмент і сегменти не перетинаються [74]. CHAID-аналіз поступово розділяє набір факторів (кореневий вузол) на два або більше вузлів, починаючи з розподілу даних на основі тестів χ^2 -квадрат.

Наукові дослідження в галузі онлайн-відгуків клієнтів базуються на аналізі одного або кількох числових показників [64]. Наприклад, у дослідженнях на платформі TripAdvisor, було виявлено, що зіркові рейтинги (оцінки сервісу від 1 (дуже погано) до 5 (відмінно)) мають прямиий вплив на популярність бренду та попит у ресторанному бізнесі [8]. Більшість таких досліджень ґрунтуються на числових даних, отриманих з онлайн-відгуків.

Метод text mining (інтелектуальний аналіз тексту) був обраний завдяки його зрозумілості та поширеному використанню як аналітичного інструменту. Обробка природної мови надає точні та систематичні засоби для витягування корисної інформації з тексту онлайн-відгуків клієнтів. Зокрема, text mining

включає такі методи, як моделювання тем і аналіз настроїв, мета яких полягає у виявленні тем обговорення в текстах відгуків та оцінці емоційної тональності (позитивної або негативної). Цей підхід дозволяє визначити фактори, пов'язані з семантичним аналізом ключових слів у споживчих запитах, встановлюючи зв'язок між цим аналізом та факторами, що впливають на якість сервісу в ресторанному бізнесі.

Матеріали для дослідження були взяті з наявних онлайн-відгуків про ресторанні послуги на платформі TripAdvisor, яка містить контент, створений користувачами. Аналіз взаємозв'язку основних критеріїв сервісу, що впливають на формування ціннісної пропозиції ресторанів, проводився протягом 2024 року. У дослідженні було проаналізовано 201 онлайн-відгук клієнтів, які охоплюють ресторанні заклади Києва та Харкова. Дані про он-лайн відгуки клієнтів містять категорії, які представляють критерії онлайн-відгуків клієнтів ресторанів на TripAdvisor, що представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Дані про онлайн-відгуки клієнтів ресторанів міст Києва та Харкова щодо інтелектуального аналізу тексту

Критерій	Опис
Цитата онлайн-відгуку	Містить текстовий коментар клієнта про його враження від відвідування ресторану
Назва ресторану	Назва закладу міст Харкова та Києва
Рейтингові бали	Кількість бальних оцінок, відзначених клієнтом у його відгуку. Це поле містить числові значення, які клієнт виставив як рейтинговий бал для кожної із категорій. Діапазон значень від 1 (жахливо) до 5 (відмінно).
Оцінки рекомендацій: - Якість страв - Якість обслуговування - Співвідношення ціни та якості - Атмосфера у закладі	Бальні оцінки, зазначені клієнтом в опитуванні під час реєстрації його відгуку. Ці поля містять числові значення, які гість виставив як рейтингові бали для кожної з конкретних зазначених категорій. Діапазон значень від 1 (жахливо) до 5 (відмінно).
Геолокація користувача	Місце проживання клієнта, що залишає відгук.
Вклад користувача	Вклад містить кількість відгуків, що опубліковані конкретним користувачем на сайті TripAdvisor.
Категорія ресторану	Включає інформацію до якого типу ресторану належить конкретний заклад.
Експертність	Рівень досвіду користувача в онлайн-відгуках.

Джерело: складено автором

У ході дослідження усі сегменти ресторанного ринку було розподілено на кілька груп за рівнем обслуговування [23]: високий рівень (1); середній рівень (2); преміум і бізнес-клас (3); швидке обслуговування (4). Більшість відгуків, включених до дослідження, були залишені місцевими жителями (87,6%), а 12,4% – туристами.

Аналіз отриманих даних (табл. 2.3) за ключовими словами дозволив сформулювати кластери, які впливають на формат ресторанного обслуговування, залежно від частоти запитів та пошуку послуг у Google. Це дослідження допомогло виокремити ціннісні сегменти споживчого ринку ресторанних послуг в Києві та Харкові та оцінити, наскільки ціннісна пропозиція відповідає очікуванням клієнтів. Класифікація базувалася на географічних, психографічних, поведінкових та соціально-демографічних критеріях, що стало основою для формування кластерів семантичного ядра сервісного формату (табл. 2.2).

Таблиця 2.3

Кластеризація семантичного ядра формату сервісності ресторанного бізнесу в м. Київ та м. Харків

№	Критерії сегментації	Кластер	Кількість ключових слів, %
1	Географічний	Геолокація	12,6
2	Психографічний	Цільовий пошук	16,4
3		Відгуки та рейтинги	14,6
4	Поведінковий	Акції та знижки	13,0
5		Спеціальні пропозиції	14,8
6	Соціально-демографічний	Кухні та страви	13,8
7		Ціна	14,8
Разом			100

Джерело: складено автором

У ресторанному бізнесі задоволеність клієнтів залежить від якостей ціннісної пропозиції. Тому важливо визначити, які характеристики продуктів і послуг, сприйняті клієнтами, найбільше впливають на їхню задоволеність або

незадоволеність. Основним завданням дослідження було виявлення ключових аспектів ціннісної пропозиції на основі формату обслуговування, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу компаній шляхом кластеризації семантичного ядра.

Ціннісна пропозиція ресторану формується під впливом ринкових тенденцій, які можна описати за певними характеристиками. Аналіз виявив сім основних факторів, що впливають на вибір формату обслуговування, на які звертають увагу потенційні клієнти: відгуки та рейтинги інших відвідувачів, співвідношення ціни та якості, смакові якості їжі та різноманітність кухонь, спеціальні пропозиції та умови обслуговування, акції та знижки, географічне розташування ресторанів, а також бренд, що породжує цільовий пошук (Додаток А). Ці фактори мають найбільший вплив на задоволеність клієнтів.

Результати кластеризації надають цінну інформацію для рестораторів щодо формування управлінських стратегій та використання інноваційного потенціалу компаній, що підтверджує гіпотезу дослідження. Аналіз оцінював вплив індексу конкуренції, ставки для показу на пошукових платформах та інших факторів (геолокація, відгуки, цільовий пошук, акції, спеціальні пропозиції, кухня та ціни).

Результати цього аналізу допоможуть менеджерам ресторанів адаптувати бізнес-моделі, враховуючи недоліки, оптимізуючи витрати та покращуючи якість продукції та послуг. У контексті динамічних змін у ціннісній пропозиції це дослідження дозволяє ресторанам оперативно адаптуватися та впроваджувати ефективні формати обслуговування. Використання комбінації семи факторів допоможе компаніям краще відповідати споживчим очікуванням та розвивати свій інноваційний потенціал.

Також, було проаналізовано взаємозв'язок визначених ключових слів в кількості запитах та загальної оцінки закладу на основі кореляційного аналізу. Було розраховано коефіцієнти кореляції Пірсона між оцінкою, яку ставить клієнт ресторану та визначеними ключовими словами. Результати представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Взаємозв'язок визначених ключових слів в запитах та загальної оцінки закладу

Критерій	Коефіцієнт кореляції
Геолокація	0,75
Відгуки	0,95
Цільовий пошук	0,76
Акції	0,88
Спеціальна пропозиція	0,87
Кухня	0,68
Ціна	0,96

Визначено сім основних критеріїв, які найбільше впливають на привабливість ціннісної пропозиції. Серед факторів, що стосуються сервісу, виділяють географічні (1) — розташування ресторанів, психографічні (2) — відгуки та рейтинги клієнтів, які відображають їхні враження, та (3) — цільовий пошук, поведінкові (4) — акції та знижки, (5) — спеціальні пропозиції та особливості обслуговування, а також соціально-демографічні (6) — різноманітність кухонь і страв, та (7) — ціни. Для ресторанного бізнесу критично важливо ідентифікувати ці фактори, щоб підвищити задоволеність і лояльність клієнтів та сформуванню конкурентоспроможну ціннісну пропозицію.

Пандемія та воєнні дії на території України стали потужним стимулом для реструктуризації бізнесу, зокрема в ресторанній індустрії, примушуючи компанії активно переходити на онлайн-формати роботи, розвивати електронну комерцію та системи доставки. У цьому контексті важливо зрозуміти, чому клієнти повертаються в ресторани або відмовляються від онлайн-доставки; які чинники мотивують їх рекомендувати заклади друзям та родичам або навпаки; які характеристики бренду створюють цінність для клієнтів. З огляду на це, спостерігається зростання значення аналізу онлайн-відгуків про ресторани послуги, а також збільшення кількості досліджень, що використовують методи текстової аналітики та машинного навчання.

Аналіз тональності тексту онлайн-відгуків включає оцінку емоційної реакції клієнтів (негативної чи позитивної) на отримані послуги. Ця методика складалася з трьох етапів: виявлення текстових фрагментів, що містять оцінку факторів, визначення емоційної спрямованості (позитивної або негативної) і вимірювання інтенсивності кожного з цих факторів.

Тональність в оцінці відгуків визначається за наступною формулою:

$$T_i = \text{Оцінка } T \times \frac{\text{Кількість слів фактору}_i}{\text{Сумарна кількість слів відгуків}}$$

i - геолокація, відгуки та рейтинги, цільовий пошук, акції та знижки, спеціальні пропозиції, кухня, ціни.

Аналіз та оцінка настроїв дозволив виявити як негативну, так і позитивну емоційну тональність онлайн-відгуків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Тональність онлайн-відгуків клієнтів послуг ресторанного бізнесу

Спрямованість тональності онлайн-відгуків	Кількість відгуків	Частка слів в відгуках, %	Тональність
Позитивна	125	53,4	1,06
Негативна	76	46,6	0,93

Джерело: складено автором

Було визначено сім показників, які оцінюють спрямованість і глибину клієнтських думок щодо геолокації, відгуків і рейтингів, цільового пошуку, акцій і знижок, спеціальних пропозицій та особливостей, кухні й страв, а також цін на послуги ресторанів. Щоб скоригувати різну кількість слів в аналізованих онлайн-відгуках, оцінки тональності текстів (табл. 2.6) були зважені пропорційно до кількості речень для кожного фактора, згідно з розрахунками, наведеними в рівняннях.

Таблиця 2.6

Виявлення значних факторів, що впливають на ціннісні пропозиції
ресторанів в онлайн-відгуках клієнтів

Чинники	Частка слів в відгуках, %	Тональність
Геолокація	2,1	0,14
Відгуки та рейтинги	26,8	1,88
Цільовий пошук	18,2	1,27
Акції	5,9	0,41
Спеціальні пропозиції	12,3	0,86
Кухні	31,2	2,18
Ціна	3,6	0,25

Джерело: складено автором.

У цьому дослідженні також враховувалися дві контрольні змінні, пов'язані з онлайн-відгуками клієнтів. Поведінка рецензента при написанні відгуків про ресторанні послуги пов'язана з емоційною тональністю, яка відображає загальний настрій відгуку, розміщеного на TripAdvisor, що демонструє напрямок оцінки (табл. 2.4). Важливим фактором також була кількість зірок (від 1 до 5), яку клієнт вказував у рейтингу ресторану на сайті. Популярність мережі ресторанів вимірювалася на основі кількості позитивних і негативних відгуків. Для визначення тональності відгуків застосовувався бінарний підхід: «1» для позитивних відгуків та «0» для негативних. Зважені оцінки семи факторів використовувалися як незалежні змінні, тоді як загальні зіркові рейтинги й тональність відгуків були залежними змінними.

Проведене дослідження підтверджує, що більшість клієнтів, які залишали відгуки на TripAdvisor, відвідували аналізовані ресторани на основі відгуків та рейтингів інших користувачів і спиралися у своєму виборі ресторану на наявність спеціальних пропозицій. Інші п'ять із семи факторів були недостатньо значущими для ухвалення рішення про відвідування ресторану. При цьому в першому випадку дослідження тональності відгуків показує, що одні респонденти вибирають ресторан виходячи з емоційної складової, де найбільш емоційно, яскраво і докладно розписувався відгук, що містить досвід попередніх клієнтів (кількість слів у відгуку, яка припадала на один із семи факторів), інші

клієнти робили вибір закладу з практичної складової.

Результати дослідження показують, що якість сервісу, що надається клієнтам, є важливим елементом успіху і одним з пріоритетних завдань для компаній ресторанного бізнесу, які бажають отримати переваги перед конкурентами. Отже, компанії мають активно сприяти підвищенню рівня якості обслуговування за рахунок включення до своєї ціннісної пропозиції затребуваних форматів сервісності, що викликають позитивний відгук серед споживачів. У тому числі компанії можуть використовувати інформацію про наявний досвід обслуговування клієнтів, з метою аналізу переваг поточного способу роботи та визначення областей, що вимагають додаткових інвестицій та інновацій.

Здатність компанії забезпечити успішність своєї діяльності своєчасно забезпечити комплексне та якісне обслуговування в сучасних умовах, що швидко змінюються, де існує досить великий вибір конкуруючих товарів і послуг, є складним завданням. Для її досягнення мережеві ресторани компанії повинні враховувати специфічні особливості сучасних споживачів, їх очікування та вплив асортименту пропозицій компаній-конкурентів.

Аналіз основних критеріїв вибору формату сервісності, що впливають формування ціннісної пропозиції, дозволяє компаніям розробляти та впроваджувати ті інноваційні продукти та послуги, які враховують персональні вимоги споживачів, що у свою чергу сприяє встановленню міцніших взаємин.

З погляду розвитку взаємовідносин у майбутньому головним завданням ресторанного бізнесу є збереження лояльності клієнта з допомогою підтримки високого рівня якості послуг. Тому зміна характеристик споживчих переваг формує запит на впровадження ціннісної пропозиції компанії інновацій, які можуть бути задоволені на основі оцінки її інноваційного потенціалу та активізації його окремих компонентів.

2.2 Аналіз впливу взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції на рівень адаптованості ресторану до ринкових умов

Четвертий етап дослідження базується на методі глибинного інтерв'ю, який застосовується для збору докладної інформації від експертів ресторанного бізнесу. Це дозволяє отримати дані про зміни у наданні послуг та використання інноваційного потенціалу компаній під час пандемії та воєнного стану в Україні.

Основною метою цього експертного опитування було визначити, як ресторани адаптувалися до швидкозмінних ринкових умов під час пандемії та воєнного стану, а також розробити практичні рекомендації для компаній. Метод дозволив отримати експертні оцінки щодо ключових змін у ринковій ситуації ресторанного бізнесу України.

Учасниками опитування були керівники та менеджери ресторанів, чії компанії розпочали діяльність до 2020 року і мають різні канали збуту. Інтерв'ю складалося з 13 запитань, спрямованих на вивчення основних змін у ресторанній індустрії (Додаток А).

Результатом четвертого етапу дослідження став аналіз впливу взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та ціннісною пропозицією на здатність ресторанного бізнесу адаптуватися до умов роботи під час воєнного стану. Дослідження охоплювало два ключові аспекти: (1) опитування керівників ресторанів для виявлення основних змін на ринку ресторанного бізнесу; (2) розробку практичних рекомендацій для менеджерів на основі отриманих результатів.

В ході дослідження було проведено експертне опитування за методом глибинних інтерв'ю для вивчення впливу змін у ціннісній пропозиції на розвиток інноваційного потенціалу компанії. Участь в інтерв'ю взяли вісім експертів із ресторанної сфери. Дані про респондентів і їх компанії представлені у таблиці 2.7. Інтерв'ю проводилися з лютого 2024 року по жовтень 2024 року, після чого

зібрані дані були проаналізовані та систематизовані відповідно до отриманих результатів.

Таблиця 2.7

Характеристика ресторанних компаній, що досліджувалися

Критерій	Опис	Частка, %
Формат закладу	1.Високий рівень (upscale)	12,5
	2.Середній рівень (midscale)	37,5
	3. Помірний висококласний (moderate upscale) та бізнес-живлення (business dining)	25
	4.Швидке обслуговування (quick service)	25
Розмір компанії	Малі 15-100 чоловік	25
	Середні від 101-250 осіб	37,5
	Великі - понад 251 особу	37,5
Напрями діяльності (канали збуту)	Заклади поєднують онлайн- та офлайн-формати бізнесу	62,5
	Заклади працюють переважно у офлайн-форматі	25
	Заклади працюють переважно на доставку та самовивіз	12,5
Форма доставки	Власна система доставки	25
	Через агрегатори	75
Основні нововведення, які допомогли бізнесу під час війни	Розвиток нового напрямку виробництва продукції чи сервісу	37,5
	Розвиток маркетингової кампанії	50
	Розвиток використання додатків	60
	Розвиток програми лояльності	75

Джерело: складено автором.

Проведення опитування керівників ресторанів міст Харків та Київ щодо виявлення основних змін ринкової ситуації у ресторанному бізнесі показало рівень адаптованості закладів до проблем, що виникли під час повномасштабної війни в Україні. Відповіді рестораторів наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рівень адаптованості ресторанів міст Харків та Київ щодо виявлення основних змін ринкової ситуації у ресторанному бізнесі показало рівень адаптованості закладів до проблем

Рівень адаптованості ресторанів до проблем, що виникли під час війни. У балах від «1» до «7»	Частка, %
«1» - Ресторан абсолютно не адаптувався до проблем, що виникли	8
«2» - Скоріше неадаптувався, існують серйозні проблеми (наприклад, купівельний попит та маржинальність продовжують падати, а витрати зростають, зокрема в період відсутності електроенергії)	12,5
«3» - Швидше не адаптувався, існують незначні проблеми з оптимізацією формату пропонованих страв та сервісу (наприклад, закупівля інгредієнтів, зростання витрат через використання генератору, оптимізація списку страв у меню, розвиток сервісу доставки та ін.)	25
«4» - Важко відповісти, змушений адаптуватися до екстрених проблем, викликаних воєнними діями, відсутності електроенергії, небезпекою та повітряними тривогами	12
«5» - Швидше адаптувався, але існують серйозні проблеми з дотриманням підвищених вимог до безпеки (наприклад, перепланування посадкових зон та ін.)	7
«6» - Швидше адаптувався, але існують незначні управлінські проблеми (наприклад, проблеми плинності кадрів, розвитку технологічних рішень та ін.)	25
«7» - Так, ресторан повністю адаптувався до проблем, що виникли у воєнний час, клієнти повертаються не лише за їжею, а й за атмосферою	37,5

Джерело: складено автором.

Одним із ключових викликів, з якими зіткнулися керівники ресторанного бізнесу під час війни, є аналіз способів подолання проблем, пов'язаних зі зміною споживчого попиту. Половина учасників дослідження вважають, що адаптація ресторанного бізнесу в цей період коштує компаніям значно більше, ніж до пандемії, і потребує значних як фінансових, так і психологічних ресурсів. Наявність серйозних викликів, пов'язаних із зниженням купівельного попиту, необхідністю оптимізації меню та сервісу, змушує деяких експертів вважати, що їхні мережі ресторанів ще не повністю адаптувалися до нових умов, особливо це стосується ресторанів, що розміщуються в місті Харків. Основною проблемою Київських закладів є зменшення купівельного попиту, що пов'язаний з необхідністю збільшення витрат, зокрема на електропостачання.

Разом з тим, чверть опитаних експертів впевнені, що їхні заклади змогли адаптуватися, проте все ще мають певні управлінські труднощі. При цьому 37,5% експертів вважають, що завдяки сильному бренду та високому рівню сервісу їхні ресторани повністю впоралися з викликами воєнного часу, і клієнти повертаються не тільки за їжею, а й за унікальною атмосферою, можливістю відпочинку, враженнями та безпекою.

Серед оцінок рівня адаптації ресторанів Києва та Харкова до викликів воєнного стану (табл. 2.7), експерти обрали наступні значення: 37,5% – «7», 25% – «3», стільки ж (25%) – «6», і найменше (12,5%) – «2». Варто зазначити, що кожна з цих оцінок відповідає певному набору показників, пов'язаних зі структурою споживчого попиту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристики оцінки рівня адаптованості ресторанів до проблем попиту, що виникли під час війни.

Ключові аспекти оцінки адаптованості ресторанів	Характеристики споживчого попиту	Оцінки характеристик за рівнями адаптованості, %			
		«2»	«3»	«6»	«7»
<i>Структура попиту</i>	Збільшення попу на дешевші страви	0,0	12,5	12,5	12,5
	Збільшення розриву між затребуваністю дорогих та дешевих страв	0,0	12,5	0,0	12,5
	Структура попиту не змінюється	12,5	12,5	12,5	12,5
	Збільшення попу на більш якісні інгредієнти страв	0,0	12,5	0,0	0,0
<i>Уподобання споживачів в асортименті страв</i>	Звуження спектру затребуваних страв	0,0	25	12,5	0,0
	Збільшення попиту на екзотичні, незвичайні страви та ексклюзивну подачу	0,0	12,5	0,0	0,0
	Збільшення попу на «хіти» продажів	0,0	25	0,0	12,5
	Уподобання відвідувачів не змінюються	12,5	0,0	12,5	25
	Зміщення попиту на користь замовлень на доставку	0,0	12,5	0,0	0,0
	Збільшення попиту на швидкість подачі страв	0,0	0,0	12,5	0,0
	Замовлення у великому обсязі напівфабрикатів	12,5	0,0	0,0	0,0
<i>Зміни суми середнього чека</i>	Середній чек значно знизився	0,0	12,5	0,0	0,0
	Середній чек незначно знизився	0,0	12,5	12,5	0,0
	Середній чек незначно зріс	12,5	0,0	0,0	0,0

	Середній чек значно зріс	0,0	0,0	12,5	37,5
<i>Зміни переваг у форматі споживання</i>	Відвідувачі стали більше віддавати перевагу відвідуванню ресторану в маленьких компаніях	0,0	12,5	12,5	0,0
	Зменшилась кількість свят та корпоративів	0,0	12,5	25	12,5
	Відвідувачі частіше замовляють страви на виніс	12,5	25	12,5	12,5
	Зросли масштаби замовлень з доставки	0,0	0,0	12,5	25
	Незначно зросли масштаби замовлень доставки	0,0	12,5	12,5	12,5
	Асортиментна матриця меню не змінилася, змінилася подача страв (грамування, візуальний вигляд)	0,0	0,0	12,5	0,0
	Тенденція формату пропозиції сніданків	0,0	0,0	0,0	12,5
<i>Зміни структури відвідувачів</i>	Зменшилась кількість відвідувачів віку 45+	0,0	25	0,0	12,5
	Збільшилася частка романтичних пар	0,0	12,5	0,0	12,5
	Різко впала кількість замовлень від туристів	0,0	25	12,5	25
	Склад відвідувачів не змінився	12,5	0,0	12,5	0,0
	Змінилася культура споживання	0,0	12,5	0,0	0,0
	Зменшення імпульсного відвідування ресторанів	0,0	12,5	0,0	0,0
	Збільшилась кількість відвідувачів, що знаходяться у відрядженні	0,0	0,0	0,0	12,5
<i>Інші нові вимоги з боку споживачів</i>	Зріс приплив гостей від ресторанів-конкурентів	0,0	0,0	0,0	12,5
	Тенденція до покупки більш дешевих страв, збільшення порцій	12,5	0,0	0,0	0,0
	Підвищення вимогливості до бонусної системи та якості сервісу. Активізація зворотнього зв'язок у вигляді відгуків	0,0	0,0	12,5	0,0
	Попит на замовлення на самовивіз та доставку	0,0	0,0	0,0	12,5
	Зріс попит на різноманітність акцій	0,0	12,5	0,0	0,0
	Зріс попит на різноманітність меню	0,0	0,0	0,0	12,5
	Додаткові вимоги щодо підвищення безпеки	12,5	0,0	12,5	12,5

Джерело: складено автором.

Результати дослідження показали, що різні рівні адаптації ресторанів Києва та Харкова до змін попиту, викликаних воєнним станом, супроводжуються різною динамікою з боку споживачів. Чим швидше ресторани

реагували на зміни та адаптували свої ціннісні пропозиції з використанням інноваційного потенціалу, тим менше впливали на них наслідки війни.

У процесі аналізу даних, зібраних через інтерв'ю, експерти виділили кілька видів сервісу, які допомогли ресторанам залишатися на плаву з початку воєнного стану. Найпопулярнішим був співпраця з агрегаторами доставки (75%) та власний сервіс доставки (25%). Крім того, 37,5% експертів наголосили на важливості заходів для забезпечення безпеки клієнтів та персоналу. Ще 25% респондентів відзначили, що зниження зарплат працівників, розвиток програм лояльності (акції, бонуси, системи cash-back) і активна рекламна кампанія були важливими кроками під час кризи. Інші заходи, такі як скорочення персоналу, розвиток "dark kitchen", реклама в соціальних мережах та наявність онлайн-платформ, набрали по 12,5% кожен.

Більшість експертів (75%) вважають, що ресторани, які забезпечили організаційну та фінансову підтримку, а також розвиток інновацій, допоміг подолати кризу. Нововведення, запроваджені у 2022-23 роках, продовжували активно розвиватися у 2024 році. Серед них: оптимізація концепції ресторану (75%), дотримання безпеки (25%), та розвиток доставки страв (37,5%).

Завдяки сервісу доставки багато ресторанів змогли зберегти робочі місця та підтримувати зв'язок з клієнтами, що допомогло уникнути збитків або компенсувати втрати. Експерти також підкреслили важливість позитивного ставлення до бренду ресторану (75%) і високого рівня кваліфікації ключових працівників (50%).

Ключовими інноваціями, необхідними для виживання під час воєнного стану, стали: заходи безпеки (50%), розвиток "dark kitchen" (50%), впровадження інноваційних технологій (50%), а також розширення системи доставки (50%). Значна кількість ресторанів (42,5%) спрямовували основні зусилля на онлайн-просування бізнесу через власні сайти та соціальні мережі.

Згідно з результатами інтерв'ю, компанії активно впроваджують інновації для того, щоб стратегічно виділитися серед конкурентів, формуючи найбільш привабливу ціннісну пропозицію з урахуванням свого інноваційного потенціалу.

Формат сервісності, який є важливою частиною ціннісної пропозиції, активно обговорювався експертами.

Швидкі зміни у сфері послуг під впливом кризи, що викликана воєнними діями на території України визначили нові правила ведення ресторанного бізнесу. Проте, учасники галузі відзначають і позитивні аспекти цієї ситуації. Умови війни продемонстрували, що найбільші шанси залишитися на ринку мають компанії з високоякісним сервісом, тоді як менш успішні конкуренти часто були змушені зупиняти або закривати свою діяльність. Це стало можливим завдяки не лише якості ціннісної пропозиції, але й вчасному розвитку інноваційного потенціалу компаній. Криза стимулювала ресторани до оптимізації управлінських структур, цифровізації бізнес-процесів та підвищення якості продуктів і послуг.

Також, закрилися ті ресторани, що не могли забезпечити відповідний рівень безпеки для своїх гостей та співробітників. В основному, це стосується ресторанів м. Харків. Також, суттєво змінилася структура споживання в м. Харків, збільшився попит на «хіти» продаж, традиційні страви, в той же час попит на ексклюзивні пропозиції, які мають високу маржинальність зменшився.

На думку галузевих експертів, норми ведення ресторанного бізнесу в останні роки швидко уніфікуються: лідери ринку, використовуючи свій інноваційний потенціал, активно впроваджують нові розробки. Це збільшує розрив між ними та іншими гравцями ринку, які мають відставання у ресурсах і можливостях. Під час воєнного стану великі компанії скористалися своїми конкурентними перевагами та раніше накопиченим інноваційним потенціалом. Це підтверджує порівняння швидкості впровадження нововведень, необхідних для забезпечення високоякісного сервісу.

2.3 Оцінка діяльності ресторану «Italian Edition» на основі споживчих уподобань

Ресторан італійської кухні «Italian Edition» відкрився наприкінці 2018 року в Києві на вул. Велика Васильківська, 43 у тестовому режимі та запрацював з січня 2019 року. «Italian Edition» — це один з проєктів Дмитра Запорожця та групи компаній First Line Group, яка створила відомі харківські ресторани «Наша дача», «Міське кафе 16/54» і Moskvich Bar, а також київські заклади «Життя видатних людей», «044», «Hotel 19» і «Любий дядя».

«Italian Edition» відрізняється від типових італійських ресторанів. У закладі пояснюють, що італійська кухня стала для них лише джерелом натхнення для кулінарних експериментів. Від класичної італійської кухні залишилися тільки назви деяких страв.

Ще однією унікальною особливістю формату є те, що це перший заклад мережі, який одночасно відкрили і в Києві, і в Харкові. У жовтні 2019 в Харкові почав працювати ресторан «Итальянская редакция 2». У First Line зазначають, що меню двох ресторанів збігається приблизно на 70%.

Як і в інших закладах мережі First Line, за дизайн інтер'єру ресторану «Italian Edition» чи «Італійська редакція» відповідав Дмитро Запорожець. У просторі переважає натуральне дерево, яскраві кольорові акценти та роботи харківського художника Андрія Гладкого, подібні до тих, що використовувались у ресторані ЖЗЛ. Таке ж рішення застосували й для оформлення бару. Особливість цього закладу підкреслюють великі скульптури храмових коней, привезені зі Шрі-Ланки, оливкові дерева з Італії та роботи українського скульптора Дмитра Грека, які були створені спеціально для цього ресторану.

Головний візуальний акцент у залі – картина, що натякає на серіал «Молодий Папа» режисера Паоло Соррентіно. На зображенні силует героя Джуда Ло перекритий рожевим написом «LOVE». Як пояснюють в ресторані - це спосіб показати відмову від усіх догм і традицій.

Простір ресторану «Italian Edition», розрахований на 75 місць та поділений на дві основні зони – зону для гостей та бар. Передбачено різні типи розміщення: окремі місця біля великих вікон, групові столи на 5-6 осіб для компаній та низькі місця для коктейлів. Схема розсадки не зовсім типова для ресторану, вона більше нагадує формат міського кафе. Тут має бути тісно, шумно, але водночас усім має бути комфортно.

Бренд-шеф ресторану Вова Ташаєв – космополіт, всі його страви не підпадають під традиційні та класичні канони. Всі страви від бренд-шефа відображають його мультикультурний підхід, досвід різноманітних численних подорожей та його унікальні кулінарні знахідки. Таким чином, кухня «Italian Edition» представляє уявлення про італійський ресторан та італійську кухню.

Наприклад, піцу в ресторані випікають у традиційній дров'яній печі при температурі 450 градусів, що дозволяє приготувати її за кілька хвилин. Тісто роблять на заквасці з трьох видів цільнозернового борошна (двох італійських і одного українського), яке дозріває від 42 до 60 годин.

Рецепти піци зробили різноманітними: серед них – «Мортадела і фісташка» (495 грн), «Диявольська салямі» з салямі та моцарелою (475 грн), а також «Майстер і Маргарита» з буратою та запеченими томатами, до якої за бажання можна додати чорний трюфель (600 грн). Окремо представлені м'язні та рибні страви, наприклад вирізка теляти (920 грн) – з трюфельним пюре та смаженими грибами, а також «Салмоне з хрусткою скоринкою» (672 грн) з молодою картоплею, шпинатом та бер-бланом зі зеленню.

Серед паст найпопулярніші – карбонара (495 грн), яку подають із пармезаном чотирирічної витримки, а також можливістю додати сир, консервованого тунця, анчоуси чи грильований лосось. «Качіо е пепе» (459 грн) – це спагеті, смажені з сімома видами перцю, під теплим мусом з пармезану, «Равіолі з качкою» (495 грн) на ніжному морквяному кремі та ін.

Винна карта ресторану «Italian Edition» включає 120 позицій італійських вин. Серед пропозицій – натуральні вина від невеликих виноробень з різних регіонів Італії.

В закладі з 10 до 14 години готують сніданки, наприклад «Авокадо тост» (440 грн) на гречаному підсмаженому хлібі з яйцем пашот, «Найгрібніший омлет» (350 грн) з тартуфатою, моцарелою, шпинатом та грибним кремом, «Сирники з домашнього сиру» (325 грн) з полунично-ревневим кулі, нутелою та заварним кремом з додаванням Амарето та ін.

Також, в Харкові на вул. Сумській, 19 був відкритий заклад «Італійська Редакція №2», який також пропонує новий погляд на італійські стандарти. Цей погляд - сміливий, злегка хуліганський, через призму мультинаціональних кулінарних традицій, гумору та самоіронії, зі збереженням пильного прищур до традиційних рецептур і кастингу інгредієнтів.

Максимально відкритий бар, яскрава дров'яна піч, картини харківського художника Андрія Гладкого і цитати на стінах для натхнення, а ще великий комунальний стіл для гучних посиденьок з улюбленими друзями.

Тільки тут - переосмислена піца і паста, зроблені з повагою до традицій і з нестримністю експериментаторського максималізму нахабних космополітів. Щедрі закуски і іронічні десерти. Неминучі італійські стандарти, які - o tìo Dio! - переломлені нестандартним виконанням.

«Італійське видання» та «Італійська редакція 2» народилися майже одночасно, але аудиторія та позиціонування різні: у Києві – висока гастрономія, а в Харкові – стильний заклад для середнього класу.

Хоча ресторани відкрилися зовсім недавно (менше ніж 6 років), але їх діяльність та концепція змінювалась в залежності від впливу ринка. Так, вона змінилася в 2020 році за часи локдауну та пандемії.

До пандемії потрапити в заклади «Ітелійська редакція» без попереднього бронювання було практично неможливо. З 2020 року постійні гості ресторанів фактично ініціювали створення власної мережі доставки, так як дзвонили і просили привезти їм додому хоча б частину тієї атмосфери, яку вони отримують в ресторанах.

Ресторани «Італійська редакція» змогли впоратися з цим викликом за допомогою наступних кроків:

1. скорочення меню ресторану, щоб бути впевненим у виді та якості страв, які доставляються;
2. служба прийому замовлень, власні кур'єри, робота з надійними партнерами по доставці;
3. створення привабливої та надійної упаковки.

Керівництво ресторанів з початку карантину попрацювали з трьома службами доставки. Вони надали ресторанам додатковий канал продажів і спочатку користувалися тільки їхніми платформами. Але продовж роботи зі зовнішніми сервісами зіткнулися з людським фактором. Враження від сервісу ресторанів складалося також від якості системи доставки та працівників, які її здійснювали. Тому з годом ресторани перейшли на роботу виключно з однією службою доставки – Raketa.

23 жовтня 2023 року в місті Руст, Німеччина, відбулася щорічна премія міжнародного клубу професіоналів ресторанного бізнесу Leaders Club International. «Золота пальмова гілка» була присуджена кращим ресторанним концепціям.

Перше місце і золото дісталось австрійському ресторану Glorious Bastards, а срібло дісталось київському ресторану «Italian Edition». В історії міжнародної премії нагорода вперше дісталась Україні.

З початку війни обидва ресторани були закриті, але потім їх діяльність була спрямована на волонтерську допомогу. Більше 45 тисяч порцій їжі приготували ресторани в Харкові та Києві з початку війни в Україні. Близько 20 людей щодня готували для військових та постраждалих. Тільки за 4 дні з 19 по 22 березня 2022 року було зібрано 100 750 грн. для постраждалих, приготували 5645 порцій їжі в Києві та 6240 порцій в Харкові для ЗСУ, ТРО, дитячих лікарень та всіх, хто робить запити через волонтерів; зібрали 80 продуктових наборів гуманітарної допомоги в Харкові.

Але згодом, в Харкові через воєнні дії та підвищену небезпеку ресторан «Італійська редакція 2» був закритий, він не працює й зараз також.

Ціннісна пропозиція «Італійська редакція»: пропонує нове бачення класичної італійської кухні. Серед страв, створених бренд-шефом Вовою Ташаєвим: трюфельна бурата з грибним кремом і чорним трюфелем, тартар із телятини з каперсами, імбиром, орегано та Amaretto, чорні спагеті пічі з креветками, кальмарами, томатами, каперсами та білим вином, а також наша гордість — піца на заквасці з трьох видів борошна.

PHILOSOPHIA — це наша інтерпретація класичних коктейлів. Бармени, вклавши свою майстерність, смак і творчий підхід, створили авторські напої, в яких поєднуються індивідуальність і прагнення поділитися найкращим із нашими гостями.

«Italian Edition» оцінена з боку споживачів відгуками та рейтинговими балами. Так, можна порівняти оцінки, які надаються різними інформаційними порталами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ресторанів «Italian Edition» споживачами

Інформаційні портали	Italian Edition м. Київ	Італійська редакція-2 м. Харків
Google	4,6 / 5	4,6 / 5
Glovo	97 / 100	-
Bolt Food	4,8 / 5	-
RestOn	5 / 5	5 / 5
Tripadvisor	4,6 / 5	-

Джерело: створено автором

Виходячи з аналізу оцінок споживачів рівню обслуговування в ресторані «Italian Edition» та «Італійська редакція №2» можна відзначити, що вони мають високі оцінки. Оцінки в сервісах доставки Glovo та Bolt Food ресторану «Італійська редакція №2» відсутні у зв'язку з припиненням роботи закладу після початку воєнних дій, місто Харків є прифронтовим містом, отже багато закладів, в тому числі цей, припинили свою роботу.

Більш детально проаналізуємо відгуки споживачів ресторану «Italian Edition» в сервісі Google та Tripadvisor. Так, загальна кількість відгуків в Google

1786, Tripadvisor – 190. Було проведено контент аналіз відгуків. Найбільш часто зустрічаються такі ключові слова в відгуках з оцінкою «5» щодо характеристики закладу: «смачна їжа», «красивий інтер'єр», «приємна атмосфера», «свято», «неперевершений сервіс», «топове місцезнаходження», «атмосферний заклад», «гастрономічне свято» та ін. Найбільш часто зустрічаються такі скарги у відгуках з оцінками «3», «2», «1» щодо характеристики закладу: «піца була доставлена сервісом «Ракета» вже холодною», «замовили столик, але його необхідно було звільнити, коли прийшли «більш поважні» гості», «були в закладі вперше, але не було компліменту від шеф-кухаря, як для інших гостей», «їжа не сподобалася», «офіціанти були неухважні та неввічливі», «довге очікування офіціантів», «їжа не має нічого спільного зі справжньою італійською».

Сервіс Tripadvisor також надає можливість установа оцінок споживачами за окремими характеристиками. Так, «якість страв» оцінена в середньому «4,8», «рівень сервісу» - «4,7», «рівень цін» - «4,1». Ціни в закладі вище за середньо ринкові – отже споживачі вважають, що ціни могли б бути нижчими.

На основі проведення контент-аналізу визначено ключові фактори, що впливають на ціннісну пропозицію ресторану «Italian Edition».

Таблиця 2.11

Виявлення значних факторів, що впливають на ціннісну пропозицію ресторану «Italian Edition» в онлайн-відгуках клієнтів

Чинники	Частка слів в відгуках, %
Геолокація	13,2
Акції	14,8
Спеціальні пропозиції	27,5
Кухня	39,4
Ціна	5,1

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу визначено такі основні критерії, які найбільше впливають на привабливість ціннісної пропозиції «Italian Edition». Серед факторів, що стосуються сервісу «Italian Edition», виділяють географічні - розташування ресторану, поведінкові - акції та знижки, (5) — спеціальні пропозиції та особливості обслуговування, а також соціально-демографічні (6) — якість та оригінальність страв, та - ціни. Для ресторану «Italian Edition» критично важливо ідентифікувати ці фактори, щоб підвищити задоволеність і лояльність клієнтів та визначити конкурентоспроможну ціннісну пропозицію.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РЕСТОРАНУ «ITALIAN EDITION»

3.1 Розробка алгоритму аналізу ціннісної пропозиції

Було продемонстровано та проаналізовано складність обслуговування клієнтів у контексті формату сервісу в ресторанному бізнесі під час війни в Україні. Встановлено, що якість страв, рівень обслуговування, співвідношення ціни та якості, а також атмосфера у ресторані є ключовими чинниками, що впливають на позитивний або негативний досвід клієнтів. Для керівництва ресторанів ці результати підкреслюють важливість інвестицій та зусиль у розуміння складнощів обслуговування і створення позитивного клієнтського досвіду. Формат сервісу відіграє важливу роль у цьому процесі, що підвищує значення розробки алгоритмів для аналізу ціннісної пропозиції на ринку ресторанних послуг.

Дослідження виявило зв'язок між ціннісною пропозицією та інноваційним потенціалом компаній у ресторанному бізнесі. Під час розробки та впровадження нових форматів сервісу активізуються різні аспекти інноваційного потенціалу, що дає можливість створювати затребувані інновації. Також було з'ясовано, що фактори, які впливають на формат сервісу в складі ціннісної пропозиції, визначають загальний рівень задоволеності клієнтів (відображений в емоційному тоні онлайн-відгуків) та впливають на їхній намір рекомендувати заклад іншим. Хоча попередні дослідження пояснювали споживчу поведінку через загальну оцінку отриманого досвіду, результати цього дослідження показали, що якість та зручність сервісу є ключовими для успіху ресторанного бізнесу.

Крім того, якісне обслуговування та приємна атмосфера позитивно впливають на емоційний фон відгуків, причому зв'язок між атмосферою та загальним рівнем задоволеності клієнтів був статистично значущим. У разі

негативних відгуків найбільший вплив мали фактори атмосфери та співвідношення ціни та якості. Дослідження формату сервісу й формування ціннісної пропозиції для ресторану «Italian Edition» також акцентує на важливості врахування додаткових факторів, що можуть впливати на задоволеність клієнтів та їхні наміри залишати позитивні рекомендації. Іншими словами, загальне задоволення від відвідування ресторану підвищує лояльність клієнтів, але для зміцнення цього зв'язку необхідно враховувати певні аспекти формату сервісу та ціннісної пропозиції компанії.

Отримані результати можуть бути корисними для менеджерів, які приймають управлінські рішення, у тому, як максимально ефективно використовувати інвестиції компанії через раціональний розподіл ресурсів. Це може включати витрати на розробку меню, розрахунок вартості страв, планування майбутнього розвитку, визначення витрат на персонал і обслуговування, а також підтримку атмосфери ресторану через ремонтні роботи. Дослідження надає цінні інсайти для фахівців ресторанного бізнесу щодо оцінки конкурентоспроможності та можливостей просування бренду з метою збереження або збільшення частки ринку. Зокрема, акцентуючи увагу на якості їжі, обслуговування та атмосфери, ресторатори можуть підвищити попит на свої послуги.

Формування алгоритму для аналізу ціннісної пропозиції на ринку ресторанних послуг передбачає структуровану систему аналітичних процесів, що охоплює п'ять ключових етапів аналізу формату сервісу в ресторанному бізнесі на основі ціннісної пропозиції компанії, з метою створення оптимальної бізнес-моделі ресторану (табл. 3.1). Алгоритм складається з трьох проектних процесів: ініціалізації, планування та реалізації, протягом яких проводиться розробка та аналіз ціннісної пропозиції з урахуванням чинників, що впливають на вибір формату сервісу.

Таблиця 3.1

Алгоритм аналізу ціннісної пропозиції на основі визначення формату сервісності

№	Етап	Реалізація
I Процес ініціалізації		
1	Аналіз ринку	Стратегічний аналіз, систематизація інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, виявлення значущих факторів на ринку надання сервісу в ресторанному бізнесі
2	Виявлення зон потенційного зростання	Класифікація проблемних аспектів діяльності
II Процес планування		
3	Визначення ключових факторів, що впливають на вибір формату сервісності та типологізація гравців на ресторанному ринку	Типологізація форматів закладів харчування серед конкурентів на основі результатів кластерного аналізу формату сервісності ресторанного ринку, за ключовими словами, пошукових запитів споживачів
4	Створення структури значущих чинників	Аналіз значимих факторів, що впливають на вибір формату сервісності та виявлення їх взаємозв'язку
III Процес реалізації		
5	Виявлення взаємозв'язку основних критеріїв формату сервісності, що впливають на формування ціннісної пропозиції	Перевірка споживчих цюподобань на основі кореляційного аналізу та порівняння результатів впливу факторів пошукових запитів та онлайн-відгуків клієнтів ресторанного ринку.

Джерело: складено автором

На першому етапі алгоритму здійснюється стратегічний аналіз, що систематизує актуальну інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії й визначає найважливіші характеристики ціннісної пропозиції на ринку ресторанних послуг.

Другий етап передбачає розробку класифікації проблемних зон, які впливають на управління мережевим ресторанним бізнесом, з метою оцінки поточного стану ринку й визначення зон потенційного зростання.

Третій етап полягає в типізації форматів закладів громадського харчування на основі кластерного аналізу сервісу ресторанів, з урахуванням ключових слів і пошукових запитів споживачів.

На четвертому етапі аналізуються споживчі запити на предмет значущих факторів вибору закладу, і проводиться багатовимірний дисперсійний аналіз для визначення їх взаємозв'язку.

П'ятий етап передбачає перевірку відгуків споживачів через кореляційний аналіз та порівняння результатів виявлених ключових факторів на основі пошукових запитів і відгуків. Це дозволяє визначити взаємозв'язок основних критеріїв сервісу, які впливають на формування ціннісної пропозиції ресторану та його інноваційного потенціалу.

Формування алгоритму для аналізу ціннісної пропозиції на ринку ресторанних послуг — це інструмент, що дозволяє структурувати та систематизувати формат сервісу для створення ефективної бізнес-моделі компанії.

Проаналізуємо ціннісні пропозиції ресторанів «Italian Edition» м. Києва та «Італійська редакція №2» м. Харків в залежності від ключових факторів, що впливають на формування ціннісної пропозиції. В табл. 3.2 представлено характеристику ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» в залежності від чинників споживчих уподобань та рекомендації щодо її покращення.

Таблиця 3.2

Характеристика ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» в залежності від чинників споживчих уподобань та рекомендації щодо її покращення

Чинники	Ціннісна пропозиція	Напрями покращення
Геолокація	Біля метро «Олімпійська», центр міста, прохідна вулиця, «вулиця ресторанів»	-
Акції	Пропонуються «компліменти» для нових споживачів, але інформації про ці акції немає	Розмістити інформацію про «компліменти» та інші акції на сайті та сторінці Instagram Ввести знижки при святкуванні Дня народження, річниць Картки з передбаченнями та можливість виграшу

		безкоштовних напоїв в наступний візит
Спеціальні пропозиції	Сніданки з 10 до 14 год Меню для тварин	Сніданки з 10 до 13 год Бізнес-ланчі з 13 до 16 год Власна доставка
Кухня	Новий погляд на класичну італійську кухню	-
Ціна	Вище середнього рівня	-

Джерело: складено автором

Якщо до початку війни був дуже високий попит на послуги ресторану, то під час війни – попит зменшився. Таким чином, необхідно більше уваги приділити залученню клієнтів та формуванню їх лояльності за рахунок різноманітних акційних пропозицій.

В табл. 3.3 представлено характеристику ціннісної пропозиції ресторану «Італійська редакція №2» в залежності від чинників споживчих уподобань та рекомендації щодо її покращення.

Таблиця 3.3

Характеристика ціннісної пропозиції ресторану «Італійська редакція №2» в залежності від чинників споживчих уподобань та рекомендації щодо її покращення

Чинники	Ціннісна пропозиція	Напрями покращення
Геолокація	Центр міста, вул. Сумська, 19	-
Акції	-	Розмістити інформацію про «компліменти» та інші акції на сайті та сторінці Instagram Ввести знижки для військових, медичних працівників Картки з передбаченнями та можливість виграшу безкоштовних напоїв в наступний візит
Спеціальні пропозиції	-	Сніданки з 10 до 13 год Бізнес-ланчі з 13 до 16 год Власна доставка
Кухня	Новий погляд на класичну італійську кухню	Зменшити порції та додати в меню більш доступні за ціною страви
Ціна	Вище середнього рівня	Зменшити рівень ціни на страву

Джерело: складено автором

Під час формування ціннісної пропозиції, відповідний ресторан активізує різні аспекти свого інноваційного потенціалу, що дає їй можливість впроваджувати затребувані інновації. Важливим є взаємозв'язок між інноваційним потенціалом і ціннісною пропозицією, який зображений на рис. 3.1.

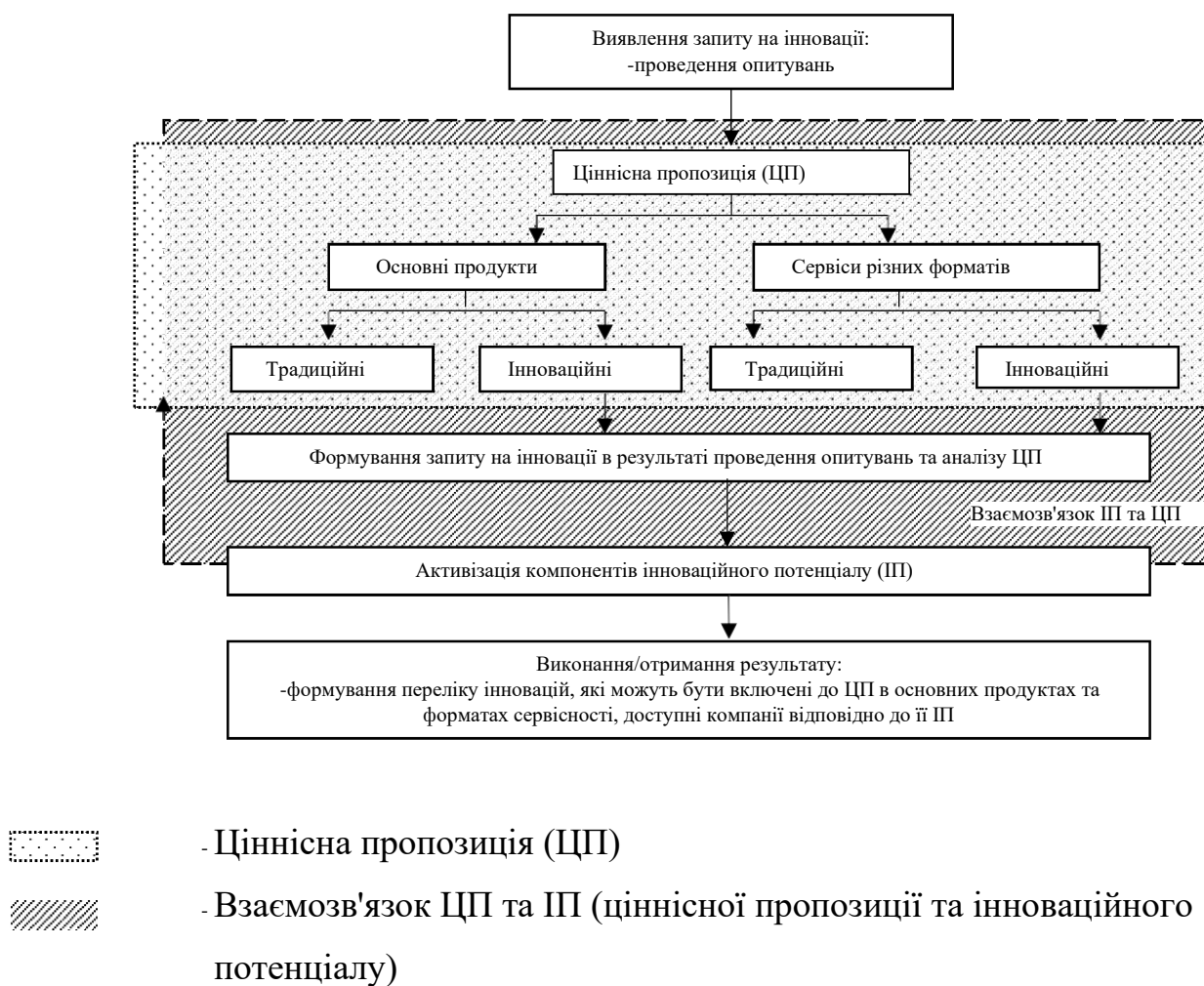


Рис. 3.1 – Схема взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та ціннісною пропозицією ресторану

Джерело: складено автором

Для визначення цього взаємозв'язку необхідно спиратися на дослідження ринку та виявлення проблемних зон. Аналіз потреб в інноваціях здійснюється через опитування експертів галузі. Після цього компанія аналізує тенденції на ринку та свої ключові компоненти ціннісної пропозиції, до яких належать продукти (як традиційні, так і нові) і сервіси (традиційні та інноваційні). Оскільки ці компоненти динамічні, вони включають як інноваційні, так і традиційні елементи. Проведений аналіз дозволяє компанії сформулювати запит на інновації.

Далі вивчаються споживчі вподобання для виявлення актуальних запитів клієнтів. На основі цього активізуються складові інноваційного потенціалу для оцінки, які інновації можна швидко реалізувати у відповідь на поточний попит. Відбираються потенційні інновації для їх подальшого впровадження. В результаті формується перелік інновацій, які можуть бути інтегровані у ціннісну пропозицію як у продуктах, так і у форматі сервісу, з урахуванням інноваційного потенціалу компанії. Таким чином, інноваційний потенціал допомагає впроваджувати ті інновації, які є реальними для компанії, та відсіяти ті, що не можуть бути реалізовані вчасно.

Ресторанний бізнес використовує різні підходи до формування ціннісної пропозиції відповідно до потреб споживачів [17]. Вивчення взаємозв'язків між форматом сервісу та ціннісною пропозицією компанії в мережевому ресторанному бізнесі свідчить про те, що підприємства, які систематизують ключові фактори надання послуг, можуть досягти конкурентної переваги. Використання аналітичних інструментів для оцінки ціннісної пропозиції дозволяє компаніям встановлювати стандарти обслуговування та автоматизувати управлінські рішення [64]. У висококонкурентних умовах ресторанної індустрії розуміння взаємозв'язку між форматом сервісу та ціннісною пропозицією є критичним. Завдяки такому підходу, компанії можуть знижувати ризики в управлінні та залишатися гнучкими щодо змін у галузевих тенденціях.

Поєднання важливих факторів з урахуванням особливостей та уподобань цільової аудиторії, а також вивчення зв'язку між форматом сервісу і ціннісною пропозицією, дозволяє мережевим ресторанним компаніям отримувати суттєві конкурентні переваги.

3.2 Формування моделі взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції ресторану

У процесі постановки цілей та завдань для розробки концептуальної моделі взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції компанії на ринку ресторанних послуг враховується набір важливих конструктів, які аналізують специфічні потреби та запити споживачів. Розробка цієї моделі дозволяє досягти цілей дослідження, оскільки вона відображає особливості взаємодії між інноваційним потенціалом та ціннісною пропозицією ресторану. Конструкти, які ідентифікують основні чинники формування інноваційного потенціалу та сприяють формуванню адекватної ціннісної пропозиції відповідно до інтересів ресторану, є ключовими інструментами реалізації завдань моделі, що пропонується (табл. 3.4).

Кожен компонент запропонованої в кваліфікаційній роботі магістра моделі взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції відповідає її ключовим завданням.

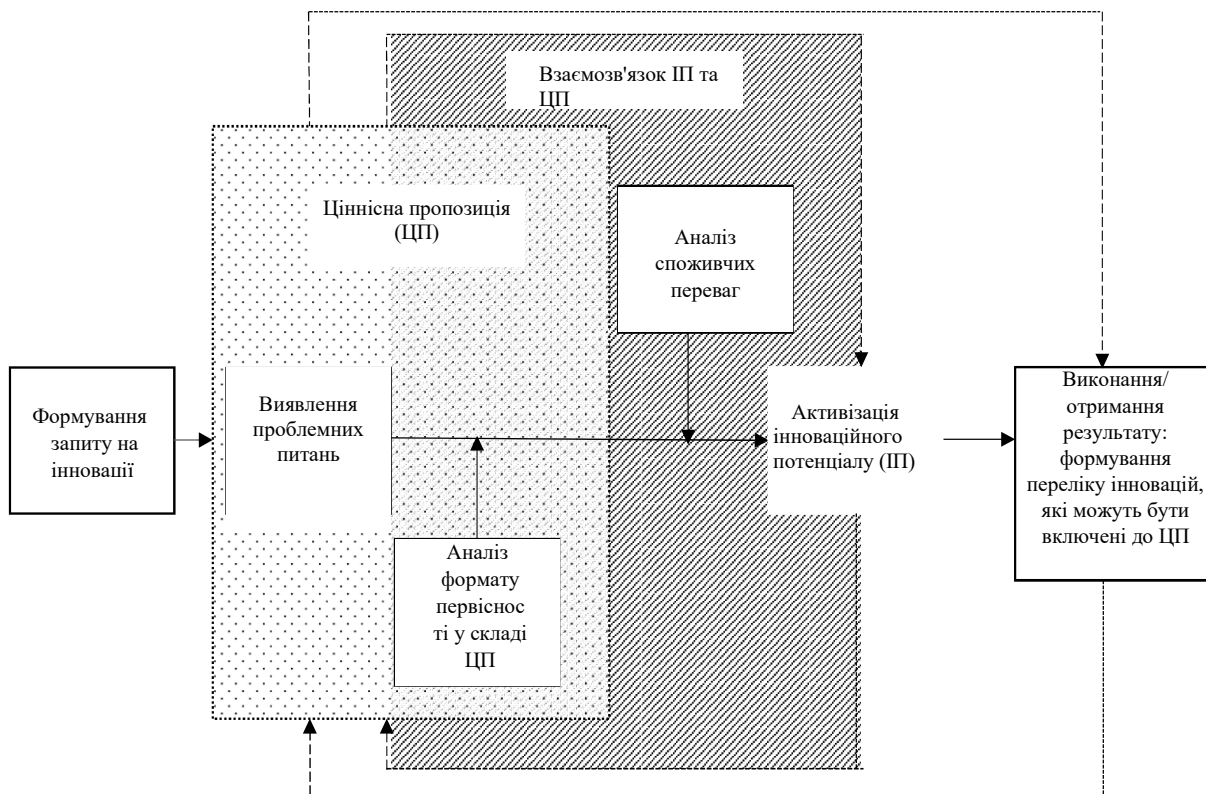
Таким чином отриманим результатом реалізації наведеного алгоритму є розробка концептуальної моделі, що відображає взаємозв'язок основних її елементів (рис. 3.2).

Таблиця 3.4

Структурні елементи концептуальної моделі визначення взаємозв'язку інноваційного потенціалу (ІП) та формування ціннісної пропозиції (ЦП) ресторану

Елемент моделі	Конструкти елементів моделі	Методика проведення дослідження	Результат реалізації моделі
Формування запитів на інновації ресторану	Визначення та підтвердження значущих чинників щодо створення ІП	Експертні опитування	Виявлення тенденцій розвитку ресторанного ринку
Виявлення проблем ресторанної галузі	Виявлення та класифікація проблем, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу	Збір даних щодо експертних оцінок та їх аналіз	Виявлення характеристик, що описують тенденції розвитку ресторанного ринку
Аналіз формату сервісності в склад ЦП ресторану	Кластерний аналіз формату сервісності	Типологізація форматів сервісності ресторанів	Аналіз форматів сервісності ресторанів
Аналіз споживчих очікувань та переваг	Аналіз споживчих очікувань та переваг, визначення найбільш актуальних запитів клієнтів	Виявлення ключових критеріїв формату сервісності, які впливають формування ЦП	Розробка та впровадження елементів форматів сервісності, які дозволяють досягти відповідності споживчих очікувань на основі активізації ІП ресорану ЦП
Активізація ІП	Активізація компонентів ІП	Оцінка інновацій, які ресторан здатний впровадити згідно з поточним попитом на ринку	Запит на впровадження в ЦП ресторану інновацій, які можуть бути задоволені на основі оцінки його ІП та активізації його окремих компонент
Отримання результатів	Формування переліку інновацій, які можуть бути включені до ЦП в частині основних продуктів та форматів сервісності, доступні компанії відповідно до її ІП	Формування в ЦП тих інновацій, які можуть бути реалізовані рестораном	Створення затребуваних інновацій, які можуть бути включені до ЦП, доступних ресторану відповідно до його ІП

Джерело: складено автором.



▤ - Ціннісна пропозиція (ЦП)

▨ - Взаємозв'язок ЦП та ІП (ціннісної пропозиції та інноваційного потенціалу)

ІП - Інноваційний потенціал

Рис. 3.2 – Концептуальна модель зв'язку між інноваційним потенціалом та формуванням ціннісної пропозиції ресторану

Джерело: складено автором.

Концептуальна модель, представлена на рис. 3.1, підкреслює наявність взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та формуванням ціннісної пропозиції в корпоративній стратегії ресторану. Активізуючи різні аспекти інноваційного потенціалу, ресторани можуть генерувати та впроваджувати затребувані інновації, що в свою чергу сприяє створенню конкурентних переваг. Архітектура запропонованої в роботі моделі відіграє вирішальну роль у розумінні взаємодії інноваційного потенціалу та створенні ціннісної пропозиції і формують міцну основу для диференціації на ресторанному ринку.

Різні компоненти наведеної моделі дозволяють глибоко визначити можливості та ресурси ресторану. Проводячи детальний аналіз характеристик ціннісної пропозиції ресторану, пов'язаних з інноваційним потенціалом, ресторани можуть діяти на випередження в невизначеному та мінливому середовищі. Це дозволяє створювати та використовувати механізми швидкої адаптації до зовнішніх змін та запитів споживачів, що ґрунтуються на глибокому розумінні динамічної структури ресторанного ринку.

Крім того, такий підхід до формування ціннісної пропозиції і конкурентних переваг ресторану актуальний не тільки для окремих компаній, але і для ресторанних мереж, що беруть участь в глобалізації конкуренції і прагнуть до побудови глобальних мережевих структур. Циклічний характер світової економіки, разом з посиленням ринкової нестабільності та динаміки, підсилює актуальність інтеграції таких концепцій для в умовах посиленої конкуренції на ресторанному ринку. Таким чином, розуміння та використання інноваційного потенціалу підсилює можливості ресторану під час формуванні актуальної ціннісної пропозиції та стає критично важливим фактором для успіху.

У сучасному діловому світі забезпечення конкурентоспроможності ресторанів є критично важливим чинником стратегічного довгострокового планування. Разом з тим, недостатньо покладатися виключно на формування конкурентних переваг за рахунок традиційних продуктів і послуг ресторану, оскільки вони можуть легко унаслідуватися іншими гравцями на ресторанному ринку. Це підкреслює необхідність активного просування інноваційного потенціалу ресторану з метою створення затребуваних споживачами ресторанних послуг інноваційних рішень. Важливим є розуміння, що формування стійкої конкурентної переваги - це не тільки забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг ресторану, але й взаємозв'язки, які існують між інноваційним потенціалом і конкурентоспроможною ціннісною пропозицією ресторану.

Наведені вище висновки підтверджуються результатами, що були отримані за допомогою проведеного дослідження, яке підкреслює актуальність

виявлення зв'язків між інноваційним потенціалом та сформованою ціннісною пропозицією ресторану. Проведене дослідження сприяє розвитку теорії динамічних можливостей ресторанів, в якій чітко підкреслюється, що джерела конкурентних переваг компаній знаходяться в першу чергу в межах їх інноваційного потенціалу, підтверджує ефективність процесів управління створенням та об'єднанням інновацій задля формування довгострокових конкурентних переваг. Це збігається з висновками робіт таких дослідників, як Б. Вернерфельт, К. Прахалад і Г. Хамел, які доводять важливість впровадження інновацій під час формування конкурентних стратегій.

Крім того, сучасне турбулентне середовище впливає на динамічні можливості ресторанів та вибір їх стратегічних напрямів розвитку. Аналіз конкурентоспроможності ресторану, що розглядається через внутрішню орієнтацію компанії, підтверджує та узгоджується з висновками багатьох авторів [2-4, 17, 34 та ін.], які підкреслюють важливість інноваційних можливостей фірм. Узагальнення ключових ідей та висновків дослідження, дозволяє краще зрозуміти, як ресторани можуть орієнтуватися в потребах споживачів та створювати цінність у швидко мінливому та невизначеному бізнес-середовищі. Очевидно, що ресторани, які надають перевагу впровадженню інновацій та швидкій адаптації до змін в ринковому середовищі, матимуть перевагу в довгостроковому періоді.

Неможливість оцінки динамічних можливостей ринку та їх впливу в бізнес-аналізі передбачає урахування змін у бізнес-середовищі. Виявлення таких динамічних здібностей для побудови відносин між рестораном та споживачами може бути досягнуто тільки шляхом ретельного аналізу ринкового середовища та результатів діяльності ресторану. Використання динамічних можливостей ринку інтегрується з ресурсами та компетенціями працівників ресторану, що виходить за межі простої трансформації організаційних можливостей.

У цьому дослідженні динамічні можливості розглядаються як ресурси та навички робітників ресторану, які представляють його інноваційний потенціал для формування, переналаштування та інтеграції певних характеристик у

ціннісну пропозицію, що в свою чергу забезпечує стратегічну гнучкість ресторану у створенні інновацій. Емпіричні дані, що були зібрані за допомогою досвіду представників ресторанного ринку України, дозволяють визначити знання та навички управління ресурсами як центральні елементи динамічних можливостей, пов'язаних з інноваційною діяльністю ресторану.

Орієнтація ресторану на гнучкість управлінських процесів та їх здатність швидко аналізувати зміни навколишнього середовища, стану ресторанного ринку збільшує можливості конкретних ресторанів отримати конкурентні переваги. У висновках, які були сформовані щодо розробки концептуальної моделі взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та формуванням ціннісної пропозиції ресторану можна відзначити наступне: для здійснення успішних господарських операцій ресторан має постійно проводити стратегічний аналіз навколишнього середовища, стану ресторанного ринку, споживчих цінностей і або створювати нові (інноваційні), або повторно просувати свої найбільш затребувані (традиційні) продукти і послуги ресторану.

Сучасне динамічне та невизначене зовнішнє середовище не дозволяє розраховувати на доступ до постійних ресурсів, які можуть забезпечити конкурентні переваги ресторану. Значення тимчасових факторів, що пов'язані з воєнними діями в Україні, зростає в міру посилення конкуренції на ресторанному ринку і зростання потреби в швидких реакціях на зміни в навколишньому середовищі. Це висуває додаткові вимоги до ресторанів щодо використання свого інноваційного потенціалу і формує затребувану ціннісну пропозицію для своїх клієнтів.

Підвищення конкурентоспроможності ресторану в умовах динамічних змін навколишнього середовища досягається за рахунок унікального поєднання затребуваних характеристик ціннісної пропозиції разом з забезпеченням лідерства у застосуванні інноваційного потенціалу. У сучасному конкурентному середовищі ресторанів важко створювати продукти та супутні послуги. Ресторани мають ретельно аналізувати та розробляти набір ключових КРІ у

ціннісній пропозиції, де їх кінцеві комбінації трансформуються в конкурентні переваги, що є унікальними для ресторану на ринку;

- Оцінка динамічних здібностей та їх рівня впливу у межах аналізу ресторану неможлива без урахування зміни параметрів зовнішнього середовища.
- Виявлення динамічних здібностей щодо вибудовування взаємовідносин між споживачами на рестораном можливе за умови врахування результатів діяльності закладу та їх детального аналізу.
- Застосування динамічних здібностей ресторану пов'язане з наявними ресурсами та компетенціями, якими володіє керівництво ресторану, не обмежуючись трансформацією організаційних здібностей.

Таким чином, динамічні здібності в цьому дослідженні розглядаються як ресурси та навички працівників ресторану, які формують інноваційний потенціал для створення, реконфігурації та інтегрування окремих компонентів у складі ціннісної пропозиції, забезпечуючи тим самим стратегічну гнучкість ресторану при створенні інновацій.

Отримані емпіричні дані на основі досвіду вітчизняних компаній дають можливість виділяти управління знаннями та ресурсами ресторану як ключові елементи динамічних здібностей інноваційної активності. Орієнтація рестораторів на гнучкість управлінських процесів, та здатність їх своєчасно аналізувати зміни зовнішнього середовища, збільшує можливості ресторанів виборювати конкурентне перевагу.

Отже у відповідності до формування концептуальної моделі взаємозв'язків інноваційного потенціалу та формування ціннісної пропозиції ресторану можна зробити такі висновки:

- Для успішного ведення підприємницької діяльності процеси стратегічного аналізу зовнішнього середовища мають бути безперервними, і мати можливість створювати нові (інноваційні) або відтворювати свої найбільш затребувані (традиційні) продукти та послуги. Поточний динамізм зовнішнього середовища унеможливорює використання постійних ресурсів, які можуть мати конкурентні переваги.

- Посилення значущості тимчасових чинників за умов посилення конкуренції над ресторанним ринком і швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, ставлять перед ресторанами завдання використання його інноваційного потенціалу та формування затребуваної ціннісної пропозиції своїм клієнтам.

-Зростання конкурентоспроможності в умовах динамічності зовнішнього середовища досягається за рахунок унікальності поєднання затребуваних характеристик ціннісної пропозиції у поєднанні з лідерством у застосуванні інноваційного потенціалу. В умовах сучасної конкуренції на вітчизняному ресторанному ринку недостатньо просто створювати продукцію та надавати супутні послуги, а необхідно аналізувати і формувати набір ключових показників ціннісної пропозиції, остаточні комбінації яких трансформуються на конкурентні переваги, будучи унікальними для підприємства на ресторанному ринку.

3.3. Рекомендації щодо адаптації ціннісної пропозиції ресторану до зміни ринкових умов та оцінка їх ефективності

У проведеному дослідженні показано, що аналіз споживчого попиту як одного з зовнішніх факторів впливу на вибір стратегії ресторану має особливе значення для розвитку бізнесу з огляду на підвищену конкуренцію за привертання уваги клієнтів.

Зростання різноманітності ресторанів вітчизняного ринку у частині концепцій, видів обслуговування типів меню та цінових діапазонів дає потенційним клієнтам більше вибору. Саме тому рестораторам важливо знати відповіді на такі питання, як: Важливі фактори, чинники (характеристики), що споживачі беруть до уваги при виборі ресторану? Які показники роботи ресторанів впливають на рівень задоволеності споживачів? Який вплив має

фактор задоволення клієнтів на адаптованість ресторанного бізнесу до умов змін зовнішнього середовища?

Прогнозування ключових тенденцій та вивчення характеристик, щодо впливу на споживчий попит, можуть сприяти регулюванню процесів управління рестораном, а також проведенні стратегічного планування та проведенню маркетингового аналізу [35]. Така інформація, що заснована на інформації щодо структури попиту та уподобань споживачів, допомагає полегшити формування подальшої стратегії ресторану. Аналіз споживчого попиту в ресторанному бізнесі передбачає вивчення безлічі факторів, які раніше розглядалися. Ці фактори можуть бути поділені на дві категорії:

1. Фактори мікрорівня (чи внутрішнього середовища) мають пряме відношення до якості продукції (страв) та рівня сервісу, корегуються за рахунок саморегуляції всіх управлінських процесів ресторану.

1. Чинники макрорівня (зовнішнього середовища) впливають на бізнес ресторану ззовні, незалежно від поточної його діяльності.

Найбільш важливими факторами мікрорівня, що впливають на вибір ресторану споживачами є такі: якість обслуговування, дотримання заходів безпеки; уподобання споживачів в асортименті страв; атмосфера. Крім того, онлайн-відгуки та рівень задоволеності клієнтів [53], які ґрунтуються на вищезгаданих аспектах, також можуть впливати на рівіень продажів та конкурентоспроможності ресторанів. Більше того, до таких факторів, що визначають рівень попиту у ресторанах, можуть бути віднесені: автентичність їжі, дизайн меню, реклама та просування, брендинг ресторану.

До ключових зовнішніх факторів макрорівня, які можуть потенційно вплинути на продаж ресторанів, за результатами цього дослідження, належать: економічні умови (наприклад, рівень безробіття або можливість застосування фінансових пільг, наданих підприємствам МСБ); соціально-демографічні характеристики (наприклад, чисельність працездатного населення та рівень доходів населення); зовнішнє середовище: погодні умови та часові рамки (тобто день тижня, сезон); заходи (культурні, національні, державні свята); політична

ситуація в країні; різні кризи (такі як фінансові спади та інфекційні захворювання).

До аналізу структури попиту в ресторанах можуть проводитися різні типи досліджень, залежно від оцінювання переваг споживачів.

«Змішаний» метод проведення дослідження, якій використовується в цій роботі, поєднує аналіз показників мікро- та макрорівня з використанням агрегованих даних та даних, що отримані на основі проведення глибинних експертних інтерв'ю керівництва вітчизняних ресторанів для прогнозування попиту на послуги закладів харчування. Цей підхід дозволяє враховувати під час аналізу вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на попит на ресторанный послуги, а також багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу. Наприклад, за допомогою таких факторів, як рівень середнього чека по ресторану чи якісь управлінських рішень, що були прийняті залежно від змінення переваг у форматах споживання страв. За рахунок більшого обсягу аналізу факторів зміни попиту на ресторанный послуги можуть виявити основні зміни ситуації на ринку в ресторанному бізнесі в сучасних умовах.

Результати дослідження є корисними власникам ресторанного бізнесу, зокрема керівникам ресторану «Italian Edition», менеджерам та маркетологам з метою оперативного реагування на зміну запитів споживачів та своєчасної адаптації ціннісної пропозиції, виходячи з того, яка з характеристик споживчих переваг є пріоритетною для них зараз. Таким чином, результати цього дослідження можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності ресторану «Italian Edition» та сприяти розумінню того, як покращити якість обслуговування та підвищити рівень його сервісності.

В результаті емпіричного дослідження було виділено типи закладів харчування, диференційованих в залежності від рівня адаптованості ресторанів України до проблем, що виникли під час війни. На основі характеристик кожного типу ресторанів за рівнем адаптованості були сформульовані рекомендації в межах удосконалення їх діяльності щодо стратегічного управління інноваційним потенціалом для вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану.

Звертаючись до практичних рекомендацій керівникам закладів харчування та фахівців у сфері маркетингу, описані можливі способи коригування стратегії ресторанів та їх ціннісної пропозиції в залежності від рівня їх адаптованості до змін на ресторанному ринку.

У разі типів ресторанів, що не адаптувалися до проблем, які виникли під час війни були виявлені проблеми двох видів, а саме: критичного та значного характеру. Особливість даних ресторанів полягає у тому, що в них знижена реакція на зміни структури попиту та споживчих уподобань у форматах споживання страв. Ресторани цього типу концентрують увагу на інтенсифікації використання організаційної функції управління та підтримки поточних показників виробництва продукції. В той же час, вони не приділяють уваги вдосконаленню ціннісної пропозиції підприємства. Також, увага не приділяється оптимізаційним питанням, а саме встановленню співвідношення між наявними ресурсами ресторанів та змінами у запитах споживачів, які транслуються в ціннісній пропозиції. Заклади харчування такого типу не здійснюють контроль та відстеження змін у моделях споживання на ресторанному ринку, а оскільки страви та супутній сервіс не формують цінність в повній мірі, тобто не формують образ ресторану серед зацікавлених сторін, компанії не отримують належного розвитку та необхідного рівня попиту з боку споживачів. Таким чином, компанії, сфокусовані на організаційному управлінні, транслують виключно характеристики продукту, не пов'язуючи їх із цінностями споживача. Важливо відзначити, що функціональні характеристики, які повідомляють інформацію про високу якість продукції компанії, не є достатніми для здійснення вибору споживачем. У разі однотипної пропозиції на ресторанному ринку вирішальну роль відіграє відповідність попиту, що вигідно відрізняє пропозицію ресторанів від конкурентів, та наведення інформації щодо високого рівня якості страв та обслуговування. Для того, щоб заклади харчування даного типу створювали сприятливі умови для реалізації свого інноваційного потенціалу на основі ціннісної пропозиції, необхідно наступне:

- Сформуванати нову стратегію у відповідності до оцінки матеріально-

технічного блоку інноваційного потенціалу, що включає:

- 1) забезпеченість наявними матеріально-технічними ресурсами,
- 2) оцінку інноваційності, прогресивності та гнучкості технологій виробництва.

- Проаналізувати інвестиційні можливості щодо розвитку інноваційного потенціалу, а саме:

- 1) проаналізувати фінансову стійкість; 2) оцінити ліквідність та ділову активності; 3) проаналізувати рентабельність; 4) сформувати стратегію фінансування інновацій.

- Провести оцінку кадрового складу у відповідності до можливості використання та розвитку інвестиційного потенціалу, а саме:

- 1) оцінити рівень кваліфікації персоналу; 2) оцінити мотивацію персоналу до здійснення інноваційної діяльності; 3) оцінити можливості щодо підготовки та перепідготовки кадрів закладу.

Знання персоналу та ресурси ресторану можуть з часом знецінюватися, що призводить до відсутності кумулятивних переваг здобутих у відповідності до попереднього досвіду. Можливість реконфігурації ціннісної пропозиції може допомогти ресторанам цього типу утримувати еволюційну пристосованість до зовнішніх чинників, а також дати можливість уникнути несприятливої залежності від зовнішніх змін. Можливості реконфігурації включають такі дії, що забезпечуються за рахунок додавання, перерозподілу, рекомбінації чи вилучення ресурсів ресторану, чи окремих бізнес-одиниць.

Інший тип закладів харчування відрізняється низьким рівнем залученості персоналу та фокусом на вирішенні питань, що викликані високим рівнем конкуренції за увагу споживача. Важливим є те, що серед ресторанів даного типу важливим є визначення стратегічної значущості споживчих переваг у ресторанному бізнесі. При цьому значні зусилля спрямовані на дослідження стану ринку, тоді як можливості ресторану щодо створення конкурентних переваг за рахунок забезпечення якісно сервісу шляхом злагодженої роботи персоналу не використовується. Іншими словами, ресторани розуміють

значущість ціннісної пропозиції, сприймаючи його як значний актив на основі вивчення ситуації на ринку та аналізу конкурентного становища, але практично не покращує якість супутнього сервісу за рахунок вибудовування організаційних процесів. Саме тому ресторанам з низьким рівнем залученості персоналу до процесів обслуговування необхідно покращувати командних процесів.

Особливу значущість для ресторанів такого типу відіграє факт забезпечення можливості реалізації інноваційного потенціалу на основі покращення ціннісної пропозиції зі залученням всіх співробітників ресторану, а не тільки відділу стратегічного маркетингу. Таким чином, рекомендації для ресторанів з низьким рівнем залученості персоналу та фокусуванням на вирішенні питань, що викликані високим рівнем конкуренції за увагу споживачів, можна сформулювати таким чином:

- Вдосконалити організаційну структуру, на основі оцінки організаційних властивостей інноваційного потенціалу, що відповідає стратегічному формуванню ціннісної пропозиції та відповідно до неї усунути проблеми, які виникають у комунікації між всіма підрозділами, що впливають на якість наданих послуг.

- Реалізувати адаптаційну стратегію ресторану у відповідності до організаційної культури закладу на основі оцінки кадрового складу інноваційного потенціалу, та залишити лише ті аспекти, за допомогою яких ресторан може реально забезпечувати. Це призведе до поступового розриву між реальним та бажаним рівнем якості виконання завдань, збільшення припливу співробітників, що відповідають типу організаційної культури, зменшення плинності кадрів за рахунок зниження кількості незадоволення співробітників у невідповідності реального та бажаного рівня якості наданих послуг.

- Здійснювати регулярний контроль на основі оцінки інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного потенціалу з метою врахування можливостей та перспектив, які надає ресторан, фіксації реальних складнощів, правил, рамок та обмежень.

Останній тип ресторанів визначається наявністю адекватної орієнтації на

вдосконалення ціннісної пропозиції. Приналежність ресторану до цього типу говорить про релевантність реалізованих процесів, забезпечення можливості зміцнення позицій закладу на ресторанному ринку. Оскільки діяльність ресторанів з реалізації інноваційного потенціалу ґрунтується на їх взаємозв'язку з ціннісною пропозицією ресторану, можна говорити, що такий заклад достатньо легко адаптуватися до різноманітних змін на ринку та здатен вибудувати інноваційну маркетингову стратегію у відповідності до нової реальності в умовах війни. Тобто, ресторан, що характеризується наявністю орієнтації на вдосконалення ціннісної пропозиції, має регулярно аналізувати ринок та оперативно реагувати на суттєві для цього бізнесу зміни, мати налагоджену управлінську структуру, використовувати у всіх своїх інноваціях передові технології та мати значні переваги, демонструючи прямий та позитивний зв'язок між ключовими інноваціями та продуктивністю закладу. Відповідно, таким ресторанам необхідно:

- Погоджувати стратегію інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного потенціалу, а саме: 1) використовувати управління інтелектуальною власністю; 2) здійснювати організацію проведення маркетингових досліджень; 3) забезпечувати розробку нових технологій у відповідності до тенденцій споживчого попиту.

Після проведення аналізу та визначення найбільш затребуваних споживачами відповідного сегменту ринку характеристик, необхідно вдосконалювати ціннісну пропозицію, приймаючи стратегічні рішення щодо адекватної реалізації інноваційного потенціалу задля створення інновацій.

Ресторанам, з метою покращення процесів використання інструментів стратегічного маркетингу, необхідно:

- Розділити бізнес-процеси, що існують в ресторані на окремі частини (визначаючи ключові характеристики ціннісної пропозиції) задля формування розуміння логіки функціонування бізнесу та розподілу зон відповідальності за якість надання послуг.

- Виявити та оцінити ставлення клієнтів до кожної окремої

характеристики ціннісної пропозиції.

– Розробити або покращити бізнес-процеси ресторану з урахуванням інтересів та побажань споживачів.

Таким чином, «Italian Edition» може зміцнити взаємини з клієнтами або підтвердити високу репутацію за рахунок своєї ціннісної пропозиції. Для успішності підтримки актуальності ціннісної пропозиції необхідне регулярне дослідження ринкового середовища, проведення експертного оцінювання сприйняття споживачами кожної її характеристики та виявлення сильних та слабких сторін, які необхідно поліпшити за рахунок ефективного використання інноваційного потенціалу.

На основі оцінки та прогнозування витрат на вдосконалення ціннісної пропозиції «Italian Edition» передбачається здійснити інвестування 1120,20 тис. грн.

В той же час, за рахунок забезпечення більш рівномірного завантаження залу ресторану «Italian Edition», прогнозується збільшитися доходів на 20 %, що з урахуванням середнього чека в 1500 грн, а також збереження виручки за іншими напрямками діяльності ресторану на тому ж самому рівні приріст загальної суми виручки закладу може очікуватися на рівні 612 тис. грн. в місяць, що відповідає 7344 тис. грн на рік. Очікуваний приріст прибутку від вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition», представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікуваний приріст прибутку від вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition»

Найменування	Значення, тис. грн	
	місяць	рік
Приріст доходу	612	7344
Приріст собівартості реалізації послуг	368	4416
Приріст інших витрат	96	1152
Приріст прибутку до оподаткування	148	1776
Приріст чистого прибутку	121,36	1456,32

Джерело: складено автором

Приріст чистого прибутку ресторану «Italian Edition» з урахуванням запропонованих напрямів вдосконалення ціннісної пропозиції становитиме 121,36 тис. грн в місяць чи 1456,32 тис. грн на рік.

Ефективність заходів щодо вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» з урахуванням фактору часу передбачає вибір ставки дисконтування на рівні 32%, що включає ризики які можуть виникати під час реалізації пропозицій та впливати на формування прогнозованого грошового потоку.

Прогнозний рух грошових потоків, що формується у відповідності до запропонованих напрямів вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Рух грошових потоків, що формується у відповідності до запропонованих напрямів вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition»

Показники	Рік						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	1456,32	1587,38	1730,25	1885,97	2055,715	2240,72	2442,39
Коефіцієнт дисконтування, од	0,7576	0,5739	0,4348	0,3294	0,2495	0,1890	0,1432
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	1103,3	911,0	752,3	621,2	513,0	423,6	349,8
Дисконтований грошовий потік накопиченим підсумком, тис. грн.	1103,3	2014,3	2766,6	3387,8	3900,8	4324,4	4674,2

Джерело: складено автором

Здійснимо розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition», а саме: чистого дисконтованого прибутку від вдосконалення ціннісної пропозиції; терміну окупності інвестицій; внутрішньої норми прибутковості; рентабельності інвестицій з урахуванням фактору часу.

Необхідна сума інвестиції на реалізацію запропонованих заходів вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» складає 1120,2 тис. грн, дає змогу розрахувати NPV при ставці дисконтування 32% на рівні 3554 тис.грн. Таким чином, запропоновані заходи можна вважати ефективними.

Термін окупності інвестицій у вдосконалення ціннісної пропозиції - 1 рік 1 місяць.

Розрахунок внутрішньої норми доходності було здійснено з використанням Excel. Цей показник дорівнює – 138%. $IRR > d$ ($138 > 32$). Таким чином, запропоновані заходи є ефективним.

Розрахунок показника рентабельності інвестицій дозволив підтвердити попередні висновки: 3,17 – що означає, на одну грн вкладених інвестицій доводиться 3,17 грн припадає дисконтованих грошових притоків. Виконується умова, що $PI > 1$.

Усі раніше розраховані показники ефективності реалізації заходів щодо вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» були зведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники ефективності реалізації заходів щодо вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition»

Показник	Значення
Необхідна сума інвестиції (I), тис. грн	1120,2
Ставка дисконтування (d),%	32
Чистий дисконтований прибуток (NPV), тис. грн.	3554
Дисконтований термін окупності (DPP), років	1 рік 1 місяць
Внутрішня норма доходності (IRR), %	138
Рентабельність інвестицій, (PI), од.	3,17

Джерело: складено автором

Таким чином, можна дістатися висновку, що запропоновані заходи щодо вдосконалення ціннісної пропозиції ресторану «Italian Edition» не зважаючи на високі ризики, які притаманні сфері ресторанного бізнесу в цей час, є ефективними.

ВИСНОВКИ

Основним внеском дослідження - є вдосконалення підходу щодо формування ціннісної пропозиції з використанням інноваційного потенціалу та у відповідності до уподобань споживачів на ресторанному ринку.

В залежності від завдань кваліфікаційної роботи магістра було визначено:

Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується великим впливом невизначеності та швидким ступенем розвитку, високим рівнем конкуренції на тлі зі зменшенням купівельної спроможності населення. В такому разі, особлива увага у розвитку стратегії вітчизняних ресторанів має приділятися заходам, що спрямовані на збільшення кількісних показників їх діяльності та поліпшенню якісних характеристик послуг у відповідності до потреб споживачів.

У зв'язку з існуючими проблемами вітчизняного ресторанного ринку, слід звертати увагу на розробку відповідних адаптаційних стратегій, беручи до уваги причинно-наслідковий зв'язки рушійних сил вдосконалення ціннісної пропозиції закладів харчування та сприйняття клієнтами якості послуг, що надаються, які мають прямий зв'язок з форматом сервісності.

Сфера ресторанного бізнесу відноситься до сектору економіки, який не зважаючи на проблеми, що пов'язані з воєнним станом, мають активно розвивається. Стратегії ресторанного бізнесу мають передбачати такі можливі шляхи вирішення актуальних проблем, як забезпечення посиленого моніторингу та контролю якості послуг, а також вдосконалення їх характеристик з метою створення та вдосконалення більш сприятливих клієнтоорієнтованих продуктів.

Хоча на вітчизняному ринку ресторанних послуг представлені заклади харчування різного формату, дотримуючись запропонованому в роботі алгоритму аналізу ціннісної пропозиції та факторів, які впливають на вибір формату сервісності ресторану, можна оцінити рівень відповідності послуг споживчим вподобанням та запитам. Результати проведеного дослідження можуть допомогти керівникам ресторанного бізнесу України визначити сильні та слабкі сторони систем обслуговування та розробити таку стратегію, що

дозволить як найкраще задовольнити очікування клієнтів та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність.

Основним результатом проведеного дослідження є формування теоретичної моделі зв'язку інноваційного потенціалу та формуванням ціннісної пропозиції ресторану на основі результатів емпіричного дослідження. Було досягнуто також такі результати:

Виявлено сучасні тенденції у визначенні сутності поняття та характеризують ціннісну пропозицію на основі запитів споживачів. Саме споживачі стимулюють посилення динамічності ціннісної пропозиції та її вдосконалення, що є основою формування конкурентних переваг сучасних ресторанів. Показано, що ресторани впроваджують інновації, виходячи з динамічності ринку, щоб стратегічно відрізнятись від конкурентів за рахунок формування найбільш привабливої, з точки зору споживача, ціннісної пропозиції, враховуючи при цьому інноваційний потенціал компанії.

Проведено аналіз теоретичних та емпіричних досліджень різних авторів, що присвячені факторам, які впливають на формування ціннісної пропозиції підприємства; розглянуто аналіз концепції інноваційного потенціалу ресторану, підходів до їх визначення та виміру; проаналізовано динамічність ціннісної пропозиції як основи для створення та реалізації інноваційного потенціалу ресторану.

Розроблено стратегію та методи емпіричного дослідження зв'язку інноваційного потенціалу та формування ціннісної пропозиції ресторанів. Запропоновано вдосконалену схему дослідження, яка представляє чотири послідовні етапи: 1) визначення значущих факторів та проведення класифікації проблемних зон на основі експертних оцінок фахівців ресторанного ринку, 2) проведення кластеризації семантичного ядра формату сервісності ресторанного ринку за допомогою семантичного аналізу ключових слів у відповідності до запитів споживачів з метою виявлення ключових для споживачів факторів; 3) проведення систематизації факторів, що впливають на формування ціннісної пропозиції, за допомогою методу інтелектуального аналізу тексту; 4)

встановлення взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та формуванням ціннісної пропозиції за допомогою проведення експертного інтерв'ю.

На основі результатів емпіричного аналізу було виявлено чинники, що впливають на формування ціннісної пропозиції ресторану. За допомогою семантичного аналізу пошукових запитів користувачів були визначені 7 основних критеріїв найпопулярніших запитів, які впливають на привабливість ціннісної пропозиції.

Визначено ключові характеристики взаємозв'язку інноваційного потенціалу та формуванням ціннісної пропозиції ресторану. Запропоновано алгоритм аналізу характеристик ціннісної пропозиції на основі формату його сервісності для практичного застосування на ресторанному ринку. Сформовано рекомендації щодо можливих напрямів розвитку ціннісної пропозиції на основі інноваційного потенціалу ресторанів для практичного застосування на ресторанному ринку міст Києва та Харкова.

Проаналізовано діяльність ресторанів «Italian Edition» м. Київ та «Італійська редакція №2» м. Харків. Проаналізовано ціннісні пропозиції цих закладів у відповідності до запропонованого алгоритму, а також визначених факторів запитів та уподобань споживачів. Надано рекомендації щодо удосконалення ціннісних пропозицій ресторанів «Italian Edition» м. Київ та «Італійська редакція №2» м. Харків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухвалов А. В. Еволюція теорії фірми та її значення для досліджень менеджменту. Менеджмент. 2015. Т. 3. №. 1. С. 75-84.
2. Вернерфельт Б. Ресурсне трактування фірми. Менеджмент. 2016. Т. 8. С. 103-118.
3. Катькало В. С. Теорія стратегічного управління: етапи розвитку та основні парадигми. Менеджмент. 2012. Т. 3. С. 3-26.
4. Катькало В. С. Ресурсна концепція стратегічного управління: генезис основних ідей та понять. Менеджмент. 2022. Т. 4. С. 20-42.
5. Куликов А. В. Внутрішньофірмові орієнтації та їх вплив на зростання російських малих та середніх підприємств. Менеджмент. 2010. Т. 8. №. 3. С. 3-34.
6. Неділько А. Ю. Орієнтація споживача на здорове харчування: огляд літератури та розробка моделі узгодження інтересів учасників ринку. Менеджмент. 2019. Т. 17. №. 2. С. 203-232.
7. Третяк А. Ю. Споживчий вибір продуктів харчування: фактори, поточний стан та очікувані зміни. Менеджмент. 2020. Т. 18. №. 4. С. 605-642.
8. Платформа онлайн-відгуків TripAdvisor [Електронний ресурс]
URL: [https:// www.tripadvisor.ua/Restaurants-g298507-St_Petersburg_Northwestern_District.html](https://www.tripadvisor.ua/Restaurants-g298507-St_Petersburg_Northwestern_District.html) (дата звернення: 17.10.2024).
9. Полухіна Є. В. Дослідження зі змішаними методами (mixed methods research): інтеграція кількісного та якісного підходів. Менеджмент. 2015. Т. 5. С. 309-318.
10. Прахалад К. К. Ключова компетенція корпорації. Менеджмент. 2003. Т. 3. №. 24. С. 18-41.
11. Серова Е. Г. Кількісна модель SWOT-аналізу та її застосування у стратегічному менеджменті: на прикладі мережевого ресторанного бізнесу. Менеджмент. 2019. Т. 18. 4. С. 531-562.
12. Серова Е. Г. Ціннісна пропозиція ресторанного бізнесу:

інтелектуальний аналіз онлайн-відгуків клієнтів. Менеджмент. 2022. Т. 21. №. 1. С. 47-73.

13. Файнштейн Є. М. Стратегії мультиплікації ціннісної пропозиції на основі маркетингових інновацій у цифрову епоху. Управління бізнесом у цифровій економіці. Виклики та рішення. (ред.). Аренков І. та ін. Київ. 2019. С. 241-251.

14. Хамел Г. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. Львів: Олімп-бізнес, 2022. 333 с.

15. Adams R., Jeanrenaud S., Bessant J., Denyer D., Overy P. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*. 2016. Т. 18. №. 2. Р. 180-205.

16. Anderson J.C. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, March. 2006. Vol. 1. No. 1. P. 91-99.

17. Amit R. Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*. 1993. Vol. 14. No. 1. P. 33-46.

18. Amit R. Value creation в e-business. *Strategic management journal*. 2001. Vol. 22. No 6-7. P. 493-520.

19. Afuah A. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill, 2003. Vol. 2. 384 p.

20. Ardito L., Petruzzelli AM, Dezi L., Castellano S. Influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 321-329.

21. Arrigo E. Open innovation and market orientation: analysis of the relationship. *Journal of Knowledge Economy*. 2018. Vol. 9. No. 1. P. 150-161.

22. Arvidsson A. *Brands: Meaning and value in media culture*. Routledge, 2006. 168 p.

23. Auty S. Consumer choice і segmentation в ресторанному інституті. *Service Industries Journal*. 1992. Vol. 12. No. 3. P. 324-339.

24. Ayer AJ (ed.). *Logical positivism*. Simon and Schuster, 1959. Vol. 2. 455 p.

25. Azoulay A. Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of brand management*. 2003. Vol. 11. No. 2. P. 143-155.
26. Baden-Fuller C. Business models and technological innovation. *Long range planning*. 2013. Vol. 46. No. 6. - P. 419-426.
27. Baldassarre B. Bridging sustainable business model innovation i user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of cleaner production*. 2017. Vol. 147. P. 175-186.
28. Baldwin C. Von Hippel E. Modeling a paradigm shift: 3 producent innovation to user and open collaborative innovation. *Organization science*. 2011. Vol. 22. No 6. P. 1399-1417.
29. Barbara C. Public Value Creation Через Collaborative Innovation. *Public Management Review*. 2016. Vol. 19. No. 5. P. 655-669.
30. Basir M. Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*. 2019. Vol. 57. No. 1. P. 262-290.
31. Berezina K. Cobanoglu C. Robots, artificial intelligence, i служба автоматизації в ресторанах. Robots, artificial intelligence, i сервісне обслуговування в транспорті, туризм i hospitality. Emerald Publishing Limited. 2019. Vol. 1. No. 1. P. 185-219.
32. Berent P.H. The depth interview. *Journal of Advertising Research*. 2021. Vol. 6. No. 2. P. 32-39.
33. Beuscart J.S. Reactivity без легітимності? Online consumer reviews in the restaurant industry. *Journal of Cultural Economy*. 2016. Vol. 9. №. 5. P. 458-475.
34. Biloshapka V., Osiyevskyy O., Meyer M. Value matrix: інструмент для визначення майбутнього ділового бізнесу. *Strategy & Leadership*. 2016. Vol. 44. No. 4. P. 41-48.
35. Birn R. *Handbook of Market Research: Технології* Kogan Page, 1990. 544 p.
36. Bocken N., Short S., Rana P., Evans S.A значення mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*. 2013. Vol. 13. No. 5. P. 482-497.

37. Bocken N.M.P. А література і практика переглянути розвиток розвиненого business model archetypes. *Journal of cleaner production*. 2014. Vol. 65. P. 42-56.
38. Bocken, NMP Barriers і drivers до sustainable business model innovation: Organization design і dynamic capabilities / NMP Bocken, THJ Geradts // *Long Range Planning*. - 2020. - Vol. 53. - No. 4. - P. 79-95.
39. Boons F., Lüdeke-Freund F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*. 2013. Vol. 45. P. 9-19.
40. Bouncken R.B. Знання та інноваційні базові business models для майбутнього зростання: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. No. 1. P. 1-14.
41. Boukis A. A, Kabadayi S. Класифікація ресурсів для працівників-будівельних цінностей створення та майбутнього дослідження агентства. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38. No. 6. P. 863-873.
42. Bower M. The role of marketing in management. *McKinsey Quarterly*. 1985. Vol. 3. No. 1. P. 34-46.
43. Brown T., Katz B. Change by design. *Journal of product innovation management*. 2011. Vol. 28. No. 3. P. 381-383.
44. Brundtland G.H. Наше загальне майбутнє – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. Vol. 14. No. 4. P. 291-294.
45. Caputo A. Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of business research*. 2021. Vol. 123. P. 489-501.
46. Cassar M.L., Caruana A., Konietzny J. Віно і відпочинок з fine dining restaurants: Analysis of tourist experiences of user generated content on TripAdvisor. *Journal of Wine Research*. 2020. Vol. 31. No. 2. P. 85-100.
47. Cassell C. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage, 2004. 388 p.
48. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-

- off companies. *Industrial and corporate change*. 2002. Vol. 11. No. 3. P. 529-555.
49. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*. 2019. Vol. 43. No. 2-3. P. 354-363.
50. Cho M., Bonn M.A. Differences in perceptions of food delivery apps між одним-person і multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 77. P. 108-116.
51. Christensen C.M. Ongoing process building a theory of disruption. *Journal of Product innovation management*. 2019. - Vol. 23. - No. 1. - P. 39-55.
52. Clinton L. Business model innovations for sustainability. in: Lenssen, GG, Smith, NC (Eds.), *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook*. Dordrecht, Німеччина. Springer, Нідерланди. 2019. Vol. 12. No. 1. P. 463-503.
53. Czifra G. Covid-19 and Industry 4.0/ Research papers faculty of materials science and technology Czech university of technology. 2020. Vol. 28. No. 46. P. 36-45.
54. Daae J. Classification of user research methods for design for sustainable behavior/ *Journal of Cleaner Production*. 2015. Vol. 106. P. 680-689.
55. Davis Jr. F. *Customer responsive management: flexible advantage*/ Wiley, 1996. 286 p.
56. Day G.S. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*. 2011. Vol. 75. No. 4. P. 183-195.
57. Danneels E. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*. 2002. Vol. 23. No. 12. P. 1095-1121.
58. Di Vaio A. Artificial intelligence and business models в сприятливому розвитку результатів: A systematic literature review/ *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 121. P. 283-314.
59. Eggert A. Conceptualizing and communicating value in business markets: Від зміни в обмін на значення у використанні. *Industrial Marketing Management*. 2018. Vol. 69. P. 80-90.
60. Eckardt R. Service diversification and row of professional service firms.

Long Range Planning. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 111-126.

61. English P. Food for thought in restaurant reviews: діловий матеріал або extension marketing в UK і Australian newspapers. *Journalism Practice*. 2019. Vol. 13. No. 1. P. 90-104.

62. Fainshtein E. Contemporary Research and Analysis of Food Industry: Case of Restaurant Business Network Branch. In: Bilgin MH, Danis H., Demir E., Vale S. (eds) *Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*. Springer, Cham. 2021. Vol. 16. No. 2. P. 183-199.

63. Fan Z.P. Product sales forecasting з використанням online reviews і historical sales data: Bass model і sentiment analysis. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 74. P. 90-100.

64. Flint D.J. Striving for integrated value chain management given a service-dominant. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* Armonk. NY: ME Sharpe, 2006. P. 139-149.

65. Foss N.J. Fifteen роки з дослідження на бізнес-модель новаторства: Які люди повинні бути, і які повинні бути? *Journal of management*. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 200-227.

66. Freudenreich B. Stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 166. No. 1. P. 3-18.

67. Gan Q. A text mining і multidimensional sentiment analysis of online restaurant reviews. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2017. Vol.18. No. 4. P. 465-492.

68. Geissdoerfer M. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*. 2018. Vol. 198. P. 401-416.

69. Greene J.C., Caracelli V.J., Graham W.F. Toward як концептуальна framework для mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 1989. Vol. 11. No. 1. P. 255-274.

70. Grönroos C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*. 2006. Vol. 6. No. 3. P. 317-333.

71. Hacklin F. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long range planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 82-110.
72. Harrison-Walker L.J. Ефекти consumer emotions on outcome behaviors following service failure. *Journal of Services Marketing*. 2019. Vol. 33. No. 3. P. 285-302.
73. Hedges A. Group interviewing. *Applied qualitative research*. 1985. Vol. 71. 91 p.
74. Homburg C. , Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management: до здійснення evolving marketing concept. *Journal of Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45. No. 3. P. 377-401.
75. Hsiao Y.H. A novel framework для customer complaint management. *The service industries Journal*. 2016. Vol. 36. No. 13-14. P. 675-698.
76. Hwang J. Factors influencing customer satisfaction or dissatisfaction в ресторанному бізнесі використання AnswerTree methodology. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2010. Vol. 11. No. 2. P. 93-110.
77. Jin N. Impact of restaurant experience on brand image and customer loyalty: Moderating role of dining motivation. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2022. Vol. 29. No. 6. P. 532-551.
78. Kambil A. Re-inventing value propositions. 1996. P. 1-33.
79. Kaplan R.S. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*. 2001. Vol. 15. No. 1. P. 87-104.
80. Keskin D., Diehl J.C., Molenaar N. Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of cleaner production*. 2013. Vol. 45. P. 50-60.
81. Kim E.J. Consumers' restaurant choice behavior and impact of socio-economic and demographic factors. *Journal of Foodservice Business Research*. 2003. Vol. 6. No. 1. P. 3-24.
82. Kim W.G., Park S.A. Social Media Review Rating versus traditional customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29. No. 2. P. 784-802.

83. Kivela J.J. Restaurant marketing: selection i segmentation в Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1997. Vol. 9. No. 3. P. 116-124.
84. Krawczyk-Sokolowska I., Pierscieniak A., Caputa W. Innovation potential of the enterprise in the context of the economy and business model. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. No. 1. P. 103-124.
85. Lanning M.J., Michaels E.G. Business is a value delivery system. McKinsey staff paper. 1988. Vol. 41. No. 1-P. 1-16.
86. Lanzolla G., Markides C. Business model view of strategy. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. No. 2. P. 540-553.
87. Leroi-Werelds S., Streukens S., Van Vaerenbergh Y., Grönroos C. Does communicating the customer's resource integration role improve or diminish value proposition effectiveness? *Journal of Service Management*. 2017. Vol. 28. No. 4. P. 618-639.
88. Lewis R.C. Restaurant advertising-appeals and consumers intentions. 1981. Vol. 21. No. 5. P. 69-74.
89. Lusch R.F. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*. 2007. Vol. 83. No. 1. P. 5-18.
90. Luna-Arocas R. Talent management and organizational commitment: Partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 863-881.
91. Lüdeke-Freund F. Sustainable entrepreneurship, innovation, i business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29. No. 2. P. 665-681.
92. McFadden D. Choice theory approach to market research. *Marketing science*. 1986. Vol. 5. No. 4. P. 275-297.
93. Moreno P. Reviewing progress of information and communication technology in restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2019. Vol. 10. No. 4. P. 673-688.
94. Morgan D.L. Integrating qualitative and quantitative methods: A

pragmatic approach. Sage publications, 2013. 288 p.

95. Neelamegham R., Jain D. Consumer choice process for experience goods: An econometric model and analysis. *Journal of marketing research*. 1999. Vol. 36. No. 3. P. 373-386.

96. Nenonen S., Storbacka K., Sklyar A., Frow P., Payne A. Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. P. 276-290.

97. Osterwalder A. *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, 2014. 320 p.

98. Payne A.F., Storbacka K. Management co-creation of value. *Journal of academy of marketing science*. 2008. Vol. 36. No. 1. P. 83-96.

99. Raja J.Z., Frandsen T., Kowalkowski C., Jarmatz M. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 114. P. 142-159.

100. Rintamäki T., Kuusela H., Mitronen L. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2007. Vol.17. No. 6. P. 621-634.

101. Rintamäki T., Saarijärvi H. An integrable framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*. 2021. Vol.134. P. 754-764.

102. Schaltegger S. Business models for sustainability: Origins, сучасне дослідження, і майбутнє avenue. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29. №. 1. P. 3-10.

103. Schneider S. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*. 2013. Vol.17. No.1. P. 1-34.

104. Seyedghorban Z. Supply chain digitalization: past, present i future. *Production Planning & Control*. 2020. Vol. 31. No. 2-3. P. 96-114.

105. Sheth J.N. Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*. 2019. Vol. 87. P. 312-315.

106. Snihur Y. Searching for innovation: Product, process, and business

model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*. - 2019. Vol. 52. No. 3. P. 305-325.

107. Starch D., Schneider S. Business model innovativeness: designing formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*. 2016. Vol. 86. No. 6. P. 671-696.

108. Terho H. Selling value в business markets: Individual and organizational factors for turning the idea in action. *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 66. P. 42-55.

109. Tommasetti A., Troisi O., Vesci M. Measuring customer value co-creation behavior: Разработка conceptual model based on Service-dominant logic. *Journal of Service Theory and Practice*. 2017. Vol. 27. No. 5. P. 930-950.

110. Trkman P. Critical success factors of business process management. *International journal of information management*. 2010. Vol. 30. No. 2. P. 125-134.

111. Tuli K.R. Rethinking customer solutions. *Journal of marketing*. 2007. Vol. 71. No. 3. P. 1-17.

112. Viciunaite V., Alfnes F. Informing sustainable business models with consumer preference perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 242. P. 1-32.

113. Webster F.E. *Market-driven management: How to define, develop, and deliver customer value*. John Wiley & Sons. 2002. Vol. 28. P. 336.

114. Yang S.B. An empirical examination on-line restaurant reviews on Yelp. com: A dual coding theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29. No.2. P. 817-839.

Додаток А

Анкета

Шановні учасники!

Ми хотіли б дізнатися Вашу думку щодо проблем, які хвилюють Вас при організації бізнес-процесів у ваших ресторанах та кафе.

Ваша думка дуже важлива для нас. Ваші відповіді в анкеті допоможуть нам спрямувати свої зусилля на покращення якості надання послуг та формуванні ціннісної пропозиції.

Заздалегідь дякуємо Вам за співпрацю!

Просимо Вас відповісти на запитання. Виберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці, і поставте галочку в квадраті навпроти правильного варіанта .

У кожному питанні далі необхідно оцінити рівень відповідності Вашим проблемам, використовуючи шкалу від «1» до «5», відзначивши оцінку галочкою , де «1» – відсутні проблеми, «5» – ключові для вашого бізнесу.

1. Проблеми прогнозованості грошового потоку

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Неможливість забезпечити стабільність прибутку	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Витрачення можливостей, наявних на ринку	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Неефективність організації обліку	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Недоліки у фінансовому управлінні	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Ваш варіант:	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

2. Проблеми, пов'язані із системою менеджменту

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Некваліфікованість персоналу	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Проблеми залучення персоналу	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Зміни можливостей компанії та експлуатації організацій об'єктів	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Нестачі робочої сили	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Зміни керівництва	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Зміни у поведінці керівництва	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

Погана якість послуг та обслуговування	Так	○	○	○	○	○	Ні
Проблеми з постачанням та підрядниками	Так	○	○	○	○	○	Ні
Інцидентів та саботажу	Так	○	○	○	○	○	Ні

3. Проблеми в інформаційній системі закладу

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Зміни можливостей партнерів	Так	○	○	○	○	○	Ні
Неправильної стратегії забезпечення продажів	Так	○	○	○	○	○	Ні
Помилки в ціноутворенні	Так	○	○	○	○	○	Ні
Несвоєчасність управління	Так	○	○	○	○	○	Ні
Неврахування факторів зовнішнього середовища	Так	○	○	○	○	○	Ні
Похибки в координації робіт	Так	○	○	○	○	○	Ні
Нереалістичне планування	Так	○	○	○	○	○	Ні
Помилки планування	Так	○	○	○	○	○	Ні
Проблеми управлінської підготовки	Так	○	○	○	○	○	Ні
Помилки проектування послуг	Так	○	○	○	○	○	Ні
Паралелізму в роботі та нестиковок при виконанні робіт	Так	○	○	○	○	○	Ні
Зривів планів робіт	Так	○	○	○	○	○	Ні
Нестачі сировини та матеріалів	Так	○	○	○	○	○	Ні
Несвоєчасного постачання	Так	○	○	○	○	○	Ні
Переплата за матеріали, послуги сторонніх організацій і т.д.	Так	○	○	○	○	○	Ні

4. Технологічні проблеми

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Погіршення якості та продуктивності обладнання	Так	○	○	○	○	○	Ні
Зміна технології поставок та продажів	Так	○	○	○	○	○	Ні
Відсутність єдиних стандартів, відповідної документації та правил	Так	○	○	○	○	○	Ні

Специфічні ризики неповноти технології	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Помилки у документації	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Ваш варіант:	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

5. Організаційно-правові проблеми

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Невиконання контракту та угод	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Форс-мажорні обставини (надзвичайні обставини)	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Невизначеність конкурсів	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Ліцензії	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Внутрішні судові процеси	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Патентне право	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Ваш варіант:	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

6. Інвестиційні проблеми

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Транспортні інциденти	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Порушення запланованого ритму діяльності та графіка робіт	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Зміна необхідного фінансування	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Устаткування	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Майно	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Втрати орендної плати	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Матеріали	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Ваш варіант:	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

7. Проблеми з персоналом

Критерії оцінки	Оцінка						
	Ключові	5	4	3	2	1	відсутні
Витрати на заміну співробітників	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Нанесення тілесних ушкоджень	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

Завдання шкоди майну фізичних осіб	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Витрати заміну співробітників	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні
Ваш варіант:	Так	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні

1. Ваші дані:

- ПІБ: _____
- Назва вашого ресторану чи кафе: _____
- Стаж роботи в ресторанному бізнесі, років: _____

2. Ваш вік:

- ≤ 35
- 36–45
- 46–55
- ≥ 56

3. Стать:

- М
- Ж

4. Ваша посада?

- Директор або його заступник
- Фінансовий директор, головний бухгалтер, співробітник бухгалтерії
- Співробітник/адміністратор/технолог
- Інше: _____

5. Який середній чек?

- До 500 грн
- 500-1000 грн
- 1000-3000 грн
- Понад 3000 грн

6. Площа зали? Якщо ви представляєте мережевий заклад, то середній для вашого формату.

- До 200 кв.
- 200-350 кв.
- 350-500 кв.
- Понад 500 кв.м

7. Число залів (приміщень) вашого ресторану чи мережі кафе-ресторанів?

- Один
- 2-5
- 5-10
- Понад 10

8. Як опишіть формат вашого закладу в 4 словах?

- _____
- _____
- _____
- _____

Дякую за приділений час!

Додаток Б

Питання експертного інтерв'ю

1. Які основні зміни у споживчому попиті, на Вашу думку, відбулися в період війни:
 - а. Як змінилася структура попиту:
 - Збільшився попит на дешевші страви
 - Збільшилося розшарування на затребуваність дорогих та дешевих страв
 - Структура попиту не змінилася порівняно з довоєнним періодом
 - Інше (що саме) _____
 - б. Змінилися переваги відвідувачів в асортименті страв:
 - Звузився спектр найбільш затребуваних страв
 - Збільшився попит на екзотичні, незвичайні страви
 - Збільшився попит на «хіти»
 - Уподобання відвідувачів не змінилися порівняно з довоєнним періодом
 - Інше (що саме) _____
 - в. Змінився середній чек відвідування ресторану:
 - Середній чек значно знизився
 - Середній чек знизився трохи
 - Середній чек значно зріс
 - Середній чек виріс трохи
 - Середній чек зберігся, але став диференційованішим по днях тижня.
 - Середній чек не змінився
 - Інше (що саме) _____
 - м. Змінилися переваги у форматі споживання страв:
 - Відвідувачі стали віддавати перевагу відвідуванню ресторану вдвох або маленькими компаніями
 - Зменшилась кількість корпоративів
 - Відвідувачі стали частіше брати у ресторані страви на виніс
 - Істотно зросли масштаби замовлень страв із доставкою додому
 - Істотно зросли масштаби замовлень страв із доставкою працювати
 - Істотно зросли масштаби кейтерингу
 - Збільшилась кількість дитячих та сімейних заходів
 - Уподобання відвідувачів у форматі споживання не змінилися порівняно з довоєнним періодом
 - Інше (що саме) _____
 - д. Чи змінився склад відвідувачів:
 - Зменшилась кількість відвідувачів старшого віку
 - Збільшилась частка романтичних пар
 - Різко впала кількість туристів
 - Склад відвідувачів не змінився
 - Інше (що саме) _____

е. Які ще нові вимоги з боку споживачів можна було б відзначити?

Що нового з'явилося в роботі Вашого ресторану за час пандемії, що принципово змінилося в порівнянні з довоєнним періодом.

2. Які види сервісу допомогли підприємству продовжити роботу під час пандемії? Чи вплинули вони на зростання числа нових клієнтів?
3. Які основні нововведення в роботу ресторану було запроваджено під час війни?
4. Як ці напрацювання використовувалися під час локдауну 2020-21 року?
5. Які корисні нововведення були закріплені в роботі ресторану після локдауну?
6. А що, на Вашу думку, з нововведень використовуватиметься на постійній основі під час війни?
7. Загальновідомо, що в період війни і після локдауну швидко виріс сектор послуг з доставки страв додому та на роботу. У чому Ви бачите переваги та витрати власної організації доставки та використання послуг агрегаторів?
8. Які формати доставки страв Ви плануєте розвивати у майбутньому?
9. У чому Ви бачите користь від онлайн-сервісів та онлайн-додатків для розвитку свого бізнесу?

Що дозволило Вашому ресторану пережити проблеми воєнного періоду.

10. Як Ви оцінюєте рівень адаптованості Вашого ресторану до проблем, що виникли під час пандемії? Оцініть у балах від «1» до «7», де:
 - «1» - Ні, ресторан абсолютно не адаптувався до проблем, що виникли під час війни.
 - «2» - Скоріше не адаптувався, існують серйозні проблеми (наприклад, купівельний попит та маржинальність продовжують падати, а витрати зростають)
 - «3» - Швидше не адаптувався, існують незначні проблеми з оптимізацією формату пропонуванних страв та сервісу (наприклад, закупівлі інгредієнтів, оптимізація списку страв у меню, розвиток сервісу доставки та ін.)
 - «4» - Важко відповісти, змушений адаптуватися до екстрених проблем, викликаних воєнними діями, що повторюється.
 - «5» - швидше адаптувався, але існують серйозні проблеми з дотриманням підвищених вимог до безпеки (наприклад, перепланування посадкових зон, закупівля засобів індивідуального захисту, контроль самопочуття працівників кухні та залу та ін.)
 - «6» - швидше адаптувався, але існують незначні управлінські проблеми (наприклад, проблеми плинності кадрів, розвитку технологічних рішень та ін.)
 - «7» - Так, ресторан повністю адаптувався до проблем, що виникли під час пандемії, клієнти повертаються не лише за їжею, а й за атмосферою
 - Що насамперед допомогло Вашому ресторану пережити труднощі пандемійного періоду та воєнного стану:

- Високий рівень кваліфікації ключових працівників (яких саме?), який дозволив знайти ефективні шляхи вирішення проблем
 - Мережевий характер ресторану, який забезпечив організаційну та фінансову підтримку
 - Наявність яскравих конкурентних переваг (яких саме?), які запобігли впливу постійних відвідувачів
 - Ефективне застосування фінансових пілг, наданих містом підприємствам МСБ
 - Високий рівень технічної оснащеності виробництва, що дозволив швидкоперебудувати деякі технологічні процеси
 - Позитивне ставлення до бренду ресторану і всієї мережі, що склалося у відвідувачів.
 - Вдала локація ресторану, що забезпечила стабільно високий потік відвідувачів
 - Інше (що саме) _____
11. Які інновації, які необхідно було запровадити під час пандемії, зажадали істотних додаткових інвестицій:
- Збільшення посадкової зони: веранди та тераси
 - Забезпечення заходів безпеки, дотримання санітарних правил та норм при пандемії
 - Створення власної системи доставки ресторанних страв
 - Розвиток кейтерингу
 - Розвиток напряму «dark kitchen»
 - Інше (що саме) _____
12. У чому Ви бачите основні проблеми використання потенціалу Вашого ресторану у разі виникнення нових проблем та проблем у ресторанного бізнесу?

Дякую Вам за приділений час!