

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ  
ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(на матеріалах «Фізична особа-підприємець Магас-Покиньборода Мирослава  
Ярославівна, ресторан «Колиба» у вуйка Василя»»,  
м. Коломия, Івано-Франківська обл.»)

Здобувача вищої освіти  
3 курсу, групи ГРС-32зс,  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна  
справа» освітньої програми  
«Готельно-ресторанна  
справа»

Марії  
БИРЧАК

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Марина  
РЯБЕНЬКА

Гарант освітньо-професійної  
програми  
кандидат економічних наук

Ірина  
МАЗУРКЕВИЧ

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Зміст та значення комунікацій та комунікаційної політики	6
1.2. Інструменти управління комунікаційною політикою закладів ресторанного бізнесу	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «КОЛИБА» У ВУЙКА ВАСИЛЯ»»	20
2.1. Загальна характеристика досліджуваного закладу	20
2.2. Оцінка фінансового стану ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»	23
2.3. Маркетингова політика комунікацій та оцінка системи стимулювання продажу у досліджуваному закладі	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ У РЕСТОРАНІ «КОЛИБА» У ВУЙКА ВАСИЛЯ»»	31
3.1. Розробка стратегії формування комунікаційної політики ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»	31
3.2. Вдосконалення комплексного використання інструментів комунікацій досліджуваного ресторану	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	49

## ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження свідчать, що менеджери 50-90% робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Керівники різних рівнів займаються ними постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні, в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації й контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають процесом, який поєднує частини закладу ресторанного бізнесу в одне ціле. Якщо ліквідувати комунікацію, то заклад ресторанного бізнесу перестане бути керованим і його діяльність набуде хаотичного, нескоординованого характеру.

У ході комунікаційної взаємодії в закладах ресторанного бізнесу забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками та структурними підрозділами, за допомогою яких формується система інформаційного обміну, розвиваються та вдосконалюються міжособистісні відносини, забезпечується створення повних виробничих процесів та циклів щодо реалізації завдань закладу. Та і загалом комунікації стають одним із джерел формування конкурентних переваг у сучасному світі інформаційних технологій.

За таких умов актуальними є питання забезпечення взаємодії внутрішніх і зовнішніх комунікацій та побудова ефективних практик управління ними.

Аналіз останніх досліджень. Теорією комунікації займаються вітчизняні науковці, такі як Александрова С.А., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В., Вольтон Д, Гарафонова О., Гріффін Е., Дафт Р., Демків І.О., Друкер П., Крисько Ж.Л., Миколенко О.П, Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Павлова С.І., Попова І.А., Пустова В.В., Страпчук С.І., Фостолович В.А., Шкільняк М.М. та ін.

Разом з тим, динамічні зміни сучасного бізнес-середовища, соціальних і глобальних умов формують нові завдання і виклики перед закладами ресторанного бізнесу та менеджментом, у тому числі і у сфері управління комунікаціями.



Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності комунікаційної політики ресторану «Колиба» у вуйка Василя»».

З огляду на мету поставлені наступні завдання дослідження:

- визначити зміст та значення комунікацій та комунікаційної політики;
- розкрити інструменти управління комунікаційною політикою закладів ресторанного бізнесу;
- дослідити особливості діяльності ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»;
- здійснити оцінку маркетингової політики комунікацій та оцінку системи стимулювання продажу у ресторані «Колиба» у вуйка Василя»»;
- запропонувати шляхи удосконалення управління комунікаційною політикою у ресторані «Колиба» у вуйка Василя»».

Об'єкт дослідження – процес оцінювання комунікаційної політики закладу ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є окремі аспекти та інструменти комунікаційної політики в закладах ресторанного бізнесу.

Інформаційну базу дослідження становлять: звітність про діяльність закладу ресторанного бізнесу, нормативно-правові акти України, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження та Інтернет-ресурси.

Практична цінність – результати, які отримані при дослідженні в подальшому можуть використовуватись для вдосконалення системи управління закладів ресторанного бізнесу.

Апробація наукових досліджень. За результатами написання кваліфікаційної роботи опублікована стаття у збірнику наукових праць у XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» на тему: «Комунікаційні процеси в системі управління закладів ресторанного бізнесу».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (53 найменування), додатків. Загальний обсяг роботи 58 сторінок. Кількість таблиць – 3, рисунків – 7.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Зміст та значення комунікацій та комунікаційної політики

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Комунікація є формою зв'язку між передавачем (працівником) і приймачем (одержувачем), яка містить послання. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є послання або сигнали. Форма та зміст комунікативних процесів впливають на почуття, сприйняття й рішення, реалізуючись як визнання, критика, пересторога тощо. Очевидно, що управління без комунікацій неможливе [49, 354].

До трактування терміну «комунікація» (від латинського «communicatio», «communico» – роблю загальним, зв'язую, спілкуюся) [2] застосовується досить багато підходів (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний тощо).

Сучасні дослідження комунікацій дозволяють виділити такі основні підходи до тлумачення даного поняття:

- управлінський (комунікації розглядаються як інструмент управління організацією в сенсі функціонування структур, делегування повноважень, прийняття і реалізації управлінських рішень тощо);
- функціональний (як система складових, які забезпечують функціонування організації);
- ціннісний (у контексті формування корпоративної культури);
- гуманістичний (комунікація розглядається з позицій розвитку потенціалу працівника (людини));



- маркетинговий (у контексті побудови зв'язків із ринковим середовищем і зацікавленими групами для забезпечення прибутковості організації).

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації [49, 354].

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, незрозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

Площа змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. Зміст може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи неактуальним, мати різне значення для одержувача й відправника. До площини змісту належить не тільки безпосередня інформація у явній формі, а й мета комунікація – прихований, «тіньовий» зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

Площина зв'язків (стосунків) – психологічна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій доцільно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

Дигітальні комунікації. Особливістю їх є загодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати посилання. Дигітальна комунікація «стерильна», тобто вільна від емоцій.

Цей вид комунікацій має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем.

Аналогові комунікації. Охоплюють усю безсловесну комунікацію. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Аналогову комунікацію застосовують у стосунках між людьми, оскільки вона передає навіть настрій. Очевидно, що аналогові канали більш придатні для реалізації стосунків.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Механізм сприйняття комунікаційних повідомлень можна проілюструвати за допомогою так званого «Джогаррі-вікна», названого за іменами Джозефа Люфта й Гаррі Ингмана. Це соціально-наукова модель, яка відображає зміни сприйняття внаслідок комунікації [49, 354-356].

У наші дні внутрішні комунікації стали ключовим елементом організації. Менеджери успішних компаній випробовують різні підходи до розробки і впровадження ефективних комунікаційних стратегій. Зокрема, під впливом останніх подій, у тому числі повномасштабного вторгнення, з'являються і набирають ваги нові тенденції:

1. Перехід у віртуальний простір (розмежування та ізоляція радикально змінили звичний спосіб комунікації. Тому компанії переводять комунікаційні процеси в цифрові, використовуючи всі доступні інструменти, такі як Zoom, інтранет, різні месенджери та навіть блоги тощо).

2. Гнучкість (через розмаїття поколінь на робочому місці стало очевидно, що класична модель низхідного спілкування все менш ефективна. Для розширення прав та можливостей співробітників слід вибирати правильні інструменти з можливістю коментувати, редагувати та обговорювати). Також гнучкість має важливе значення до оперативного пристосування до мінливих зовнішніх умов.



3. Нові заходи вимірювання ефективності моделі комунікацій (у разі розвитку внутрішніх комунікацій та підтримки їх якості необхідно розробити нові критерії. Для цього багато компаній тепер використовують різні інструменти для оцінки задоволеності співробітників, збору відгуків, вимірювання ефективності комунікацій) [31, 309-313].

Грунтуючись на результатах проведеного теоретичного аналізу літератури, вважаємо, що для закладів ресторанного бізнесу, професійна діяльність яких базується на постійній взаємодії зі споживачами, діловими партнерами, а основною метою є передача інформації, поняття «комунікації» можна розглядати як процес багатогранного обміну інформацією як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем.

Будь-яка комунікація, як процес, має відповідати певним умовам: наявність відправника та одержувача інформації, повідомлення (інформація, яка передається), каналу комунікації та зворотного зв'язку. У системі управління увагу слід приділяти соціальній складовій технології керування кожним компонентом [31, 306-307].

Важливою частиною внутрішнього середовища закладу ресторанного бізнесу є організаційні комунікації, які характеризують всі процеси взаємодії у його межах. Внутрішні комунікації можна розглядати:

- як норми й правила відносин між суб'єктами, що закріплені на рівні інструкцій, положень та інших документів;
- як систему документообігу;
- як інструмент управлінського впливу, засіб формування корпоративної культури, цінностей, стратегії підприємства.

Суб'єктами внутрішніх комунікацій є власники, менеджери всіх рівнів та персонал, взаємодія яких між собою формує внутрішній комунікаційний простір закладу ресторанного бізнесу.

Комунікації за критерієм формалізації поділяються на формальні та неформальні.

Формальні комунікації регламентуються ієрархією влади в організації, внутрішніми стандартами, корпоративною структурою, бізнес-процесами, технологіями комунікацій тощо.

Невід'ємним і важливим елементом системи комунікацій закладу ресторанного бізнесу є комунікації неформальні. Їх роль зростає при виникненні проблем в організації формальних комунікацій, недостатній кількості офіційної інформації або ж в умовах інформаційного перевантаження, відсутності пояснень цілей, завдань, певної ситуації керівником тощо [31, 305].

За напрямом інформаційних потоків на підприємстві комунікації можуть бути:

– низхідними, що забезпечують спрямування, видачу завдань, координацію й оцінку діяльності підлеглих, надають можливість делегування повноважень;

– висхідними, які мають на меті отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, хід виконання завдань, поточні проблеми, думки, пропозиції працівників тощо. Завдяки цьому типу комунікацій керівник має можливість своєчасно виявити проблеми в колективі, в господарській діяльності й вчасно відреагувати. Наявність зв'язку підлеглих з керівником сприяє розвитку підприємства, усвідомленню працівниками власної цінності, формуванню дружньої, гармонійної атмосфери; – горизонтальні (міжфункціональні) – необхідні для прискорення та полегшення обміну інформацією в організації, координації й інтеграції різних функцій [31, 302-303].

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію, формуючи певну комунікаційну мережу. Остання в значному ступені залежить від організаційної структури, цілей, необхідної швидкості передачі та точності повідомлень, наявності лідера, характеристики психологічного клімату в колективі тощо.

На всіх етапах діяльності закладу ресторанного бізнесу процеси комунікацій супроводжуються виникненням великої кількості бар'єрів як міжособистісного характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту

повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття; упередженість тощо), так і пов'язаних з організаційними, технічними та іншими перешкодами.

З метою мінімізації впливу та подолання комунікаційних бар'єрів необхідно розробляти та впроваджувати низку заходів, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку.

В закладах ресторанного бізнесу важливо створити такі умови, які дозволять сформувати та упорядкувати інформаційні потоки, нададуть можливість формування партнерських відносин між суб'єктами внутрішнього комунікаційного простору. З цією метою необхідно забезпечити реалізацію основних функцій управління внутрішніми комунікаціями. Більш детально розглянемо функції управління внутрішніми комунікаціями на рисунку 1.1.

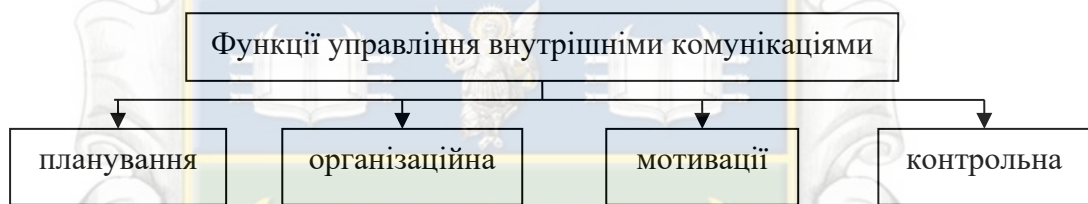


Рисунок 1.1 – Функції управління внутрішніми комунікаціями

Розглянемо кожну із наведених на рис. 1.1 функцій більш розширено.

Управління внутрішнім комунікаційним простором закладу ресторанного бізнесу є сукупністю безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних аспектів взаємодії, які забезпечують задоволення комунікаційних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку суб'єкту господарювання.

Функція планування реалізується через визначення цілей, завдань внутрішніх комунікацій, інформаційних та комунікаційних потреб колективу та кожного окремого працівника.

Організаційна функція базується на оцінці внутрішніх комунікацій закладу ресторанного бізнесу та спрямована на розробку оптимальної організаційної структури (якій відповідає певний вид комунікаційної мережі), низки внутрішніх



документів (які регламентують інформаційні потоки та їх обсяг), стилі й особливостях управління.

Функція мотивації передбачає створення потужного мотиваційного механізму, який сприятиме нарощенню та максимальній реалізації потенціалу кожного суб'єкту внутрішнього комунікаційного простору, усвідомленню працівниками причетності до результатів діяльності, зацікавленості в них, формуванню партнерських відносин, підвищенню ефективності комунікаційних процесів тощо.

Контрольна функція забезпечується постійним моніторингом щодо досягнутих результатів й ефективності комунікацій, на основі якого організація внутрішнього комунікаційного простору має коригуватися.

Комунікаційна політика закладів ресторанного бізнесу – це ціле направлений, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт (послугу) та його цінність до споживача через різні канали, з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт чи послугу.

Чітка організація формальних зв'язків, правильне делегування повноважень і мотивована поведінка людей на підприємстві створюють необхідні передумови для ефективних комунікаційних процесів. Одні елементи проектуються менеджерами і керівниками, інші визначаються сформованою культурою і копінтим, серйозним вихованням працівників підприємства через систему комунікацій.

Комунікації в організації є процесом обміну інформацією між людьми. Люди можуть використовувати формальні і неформальні канали спілкування.

Обов'язковою умовою комунікаційного процесу є наявність «відправника-передавача» і «одержувача-передавача». Мають існувати лінії спілкування, що задовольняють осіб, які знаходяться на кінцях цих ліній.

В осіб, що вступають у комунікаційний процес, має бути достатнє спонукання до обміну інформацією. Важливу роль у створенні ефективної комунікації відіграє мотивація працівників підприємства і зворотний зв'язок [51].

Система комунікації залежить від організаційної структури управління, розподілу повноважень, культури підприємства, а також сучасних інформаційних технологій.

## 1.2. Інструменти управління комунікаційною політикою закладів ресторанного бізнесу

В закладах ресторанного бізнесу здійснюються такі комунікаційні процеси:

- міжрівневі комунікації;
- комунікації між керівниками та робочими групами;
- комунікації між закладом і зовнішнім середовищем [31, 309].

Комунікативні процеси охоплюють різноманітні елементи, напрями здійснення, відносини та стани їх учасників. Їх ефективність підвищує оволодіння відповідними методами вдосконалення комунікацій.

Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Їх поліпшує усунення міжособистісних бар'єрів, зумовлених сприйняттям інформації; семантичних бар'єрів; невербальних перепон; неякісних зворотних зв'язків; невміння слухати й передавати інформацію.

Бар'єри, зумовлені сприйняттям інформації. Виникають внаслідок конфлікту між сферами компетенції та базами суджень відправника й одержувача інформації. Учасники комунікативного процесу щодо кожної проблеми можуть мати різні погляди, які ґрунтуються на загальній поінформованості про ситуацію, життєвому професійному досвіді. Інформація може сприйматися вибірково внаслідок різних інтересів, потреб, емоційного стану людей і стану навколишнього середовища. У результаті закодовану відправником ідею деформують, усвідомлюють частково. Для того щоб за таких обставин комунікативний процес відбувся успішно, необхідно подати інформацію у формі, яка викликатиме позитивні емоції й інтерес.

Семантичні бар'єри. Зумовлені різним розумінням символів (слів і значень), якими обмінюються відправник і одержувач інформації. Для їх усунення співробітникам необхідно уникати вузькопрофесійного жаргону, набувати культури мовлення.

Невербальні перепони. Виникають внаслідок неправильного трактування учасниками комунікативного процесу виразу очей, міміки, жестів, інтонації, модуляції голосу та ін. Тому необхідно вміти «читати» людей за їхніми невербальними сигналами. Часто цей процес утруднюють національно-культурні особливості трактування невербальних символів [31, 310-311].

Неякісні зворотні зв'язки. Свідченням їх є емоційна загерметизованість суб'єктів комунікаційного процесу, що ускладнює процес комунікативної взаємодії. Забезпечення зворотного зв'язку дає змогу зорієнтуватися, наскільки одержувач інформації зрозумів її відправника.

Зворотного зв'язку досягають, задаючи запитання, відповіді на які дають змогу з'ясувати ступінь розуміння одержувачем отриманої інформації. Можна також спонукати людину, якій послана інформація, повторити її. Про наявність чи відсутність зворотного зв'язку свідчить реакція отримувача послання. Однією з форм його є результати виконання завдання. Ефективним способом встановлення зворотного зв'язку є практика відкритих дверей – встановлення певних днів і годин, у які підлеглі можуть прийти до керівників і обговорити з ними будь-які питання.

Невміння слухати і передавати інформацію. Проявляється воно у нездатності адекватно сприймати факти, повідомлені у процесі комунікації, і почуття, які володіють учасниками комунікативного процесу. Це ускладнює розуміння ситуації, породжує сумніви у відправника послання щодо уважного ставлення до повідомлення, а інколи і поваги до себе [31, 310-311].

Ефективність міжособистісних комунікацій поліпшує застосування певних технічних прийомів:

- уточнення власних ідей перед передаванням повідомлення;



- стеження за мовою, позами, жестами, інтонацією, які під час передавання повідомлення повинні випромінювати відкритість, повагу до особистості одержувача повідомлення, розуміння його проблем;

- використання точних слів, які унеможливають нечітке розуміння послання одержувачем;

- обов'язкове встановлення зворотного зв'язку.

Знання перешкод, які утруднюють комунікації, дає змогу їх подолати повністю або частково.

Підвищення ефективності інформаційного обліку. Ефективність комунікацій поліпшують: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв'язку та систем збору пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, застосування сучасних інформаційних технологій.

Регулювання інформаційних потоків. На всіх рівнях управління необхідно чітко знати сформульовані кількісно і якісно інформаційні потреби керівників та фахівців.

Цілеспрямовані управлінські дії. Вдосконаленню комунікаційних процесів сприяють зустрічі з колективом, на яких обговорюються вдосконалення інформаційного обміну, регулярні оперативні наради.

Побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій. Систему зворотного зв'язку утворюють опитування працівників, які мають на меті з'ясувати, наскільки зрозуміло доводять до працівників цілі їх діяльності, які проблеми існують і які, ймовірно, можуть виникнути, наскільки вони забезпечені необхідною для роботи інформацією, чи відкриті їх керівники для пропозицій тощо.

Для полегшення руху інформації знизу вгору розробляють також системи збору пропозицій, які дають змогу кожному працівнику генерувати ідеї стосовно діяльності організації. З цією метою використовують спеціальні скриньки для пропозицій, однак це не гарантує впевненості, що вони розглянуті.

Нерідко практикують «гарячі телефонні лінії», якими можуть скористатися працівники, ставлячи запитання або вносячи пропозиції. Організація може видавати бюлетень із запитаннями й відповідями на них керівників.

Удосконаленню зворотного зв'язку сприяє робота групи керівників і рядових працівників, які обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес.

Видання інформаційних бюлетенів. У щомісячних бюлетенях розміщують статті з оглядами пропозицій щодо управління підприємством, охорони праці й здоров'я працівників, оцінювання і стимулювання праці, випуск нової продукції чи надання нового виду послуг, відповіді на запитання працівників тощо.

Застосування сучасних інформаційних технологій. Досягнення у сфері інформаційних технологій динамізують і прагматизують обмін інформацією в організаціях. Створення інтернет-мереж дає можливість проводити відео конференції, обговорювати проблеми в режимі візуального контакту.

Запорукою удосконалення комунікацій в організаціях є дотримання основних принципів інформаційних відносин:

- гарантованість права на інформацію;
- відкритість, доступність інформації та свобода її обміну;
- об'єктивність, вірогідність інформації;
- повнота й точність інформації;
- законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації [49, 366-370].

Аналіз комунікаційної політики варто розпочати з найбільш ефективного засобу комунікації – реклами. Слід звернути увагу, що структура рекламного ринку закладів ресторанного бізнесу, через свою низьку рентабельність, вузький сегмент споживачів має дещо видозмінену схему – низька частка телевізійної та радіо-реклами, значна частка рекламного бюджету належить друкованим засобам масової інформації та всезростаюча роль Інтернет-реклами у всіх її проявах [31, 308].

Наступним важливим елементом комунікаційної політики закладів ресторанного бізнесу слід відзначити участь у виставкових заходах. Виставки, ярмарки та фестивалі дедалі більше стають ефективним важелем комунікації між

учасника ринку готельно-ресторанних послуг – підприємствами готельно-ресторанного господарства, туристичними операторами, безпосередньо споживачами послуг та навіть органами державного управління. Оскільки, як відомо, виставкові заходи – це тимчасове територіальне місце одночасної зустрічі, комунікації для контактів.

На сьогоднішній день використання Інтернету за допомогою різних пристроїв стало погодинною звичкою більшості людей. Така тенденція має значний вплив на всі сфери бізнес-діяльності, в тому числі й на заклади ресторанного бізнесу. Щоб знайти місце, де можна поїсти під час подорожі, або подивитись відгуки про підприємство (заклад) ресторанного господарства перед бронюванням столику люди заходять в Інтернет. На їхнє рішення впливає багато різних факторів, у тому числі: фотографії їжі, рейтинг закладу, скарги чи навпаки високі оцінки відвідувачів, огляди їжі та самого закладу в соціальних мережах, на інших спеціалізованих онлайн-ресурсах тощо. При цьому споживачі часто заходять й безпосередньо на веб-сайт підприємства (закладу) ресторанного господарств чи його сторінку у соціальній мережі, шукаючи актуальну контактну інформацію, розташування закладу, меню, ціни, відгуки тощо.

Для просування підприємства (закладу) ресторанного господарств в Інтернеті та забезпечення ефективної дистанційної комунікації зі споживачем існують різні канали, у тому числі:

- 1) спеціалізовані веб-сайти, включаючи веб-сайт закладу чи групи закладів у складі однієї мережі;
- 2) сторінки закладу у соціальних мережах, включаючи Facebook, Instagram, Twitter, інші;
- 3) спеціалізовані мобільні застосунки;
- 4) спеціалізовані чат-боти у месенджерах, включаючи Viber, Telegram, Whatsapp, інші;
- 5) інші.

Веб-сайт підприємства (закладу) ресторанного господарства має бути простим для навігації та максимально стилізованим, інформативним й корисним



для споживача. Даний канал комунікації може стати фундаментальним для забезпечення ефективного зв'язку із споживачем.

На веб-сайті закладу бажано розміщувати не менше, ніж наступну інформацію:

- 1) актуальне меню;
- 2) актуальні ціни;
- 3) візуалізація страв з меню та самого закладу (фотографії їжі та атмосфери закладу);
- 4) відео-тури закладом (за можливості);
- 5) розташування закладу;
- 6) години роботи;
- 7) варіанти обслуговування паркування (за наявності);
- 8) як зробити бронювання (он-лайн та за телефоном);
- 9) як замовити їжу на винос (за наявності);
- 10) спеціальні пропозиції, включаючи для постійних відвідувачів/акції/події тощо (за наявності);
- 11) нагороди/визнання /рейтинги/відгуки про заклад тощо (за наявності).

Враховуючи, що візуалізація може мати значний вплив на вибір споживача щодо відвідування підприємства (закладу) ресторанного господарств, фотографії, розміщені на веб-сайті мають бути високоякісними. При цьому об'єктами відповідної зйомки можуть бути, у тому числі:

- 1) готові страви з правильним ракурсом та світлом фотозйомки;
- 2) процес приготування страв на кухні (з усміхненими поварами та належним санітарним станом місць приготування їжі);
- 3) процес роботи обслуговуючого персоналу: усміхнений адміністратор, привітні та охайно одягнені офіціанти;
- 4) екстер'єр та інтер'єр закладу (бажано з відвідувачами для демонстрації відповідного контингенту).

Крім того, важливо забезпечити, щоб інформація веб-сайту підприємства (закладу) ресторанного господарств була адаптована для автоматичної інтеграції під будь-який пристрій, зокрема для зручного перегляду через смартфон.

Більш доступним та застосованим на практиці наразі є підхід присутності підприємства (закладу) ресторанного господарства на платформах соціальних мереж з якісною та достатньо інформативною сторінкою, а також на веб-платформах третіх осіб. Платформами соціальних мереж найчастіше виступають Facebook, Instagram, Twitter.

При створенні сторінок на платформах відповідних соціальних мереж необхідно правильно стимулювати дистанційну комунікацію зі споживачем. Наприклад:

- поширення повідомлень про акцію, яка не тільки може сподобатися шанувальнику закладу, але й якою він зможе поділитися з друзями та рідними;
- поширення якісної та влучної візуалізації - фотографій, ілюстрацій, графіки, які відповідають концепції просування закладу;
- забезпечення розумної частоти і послідовності публікацій.

У межах кожної системи управління необхідно обирати такі методи вдосконалення комунікацій, які відповідатимуть культурі організації, її технічному потенціалу, ступеню важливості завдань на певному етапі розвитку. Постійна модифікація комунікативних зв'язків необхідна для зміцнення взаєморозуміння між працівниками організації і формування її позитивного іміджу в навколишньому середовищі [49, 370].

Умовою досягнення успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробничих процесів є необхідним, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз (від керівника до підлеглих), але й знизу вгору (від підлеглих до керівника), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Досить часто менеджери закладів ресторанного бізнесу покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це веде до того, що політика, стратегія й тактика закладу часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки зрозумілим для підлеглих є завдання, які перед ними ставляться. Досягається це шляхом удосконалення проектування комунікаційного процесу.



## РОЗДІЛ 2.

# ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «КОЛИБА» У ВУЙКА ВАСИЛЯ»»

### 2.1. Загальна характеристика досліджуваного закладу

Ресторан «Колиба» у вуйка Василя»» знаходиться в селі Шепарівці, вулиця Шевченка 4а. Ресторан знаходиться на околиці вище зазначеного населеного пункту біля лісового масиву. Особливостями будівлі є її зручне місцезнаходження, яке дає змогу легко знайти даний заклад. Також будівля має особливий вигляд та архітектуру, яка одразу викликає захоплення, як у відвідувачів, так у випадкових перехожих (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Архітектура будівлі ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»

Ресторан має зручне місцезнаходження та місце для паркування автомобілів. Заклад збудований у дерев'яному стилі в однакових відтінках кольорів. Назва відповідає концепції закладу. Є оригінальна вивіска з підсвіченням вночі та з розкладом роботи закладу. Біля входу є килимова доріжка та дашок. Заклад навколо має багато озеленення. Навколо є відпочинкова зона з альтанками та розважальним майданчиком. Перед входом



стоять вироблені з дерева ведмеді, які наче охороняють спокій гостей закладу. Всередині заклад також вироблений з дерева. Інтер'єр закладу в українському стилі. Загалом у приміщенні дуже затишно та спокійно.

До основних приміщень у ресторані «Колиба» у вуйка Василя» належить вхідний тамбур, торговий зал, гардероб та туалетні кімнати. Торгова зала розміщена раціонально і суміжна з барною стійкою. Вона оснащена столами, стільцями, телевізором. На першому поверсі є естрада та майданчик для танцювання. Ресторан має два бенкетні зали на 40 та 70 осіб, весільний зал до 400 осіб та танцювальний зал (рис. 2.2). В ресторані можна організувати святкування різних важливих подій.



Рисунок 2.2 – Інтер'єр ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»

Колиба працює з 11.00 а зачиняється о 23.00.

Оригінальна кухня закладу – це та родзинка, яка змусить відвідати його не один раз. Тут пропонують страви на основі старовинних рецептів, витриманих у національних традиціях, страви-гриль на відкритому вогні та фірмові страви від шеф-кухара.

Проведемо дослідження особливостей організації діяльності та побудови організаційної структури ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» представивши її на рисунку 2.3.

В ресторані побудована організаційна структура лінійного типу. Створено два підрозділи, які взаємодіють між собою, один очолює адміністратор, а інший – головний кухар. Перша служба закладу реалізує процес обслуговування клієнтів та його прибирання, а інша – забезпечує приготування страв та напоїв,

здійснює забезпечення необхідної сировини та матеріалів для приготування страв.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»

Керівництво закладом здійснює директор, який і є його власником та наділений широкими функціональними повноваженнями, а також має обов'язки щодо забезпечення ефективності функціонування та розвитку ресторану. До функціональних обов'язків керівника закладу також відноситься управління персоналом, реалізація політики формування кадрів. Також основними аспектами його управління є управління грошовими потоками та фінансовою діяльністю закладу, забезпечення оплати праці та матеріальне стимулювання за результатами праці, розробка та впровадження фінансово-економічної стратегії розвитку ресторану, здійснює контроль та аналіз функціонування закладу, визначає напрями удосконалення та розвитку враховуючи оперативну ситуацію та наявні ресурси та потенційні можливості ресторану. Він співпрацює з адміністратором та головним кухарем. Із адміністратором обговорюються питання щодо обслуговування у закладі, із кухарем – особливості меню, приготування та подачі страв та напоїв, процес забезпечення сировиною і матеріалами.

Адміністратор несе відповідальність за якісне та своєчасне обслуговування в закладі, сервірування столів, їх прибирання, чистоту і комфорт у ресторані. Йому підпорядковуються офіціанти, бармени та прибиральники.

Обслуговування відвідувачів відбувається через ряд операцій, а саме: адміністратор зустрічає клієнтів ресторану; привітання і розміщення відвідувачів за столиками; приймання та опрацювання замовлення; передача замовлення на кухню для виконання; приготування страв і напоїв; подача страв і напоїв замовнику; обслуговування, зміна та прибирання посуду та столу; розрахунок клієнта та проведення його до виходу.

Організацією приготування та подачі страв здійснює головний кухар, він формує меню, забезпечує якість страв, знає рецептуру приготування, співпрацює з менеджером постачання необхідної сировини і матеріалів.

Меню ресторану «Колиба» у вуйка Василя» формується у вигляді основних страв і напоїв, воно має сезонний характер та залежить від попиту на асортимент страв і напоїв. Асортимент запропонованих у меню страв складають страви української та європейської кухонь.

## 2.2. Оцінка фінансового стану ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»

Для характеристики ефективності фінансово-економічної діяльності ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» представимо основні фінансово-економічні показники у таблиці 2.1, яку побудуємо на основі фінансової звітності закладу.

Перш за все проаналізуємо фінансові результати діяльності ресторану «Колиба» у вуйка Василя»». Необхідно відзначити зростання виручки від реалізації продукції, що свідчить про ефективність здійснення виготовлених страв та високий рівень обслуговування у закладі, оскільки тільки коли споживач послуг задоволений, можна збільшити дохід діяльності.



Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ресторану «Колиба» у вуйка Василя» за період 2021-2023 роки

Показники	Рік			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Дохід від реалізації ресторанної продукції	5039,1	4729,7	5645	+915,3	+605,9
Собівартість реалізованої ресторанної продукції	3556,5	3859,8	4156	+296,2	+599,5
Чистий прибуток закладу	-192,2	-210,3	1099,5	+1309,8	+1291,7
Вартість власного капіталу	2735,1	2519,8	3677,6	+1157,8	+942,5
Вартість активів	2939,4	2907,1	3879,3	+972,2	+939,9
Фондовіддача	7,45	7,61	9,07	+1,46	+1,62
Фондомісткість	0,13	0,13	0,11	-0,02	-0,02
Матеріальні витрати	4895,6	1131,4	1051,8	-79,6	-3843,8
Витрати на оплату праці	667,2	891,4	1011,3	+119,9	+344,1
Кредиторська заборгованість	196,9	313,5	193,4	-120,1	-3,5
Дебіторська заборгованість	1050,3	1092,3	912,3	-180	-138

Показник реалізації продукції та послуг ресторану збільшився на 915,3 тис. грн. у 2023 році у порівнянні з попереднім роком. Динаміка зростання показника обумовлена диверсифікацією основного асортименту страв і напоїв, зростанням цін на продукцію закладу, зростанням іміджу ресторану, ефективним використанням маркетингового інструментарію просування продукції закладу.

Собівартість реалізованої продукції зростала протягом аналізованого періоду, зокрема показник збільшився із 3556,5 тис. грн. у 2021 році до рівня 4156 тис. грн. у 2023 році, відхилення показника становить +599,5 тис. грн. Схематичне представлення динаміки зміни доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції представлено на рисунку 2.4.

Зазначені параметри доходу та собівартості реалізованої продукції мають вплив на узагальнюючий показник діяльності ресторану – чистий прибуток. Необхідно відмітити його зміну, якщо у 2021 та 2022 роках заклад отримувал збиток, то в 2023 році він отримав прибуток у розмірі 1099,5 тис. грн. Аналізуючи динаміку показника необхідно відмітити його приріст за весь аналізований період на 1291,7 тис. грн.

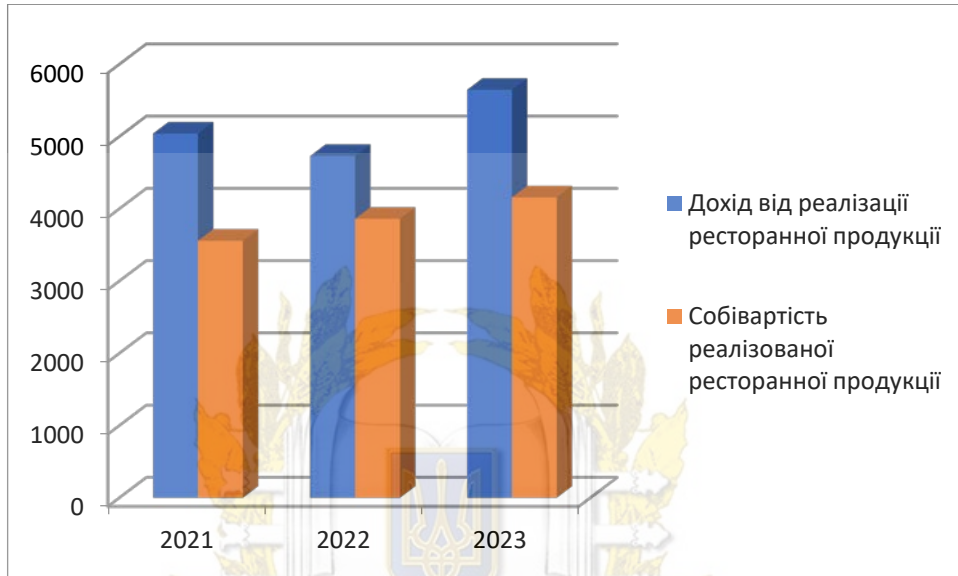


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни доходу та собівартості реалізованої продукції ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» протягом 2021-2023 рр.

Наявність чистого прибутку свідчить про ефективність реалізації рестораном, а також дає можливість сформулювати майбутні орієнтири подальшого його розвитку. Динаміку чистого прибутку ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» представимо на рисунку 2.5.

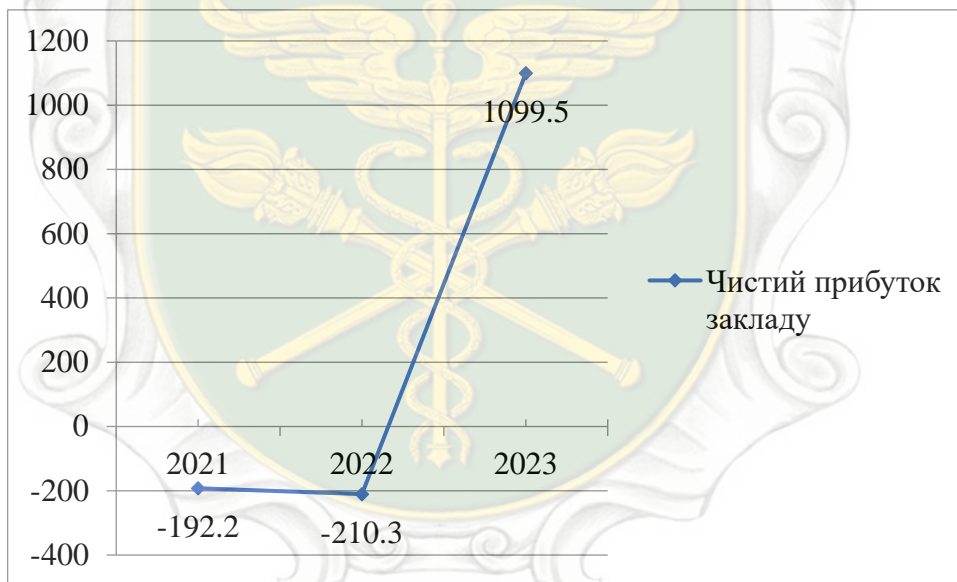


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» протягом 2021-2023 р.р.

Позитивні фінансові результати господарської діяльності ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» призвели до зростання загальної вартості активів

закладу, зокрема протягом 2021-2023 р.р. спостерігається приріст активів на 939,9 тис. грн., на початок аналізованого періоду їх вартість становила 2939,4 тис. грн., то у 2023 році вартість зросла до 3879,3 тис. грн.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання основного капіталу є фондovіддача та фондovісткість. Фондовіддача відображає віддачу основного капіталу (виготовлена та реалізована продукція до розміру основних засобів), відповідний показник збільшується протягом аналізованого періоду на 1,62 пункти, а за останній рік на 1,46 пункти. Оберненим показником до фондovіддачі є фондovісткість, яка зменшується на 0,02 пункти.

Позитивним аспектом діяльності закладу є зниження рівня матеріальних витрат, що призводить до підвищення ефективності використання сировини і матеріалів для приготування страв та напоїв. Розмір матеріальних витрат протягом аналізованого періоду зменшується, у 2021 році показник становив 4895,6 тис. грн., а в звітному періоді показник знизився до 1051,8 тис. грн., показник зниження за весь досліджуваний період становив 3843,8 тис. грн., а протягом звітного періоду на 79,6 тис. грн.

За рахунок збільшення рівня оплати праці, як в країні так і в закладах ресторанного бізнесу, можна відмітити збільшення витрат на оплату праці на 344,1 тис. грн. протягом досліджуваного періоду та на 119,9 тис. грн. протягом 2023 року.

Рівень кредиторської та дебіторської заборгованості ресторану мають динаміку зменшення, зокрема розмір кредиторської заборгованості зменшується на 3,5 тис. грн., при цьому дебіторська заборгованість зменшується на 138 тис. грн. за досліджуваний період.

Таким чином, провівши аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ресторану «Колиба» у вуйка Василя» необхідно відмітити ряд позитивних тенденцій, зокрема спостерігається зростання доходу від реалізації продукції, збільшення розміру чистого прибутку та активів, зростання розміру оплати праці, раціональне використання основного капіталу, оптимізацією та раціоналізацією витрат господарських процесів. В цілому, слід відмітити, що 2023 рік для закладу був успішним, адже основні фінансово-



економічні показники збільшилися, що свідчить про зростання якості обслуговування, раціоналізації основних господарських процесів та високої ефективності управління діяльністю закладу.

### 2.3. Маркетингова політика комунікацій та оцінка системи стимулювання продажу у досліджуваному закладі

Основний потенціал закладу, направлений на створення мінімальної кількості структурних підрозділів, які забезпечують лише виробництво та реалізацію продукції. На створення окремого структурного підрозділу, як маркетингова служба, яка б допомагала у його просуванні, дослідженні ринку та залучати більше споживачів, на даному етапі функціонування закладу, немає фінансових ресурсів. Усі функції по просуванню бренду «Колиба «У вуйка Василя»», досліджування ринку, досліджування споживачів, виконує керівництво ресторану. Маркетингове середовище в якому функціонує заклад, є мінливим та висококонкурентним, тому запровадження та формування маркетингової політики комунікації є необхідністю, для позиціонування на ринку.

Загальна місія ресторану «Колиба» у вуйка Василя» – стабільний розвиток ресторану, зайняти певну частку на ринку громадського харчування в місті Коломия, задоволення потреб споживачів. Основні цілі які ставить перед собою заклад:

- якісна вихідна продукція;
- якісне обслуговування;
- ефективність витрат;
- збільшення середнього чеку;
- довговічність;
- завоювання лідерства за показниками частки ринку;
- розширення кола потенційних клієнтів та втримати їх;
- стабільний прибуток.

Не можна, стверджувати, що ресторан не використовує засоби маркетингових комунікацій, деякі інструменти введені в експлуатацію, ефективно застосовуються в діяльності закладу. Керівництво притримується такого принципу, яким би не був вишуканий ресторан, люди не будуть знати про нього, якщо не поширювати інформацію про його діяльність. Можна виділити кілька інтегрованих маркетингових засобів які у своїй практиці використовує керівництво закладу.

Проаналізуємо засоби маркетингових комунікацій, які використовує ресторан «Колиба» у вулиці Василя»».

Основою, усіх засобів є реклама, яка поєднується з усіма наступними інструментами.

1. Бренд. Відповідає задумці самого закладу та включати в себе фірмові константи. Найяскравішим фірмовою ознакою, є фірмовий логотип закладу, з шрифтовим надписом – «Колиба «У вулиці Василя»», який прикрашає вхід у ресторан, і є одним із елементів який забезпечує візуальне сприйняття закладу. Даний логотип присутній у всіх рекламних матеріалах ресторану, що дозволяє ідентифікувати заклад, серед інших ресторанів. Фірмовий колір який використовує ресторан – це темно-сірий, коричневий, чорний та білі кольори. Одяг для персоналу, розроблений в українських традиціях з відображенням логотипом закладу. Інвентар, який використовує заклад, також прикрашений логотипом ресторану.

2. Зовнішня реклама. Сюди можна віднести, вивіски, графік роботи, колір, інформація про меню, та цікаві пропозиції закладу, які прикріплені до будівлі та знаходяться на території самого закладу. Але враховуючи те що зовнішня реклама, може розташовуватись на різних територіальних точках міста, з великою плинністю людей, то ресторан «Колиба» у вулиці «Василя»» дуже обмежує свій зовнішній сектор впливу на споживачів.

3. Друкована реклама. Цей вид реклами, який використовує ресторан, є досить низьким, адже у своїй роботі використовують лише рекламні листівки, з контактною інформацією, візитівки та друковані фірмові елементи такі як меню, упаковка та плакати у місці продажу.

4. Стимулюючі засоби. Одним із засобів стимулювання, який використовує ресторан, є наявність дисконтних карт на знижку для постійних відвідувачів. Проблема в тому, що дане стимулювання спрямоване на утримання реальних споживачів, а не на залучення нових.

5. Інтернет реклама та веб сайт. Наявність сайту у ресторанному бізнесі є невід'ємною вимогою сучасності. Споживачі які, більшість свого часу звикли проводити в онлайн режимі, все більше приділяють пошуку будь якої інформації в інтернеті. Не винятком є і заклади ресторанного господарства, у пошукових системах інтернету, можна отримати певну інформацію про діяльність закладу, його продукцію, послуги, враження відвідувачів. У ресторані «Колиба «У вуйка Василя»» немає розробленого власного сайту.

У пошукових системах Google, коли здійснити запит «ресторани Коломийський р-н.», перше, що ми знаходимо, це посилання на сайти конкурентів, їхні переваги та оцінювання споживачами, і лише на тринадцятому місці присутня інформація про досліджуваний об'єкт. На сайтах, з оцінювання популярності ресторанів, даний заклад не отримав жодного відгуку від споживачів, чи будь якої іншої пересічної особи. Це також є одним із доказів, того, що керівництво закладу, не приділяє достатньої уваги інтернет рекламі та просуванню власного сайту.

Доволі привабливим, контингентом для поширення інформації, є соціальні мережі. Люди звикли, користуватись різними соціальними платформами для спілкування, розваг, пошуку певної інформації. Ресторан «Колиба «У вуйка Василя»», для просування своєї продукції, обрав такі соціальні мережі як Instagram та Facebook.

Instagram (1 млрд. активних користувачів в місяць) сторінка, є одним із необхідних елементів, для інформування населення про діяльність ресторану. Але і тут ми наштовхнулись на ряд недоліків. Дана сторінка має в своєму арсеналі лише 1855 читачів, та 98 дописів про діяльність та продукцію закладу. Враховуючи той факт, що активними користувачами в місяць даної мережі є 1 млрд. населення, і практично кожен другий резидент нашої країни. Такий показник, як у «Колиба «У вуйка Василя»», є дуже низьким. Інформаційні



повідомлення та візуальне зображення, завантажують на сторінку лише 1-3 рази на місяць. Що приводить до втрати інтересу, до сторінки, з боку користувачів.

Facebook (2.2 млрд. активних користувачів в місяць) сторінка закладу ведеться від імені персональної сторінки власника, та немає жодних офіційних даних про ресторан. У стрічці новин, є лише коротка інформація.

Отже, можна зробити висновок, що найбільшій увазі керівництво закладу приділяє соціальним мережам.

Наявність засобів, що дозволяють керівництву проводити збір інформації про клієнтів (замовлення, розрахунок картками, контактні телефони), не досліджуються, та не аналізуються, для подальшого контакту з споживачем. Відсутність клієнтської бази, не дозволяє використовувати такий засіб комунікаційної політики як прямий маркетинг. Який суттєво міг би підвищити ефективність маркетингової політики закладу, за рахунок прямого контакту між рестораном та його споживачами. Обслуговуючий персонал закладу, не має певних навиків, щодо особистого продажу ресторанних продуктів, що призвело б до збільшення середнього чеку споживачів.

Таким чином аналізуючи засоби та інструменти маркетингової політики комунікацій «Колиба» у вулиці Василя», можна зробити висновки що ресторан використовує лише невелику частину комунікаційних засобів. І лише частина з них може вчасно донести інформацію до споживача. Враховуючи те, що практично в кожному засобі є певні недоліки, це можна пояснити тим, що у ресторані, відсутня маркетингова стратегія, немає розробленого чіткого маркетингового плану, який би допоміг підтримати позиціонування на ринку, та залучити більшу аудиторію споживачів. Відповідно немає конкретних маркетингових цілей, та тактики дій на ринку.

Застосування маркетингової політики комунікації дозволяють: вчасно донести інформацію споживачам, про меню закладу, послуги, умови їхньої реалізації, надати характеристику переваги в пропозиції в порівнянні з конкурентами. Комплекс маркетингових комунікацій підвищує ефективність діяльності самого підприємства та створює позитивний імідж закладу.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ У РЕСТОРАНІ «КОЛИБА» У ВУЙКА ВАСИЛЯ»»

3.1. Розробка стратегії формування комунікаційної політики ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»

Сучасні заклади сфери послуг функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, тому для забезпечення своєї конкурентоспроможності мусять виявляти гнучкість, адаптуватися до постійних змін в макро-, мезо- та мікросередовищі. Здійснюючи свою діяльність в умовах стрімкого розвитку нових технологій, істотного зростання ролі інформації в усіх сферах суспільного життя, якісних і кількісних змін у конкурентному середовищі, заклади мають забезпечувати систему ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем. Найважливішим інструментом збереження та засобом зміцнення ринкових позицій закладу є здійснення ним ефективної комунікаційної політики, основним елементом якої є маркетингові комунікації, їх формування та розвиток.

Здійснення маркетингових комунікацій повинно відбуватися за чіткою програмою у відповідності до стратегії та цілей закладу, його маркетингового плану. Використання закладом інструментів комунікаційної політики при будь-якому ступені насиченості ринку здатне скорегувати поведінку господарюючих суб'єктів, посередників і споживачів та сприяти підвищенню ефективності його діяльності.

В даний час велика конкуренція в ресторанному бізнесі зумовлює необхідність підтримки інтересу постійних відвідувачів, залучення нових клієнтів та формування їхньої лояльності, що забезпечується за допомогою комунікаційної стратегії.

Основними цілями комунікаційної стратегії для ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» буде:

- формування іміджу на ринку;
- встановлення взаємовідносин між рестораном та його цільовою аудиторією, внаслідок чого має побудуватися ефективна система спілкування;
- підвищення рівня обізнаності аудиторії про ресторан.

Для підготовки ефективної комунікаційної стратегії необхідно досконале розуміння цільової аудиторії та її очікувань. Тому було сформовано портрет споживача власне на якого будуть спрямовані подальші комунікації.

Основною цільовою аудиторією ресторану «Колиба» у вуйка Василя» – це є туристи та місцеві мешканці. Стать: чоловіки та жінки. Вікова категорія: 25-45 років.

Сфера діяльності: творчі професії, приватні підприємці, трейдери, маркетологи, інфлюенсери.

Дохід: середній +, вище середнього.

Це люди, які надають перевагу якості, а не тільки смаку.

Ще одним не менш важливим аспектом при побудові якісної комунікаційної стратегії є аналіз конкурентів на ринку.

Основними конкурентами ресторану «Колиба «У вуйка Василя»» є колиба «Три дороги» та відпочинковий комплекс «Шепіт лісу», котрі територіально розміщені неподалік від досліджуваного закладу. Здійснимо оцінку сильних та слабких сторін в діяльності даних закладів, дослідження представимо у таблиці 3.1.

Узагальнюючи результати дослідження, представлені в таблиці 3.1 необхідно відмітити сильні сторони даних закладів, а саме: високий рівень компетенції і кваліфікації персоналу, зручне розташування (відпочинковий комплекс «Шепіт лісу»), широкий асортимент напоїв та страв, наявність стратегії розвитку, оновлення інфраструктури.

Поряд із перевагами необхідно відмітити критичні недоліки функціонування даних закладів, а саме: високі ціни на основний асортимент страв та напоїв, плинність персоналу, не зовсім зручне розташування для споживачів (колиба «Три дороги»).



На основі здійсненого аналізу конкурентів, можна визначити основні сильні сторони, які виділяють ресторан «Колиба» у вуйка Василя»»:

- унікальна концепція;
- якісна та смачна їжа;
- добре пропрацьована комунікаційна складова (персоніфікація та індивідуальний підхід до кожного клієнта).

Таблиця 3.1 – Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»

Заклади	Сильна сторона	Слабка сторона
Відпочинковий комплекс «Шепіт лісу»	Високий рівень кваліфікації персоналу Хороший імідж закладу Чудове розташування та мальовнича територія Широкий асортимент страв Значні фінансові можливості Наявність стратегії розвитку Оновлення інфраструктури	Високі ціни на асортимент продукції та послуг Значна конкуренція на ринку
Колиба «Три дороги»	Кваліфіковані працівники Широкий асортимент страв та напоїв Досить цікавий дизайн закладу Хороша фінансова база	Не зовсім зручне розташування Високі ціни на асортимент продукції Значна плинність персоналу

Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

Цілі комунікаційної політики закладу витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. Комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів.

Серед методів просування для ресторану «Колиба «у вуйка Василя»» застосовуваних у межах комунікаційної стратегії, можна виділити:

1. Взаємодія із засобами масової інформації.
2. Організація спеціальних заходів.
3. SMM (інформування та залучення клієнтів за допомогою соціальних мереж).

4. POS-матеріали.

5. Стимулювання продажів.

Впровадження запропонованих методів дозволить посилити комунікаційні зв'язки ресторану «Колиба» у вуйка Василя». Також посилиться співпраця із існуючими сегментами споживачів, комунікація із якими була на низькому рівні, а отже, потенціал закладу не був використаний. Наведені методи також допоможуть залучити нових споживачів із вже існуючої сегментної групи та завоювати новий сегмент клієнтів, привернути увагу потенційних споживачів, посилити імідж закладу і збільшити лояльність до нього, підвищити загальну поінформованість про заклад.

3.2. Вдосконалення комплексного використання інструментів комунікацій досліджуваного ресторану

Діюча система маркетингових комунікацій ресторану «Колиба» у вуйка Василя», є недостатньо ефективною, що обумовлено обмеженим колом використання інструментів маркетингових комунікацій та не достатньою ефективністю витрат на просування послуг закладу. Тому керівництву ресторану «Колиба «У вуйка Василя», необхідно намітити заходи, які дозволять покращити діючу систему маркетингових комунікацій у ресторані.

На сьогоднішній день ресторан «Колиба» у вуйка Василя», використовує лише кілька інструментів маркетингових комунікацій. Але всі вони потребують доопрацювання, оскільки не мають належного впливу на споживачів. Це пов'язано з кількістю інформаційних ресурсів, у яких представлено заклад. Також реклама погано взаємодіє зі споживачем, оскільки мало представлена у джерелах, якими активно користується цільова аудиторія ресторану «Колиба «У вуйка Василя»».

Мета маркетингових комунікацій ресторану «Колиба» у вуйка Василя» – залучити клієнтів на придбання продукції/послуг ресторану.

Завдання маркетингових комунікацій ресторану «Колиба» у вуйка Василя»»:

1. Підвищити рівень поінформованості цільових аудиторій про основні якості та переваги ресторану «Колиба» у вуйка Василя»».
2. Зробити образ ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» відомим для цільової аудиторії.
3. Вплинути на формування споживчих переваг і закріпити стійкий вибір цільових аудиторій на користь ресторану «Колиба» у вуйка Василя»».

Запропонований комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій для ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» наведено на рисунку 3.1.

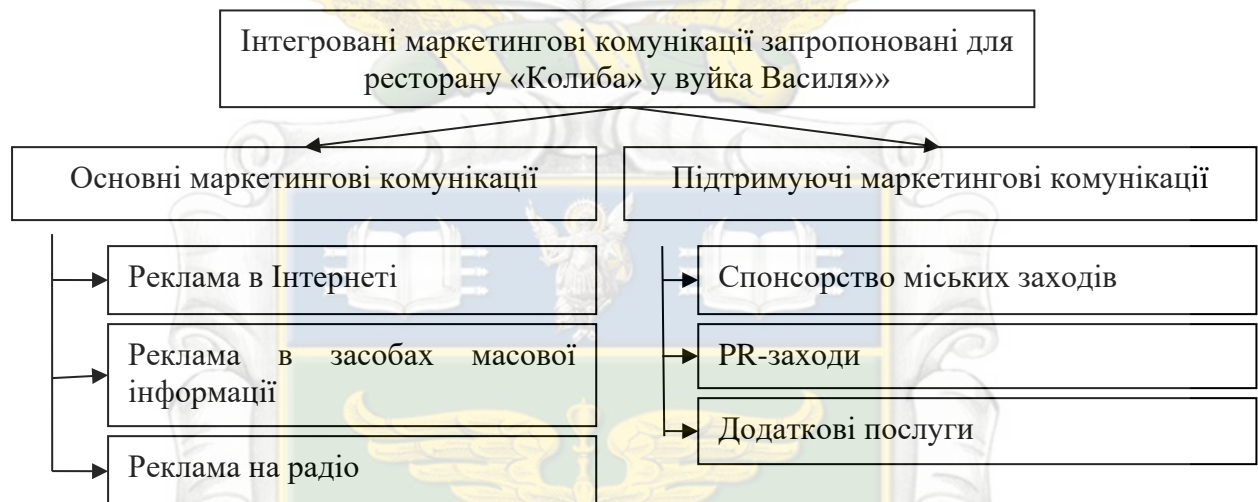


Рисунок 3.1 – Комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій для ресторану «Колиба» вуйка Василя»»

Розглянемо кожен із запропонованих заходів докладніше.

1. Реклама. Пропонується ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» використовувати три види реклами:

- реклама в Інтернеті;
- реклама в засобах масової інформації;
- реклама на радіо.

Під рекламою в Інтернеті мається на увазі розробку сайту ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» в пошукових системах і просування послуг в соціальних мережах. Розробка сайту ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» на



даному етапі важливо, оскільки велика частина молодих людей від 18 до 35 років в першу чергу звертаються до пошукових систем, щоб знайти необхідну річ. Якщо сайт ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» буде на високих позиціях видачі, то це приверне споживача саме в цей ресторан.

Розробка сайту ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» потрібно для того, щоб познайомити потенційного клієнта з продукцією та послугами, які він пропонує.

Реклама в друкованих засобах масової інформації – це розміщення модульних оголошень в популярних виданнях міста та області, наприклад «Вітрина Коломиї», «Дзеркало Коломиї», «ЗР-інформ». Ці видання набирають популярності, не тільки в офлайн режимі, але і активно використовують інтернет простір для залучення аудиторії в онлайн режимі.

Реклама на радіо. Пропонується ресторану «Колиба» у вуйка «Василя»» здійснювати рекламування своїх послуг на таких місцевих радіоканалах, як «Радіо Сяйво» (реklamний 30 с. ролик, трансляція 2 рази на день (9-00, 17:30), протягом 5 тижнів).

2. PR-заходи. Ресторан «Колиба» у вуйка «Василя»» такий інструмент як PR не використовує. Пропонується ввести спонсорство міських заходів один раз на рік. 19 серпня в м. Коломия проходить День Міста. Пропонується ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» стати спонсором заходів в центрі міста. Це дозволить виставити стенди з інформацією про ресторан для великого числа потенційних клієнтів.

Також, для залучення гостей до ресторану «Колиба» у вуйка Василя»», необхідно розробити програму PR- заходів. Однак такий проект має бути спрямований не лише на те, щоб позиціонувати ресторан як заклад громадського харчування, а й як культурно-розважальний заклад. PR-програма заходів щодо залучення гостей до ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» наведена в таблиці 3.2.

Згідно з наведеним вище планом PR-заходів, виділимо основні комунікаційні канали, через які і відбуватиметься взаємодія ресторану з широким загалом:

- реклама в Інтернеті (сайт ресторану, соціальні мережі);
- друковані матеріали (флаєри для промоутерів, листівки, запрошення).

Таблиця 3.2 – PR-програма заходів щодо залучення гостей до ресторану «Колиба» у вуйка «Василя»»

Захід	Загальний характер заходу
Новий рік	Проведення Меланки, подання «Jingle bells», конкурсна програма, жива музика
День усіх закоханих	Розважальна програма, жива музика, запуск паперових ліхтариків
День захисту дітей	Майстер клас з приготування смаколиків для дітей, аніматор, тематична вікторина, розважальна програма
День Святого Миколая	Організація резиденції Святого Миколая

Необхідно відзначити ще один канал, який набирає останнім часом стрімку популярність – це sms-розсилка запрошень на події, так званий прямий маркетинг. Для ресторанного бізнесу це дуже дієвий метод, оскільки він дозволяє звертатися безпосередньо до кожного потенційного відвідувача закладу з метою залучити його, а також – підтримувати лояльність постійних клієнтів. Базу для розсилки можна формувати як за рахунок анкетування відвідувачів закладу, так і за рахунок соціальних мереж, власного сайту, на яких можна розмістити інформацію про умови та переваги підписки на подібну розсилку запрошення.

Таким чином, проведення запропонованих PR-заходів у ресторані «Колиба» у вуйка Василя»» приверне увагу до самого ресторану та стане новим щаблем у його розвитку.

3. Стимулювання збуту. Для стимулювання продажів ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» найбільш оптимальним видом стимулювання, на нашу думку, слугуватиме бонусні програми. Ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» можна запропонувати наступні бонусні програми:

- знижки, купони. Стимулювати клієнтів, які прийшли до ресторану вперше, прийти ще раз, ресторан може надаючи знижку на другий та наступні замовлення (наприклад, протягом тижня);

- програми лояльності та кешбеки. Ресторану «Колиба» у вуйка Василя»» необхідно сформувати систему бонусів для постійної аудиторії. Для цього можна

впровадити пластикові або електронні накопичувальні картки (відсоток від суми чека падає на віртуальний рахунок). Відсоток бонусу має безпосередньо залежати від суми замовлень. Це надасть гостям можливість оплачувати бонусами деякі категорії меню чи всі позиції;

– щаслива година. Акція з цією нехитрою назвою проводиться безліччю ресторанних закладів по всьому світу. Вона дозволяє збільшити відвідуваність ресторану в непопулярний час за рахунок надання клієнтам знижок у встановлені години.

– розіграші, конкурси, лотереї та вікторини. Їх можна проводити самостійно та із залученням партнерів, усередині ресторану чи на сайті, а також у соціальних мережах. Ресторану «Колиба» у вуйка Василя» необхідно регулярно розігрувати серед клієнтів купони зі знижками, безкоштовні напої, обіди та романтичні вечери на двох;

– подарунки за активність у соціальних мережах. Гостям ресторану «Колиба» у вуйка Василя» можна запропонувати публікувати фотографії, зроблені у закладі, та відзначати їх фірмовими хештегами. Найактивніших заохочувати знижками чи безкоштовними десертами від шефа.

– дегустація. При оновленні меню ресторану «Колиба» у вуйка Василя» можна підготувати невеликі мережі з міні-закусками або мініатюрами основних страв, щоб пропонувати їх відвідувачам безкоштовно при замовленні на певну суму. При наступному відвідуванні ресторану «Колиба» у вуйка Василя» гість уже знатиме, чим саме пригоститься.

4. Розширення асортименту передбачає впровадження додаткового виду послуг – кейтерингу.

Таким чином, рекомендується провести наступні заходи для вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій ресторану «Колиба» у вуйка Василя»): реклама в Інтернеті, друкованих ЗМІ і радіо, спонсорство заходів на день міста Коломия, стимулювання збуту за допомогою організації акцій і знижок, різноманітних PR-заходів, а також розширення асортименту шляхом впровадження додаткового виду послуг – кейтерингу.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі здійсненого у кваліфікаційній роботі дослідження доцільно зробити наступні узагальнення та висновки:

1. Визначено, що комунікації є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Комунікація є формою зв'язку між передавачем (працівником) і приймачем (одержувачем), яка містить послання. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є послання або сигнали. Форма та зміст комунікативних процесів впливають на почуття, сприйняття й рішення, реалізуючись як визнання, критика, пересторога тощо.

Сучасні дослідження комунікацій дозволяють виділити такі основні підходи до тлумачення даного поняття:

- управлінський (комунікації розглядаються як інструмент управління організацією в сенсі функціонування структур, делегування повноважень, прийняття і реалізації управлінських рішень тощо);
- функціональний (як система складових, які забезпечують функціонування організації);
- ціннісний (у контексті формування корпоративної культури);
- гуманістичний (комунікація розглядається з позицій розвитку потенціалу працівника (людини));
- маркетинговий (у контексті побудови зв'язків із ринковим середовищем і зацікавленими групами для забезпечення прибутковості організації).

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові. За критерієм формалізації комунікації поділяються на формальні та неформальні. За напрямом інформаційних потоків комунікації можуть бути низхідними,

висхідними. Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію, формуючи певну комунікаційну мережу.

Обов'язковою умовою комунікаційного процесу є наявність «відправника-передавача» і «одержувача-передавача».

Система комунікації залежить від організаційної структури управління, розподілу повноважень, культури підприємства, а також сучасних інформаційних технологій.

2. Розкрито інструменти управління комунікаційною політикою закладів ресторанного бізнесу, а саме: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв'язку та систем збору пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, застосування сучасних інформаційних технологій. Для просування закладу ресторанного бізнесу в Інтернеті та забезпечення ефективної дистанційної комунікації зі споживачем існують різні канали, у тому числі: спеціалізовані веб-сайти, сторінки закладу у соціальних мережах, спеціалізовані мобільні застосунки, спеціалізовані чат-боти у месенджерах, інші.

3. Досліджено загальну характеристику діяльності ресторану «Колиба «У вуйка Василя»». Ресторан «Колиба» у вуйка «Василя» знаходиться в селі Шепарівці, вулиця Шевченка 4а, біля лісового масиву. Особливостями будівлі є її зручне місцезнаходження, яке дає змогу легко знайти даний заклад. Також будівля має особливий вигляд та архітектуру. Оригінальна кухня закладу – це та родзинка, яка змусить відвідати його не один раз. Тут пропонують страви на основі старовинних рецептів, витриманих у національних традиціях, страви-гриль на відкритому вогні та фірмові страви від шеф-кухара.

В ресторані побудована організаційна структура лінійного типу. Створено два підрозділи, які взаємодіють між собою, один очолює адміністратор, а інший – головний кухар. Перша служба закладу реалізує процес обслуговування клієнтів та його прибирання, а інша – забезпечує приготування страв та напоїв, здійснює забезпечення необхідної сировини та матеріалів для приготування страв. Керівництво закладом здійснює директор, який і є його власником та

наділений широкими функціональними повноваженнями, а також має обов'язки щодо забезпечення ефективності функціонування та розвитку ресторану.

4. Проведений аналіз фінансових результатів діяльності ресторану «Колиба» у вуйка «Василя» дає можливість відзначити зростання виручки від реалізації продукції, показник реалізації продукції та послуг ресторану збільшився на 915,3 тис. грн. у 2023 році у порівнянні з попереднім роком. Динаміка зростання показника обумовлена диверсифікацією основного асортименту страв і напоїв, зростанням цін на продукцію закладу, зростанням іміджу ресторану, ефективним використанням маркетингового інструментарію просування продукції закладу.

Собівартість реалізованої продукції зростала протягом аналізованого періоду, зокрема показник збільшився із 3556,5 тис. грн. у 2021 році до рівня 4156 тис. грн. у 2023 році, відхилення показника становить +599,5 тис. грн.

Зазначені параметри доходу та собівартості реалізованої продукції мають вплив на узагальнюючий показник діяльності ресторану – чистий прибуток. Необхідно відмітити його зміну, якщо у 2021 та 2022 роках заклад отримував збиток, то в 2023 році він отримав прибуток у розмірі 1099,5 тис. грн. Аналізуючи динаміку показника необхідно відмітити його приріст за весь аналізований період на 1291,7 тис. грн.

Позитивні фінансові результати господарської діяльності ресторану «Колиба» у вуйка «Василя» призвели до зростання загальної вартості активів закладу, зокрема протягом 2021-2023 р.р. спостерігається приріст активів на 939,9 тис. грн., на початок аналізованого періоду їх вартість становила 2939,4 тис. грн., то у 2023 році вартість зросла до 3879,3 тис. грн.

5. Здійснено оцінку маркетингової політики комунікацій та оцінку системи стимулювання продажу у ресторані «Колиба» у вуйка Василя». Основою, усіх засобів є реклама, яка поєднується з усіма наступними інструментами.

Бренд. Найяскравішим фірмовою ознакою, є фірмовий логотип закладу, з шрифтовим надписом – «Колиба» у вуйка Василя», який прикрашає вхід у ресторан, і є одним із елементів який забезпечує візуальне сприйняття закладу.



Зовнішня реклама. Ресторан «Колиба» у вуйка «Василя»» дуже обмежує свій зовнішній сектор впливу на споживачів.

Друкована реклама. Цей вид реклами, який використовує ресторан, є досить низьким, адже у своїй роботі використовують лише рекламні листівки, з контактною інформацією, візитівки та друковані фірмові елементи такі як меню, упаковка та плакати у місці продажу.

Стимулюючі засоби. Одним із засобів стимулювання, який використовує ресторан, є наявність дисконтних карт на знижку для постійних відвідувачів. Проблема в тому, що дане стимулювання спрямоване на утримання реальних споживачів, а не на залучення нових.

Інтернет реклама та веб сайт. У ресторані «Колиба» у вуйка «Василя»» немає розробленого власного сайту.

Аналізуючи засоби та інструменти маркетингової політики комунікацій «Колиба» у вуйка Василя»», можна зробити висновки що ресторан використовує лише невелику частину комунікаційних засобів. І лише частина з них може вчасно донести інформацію до споживача.

Таким чином, з метою удосконалення управління комунікаційною політикою у ресторані «Колиба» у вуйка Василя»» запропоновано методи просування застосовуваних у межах комунікаційної стратегії, зокрема: взаємодія із засобами масової інформації, організація спеціальних заходів, SMM (інформування та залучення клієнтів за допомогою соціальних мереж), POS-матеріали, стимулювання продажів.

Впровадження запропонованих методів дозволить посилити комунікаційні зв'язки ресторану «Колиба» у вуйка Василя»». Також посилиться співпраця із існуючими сегментами споживачів, комунікація із якими була на низькому рівні, а отже, потенціал закладу не був використаний. Наведені методи також допоможуть залучити нових споживачів із вже існуючої сегментної групи та завоювати новий сегмент клієнтів, привернути увагу потенційних споживачів, посилити імідж закладу і збільшити лояльність до нього, підвищити загальну поінформованість про заклад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А. Управління внутрішнім комунікаційним простором підприємств готельного бізнесу. *Moderní aspekty vědy: XIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie* / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. С. 469-479. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-14.pdf>
2. Александрова С., Радіонова О. Світлична В.Ю. Комунікаційні технології в готельно-ресторанному сервісі. *Наукові перспективи: журнал*. 2022. №1(19) 2022. С. 301-307.
3. Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 110-116.
4. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій. Інтернет журнал Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 02.04.2024).
5. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2021. 382 с.
6. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
7. Бедрадіна Г., Мостова К. Удосконалення методів оцінювання якості послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Економіст*. 2021. № 9. С. 17–18.
8. Белкін І.В., Коцюбинська К.А. Інтегровані маркетингові комунікації. URL: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/75760.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/75760.doc.htm) (дата звернення: 18.03.2024).
9. Білова С.В. Копцеація інтегрованих маркетингових комунікацій. URL: <http://intkonf.org/bilova-sv-kontsepsiya-integrovanihmarketingovih-komunikatsiy/> (дата звернення: 18.03.2024).

10. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156> (дата звернення: 02.04.2024).

11. Бирчак М. Комунікаційні процеси в системі управління закладів ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

12. Васильченко Л.С., Стручок О.В. Особливості розвитку маркетингового комунікаційного середовища підприємства в умовах нової парадигми ведення бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса, 2020. № 41. С. 46–49.

13. Васильченко Л.С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 48-2. 2019 URL:// <https://doi.org/10.32843/bses.48-34> (дата звернення: 18.03.2024).

14. Вербальні основи ділового етикету. URL: <https://vseosvita.ua/library/verbalni-osnovi-dilovogo-etiketu-v-turizmi-77207.html> (дата звернення: 18.04.2024).

15. Глєбова А. О. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 19.04.2024).

16. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2021. 220 с.

17. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 53-61.



18. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205.
19. Жарков В. Є., Обласова О. І. Фірмовий стиль як технологія просування бренду. *Масова комунікація у глобальному та національному вимірах*. Дніпро, 2019. Вип. 11. С. 41–46.
20. Золотухін О. Меню як візитівка ресторану: як його скласти. *Все про бухгалтерський облік*. 2020. № 81. С. 9–10.
21. Комунікаційна стратегія 2020. URL: <https://buklib.net/books/37102/> (дата звернення: 17.03.2024).
22. Комунікаційна стратегія: тренд чи необхідність? 2021. URL: <http://europrojects.org.ua/2020/04/14/communication-strategy/> (дата звернення: 22.04.2024).
23. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С. 174–184.
24. Маркетингова політика комунікацій закладів готельно-ресторанного господарства. *Маркетинг: веб-сайт*. URL:// <https://studfile.net/preview/5283293/> (дата звернення: 02.04.2024).
25. Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, №4. С. 209-215.
26. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. №6. С. 7-18.
27. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запухляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.

28. Менеджмент: навчальний посібник. / Колектив авторів: Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.

29. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

30. Меньяйлова Г. Є. Організаційні засади інноваційно-інвестиційного розвитку громадського харчування України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 91–99.

31. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. №2. С. 35-38.

32. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

33. Пазюк Ю.С., Пазюк Н.О., Організація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному господарстві. «Сфера гостинності як потужний чинник розвитку економіки України: Зб. Матеріалів доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. Житомир ДУЖП ВПС «ЖТЕФК КНТЕУ» 2021р. с.98-101.

34. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1041> (дата звернення: 12.03.2024).

35. Попова С.Ю., Слащева А.В. Сімакова О.О., Пусікова О.А., Пшиннік В.О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельноресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №5. URL: <http://journals.khnu.km.ua/ vestnik/ wp-content/uploads/ 2021/01/29- 20.pdf> (дата звернення: 18.04.2024).

36. Постова В.В. Конкурентоспроможність в ресторанному бізнесі. Актуальні питання, напрями та завдання стабілізації економічного розвитку

країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 27 лют. 2021 р. Київ, 2021. С. 55–58.

37. Постова В.В. Сучасні тренди функціонування кав'ярень на ринку ресторанного бізнесу України. *Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності*: зб. тез доп. XII Всеукр. конф. студ., аспірант. і молод. учених, м. Одеса, 17-18 трав. 2023 р. Одеса, 2023. С. 5–7.

38. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. №1. С. 38-41.

39. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77–82.

40. Русавська В., Неїленко С. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5. №1. С. 148–158.

41. Рябенюк М. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1592/1532>.

42. Свистун О.М. Удосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства. URL: [http://eprints.zu.edu.ua/24783/1/Svistun\\_O\\_Udoskonalennya\\_marketingovoyi\\_komunikatsiynoyi\\_politiki.PDF](http://eprints.zu.edu.ua/24783/1/Svistun_O_Udoskonalennya_marketingovoyi_komunikatsiynoyi_politiki.PDF) (дата звернення: 18.03.2024).

43. Сидорук А., Бортников Є., Кириченко Н. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/-journal/article/view/1500/1446> (дата звернення: 25.04.2024).

44. Сильчук Т. А., Пушка О. С., Золотарева Е. Шляхи оптимізації роботи закладів готельного та ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 114–118.



45. Транченко Л.В., Школьний О.О., Лопатюк Р.І, Білецька Н.В. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування. *Підприємництво і торгівля*. № 23. С. 137-143.
46. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 107- 114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>
47. Фостолович В., Павлова С., & Гуртовий Ю. (2023). Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>
48. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. (173). 2021. С. 41-45. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-7>
49. Цуркан Б.Ю. Управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних умовах. URL: <http://intkonf.org/tsurkan-b-yu-upravlinnya-komunikatsiynoyu-politikoyupidpriemstva-v-suchasnih-umovah/> (дата звернення: 02.04.2024).
50. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
51. Що таке інтегровані маркетингові комунікації? Маркетинг, маркетингові комунікації: веб-сайт. URL: <https://posibniki.com.ua/catalogmarketingovi-komunikaciyi>
52. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т.3. №2. С. 195–208.

## **ДОДАТКИ**