

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	9
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	9
<b>1.1 Теоретичні аспекти інновацій в готельно-ресторанному бізнесі</b> .....	9
<b>1.2 Характеристика інноваційних технологій в ресторанным бізнесі</b> .....	14
<b>1.3 Планування інноваційної діяльності підприємств готельно- ресторанного бізнесу</b> .....	19
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	24
<b>АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	24
<b>2.1. Аналіз використання інноваційних технологій на підприємстві</b> .....	24
<b>2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності кафе «Вайб»</b> .....	30
<b>2.3. SWOT-аналіз та PEST-аналіз кафе «Вайб»</b> .....	35
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	39
<b>ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b> .....	39
<b>3.1. Формування стратегії управління персоналом кафе «Вайб»</b> .....	39
<b>3.2. Пропозиції щодо ефективного використання методів управління персоналом у кафе «Вайб»</b> .....	45
<b>3.3 Розробка додатку для кафе «Вайб»</b> .....	49
<b>3.4. Моделювання уразливості закладів готельно-ресторанного бізнесу у разі надзвичайних ситуацій</b> .....	61
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66
<b>ДОДАТКИ</b> .....	69

## ВСТУП

Інновації в готельно-ресторанному бізнесі відіграють важливу роль у підвищенні якості послуг, розширенні асортименту та залученні нових клієнтів. Постійний пошук інноваційних шляхів для вдосконалення роботи кафе, ресторанів та інших закладів гастрономічної галузі стає необхідністю для підприємств цього сектору. Однак впровадження інновацій не завжди є простим завданням і часто вимагає комплексного підходу, адаптації до змін і здатності до швидкого реагування на змінні умови ринку.

**Сутність проблеми** дослідження полягає в необхідності вивчення та аналізу процесу впровадження інноваційних проектів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Зрозуміння цього процесу та виявлення ключових факторів успішної реалізації інновацій є критичним для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку готельно-ресторанних підприємств. Дослідження також має на меті розробити рекомендації для підприємств цієї галузі щодо ефективного впровадження інновацій.

Проблемам управління інноваційною діяльністю присвячена значна кількість наукових робіт українських і зарубіжних вчених, зокрема, Р. Акофф, Б. Андрушків, М. Армстронг, П. Друкер, А. Колот, Ф. Котлер, Л. Малюта, Л. Мельник, М. Мескон, М. Портер, М. Семикіна, Р. Шерстюк, Й. Шумпетер та ін.

**Актуальність теми.** Готельно-ресторанний бізнес є однією зі стратегічно важливих галузей сучасної економіки, яка має значний вплив на соціальний та економічний розвиток країни. Споживачі все більше вимагають якісних гастрономічних та готельних послуг, а також різноманітних вражень. Ця галузь стикається з постійними змінами в смаках та уподобаннях клієнтів, а також зростаючою конкуренцією, що вимагає постійного розвитку та адаптації.

Розробка та впровадження інновацій можуть допомогти підприємствам цієї галузі вирішити ці виклики та забезпечити стале зростання та успіх на ринку. Результати дослідження можуть стати основою для розробки стратегій

інноваційного розвитку для підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сприяти їхньому конкурентному переваги.

**Об'єкт дослідження** в магістерській дипломній роботі є процеси стратегічного управління інноваційним розвитком кафе «Вайб».

**Предметом дослідження** є це процеси впровадження інноваційних проектів в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема на прикладі кафе. В рамках предмету дослідження вивчаються конкретні інноваційні ідеї та проекти, які можуть змінити спосіб функціонування кафе, поліпшити якість обслуговування клієнтів, зростити прибутковість та підвищити конкурентоспроможність цього виду підприємств.

**Метою роботи** є дослідження та аналіз управління інноваційним розвитком кафе «Вайб» та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети та реалізації дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- 3.4.1.** Аналіз інновацій в готельно-ресторанному бізнесі.
- 3.4.2.** Вивчення особливостей кафе як об'єкту дослідження.
- 3.4.3.** Визначення потенційних інноваційних проектів для кафе.
- 3.4.4.** Аналіз факторів успіху та ризиків впровадження інновацій.
- 3.4.5.** Розробка конкретного інноваційного проекту для кафе.
- 3.4.6.** Оцінка ефективності інноваційного проекту.
- 3.4.7.** Розробка рекомендацій та стратегій інноваційного розвитку.

**Результати досліджень** та розробок, які висвітлені в магістерській роботі сприятимуть удосконаленню стратегічного управління інноваційним розвитком закладу, покращать позитивну динаміку основних фінансових показників підприємства та формуватимуть основи його конкурентоспроможності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1 Теоретичні аспекти інновацій в готельно-ресторанному бізнесі

В сучасному готельно-ресторанному бізнесі впровадження інновацій стає стратегічно важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Розширення конкурентоспроможності та забезпечення високої якості обслуговування вимагають постійного удосконалення та впровадження новаторських підходів у всі сфери готельно-ресторанного бізнесу. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі можуть бути спрямовані на покращення якості обслуговування. Впровадження нових технологій для прийому замовлень, оптимізація процесів обробки страв, а також використання систем штучного інтелекту для прогнозування потреб клієнтів можуть позитивно вплинути на загальний досвід гостей.

В умовах сьогодення індустрія гостинності характеризується такими тенденціями розвитку: утворення готельних ланцюгів; широке використання в готельній індустрії інформаційних систем управління, технологічного забезпечення; інтеграція капіталу готельних комплексів з капіталом інших сфер економіки; застосування нових ідей наукового менеджменту в практичній діяльності готелів; розвиток мережі невеликих готельних підприємств, зорієнтованих на конкретний сегмент ринку. У цьому контексті значна увага приділяється новим тенденціям, що характеризують поглиблення спеціалізації, диверсифікацію, концептуалізацію та екологізацію готельних послуг [23, с.30]

Зазвичай під інноваціями та інноваційною діяльністю розуміють напрямок науково-технічного прогресу та процес практичного впровадження результату наукових розробок і досліджень. Але термін «інновація» має набагато більший зміст. Сфера інновацій є всеосяжною, охоплює не лише розвиток науки і техніки та практичне застосування винаходів, а й зміни в продукті, маркетингу чи

процесі організації тощо. Інновація виступає як елемент зміни і результат діяльності, яка втілюється в нові або вдосконалені продукти, технологічні процеси, нові послуги і нові способи задоволення суспільних потреб.

Й. Шумпетер став першим, хто почав використовувати термін "інновація".

Він підкреслював, що інновація - це значна зміна функціональності продукту, включаючи нові зв'язки та комерціалізацію всіх нових комбінацій, що були засновані на використанні новітніх матеріалів і компонентів, впровадження нових процесів, відкриття нових ринків і впровадження нових форм організації.

Інноваційний розвиток в ресторанному бізнесі залежить від різноманітних факторів, які взаємодіють та впливають на здатність підприємства впроваджувати новаторські підходи та покращення. Ось деякі ключові фактори, що визначають інноваційний розвиток:

- Стан ринку та конкурентоспроможність (на внутрішніх і зовнішніх ринках);
- Оточення (рівень науково-технічного розвитку, нормативна і законодавча база, стабільність політики та економіки);
- Кадровий потенціал;
- Фінансові ресурси (наявність достатніх фінансових ресурсів для впровадження та розвитку інновацій) ;
- Технологічна інфраструктура (Наявність сучасних технологій та інфраструктури для підтримки інновацій).

Інновації обумовлені постійними змінами в усіх сферах людської діяльності. Метою кожної з цих інновацій є запровадження нових процесів або продуктів для забезпечення сталого та довгострокового економічного зростання.

До них належать:

Типи інновацій:

1. Технологічні інновації:
  - Розробка та впровадження новітніх технологій у виробництві та обробці інформації.
  - Використання штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей для оптимізації процесів.

2. Гастрономічні інновації в харчовій індустрії:
  - Створення нових кулінарних тенденцій та страв для відповіді на зміни в смаках споживачів.
  - Використання інгредієнтів та методів приготування, які сприяють здоровому харчуванню.
3. Соціальні інновації:
  - Розвиток програм та ініціатив для соціальної відповідальності підприємств.
  - Запровадження нових моделей бізнесу, що сприяють соціальній справедливості та рівноправ'ю.
4. Медичні інновації:
  - Впровадження новітніх методів діагностики та лікування захворювань.
  - Розробка та застосування нових медичних технологій та пристроїв.
5. Екологічні інновації:
  - Розробка екологічно чистих технологій та виробництв.
  - Запровадження відновлювальних джерел енергії та зменшення викидів.
6. Фінансові інновації:
  - Використання блокчейну для створення безпечних та ефективних фінансових транзакцій.
  - Розробка та впровадження нових фінансових інструментів та послуг.
7. Туристичні інновації:
  - Використання віртуальної реальності та інших технологій для покращення туристичного досвіду.
  - Розробка нових туристичних маршрутів та послуг для приваблення подорожуючих.

Усі інновації в інженерній, технологічній, економічній, управлінській та соціальній сферах взаємопов'язані, і впровадження інновації в одній із цих галузей майже завжди вимагає відповідних змін і в інших галузях. Причина цього

в тому, що інновації ґрунтуються на навмисному змішуванні різних типів знань для створення нових економічних застосувань.

Інновацією є документально підтверджений результат науково-дослідної, дослідно-конструкторської або експериментальної роботи з підвищення ефективності сфери діяльності. Це включає відкриття, патенти, винаходи, ноу-хау та документацію щодо нових або вдосконалених продуктів, технологій або виробничих процесів, а також різні рекомендації, методи, стандарти, інструкції, результати дослідження ринку та пропозиції щодо оптимізації.

Інновація у вигляді нового відкриття, методів та підходів, набуває нових характеристик і стає інновацією, коли вона впроваджується та поширюється. Інновація - це остаточний результат введення нововведень спрямованих на досягнення економічних, соціальних, екологічних, наукових, технологічних чи інших впливів, необхідних суспільству. Інакше кажучи, інновація - це визначений результат творчої та ризикованої діяльності, що дозволяє просувати та впроваджувати на ринок нові продукти, які значно відрізняються від попередніх і краще відповідають потребам.

Інновації можна застосувати в усіх сферах людської діяльності. Інновації відрізняються сферою реалізації, ступенем дифузії та характером. Залежно від сфери реалізації новації можна класифікувати за науково-технічними, організаційно-економічними чи соціально-культурними, а також національно-правовими категоріями. За ступенем дифузії інновації поділяють на глобальні, національні, регіональні, промислові та локальні інновації. Вони можуть мати еволюційний і радикальний характер.

У сферах виробництва, продажів і споживання безпосередньо еволюційні інновації є безперервним процесом, результатом якого є ідеї та пропозиції. Еволюційний прогрес повністю залежить від соціальних вимог, модифікованих фінансовими стимулами та обмежених технологічним прогресом у системі. Частота, з якою інновації виходять на ринок, визначається досвідом і знаннями. Це дозволяє компаніям отримувати та аналізувати інформацію про вподобання споживача, розпізнавати ринкові сигнали та вдосконалювати накопичені знання, продукти та технології використовуючи інноваційні технології.

Класифікація еволюційних інновацій базується на предметі програми, її впливі на методи виробництва та операції, а також на конкретних потребах, які вона задовольняє.

Традиційна типологія інновацій у галузях досліджень поділяється на інновації продукту та інновації процесу.

Важливо включити поняття «інноваційний цикл» у наш опис усіх етапів діяльності, від концепції до розповсюдження, щоб гарантувати, що кожен етап охоплює процес відкриття, інновації.

Інноваційний цикл (рис. 1.1.) містить тривалість і життєвий цикл створення інновації. Причина цього полягає в тому що інновації завжди мають можливість досягти успіху в сферах, які знаходяться далеко від того місця, де вони з'явилися.

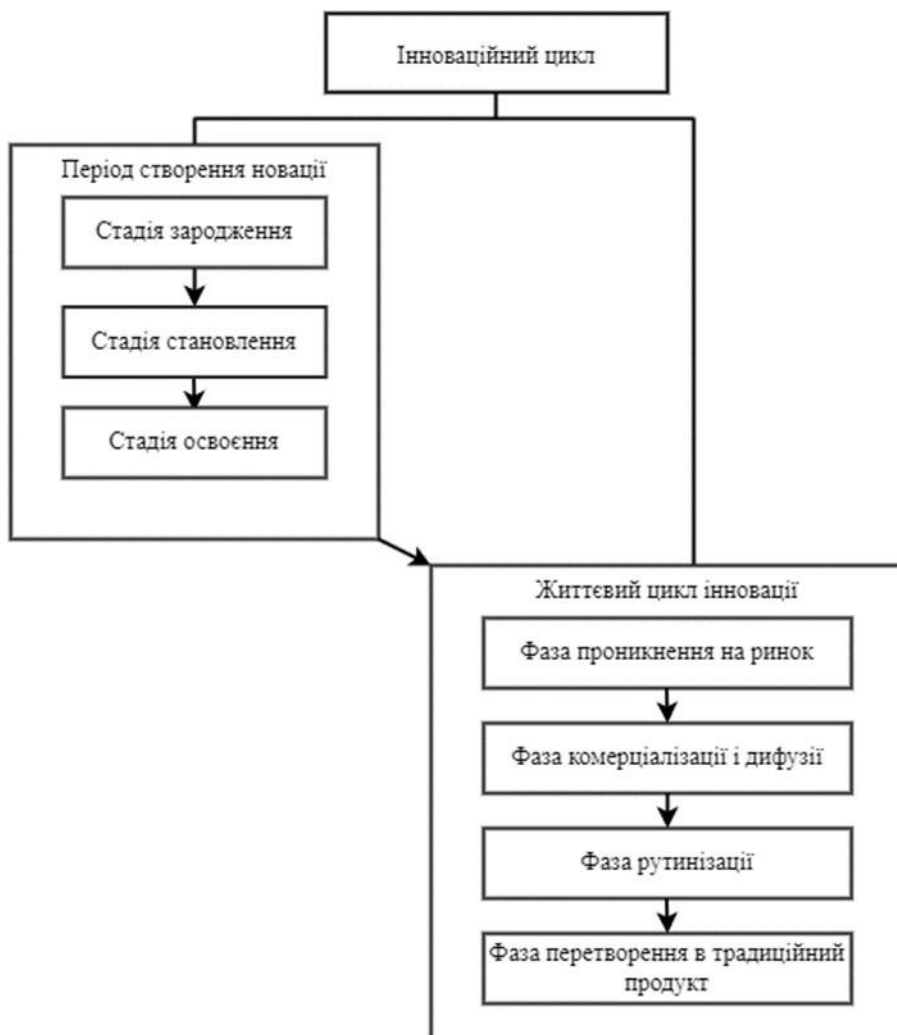


Рис. 1.1. Схема інноваційного циклу



## 1.2. Характеристика інноваційних технологій в ресторанному бізнесі

Інновації в ресторанних господарствах - це процес впровадження нових ідей, практик, продуктів або технологій з метою покращення ресторанного бізнесу, задоволення потреб клієнтів і збільшення конкурентоспроможності. Ці інновації можуть стосуватися різних аспектів ресторанної діяльності і включати в себе:

1. Меню та кулінарні інновації: Впровадження нових страв, інгредієнтів або методів приготування їжі, що дозволяє ресторанам створювати унікальні та привабливі пропозиції для клієнтів.

2. Технологічні інновації: Використання технологій для автоматизації процесів управління рестораном, замовлення їжі та обслуговування клієнтів. Це може включати в себе онлайн-системи бронювання, мобільні додатки для замовлення їжі та інші інновації.

3. Соціокультурні інновації: Адаптація до соціокультурних та культурних тенденцій, таких як зростання інтересу до здорового харчування, вегетаріанства або інших дієт, а також урахування різноманітних культурних впливів у створенні меню та атмосфери.

4. Сталий розвиток та екологічні інновації: Розвиток екологічно сталих практик, включаючи використання сталих продуктів, управління відходами та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

6. Маркетингові інновації та рекламні стратегії: Використання нових маркетингових підходів для привертання і утримання клієнтів, включаючи використання соціальних медіа, створення цікавих рекламних кампаній та спеціальних пропозицій.

7. Управління інноваціями та стратегіями розвитку: Розробка стратегій інноваційного розвитку та ефективне управління інноваційними проектами.

Інновації в ресторанному господарстві допомагають ресторанам залишатися конкурентоспроможними, приваблювати нових клієнтів і задовольняти потреби сучасного споживача. Однак вони також вимагають обережного планування, фінансування та управління, щоб бути успішними.

Інновації в ресторанному бізнесі можна класифікувати за різними ознаками, такими як характер змін, цільова аудиторія, види інновацій тощо. Ось деякі способи класифікації інновацій в цій галузі:

1. За характером змін:
  - Продуктові інновації: Інновації, пов'язані з розробкою нових страв, напоїв або інших продуктів для меню ресторану.
  - Процесні інновації: Зміни в процесах приготування та подачі їжі, управлінні запасами, обслуговуванні клієнтів та інші процеси.
2. За цільовою аудиторією:
  - Інновації для клієнтів: Зміни, спрямовані на поліпшення досвіду клієнтів, включаючи нові меню, атмосферу, обслуговування тощо.
  - Інновації для внутрішньої операції: Зміни, що стосуються оптимізації внутрішнього управління, процесів, фінансів тощо.
3. За об'єктом інновацій:
  - Гастрономічні інновації: Інновації, пов'язані з розробкою нових страв, експериментами зі смаками та стилями кулінарії.
  - Технологічні інновації: Використання технологій для автоматизації процесів, впровадження онлайн-систем, мобільних додатків тощо.
4. За ступенем змін:
  - Інкрементальні інновації: Зміни, які є невеликими кроками вперед, включаючи невеликі модифікації меню або процесів обслуговування.
  - Радикальні інновації: Глибокі та радикальні зміни, які можуть включати повністю новий концепт ресторану або впровадження революційних технологій.
5. За етапами впровадження:
  - Планування та розробка інновації: Етап розробки та проектування інновації.
  - Впровадження інновації: Етап впровадження нової ідеї або продукту на практиці.
  - Оцінка та вдосконалення: Етап оцінки ефективності інновації та внесення необхідних змін.

Ця класифікація допомагає краще розуміти різноманітність інновацій у ресторанному бізнесі і може бути корисною при плануванні та впровадженні інноваційних проєктів.

Інноваційна інфраструктура ресторанного господарства визначається фінансово-технічним прогресом економіки.

Основні аспекти, які варто розглядати в контексті інноваційної інфраструктури ресторанного господарства, включають:

1. Технічні інновації;
2. Фінансова інфраструктура;
3. Тренди в дизайні та архітектурі;
4. Маркетинг та PR-інновації;
5. Підготовка персоналу.

Розвинута промислова інфраструктура в країнах пов'язана зі збільшенням матеріальних факторів виробництва, технологічним прогресом у суспільстві та значним розвитком сфери послуг. Це створює реальні можливості для побудови мережі консалтингових, сервісних та інформаційних служб, які підтримують інноваційні процеси. В умовах суспільства, що трансформується, інноваційні інфраструктури мають допомогати входженню науки в ринкове середовище та розвитку підприємництва в науково-технологічній сфері, тому поява інноваційних інфраструктур значною мірою визначається станом ринкової інфраструктури. Загалом під інноваційною інфраструктурою в ресторанному господарстві розуміють організаційну, матеріально-фінансову та кредитно-інформаційну базу для створення умов, які сприятимуть ефективному розподілу та накопиченню коштів чи для надання якісних послуг [21].

Інноваційні підходи в ресторанній індустрії виходять за рамки використання передових інформаційних технологій і впровадження нових послуг, і можуть бути простежені до будь-якої інновації, яка впливає на всі сфери управління (контроль якості, фінанси, людські ресурси тощо). Водночас корпоративна інноваційна політика є найбільш ефективною, коли одночасно впроваджуються різні види інновацій. Цей процес може бути виражений як новий сервісний продукт, нова технологія, так і окремий елемент її

впровадження, як новий підхід в ресторанному менеджменті та маркетингу. Ресторанна індустрія використовує передові технології, щоб задовольнити потреби гостей і підвищити свою конкурентоспроможність з точки зору вимог клієнтів. Отож, при умові жорсткої конкуренції ресторани мають шукати нові способи зробити свої послуги більш привабливими та доступними. Локалізовані ресторанні операції не сприймали серйозно інноваційний менеджмент, що призвело до зниження конкурентоспроможності, нехтування принципами та методами управління та покладання на застарілі стандарти обслуговування. Інновації є стимулом для майбутнього розвитку ресторанної індустрії, дозволяючи компаніям займати високі позиції у своєму сегменті ринку, а також відповідати світовим вимогам ресторанного обслуговування.

Сьогодні значна частина наукових досліджень присвячена створенню нових технологій для просування гастрономічних інновацій. Тому багато науковців зазначають, що галузь громадського харчування має бути такою ж інноваційною, як і інші галузі економіки, у вирішенні актуальних проблем галузі. В умовах глобальної конкуренції готельно-ресторанний бізнес повинен впроваджувати інноваційні підходи для залучення та утримання клієнтів. Застосування передових технологій, персоналізація обслуговування, а також впровадження новаторських маркетингових стратегій дозволяють підприємствам зазнати позитивних змін у конкурентному середовищі.

Інновація нових послуг дозволяє споживачам отримати більш комфортні та оригінальні умови обслуговування, які можуть слугувати візитною карткою для ресторанних компаній та спрямовувати їх розвиток [5, С. 95]. Дослідження ринку ресторанів, проведеним Національною асоціацією ресторанів (NRA) показало, що можливість замовляти страви на винос важлива для 72% відвідувачів ресторанів; 51% відвідувачів розраховують, що заклади харчування пропонуватимуть безплатний Wi-Fi; 46% гостей очікують, що вони можуть зробити передзамовлення по телефону або на сайті; 79% відвідувачів дивляться меню закладу онлайн; 31% використовують Google Pay і Apple Pay для оплати послуги [19].

Глобальна економіка зазнала значного впливу бізнес-моделі економіки спільного використання, заснованих на цифрових технологіях. Це - спільне проживання (co-living), спільний автомобіль (car-sharing), офіс (co-working), гаджети, одяг і навіть їжа (food sharing – на користь тих, хто цього потребує) [20]. У таблиці 1.1 зібрано ключові технології та інновації, що трансформують сучасний ресторанний бізнес.

Таблиця 1.1

## Технології та інновації у сучасному ресторанному бізнесі

Технології та інновації	Характеристика прояву
Культура доставки їжі на виніс та різноманітність каналів і способів доставки	Сучасне покоління, яке витрачає значну частку свого бюджету на замовлення готової їжі та висуває найвищі вимоги (миттєва доставка, індивідуальний підхід і трекінг процесу доставки) – пріоритетні аудиторії для служб доставки. У свою чергу, сервіси доставки, щоб відповідати запитам своїх клієнтів, впроваджують нові технології на основі соціальних мереж, віртуальних помічників, навігаційної системи автомобіля, що максимально спрощує механізм замовлення. Наприклад, в США піцу з Pizza Hut можна замовити за цифровим меню та оплатити з цифрового меню машини всього за 2,5 секунди.
Зростання числа споживачів за онлайн-замовленнями	Обсяг світового ринку доставки ресторанного бізнесу активно зростає згідно з останнім дослідженням Research And Markets, до 2026 року це прогнозується в середньому на 9,8% на рік. В Україні сегмент доставки також показує зростання на 35% за останні п'ять років. Фахівці це пов'язують наряду з іншим із введенням карантинних заходів у різних країнах світу.
Інтеграція з ресторанним ПО	Інтеграція ПО дозволяє автоматично відправляти замовлення на доставку в систему обліку закладу і отримувати всі операційні дані з усіх каналів продажів в одному місці на планшети, на які ресторани отримують повідомлення про замовлення (Grub Hub), або використовувати системи онлайн-бронювання (Uber Eats).
Використання робототехніки в ресторанах	Роботизацію розглядають як один з найефективніших методів оптимізації бізнес-процесів у роботі співробітників. Вже зараз багато закладів працюють з хмарними системами обліку, офіціанти використовують смартфони або планшети для прийняття замовлень, а на кухнях стоять екрани із замовленнями. Наступна еволюція для операторів ресторанного бізнесу – штучний інтелект. Вже сьогодні роботів поділяють на тих, що працюють з гостями (front of the house), та тих, які виконують завдання на кухні (back of the house). Повністю автоматизовані кухні у найближчі роки стануть широко розповсюдженою концепцією, проте вже зараз є приклади використання роботизованих рук, які смажать бургери (Miso Robotics), або автоматів, які готують салати to go (Spruce). В Україні наразі такі технології ще далеко не поширене явище.

Продовження табл. 1.1

Соціальні мережі	У новій реальності шеф-кухарі та ресторани повинні підтримувати актуальну онлайн-присутність в соціальних мережах, надавати високоякісний контент у сфері онлайн-замовлень. Це дозволить як подолати труднощі, так і збільшити прибуток.
Віртуальні ресторани	Розвиток концепції «віртуальних» ресторанів, які не приймають офлайн-гостей і готують виключно для доставки, здешевлює витрати закладів та робить доставку більш доступною для відвідувачів. Одна з нових ідей на ринку – «хаби» для віртуальних закладів, коли між кухнями різних ресторанів, об'єднаними під одним дахом, курсують автономні автомобілі для збору і розвозки замовлень клієнтам.
QR-код на чеку клієнта	Багато ресторанів вже використовують технологію сканування QR-коду через мобільний додаток, що дозволяє гостям закладу оплачувати замовлення за допомогою своїх смартфонів, викликати офіціанта або запитувати рахунок (Poster). Сам QR-код може містити будь-яку інформацію: меню, умови доставки, історію ресторану або персональні дані картки постійного клієнта.
Розпізнавання облич	Сучасні кіоски самообслуговування можуть бути розумними,

Джерело: [5, 19, 21]

## 1.2 Планування інноваційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес є однією з ключових галузей господарства, де конкуренція постійно зростає, а вимоги сучасного споживача стають все вищими. Для забезпечення стійкого розвитку та успішної конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку, підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні активно впроваджувати інновації в свою діяльність.

Планування інноваційної діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є ключовим етапом стратегічного розвитку, оскільки цей сектор вимагає постійної адаптації до змінних умов ринку та високої конкуренції. Забезпечення якісних послуг, впровадження новаторських підходів та технологій стають запорукою успішності підприємств у цій галузі.

Планування інноваційної діяльності є необхідною передумовою для створення умов, за яких підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть досягати нових висот у якості обслуговування, ефективності операцій та взаємодії з клієнтами.

Під час цього етапу економічного розвитку підприємствам стає все важче продавати товари, продукти та послуги, а не виробляти їх. Їм необхідно шукати нові способи звернення до споживачів, розумно використовувати ресурси та розробляти інноваційні продукти для існуючих ринків. Досягнення цих цілей потребує інноваційної діяльності компанії.

До інноваційної діяльності прийнято відносити системи, які контролюють реалізацію ідей. В умовах жорсткої конкуренції на сучасних ринках інновації дозволяють компаніям розвивати та розширювати свої унікальні здібності.

Найефективніші ідеї введення інновації у компанії, як правило, дають фахівці, які безпосередньо приймають участь у процесі виробництва. Тому процес генерування нових ідей слід починати з наради персоналу як першого кроку в плануванні інноваційної діяльності. У більших компаніях створюються особливі форми опитування робітників, які фіксують певні категорії і цілі інновації, яку хочуть ввести. Форми, які потрібні для зручної обробки одержаних даних. Наприклад, якщо мета інновації заперечує місії або основному бізнесу компанії, її можна відсіяти. Якщо з якихось причин немає необхідності розробляти форму, менеджери можуть використовувати інші способи пошуку ідей, такі як мозковий штурм, асоціативний метод [3].

Інноваційні проєкти потребують фінансової підтримки, яка розширює інвестиційний вимір і потребує планування в довгостроковій перспективі, яке визначає інноваційний напрямок і стратегію.

Діяльність компанії, що пов'язана з інноваціями, може здійснюватися за допомогою таких основних напрямків:

- Інтелектуальна діяльність.
- Матеріали та технології.
- Інфраструктура.
- Технічний

– Організація та управління [6,9].

Звужуючи наведені вище напрями до галузі, визначимо, як кожен напрямок може бути реалізований у готельному чи ресторанному бізнесі.

**Інтелектуальна діяльність.** У готелях і закладах громадського харчування важливу роль грає якісне обслуговування, яке прямо залежить від кваліфікації робітників. Збільшення кваліфікації можна досягти за рахунок курсів з підготовки робітників та підвищення кваліфікації, організовуючи онлайн зустрічі, управління відповідно до внутрішньої культури в середині організації.

**Матеріали та технології.** Для довгої тривалості життя, компанія повинна регулярно модернізувати своє обладнання, системи, сировину та матеріали, які використовуються у її виробничих процесах. Сучасний готельний ринок і ринок громадського харчування відрізняється високою конкуренцією: архітектурних рішення, що виражають незвичайні форми та використовують еко-матеріали при будівництві комплексів. використання «відкритої кухні», інтерактивне меню, закупівля органічної сировини з сільськогосподарських угідь тощо.

**Інфраструктура.** Репутація готелю також залежить від наявності салонів краси, інтернету та фітнес-центрів або транспорту. Цей інноваційний напрямок дій пропонує з'єднати приватний та державний сектор для розвитку інфраструктури, це можна здійснити за допомогою співпраці науковців та керівників організацій тощо.

**Технологічний.** Технологія є найбільш часто використовуваним фактором виробництва. Новітні технології в готельній та ресторанній індустрії: онлайн-замовлення, сучасна система безпеки (коли спрацьовує датчик, відкривається електронний замок евакуаційних виходів, спрацьовує система оповіщення і починається евакуація гостей спеціальними маршрутами. Готель чи ресторан гарантує, що ці маршрути завжди безпечні), QR-коди, інноваційні екологічно чисті технології (дахові сонячні батареї для підігріву гарячої води, вітряні турбіни, вікна та меблі повністю виготовлені з матеріалів, що були перероблені), творча презентація їжі, кейтеринг [2].

**Організація та управління.** Цей напрямок включає організацію управління всім готелем, підрозділами та працівниками. Щоб спростити цей процес



використовуються наступні інновації: застосування систем автоматичного контролю та керування, високоефективних контрольних-вимірювальних приладів [1].

Після того як компанія визначила напрямки своєї інноваційної діяльності, вона повинна організувати розробку плану реалізації. Початковий крок у цій стратегії охоплює визначення завдань і цілей інноваційних починань і встановлення інноваційного плану. Інновація не потребує абстрактного визначення. Її необхідно визначити так, щоб її було можливо виміряти відповідно до їх мети (соціальної, економічної тощо). Без належної концепції впровадження неможливо визначити цілі для інноваційних дій, також неприпустимо, щоб різні цілі були взаємовиключними. Щоб спростити аналіз цілей, більші компанії використовують «дерева цілей», щоб розташувати їх у порядку ієрархії. Затвердження інноваційного плану вимагає вивчення кількох потенційних альтернатив і вибору найкращої.

Другий крок стосується додержання політики інновації та довгострокового планування інновацій. У рамках загальної політики підприємства інноваційна політика спрямована на забезпечення взаємодії усіх сфер діяльності організації та досягнення поставлених завдань і цілей.

Третій етап має такі характеристики: ресурси компанії спрямовуються на інновації і розробку стратегічного плану. На цьому етапі чітко вказується обсяг матеріалів, сировини, використання обладнання, фінансів, тощо, необхідних для реалізації інноваційного проєкту.

На четвертому етапі спостерігається застосування бенчмаркентів та аналіз конкретної стратегії інновацій. Бенчмаркінг — це метод системного визначення, розуміння та розробки найкращих продуктів, послуг, проєктів, пристроїв і практик для підвищення продуктивності підприємства. Порівняльний аналіз допомагає визначити слабкі та сильні сторони компанії в міру зміни ринкових умов, дозволяючи їй встановлювати нові стандарти та цілі для кращого задоволення вимог споживачів щодо якості, ціни, товарів і послуг. Бенчмаркінг покращує якість продукції, підвищує продуктивність і ефективність бізнес-

процесів, генерує нові ідеї, що підвищують конкурентоспроможність компаній [4, 7, 8, 10, 12].

Складання планів інноваційної сфери діяльності готельного господарства та громадського харчування має важливе значення, оскільки це не простий і тривалий процес, якому потрібні постійні інвестиції. На початку створення плану визначають основну ідею інноваційної діяльності, і на цьому етапі рекомендується залучати фахівців, які саме і приймають участь у процесі виробництва. Наступний крок це вибір напрямку інноваційної діяльності в залежності від визначення цілей і завдань проєкту. Процес планування має бути завершений затвердженням інвестиційного плану.

Ефективне впровадження інноваційної діяльності шляхом планування може призвести до підвищення якості обслуговування та ефективності економічної діяльності готелів чи підприємств громадського харчування. Але впровадження має здійснюватися в комплексі, що дозволяє збільшити.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Аналіз використання інноваційних технологій на підприємстві

Інноваційність сфери ресторанного бізнесу характеризується системною діяльністю, спрямованою на виявлення талановитого персоналу, пошук ідей, координацію досліджень, інформаційну діяльність та залучення клієнтів. Натепер в цій індустрії використовується низка різних інформаційних технологій, таких як: всевітні комп'ютерні системи резервного копіювання та впроваджені мережі зв'язку тощо. На запровадження інновацій в ресторанному бізнесі впливають такі чинники, як економічна ситуація в країні, соціальне положення суспільства, національне законодавство. Тому в кожній країні передумови появи інновацій відрізняються та мають свою специфіку. За цих умов інноваційна діяльність на підприємствах ресторанного господарства удосконалюється основними напрямками такими як: введення інноваційних технологій, пов'язаних з розвитком організації в системах і структурах; інновації з маркетингу, які дозволяють залучити нових користувачів послуг та розширити клієнтську базу; періодичні інновації спрямовані на зміну якостей споживачів продукту чи послуги, становлення його позиції на ринку. Найважливішою характеристикою інновації є її новизна, що дає змогу: розширити список потенційних клієнтів; врахувати мінливість потреб споживачів та збільшити функціональність продукту чи послуг, що надаються.

Кафе «Вайб» знаходиться у м. Тернопіль за адресою Чернівецька, 6б. Власником є ФОП Ничка П. М. Заклад відкрився у 2020 році.

Управління інноваційними процесами в кафе «Вайб» виконується виключно топ-менеджментом закладу. Менеджери які працюють безпосередньо з клієнтами та організаціями, фіксують інформацію стосовно побажань, вимог, вподобань споживачів, передають її керівникам підрозділів. З врахуванням

зворотного зв'язку директор закладу отримує повідомлення від підлеглих щодо покращення технологічних процесів в закладі, а особливо тих, які дають змогу скоротити час і ресурси. Після обміну інформацією керівництво робить висновки щодо доцільності впровадження певних інновацій, вираховує економічну ефективність та необхідність їх використання, після цього, з дозволу директора закладу, виділяються фінанси та обираються відповідальні особи за впровадження певних інновацій на підприємстві.

На основі аналізу щодо управління процесами в закладі ресторанного господарства, нами виокремлено певні недоліки та проблеми, які заважають кафе «Вайб» працювати з максимальною ефективністю. Більша частина проблем стосується системи управління персоналом даного закладу. У цьому контексті звернемо увагу на недостатньо розвинене делегування повноважень між працівниками підприємства. З цих причин низка працівників виконує той фронт робіт, що не входять до їхніх функціональних обов'язків, що перевантажує та відволікає їх від виконання власних обов'язків. З метою вирішення цієї проблеми, необхідно в майбутньому збільшити штат працівників. Також варто відкоригувати норми прав і обов'язків підлеглих за допомогою удосконалення посадових інструкцій.

Наступною важливою проблемою на даному підприємстві, яку необхідно врахувати, вважається недостатня оптимізація робочого часу персоналу. Із-за значних робочих навантажень працівники звільняються. В свою чергу це спричинює потребу в залученні людських ресурсів, що тягне за собою додаткові витрати, збільшення термінів обробки завдань через навчання нових працівників. Цю проблему можна вирішити за допомогою проведення оптимізації всіх виробничих процесів на підприємстві, яка, в свою чергу, дасть змогу підвищити ефективність праці за рахунок зменшення її витрат та використання новітніх методів автоматизації праці. Вказані заходи допоможуть зменшити тривалість робочого дня і навантаження на працівників. Аналіз складу персоналу кафе «Вайб» за досвідом роботи подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз складу працівників кафе «Вайб» за досвідом роботи [16]

Категорія працівників	Досвід роботи			
	більше 1 року	більше 3 років	більше 5 років	більше 10 років
Керівники	-	-	1	1
Спеціалісти	-	-	1	-
Обслуговуючий персонал	2	4	-	-

За даними табл. 2.1. можемо зазначити, що найбільший стаж роботи мають працівники керівного складу та спеціалісти, що свідчить про високий рівень професійної компетентності управлінської ланки кафе «Вайб». Аналіз складу персоналу закладу в залежності від віку працівників зображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз складу працівників кафе «Вайб» в залежності від їхнього віку [16]

Категорія працівників	Вік працівників, років			
	17–25	25–35	35–50	За 50
Керівники	-	1	1	-
Спеціалісти	-	1	-	-
Обслуговуючий персонал	-	6	-	-

За табл. 2.2 можемо констатувати, що більшість працівників віком до 35 років. Це свідчить про те, що заклад залучає до роботи молодих, перспективних фахівців.

Таблиця 2.3

## Аналіз складу працівників кафе «Вайб» за освітнім рівнем [16]

Категорія працівників	Вік працівників, років			
	Загальна середня	Середня спеціальна	Незакінчена вища	Вища
Керівники	-	-	-	2
Спеціалісти	-	-	-	1
Обслуговуючий персонал	-	4	2	-

Дані табл. 2.3 вказують на те, що керівництво закладу має вищу освіту, спеціалісти – вищу, а обслуговуючий персонал – середню спеціальну та неповну вищу освіту.

Позитивним моментом є те, що в закладі використовуються нематеріальні системи стимулювання:

- створення особливого колективу, адаптування нового працівника в колективі;
- перехід на етичніше відношення в процесі в діяльності підприємства;
- покращення професійного рівня персоналу закладу;
- перегляд рівня участі працівників в керівництві підприємства;
- використання та покращення корпоративної культури;
- розвивання позитивного спілкування між працівниками.

Використання цієї системи нематеріальних стимулів підвищує рівень ефективності праці завдяки тому, що працівники відчують себе значимими і потрібними для свого підприємства.

У закладах ресторанного господарства актуальним інструментом, який широко використовується, є система знижок. Для вирівнювання попиту на послуги, підвищення продаж та збільшення клієнтури заклад практикує 10–20% знижку на продукцію.

У кафе «Вайб» з метою заохочення туристів знову скористатись послугами функціонує система знижок для великих груп туристів. Це стимулює туристів-індивідуалів до формування великих груп, залучаючи своїх родичів, знайомих, колег по роботі.

Також з метою вдосконалили свою продукцію кафе «Вайб» практикує проведення опитувань клієнтів з метою виявлення недоліків того чи іншого продукту та їх усунення.

Знижки для особливих клієнтів надаються суто на індивідуальній основі. Здебільшого вони не афішуються і залишаються секретом домовленості між продавцем та гостем. Умовою такої секретності є те, що цей вид знижки – здебільшого прояв цінової дискримінації та особлива увага до гостя. Натомість у кафе «Вайб» дана дискримінація відсутня. Запровадження таких знижок сприяє виробленню стимулюючої функції до покупки, сприяє певним чином зниженню витрат підприємства, реалізації послуг та продукції через збільшення збуту,

полегшує отриманню постійних гостей і планування на перспективу діяльність закладу.

Діяльність кафе «Вайб» в ринкових умовах вимагає підвищення ролі управління підприємством, впровадження стратегії поведінки на основі загального аналізу різного формату інформації як про послуги та продукцію, що надаються, так і вимоги населення до них.

Зазначимо, що за умов стрімкого зростання конкуренції закладів ресторанного господарства необхідно враховувати не тільки власні фінансові інтереси, але й інтереси клієнтів, задля їх утримання і збереження свого іміджу та власної позиції на ринку. Розробка стратегії підприємства, дотримання всіх умов стратегії, використання сучасних технологій, дасть змогу досягти запланованої мети.

Спеціалісти з менеджменту якості зазначають, що неминучого вдосконалення у процесі управління якістю послуг можна досягнути завдяки покращення схем проектування якості, які нівелюють проблеми в ході їх надання. Якість послуг гарантує клієнту дотримання та реалізацію його запитів. Дані властивості формуються на всіх етапах та рівнях процесу надання послуг. Уособлюючи властивості в період планування – реалізації, створюється своєрідна вартість послуги.

Організація роботи ресторанного закладу в сучасних умовах господарювання потребує уваги на підвищення ролі керування закладом, запровадження стратегії поведінки з врахуванням загального аналізу інформації про послуги та продукцію, що надаються споживачам. При цьому контроль за якістю послуг є однією з основних вимог. Більшість витрат закладу, в різних звітах та аналітичних розробках надаються на розгляд керівництву. Вчасний порівняльний аналіз витрат, які забезпечують якість послуг, використовується керівництвом для використання методів їх оптимізації та ефективнішого управління ресторанним підприємством.

Зазвичай, витрати, які спрямовуються на задоволення потреб споживачів послуг, є значними, однак їх не виокремлюють у видатковій частині бюджету. Вони набувають анонімності і не відображають вплив на зміну рівня

прибутковості. Таким чином, оптимізація системи управління підприємством, вимагає достовірної інформації щодо чинників, які несуть вплив на вартість послуг з врахуванням етапів їх надання та реалізації. Окрім цього, всі витрати, які залучаються з метою підвищення якості послуг мають бути чітко визначеними та професійно проаналізованими. За таких умов менеджмент підприємства створює важливий важіль управління.

Відповідальність за формування політики з проблематики якості послуг й задоволення гостей несе, в першу чергу, керівництво, яке документально завіряє політику якості закладу, що включає питання, що стосується:

- ступеня якості продукції й послуг;
- репутації закладу на ринку послуг в контексті сфери якості;
- мети формування якості;
- вибору способу дій до мети в контексті управління якістю;
- важливості працівників закладу, які є відповідальними за створення та реалізацію якості на підприємстві.

Для виконання поставленої мети щодо створення та реалізації якості на підприємстві, менеджмент розробляє структурні елементи системи якості, яка дасть змогу для ефективного управління, оцінювання та покращення якості послуг за всіма етапами. Для цього потрібно докладно вивчити обов'язки усіх задіяних до цього процесу працівників. Зокрема, забезпечення ефективної комунікації споживача та працівників закладу. При цьому рівень відповідальності та обов'язки мають відповідати тим засобам і методам, які потрібні для досягнення поставленого ступеня якості послуг.

Програмне забезпечення у готелях чи ресторанах — набори даних, упорядкованих за конкретними характеристиками, що використовуються для того, щоб вирішити конкретні завдання і зокрема методи та засоби, які застосовують щоб зібрати, передати, зберігати інформацію. В кафе «Вайб» більшість інформації надходить мережею Internet. Робота з персоналом компанії автоматизована з допомогою таких програм: Microsoft Office; Google Chrome; Бухгалтерія 1С. Отже кафе «Вайб» має хорошу інформаційну базу, та добре забезпечене засобами обробки інформації. Завдяки використанню цих методів



кожен потік інформації стає набагато доступнішим, що призводить до скорочення часу та вартості збору даних.

## 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності кафе «Вайб»

Для розвитку ринкових відносин фінансові менеджери повинні постійно контролювати показники діяльності підконтрольних їм компаній. Показниками ефективності виробничої, фінансової чи інвестиційної діяльності є такі показники, як : ділова активність, фінансова стійкість, прибутковість, ліквідність.

У ході аналізу використовуємо дані фінансової звітності кафе «Вайб» за період 2020–2021 рр. Фінансовий аналіз досліджуваного підприємства розпочнемо з розрахунку показників ліквідності.

Оцінка ліквідності є ключовим елементом фінансового аналізу і важливою частиною фінансового менеджменту. Ліквідність вказує на здатність компанії виконати свої зобов'язання без затримок та втрати вартості активів.

Оцінюючи ліквідність компанії необхідно враховувати те, що ці показники визначають стабільність бюджету компанії на різних рівнях з урахуванням ліквідності коштів а в процесі використання аналітичної інформації виконують бажання зацікавлених сторін. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності поданий в табл. 2.4.

Частку поточних зобов'язань підприємства яку можна негайно сплатити за рахунок власних ресурсів показує коефіцієнт абсолютної ліквідності . Цей показник найбільше цікавить постачальників сировини і матеріалів. Зазначимо що оптимальне значення становить  $0,25 \div 0,3$  відповідно до таблиці 2.4 приходимо до висновку: коефіцієнт абсолютної ліквідності аналізованої компанії нижчий ніж базове значення.

Таблиця 2.4

## Розрахунок коефіцієнтів ліквідності [22]

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				Абсолютна, +/-	Відносна, %
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,004	0,003	-0,001	-25
2	Коефіцієнт покриття загальний	0,633	0,729	0,096	15,2
3	Проміжний коефіцієнт покриття	0,214	0,174	-0,04	-18,7
4	Рівень операційної платоспроможності	0,788	0,532	-0,256	-32,5
5	Індекс ліквідності обігових коштів	0,012	0,006	-0,006	-50

Ця ситуація вказує на те, що бюджет зменшується по відношенню до короткострокової заборгованості. За рік відбулося зменшення на 25%. Банк, який надає гроші компанії, надає великого значення вимірюванню поточної ліквідності. З таблиці 2.4, зазначений показник не еквівалентне визначеному значенню критерію  $0,7 \div 0,8$ . Оптимальний коефіцієнт покриття повинен мати значення більше 1. У нашій ситуації на протязі 2 років він має значення  $<1$ , але у 2021 році значення виросло на 15,2%, демонструючи хорошу динаміку.

Розрахунок показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.5.

Можемо відмітити, що коефіцієнт забезпеченості власними коштами є в межах нормативу, що є позитивним для аналізованого підприємства, оскільки свідчить про його незалежність від зовнішнього запозичення. Однак у 2021 р. бачимо зниження показника на 1,2 % (-0,01) та становить 0,83. Коефіцієнт стабільності має позитивну тенденцію, однак зростання незначне – на 1,03 %. На основі показника співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості у 2020 р. – 4,55 та, відповідно, у 2021 р. – 5,53, можемо зробити висновок, що аналізоване підприємство повинно працювати в контексті зменшення кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.5

## Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості [22]

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				Абсолютна, +/-	Відносна, %
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,84	0,83	-0,01	-1,2
2	Коефіцієнт стабільності	0,97	0,98	0,01	1,03
3	Коефіцієнт заборгованості	0,03	0,02	-0,01	-33,3
4	Коефіцієнт фінансового левериджу	38,99	40,11	1,12	2,87
5	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	4,55	5,53	0,98	21,5

Результат данної проблеми пов'язаний із залежністю від фінансування ззовні, це погрожує їй не стабільному функціонуванню.

Коефіцієнти ділової активності дозволяють зробити аналіз, як продуктивно компанія керує своїми коштами. Зазвичай, ці показники включають різноманітні коефіцієнти оборотності. Розрахунок коефіцієнта ділової активності досліджуваних закладу показано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Розрахунок коефіцієнтів ділової активності [16]

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	Нормативне значення
				абсолютне	
1	Оборотність обігових коштів	0,97	1,37	0,4	збільшення
2	Оборотність товарно-матеріальних цінностей	1,12	1,36	0,24	збільшення
3	Оборотність дебіторської заборгованості	18,31	40,36	22,05	збільшення
4	Тривалість циклу операційного (днів)	344,64	277,37	-67,27	зменшення
5	Оборотність кредиторської заборгованості	10,84	7,77	-3,7	зменшення
6	Тривалість циклу фінансового (днів)	310,98	230,38	-80,6	зменшення

На основі таблиці 2.6 можемо підсумувати, що досліджуване підприємство має прискорені обороти відповідних показників, тобто відповідають нормам.

Група показників рентабельності містить такі коефіцієнти: чистої рентабельності (збитковості) власного капіталу; звичайної рентабельності (збитковості) власного капіталу (до оподаткування); рентабельності активів; рентабельності обороту (продажів); рентабельності операційних витрат; рівня втрати власного капіталу; економічної прибутковості. Розрахунок показників рентабельності для досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Розрахунок коефіцієнтів рентабельності (прибутковості) [22]

№ з/п	Показники	2020	2021	Динаміка	
				Абсолютна, +/-	Відносна, %
1	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу	0,005	0,004	-0,001	-20
2	Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування)	0,008	0,006	-0,002	-25
3	Рентабельність активів	0,005	0,003	-0,002	-40
	Рентабельність обороту (продажів)	0,040	0,047	0,007	17,5
4	Економічна прибутковість	0,007	0,005	-0,002	-28,6

На підставі таблиці 2.7 можна зробити підсумок про загальний дохід закладу що досліджується. Можуть спостерігатися негативні тенденції та невідповідність нормативним значенням. Проаналізувавши взаємозв'язок, можемо виділити та зосередитися на елементах, які мають найбільш негативний вплив. Значення коефіцієнта за два роки менше 0,1, що показує низьку ефективність використання майна. Показник економічної рентабельності знаходиться на низькому рівні (у 2021 році він становив лише 0,047). Хорошим фактом є те, що рентабельність продажів послідовно виросла на 17,5% по відношенню до минулого періоду.

Рентабельність власного капіталу показує наскільки ефективним було вкладення грошових коштів у досліджуване підприємство. У 2021 році це значення знизилося на 25% у порівнянні з 2020 роком. Отже чистий прибуток зменшився на 20%. Тому, для підвищення рентабельності власного капіталу

досліджуваного закладу необхідно оптимізувати структуру капіталу, використовуючи механізм дії фінансового важеля для створення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом. Тому нижча рентабельність пов'язана з нестабільною економічною ситуацією в країні, недосконалістю податкової системи, скороченням обсягів ресторанних послуг тощо.

Звернемо увагу, що фінансова оцінка дає змогу:

- проводити безперервний моніторинг поточного стану роботи ресторанів і збирати дані про всі аспекти їх економічної діяльності;
- Знаходити рівень балансу притоків та відтоків грошового потоку, проводити оцінку руху капіталу в наслідок економічного колообігу, що спрямований на збільшення грошової активності компанії і одержання високого доходу;
- пояснити політику, яка розподіляє і використовує доходи;
- здійснення контролю за тим, як рухаються фінансові потоки, дотримання норм використання ресурсу;
- здійснити оцінку напрямку розвитку компанії, по відношенню до необхідності в ресурсах;
- дізнатися, як можна підвищити ефективність ресторанної компанії за допомогою раціональної фінансової політики;
- прогнозувати можливість банкрутства і вчасно робити дії щодо поліпшення функціонування підприємства.

В результаті проведення фінансового аналізу на основі показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності закладу, що досліджується з 2020 по 2021 роки можемо зробити висновок що доцільним буде впровадження топ-менеджментом антикризових заходів в процесі виробничо-господарської діяльності щоб їх покращити.

### 2.3. SWOT-аналіз та PEST-аналіз кафе «Вайб»

Інноваційна стратегія закладів громадського харчування має вирішальне значення для їх інноваційної діяльності. Щоб компанія добре функціонувала, вона повинна не тільки запроваджувати інноваційні технології у свою діяльність, але і формувати та запроваджувати їх у свою систему управління, і ця система управління повинна мати такі характеристики: економічні, функціональні, інформаційні, методологічні, організаційні, соціальні.

Керівництво кафе «Вайб» не належним чином приділяє увагу формуванню стратегії управління, що вказує на те, що аналізоване підприємство притримується в межах своєї господарської діяльності консервативного типу управління. Можна сказати, що цей тип більш тактичний і реагує на зміни, не звертаючи уваги на прогнози чи плани. Зразком тактичного управління змінами зовнішнього середовища є складна ситуація в Україні, наслідком чого продажі знизилися до критичних позначок, а керівники змушували співробітників брати неоплачувані відпустки.

В процесі визначення якості продукту кафе «Вайб», його менеджмент користується такими критеріями, як:

- Стабільність і надійність контрактів (додержання термінів, довіра);
- Індивідуальні підходи до клієнтів;
- навички та знання працівників;
- ввічливість, товариськість;

SWOT-аналіз (SWOT analysis) - це стратегічний інструмент для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, з якими воно може стикатися.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для стратегічного управління, допомагаючи підприємствам ліпше розуміти своє положення на ринку та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку.

Проведемо SWOT-аналіз кафе «Вайб», щоб оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища з точки зору можливості, загрози, сильної і слабкої сторони (Рис. 2.1).

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Вигідне розташування Досвід роботи Кваліфікований персонал Високий рівень інновацій Навчання персоналу	Відсутність власної логістичної системи Відсутність відділу маркетингу Невисокий рівень делегації повноважень Низький рівень мотивації співробітників Низький рівень залучення клієнтів
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Залучення нових клієнтів Укладення договорів про співпрацю Можливість розширення підприємства	Складна політична ситуація в країні Низький рівень розвитку туристичної інфраструктури Складна економічна ситуація в державі

Рис. 2.1. SWOT-аналіз кафе «Вайб»

Не дивно, що сучасному ринку послуг характерна висока пропозиція та низький попит, враховуючи швидке розширення закладів ресторанного господарства в останні роки. Причиною цього, звичайно, є високий рівень конкуренція закладів ресторанного господарства.

Зі збільшенням конкурентів все менше стає можливостей диференціювати свою продукцію, і компанії стає все важче закріпитися на ринку. Більшість ресторанів і кафе пропонують подібні послуги, через що стає складним позиціонувати певну ресторанну компанію на ринку. У таких умовах конкурентного середовища будь-яка компанія повинна адаптуватися до ринкової ситуації та робити кроки, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку, покращувати свою продукцію, ставити відповідні рівні цін і забезпечувати використання інновацій.

PEST-аналіз - це метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити та оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність підприємства чи організації. PEST-аналіз допомагає компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та розробляти стратегії, що враховують ключові фактори, що можуть впливати на їхню діяльність.

Для оцінювання конкурентного середовища, в якому здійснює свою діяльність кафе «Вайб», скористаємося моделлю PEST-аналізу. PEST-аналіз (аналіз політичного, економічного, соціокультурного та технологічного оточення) є інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє визначити

та проаналізувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства або організації. Кожна з чотирьох складових PEST має свої унікальні аспекти, які можуть впливати на бізнес. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## PEST-аналіз кафе «Вайб»

Група факторів	Питома вага	Група факторів	Питома вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Політична нестабільність	0,2	Платоспроможність населення	0,3
Податкове законодавство	0,3	Інфляція	0,3
Бюрократія і корупція	0,3	Коливання курсів валют	0,2
Військові дії в країні	0,2	Рівень оплати праці в галузі	0,2
Усього	1	Усього	1
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Зміни в споживацьких перевагах	0,5	Доступ споживачів до інформації	0,6
Соціокультурні тенденції	0,2	Автоматизація бізнес-процесів	0,2
Вимоги до якості та рівня сервісу	0,3	Технологічні зрушення галузі	0,2
Загалом	1	Загалом	1

Провівши аналіз можна підтвердити, що політичні фактори (корупція та політична нестабільність), мають значний негативний вплив на діяльність кафе. Поміж них: економічні фактори – мала платоспроможність відвідувачів та високі ціни, через що відбувається подорожчання ресторанних послуг. У той же час на економічні показники компанії все більше впливають соціальні зміни. Тому акцент на зелений туризм, еко продукція, правильне харчування та якісні характеристики продукції, або ж зміни в споживчих уподобаннях, дають нову можливість вдосконалення та розширення сфери діяльності кафе. Важливі екологічні показники країни підвищили зацікавленість суспільства в збереженні природних ресурсів, скороченні споживання пластику та захисті природи, через що підприємства мусять реагувати на потреби суспільства та вводити соціальну відповідальність у свій бізнес. Найважливішим технологічним елементом сьогодення є доступ споживача до інформації Це забезпечує можливість всебічної комунікації та порівняння діяльності підприємств ресторанного господарства, що дозволяє формувати нові потреби споживачів. Результатом опитування споживачів і робітників закладу є три стратегічні напрями



конкурентної переваги, які є основоположними для підтримки конкурентної позиції кафе Вайб в довгостроковій перспективі: соціальна відповідальність, інтеграція діяльності і якість.

Отже, основними напрямками, за якими компанія повинна вдосконалювати свою діяльність, є: якість, як основний фактор лояльності клієнтів, інтеграція як спосіб здешевити послуги та отримати максимальний контроль над процесом виробництва, а також соціальна відповідальність, як реакція на вимоги ринку та спрямованість уваги споживачів на екологічні та суспільні проблеми країни.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 3.1. Формування стратегії управління персоналом кафе «Вайб»

Потреба в розробці стратегій управління працівниками з'являється коли компанії розуміють важливу роль нематеріальних активів забезпечення конкурентної переваги та економічної доцільності інвестування в працівників.

Процес формування інструментів управління інноваціями на українських підприємствах є сповільненим. Наслідком цього є відсутність новітніх методик оперативного реагування на впровадження прогресивних технологій, незабезпеченість інноваційної діяльності досконалою фінансовою, податковою та правовою базою, що обумовлює необхідність вивчення і узагальнення вітчизняного та світового досвіду. Разом з тим, незважаючи на значний вклад вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків, залишається поза увагою персонал підприємства як цінне джерело інноваційних ідей. Відсутній ефективний механізм донесення інноваційних пропозицій співробітників до керівників. Вирішення цієї проблеми є можливим лише за рахунок впровадження системи управління ідеями. Її сутність полягає в тому, що завдяки цілеспрямованій підтримці керівників, зрозумілої кожному спеціалісту методики визначення кращих інноваційних проєктів та форм стимулювання, відбувається підвищення інноваційної активності персоналу підприємств [13].

Стратегічні питання управління персоналом поділяється на три типи [14].

«Вищі» питання першого порядку, щодо довгострокового напрямку розвитку компанії чи сфери діяльності. «Нижчі» питання другого порядку, зосереджуються на внутрішні організаційні процеси і на тому, як підприємство організоване для здобутку власних цілей. «Нижчі» питання третього порядку пов'язані з вибором певної структури та підходу у сферах людських ресурсу,

також ці питання стратегічні через те, що вони і визначають основні параметри організації виробничих відносин в підприємстві.

Дослідження показали, що ці проблеми вирішуються на трьох рівнях.

#### 1. Стратегічний рівень:

Основні питання цього рівня включають стратегічне планування та розвиток бізнесу.

Розробка стратегій відображає довгострокові цілі та спрямована на визначення способів досягнення конкурентних переваг.

Формулювання місії, визначення цілей та визначення стратегічних ініціатив.

#### 2. Управлінський рівень:

Основні питання цього рівня стосуються координації та виконання стратегій, розроблених на стратегічному рівні.

Визначення тактичних завдань та ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Керівництво відділами та командами для ефективного впровадження стратегій.

#### 3. Операційний рівень:

Основні питання цього рівня включають щоденне виконання завдань та операцій, необхідних для підтримання діяльності організації.

Розробка та виконання конкретних завдань, орієнтованих на досягнення тактичних та стратегічних цілей.

Моніторинг ефективності та внесення коректив у робочі процеси.

Ці три рівні управління взаємодіють та узгоджуються для забезпечення успішності організації в її стратегічних та операційних вимірах. Управління на кожному рівні має свої відповідальності та завдання, спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

Щоб створити стратегію управління персоналом у кафе «Вайб» рекомендуємо утворити групу з 10–15 учасників, до складу якої входитимуть керівники структурних підрозділів, кадровий департамент, трудовий колектив та консультанти ззовні. Зазначимо, що адміністратор підприємства буде лідером

цієї групи. Необхідність формування стратегії управління персоналом обумовлена вимогами стратегії розвитку підприємства та необхідністю створення ефективної системи управління працівниками.

Щоб зрозуміти можливі підходи, щоб здобути необхідну відповідність між двома стратегіями, Вокер пропонує корисну аналітичну модель для оцінки ступеня відповідності або ступеня вертикальної інтеграції. Він виділив три потенційні різновиди процесу реалізації та розробки стратегії управління працівниками підприємства [11].

#### 1. Процес відповідності:

Процес відповідності управління персоналом орієнтований на виконання встановлених стандартів, правил та нормативів. Усі кроки та практики розробки стратегії відповідають нормативам та вимогам законодавства, етичних стандартів та внутрішніх політик компанії. Цей підхід забезпечує дотримання правових та етичних стандартів управління персоналом.

#### 2. Ізольований процес:

В ізольованому процесі кожен етап розробки та реалізації стратегії управління персоналом функціонує самостійно та незалежно від інших частин організації. Різні відділи працюють без значущого взаємозв'язку та взаємодії. Цей підхід може бути ефективним в умовах, коли окремі відділи чи підрозділи мають специфічні потреби, але при цьому може стати перешкодою для взаєморозуміння та спільного досягнення стратегічних цілей.

#### 3. Інтегрований процес:

Інтегрований процес розроблення та реалізації стратегії управління персоналом передбачає активну взаємодію всіх рівнів та відділів організації. Керівники, співробітники кадрового відділу, представники трудового колективу та зовнішні консультанти спільно визначають ключові напрямки та завдання для досягнення стратегічних цілей. Це сприяє виникненню єдиної візії та плану, який забезпечує інтегровану та згуртовану реалізацію стратегії.

У всіх типах стратегічної відповідності розробка ефективної стратегії компанії виставляє деякі ультиматуми до стратегічного управління людськими ресурсами: вчасне знаходження зміни ззовні та впровадження стратегічних змін

в управлінні людськими ресурсами; гарантування можливості втілення стратегій організаційного розвитку, заснованих на створенні людського потенціалу, який вимірюється можливостями працівників; гарантування оптимальної дії внутрішнього бізнес-процесу для створення можливостей організації, здатності здобувати поставлених результатів і впровадження інновацій; впровадження механізмів реалізації стратегічних планів управління працівниками за допомогою створення ієрархічної взаємозалежності між управлінськими рішеннями та оцінюванням досягнення поставлених цілей; гарантування розвитку стратегічного потенціалу людських ресурсів [17].

Вагомим завданням при розробці стратегій управління працівниками в актуальних умовах є розробка цілісних та інтегрованих стратегій, які одночасно є диференційованими. У той же час керівництво має діяти відповідно до стратегічних орієнтирів у таких сферах, як зайнятість, мотивація і розвиток співробітників, гарантуючи індивідуальний підхід до різних груп працівників, а також до окремих ключових співробітників. Цілісність та інтеграція стратегій HRM є як вертикальними, так і горизонтальними.

Вертикальна інтеграція означає, що загальна стратегія розвитку формулює мету для стратегії управління робітниками в таких областях, як: місія керування персоналом; загальні цінності, якими діляться більшість співробітників; гарантування ресурсів стратегії управління персоналом; напрямки підвищення компетенції працівників; досягнення більшої ефективності в компанії.

Існує дві форми вертикальної інтеграції: інтеграція, яка має організаційну культуру та інтеграція в бізнес-стратегію. Стратегії управління персоналом спочатку повинні бути розроблені з відповідністю з організаційною культурою компанії. На нашу думку, найбільш придатними для стратегічного управління організаційними культурами є: гуманістична, що значить заохочення працівників до управління та зосередження на задоволенні їхніх потреб і досягненні особистих цілей; конструктивна, націлена на продуктивну роботу та досягнення поставлених цілей; соціально позитивна, що заснована на неконфліктних міжособистісних стосунках, цілісності та довірі колективу; заснована на професійних і соціальних компетенціях; новаторська, націлена на

самореалізацію, завжди готова сприймати та втілювати нове, націлена на можливості змін.

Стратегії управління персоналом повинні бути розроблені для зміни організаційної культури, яка утворилася в компанії, але не відповідає вибраним стратегічним орієнтирам.

Іншою формою вертикальної інтеграції є узгодження стратегій бізнесу та людських ресурсів. На цьому етапі рекомендується концептуальний метод, при якому будується матриця відповідності, що визначає ключові елементи HR-стратегії для кожного елемента бізнес-стратегії.

Беручи до уваги аналіз фінансових та економічних показників, а також SWOT-аналіз кафе «Вайб», ми пропонуємо розробити «стратегію фокусування», яка включає такі особливості:

Працевлаштування. Для ключових професій здійснюється пошук досвідчених спеціалістів. Компанія шукає потрібних спеціалістів поміж своїх співробітників, оцінює та розвиває їх потенціал.

Винагороди. Співробітники освоюють нові сфери діяльності та отримують підтримку та розвиток кар'єри.

Навчання персоналу. Внутрішній відбір персоналу відкриває можливості для тих, хто бажає приєднатися до розвитку нових напрямів діяльності. Працівники беруть участь в управлінській діяльності.

Розробка цієї стратегії має відповідати чотирьом принципам: вирівняти процеси управління відповідно до здатності компанії досягати своїх стратегічних цілей; забезпечити зростання працівників кафе «Вайб» до набуття необхідних компетенцій; йти назустріч формуванню хорошого іміджу компанії серед її співробітників та на зовнішніх ринках; визначити основні напрямки інвестування в людські ресурси для забезпечення конкурентної переваги кафе «Вайб» та його кадрового потенціалу [15].

Окреслюючи взаємозв'язок між бізнес та кадровою стратегією, досліджуване підприємство може розробити вимоги до працівників. Натомість того, щоб відгукуватися на тенденції ринку праці, кафе планує, які працівники йому знадобляться для того, щоб реалізувати свою бізнес-стратегію. Завдання

полягає в тому, щоб створити збалансовану структуру робочої сили. Це дає змогу визначити основні типи працівників, яким потрібно розробити програму розвитку талантів. Конкретно стратегія розвитку людських ресурсів, заснована на сильній і цілеспрямованій політиці мотивації, забезпечує формування хорошого корпоративного іміджу. Розробка результативної стратегії управління кадрами кафе «Вайб» повинна бути щільно пов'язана з менеджментом в компанії, а її основними вимогами є: взаємозалежність функцій HRM-стратегії та загальнокомпанійних стратегій; сталість і гнучкість політики керування працівниками; персональний підхід до всіх працівників та урахування людського фактору; соціальна направленість політики управління робітниками, спрямована на економічний ефект і соціальний захист працівників; політична діяльність має бути скерована на позитивний вплив на працівників на кожному етапі її реалізації.

Розробка та впровадження стратегії управління працівниками завжди визначається часом і сильно залежить від етапу життєвого циклу компанії. Корпоративний розвиток має циклічний характер, іншими словами, проходить різні етапи життєвого циклу, які визначають деталі виробничої, інвестиційної, економічної, соціальної та фінансової діяльності. Як і інші живі істоти, бізнес проходить етапи створення, зростання, стабільності та занепаду. Навіть коли бізнес досягає успіху, зазнає кризи і врешті зупиняє своє існування або повністю міняється. Деякі з підприємств існують довго і весь час змінюються у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Деякі з них зникають з ринку в одну мить. Довготривалість і якість життя компанії залежить від її здатності бути гнучкою, мінятися і пристосовуватися. Безсумнівно, що підприємства, які не гнучкі в нестабільному середовищі, приречені на поразку. Тому керування кафе «Вайб» вимагає специфічних знань з управління персоналом та формування стратегій і стилів, які адаптовані до особливостей кожного етапу.

### **3.2. Пропозиції щодо ефективного використання методів управління персоналом у кафе «Вайб»**

Охорона праці – комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у ресторанах забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково-гігієнічній та технічній основах. Завдання техніки безпеки у закладах ресторанного господарства – вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розроблення конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації та розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

Для будь якого ресторанного комплексу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні та інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки у країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку як держави, так і регіону. Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу ресторанного підприємства, також як і завдання у галузі захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів [18].

При організації системи безпеки ресторанного комплексу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники ресторанних комплексів схильні вдаватися до двох крайнощів: або вони витрачають значні кошти на організацію надскладних систем безпеки, які призначені для об'єктів підвищеної секретності, або майже не приділяють питанням безпеки належної уваги.



Безперечним фактом є те, що у сучасних умовах безпека ресторанного комплексу, його працівників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь яке ресторанне господарство, як комерційне підприємство, є предметом особливого інтересу конкурентів. Наявність на ринку розвиненої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвиненої системи її захисту від несанкціонованого отримання та зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки ресторанного комплексу.

Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що у сучасних умовах для забезпечення безпеки як персоналу, клієнтів, ресторанного комплексу, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться. Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності ресторанного закладу. Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, то виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають як у безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну та фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові. Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони породжують збиток здоров'ю людей, їх майну, власності ресторанного комплексу; побічно впливають на розмір прибутків і збитків. Фінансові загрози – заподіюють збитки та прямі фінансові втрати як закладу ресторанного бізнесу, так і клієнтам. Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації – призводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат [18].

Ресторанне підприємство, відповідно до закону України “Про туризм”, відповідає за збереження речей клієнтів, а також несе відповідальність за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю та майну відпочиваючих внаслідок недоліків при наданні послуг, а також компенсує моральну шкоду, заподіяну клієнту порушенням його прав. Тому, у кожному закладі ресторанного бізнесу має бути

план заходів щодо забезпечення захисту та безпеки клієнтів, який містить такі чинники ризику, як пожежа, крадіжка, травма, несподіване захворювання тощо. Цей план, природно, повинен відповідати діючим законам і правилам, виконання повинно систематично контролюватися одним з керівників ресторанного комплексу.

У закладі ресторанного господарства повинні системно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які є вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, а також цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше. Усі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд), так і під час роботи (періодичний медогляд).

Захист гостей і їх власності – важливий аспект у роботі ресторанного комплексу. Власник і службовці зобов'язані, згідно із законом, вживати всі необхідні заходи обережності, щоб забезпечити безпеку гостей (у т. ч. й економічну). Важливу роль у цій справі на сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу відіграють електронні системи управління. Вони використовують мережу комп'ютерів останнього покоління та новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати річні махінації при здійсненні розрахунків.

Ресторанні служби зобов'язані забезпечити клієнтів інформацією про правила протипожежної безпеки, а також, у випадку потреби, викликати для клієнта без додаткової оплати швидку допомогу.

Інноваційна діяльність співробітників безпосередньо відображається на стабільності компанії. Для підвищення мотивації персоналу закладів ресторанного господарства потрібно створити ефективну систему мотивування (винагороди) з двох аспектів:

1. Створити систему мотивування на основі ключових показників ефективності для кожного відділу та працівника - систему KPI (Key Performance Indicators).

2. Розробка загальної системи преміювання працівників відповідно до загальних результатів роботи компанії, тобто рівня зайнятості робочої сили (КТУ).

Якщо першій і другій системам мотивації дають право на існування, то в системі KPI внесок всіх співробітників у досягнення цілей компанії чітко визнається і оцінюється керівництвом і той, хто працює, отримує високі матеріальні винагороди. На рахунок другої системи можемо сказати, що немає значення чи приймав працівник участь в здобутку цілей підприємства чи ні, цей працівник так само отримає таку ж саму винагороду, як і той, що старався обслуговувати клієнтів по максимуму.

Отже, KPI – це конкретні метрики або числові показники, які використовуються для оцінки та вимірювання успішності організації, проекту чи конкретної діяльності. Вони є важливим інструментом для ефективного моніторингу та вдосконалення діяльності, спрямованої на досягнення ключових бізнес-показників. Використання KPI дозволяє зорієнтувати зусилля команди на досягнення стратегічних пріоритетів та вчасно виявляти області, де необхідна корекція для досягнення оптимальних результатів.

Переваги застосування системи KPI в мотивації персоналу:

1. Чітке визначення цілей: Застосування системи KPI дозволяє чітко визначити конкретні цілі та очікування для кожного співробітника. Це сприяє

більш ефективній мотивації, оскільки персонал розуміє, що саме від нього очікується для досягнення успіху.

2. Об'єктивна оцінка успішності: Система КРІ надає об'єктивні критерії для оцінки виконання завдань та досягнення цілей. Це створює справедливий механізм визначення успішності та винагороди, що знижує ризик суб'єктивності та конфліктів.

3. Стимулювання конкуренції: Введення КРІ може стимулювати здорову конкуренцію серед персоналу, оскільки працівники можуть бачити свої результати та відповідати на виклики, спрямовані на досягнення вищих показників.

4. Можливість персоналізації: Кожному співробітнику можуть бути призначені індивідуальні КРІ, відповідно до його функціональних обов'язків та особистих амбіцій. Це дозволяє створювати персоналізовані плани мотивації, що враховують індивідуальні можливості та потреби.

5. Сприяння неперервному розвитку: Система КРІ сприяє постійному вдосконаленню та розвитку персоналу, оскільки вона створює можливість перегляду та коригування цілей відповідно до стратегічних змін в організації. Це стимулює постійний процес самовдосконалення та досягнення високих результатів.

Показники КРІ оцінюються в спеціальній таблиці «Матриця КРІ». Ця таблиця отримала свою назву через те, що виконується матричний аналіз і порівняння великої кількості даних (ваги показників і діапазонів значень).

Введення кількісних і якісних цілей в індивідуальні угоди відповідно до цілей «Матриці КРІ» базується на спільній творчості керівників і працівників. Розробка цілей та індикаторів реалізується набором заздалегідь підготовлених критеріїв оцінки конкретної посади, які повністю відповідають характеристикам конкретної компанії. Цей каталог стандартів називається «Корпоративна бібліотека КРІ». Після закінчення звітного періоду менеджери можуть обирати конкретні цілі в кожному конкретному випадку.

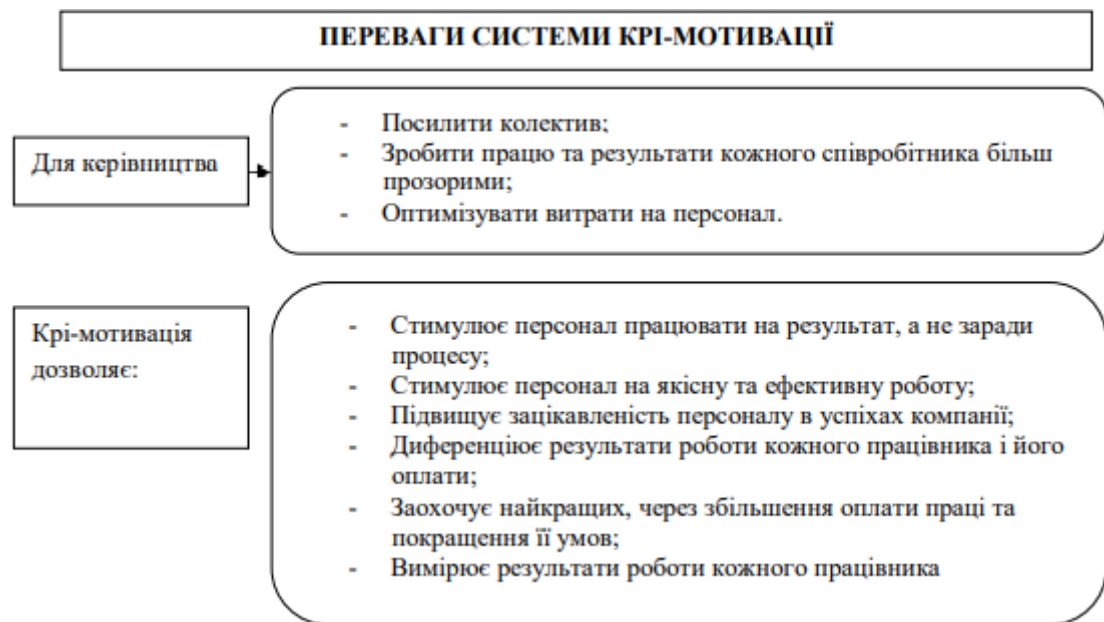


Рис. 3.1. Переваги системи КРІ-мотивації для кафе «Вайб».

Система показників КРІ є практичним інструментом для визначення корпоративних цілей. Мотивація персоналу (матеріальне стимулювання) на основі КРІ, на противагу основної заробітної плати, спрямована на здобуття короткострокових і довгострокових цілей компанії та підвищує мотивацію працівників до виконання своїх обов'язків. Показники КРІ можна поділити на дві групи: запізнілі та випереджаючі. Запізнілі КРІ вимірюють результати та досягнення, які вже сталися, допомагаючи в оцінці минулої ефективності. З іншого боку, випереджаючі КРІ надають інформацію про тенденції та прогнозують майбутні результати, що дозволяє організації вчасно реагувати та коригувати стратегії для досягнення майбутніх цілей. Такий підхід дозволяє комплексно визначати ефективність та планувати дії для подальшого розвитку. Ці метрики роблять оцінку поточної діяльності відділу та компанії в загальному.

Головною функцією показників КРІ – це визначення, вимірювання та оцінка ступеня досягнення ключових цілей та завдань організації чи проєкту. Вони служать об'єктивними критеріями для визначення ефективності та успішності діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних планів. Показники КРІ надають керівництву та команді чітку картину результатів,

допомагаючи приймати обґрунтовані рішення для подальшого вдосконалення та досягнення поставлених цілей.

При створенні системи мотивації на основі КРІ, рекомендується обирати не більше 10 ключових показників. Це дозволяє забезпечити більшу чіткість та ефективність оцінки, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Обмеження кількості ключових показників сприяє концентрації зусиль персоналу на найважливіших аспектах діяльності, забезпечуючи таким чином ефективну мотиваційну систему.

КРІ і мотивація співробітників стали нероздільними, тому що з використанням цих показників можливо створити довершену та продуктивну систему мотивування та натхнення своїх співробітників. Описана вище система мотивування працівників дуже добре працює на практиці. Щоб правильно мотивувати співробітників, розумнішим і раціональнішим буде оцінювати компанію в цілому і завдання кожного працівника зокрема, ніж вести психологічну і фінансову війну у вигляді штрафів. Це може заощадити підприємству реальні гроші та дати реальні переваги (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Умови виплати бонусів в кафе «Вайб»

Показник	Збереження базового рівня	Покращення базового рівня на 30%	Покращення базового рівня на 50%	Покращення базового рівня на 100%
Прибуток/грн./дні	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за надійність
ПонадЕфект	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за ефективність

Джерело: розроблено автором на основі.

Щоб система мотивування була справді ефективною в компанії, що аналізується, вона повинна відповідати кільком простим принципам:

- Співробітників потрібно мотивувати показниками, на які вони впливають.

- Системи мотивації співробітників містять лише один-три показники, які узгоджуються один з одним.

- Співробітники знають, як досягти цих показників. Співробітники можуть значно підвищити свій дохід при досягненні КРІ (при цьому при впровадженні нової системи мотивації вони не повинні втрачати свій звичайний місячний дохід і не повинні його змінювати).

Система мотивування на основі основних показників ефективності дозволяє розраховувати показники КРІ на щоденній і щотижневій основі, дозволяючи контролювати діяльність ваших працівників та всього закладу в режимі реального часу. Це дозволяє забезпечити реальний час контролю над діяльністю персоналу та всієї організації.

Застосування системи КРІ також може стати джерелом додаткового мотивування персоналу, оскільки чітке визначення цілей і прозорі механізми оцінки результатів стимулюють досягнення високих показників та підвищення робочої продуктивності.

### **3.3 Розробка додатку для кафе «Вайб»**

У другому розділі даної роботи ми проаналізували, що в аналізованому підприємстві присутня низька рентабельність, а також за допомогою проведеного SWOT-аналізу підприємства ми дізналися, що заклад має низький рівень залучення клієнтів. Тому пропонуємо створити додаток для закладу з метою збільшення рентабельності та залучити якомога більше клієнтів для збільшення прибутку.

Сучасний світ гостинності та ресторанного бізнесу вимагає постійних інновацій та ефективних інструментів для задоволення потреб клієнтів та

оптимізації операцій. Також більшість людей не хочуть дзвонити в заклад, щоб зробити замовлення. Більшість з них оберуть замовлення через сайт, або ж через додаток при умові його наявності. У цьому контексті, наша ідея – розробка та впровадження у кафе інноваційного мобільного додатку, який не лише підвищить зручність для клієнтів, але й покращить управління всією діяльністю закладу.

Основні переваги впровадження мобільного додатку для кафе:

1. Зручне замовлення та оплата:

Клієнти матимуть можливість швидко та легко замовляти страви та напої через мобільний додаток, а також проводити оплату онлайн, зменшуючи час очікування та полегшуючи процеси обслуговування.

2. Персоналізовані акції та знижки:

Додаток надасть можливість створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхніх уподобань та попередніх замовлень, що сприятиме збільшенню лояльності. Також знижки приваблюють людей, наприклад знижки на день народження.

3. Ефективне управління запасами:

Власники кафе матимуть доступ до аналітики стосовно популярності різних страв та напоїв, що сприятиме оптимізації запасів та плануванню меню.

4. Збільшення клієнтського досвіду:

Мобільний додаток створить можливість для кафе спілкуватися безпосередньо з клієнтами, отримувати фідбек та пропозиції, а також надавати регулярні оновлення та новини.

5. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів:

Додаток забезпечить власникам кафе аналітичні інструменти для вивчення попиту, поведінки клієнтів та ефективності акцій, що дозволить оптимізувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Система лояльності:

При реєстрації у додатку клієнти отримають знижку на перше замовлення 20%. Також з кожного замовлення клієнти будуть отримувати бали, якими в майбутньому вони зможуть розрахуватися за замовлення.



Очікується, що наш інноваційний підхід до впровадження мобільного додатку сприятиме не лише зростанню кафе в конкурентному середовищі, але й створить новий рівень спілкування з клієнтами, викликавши позитивні зміни у відносинах та враженнях від кафе.

Інноваційність цього додатку полягає у тому, що він буде призначений не тільки для клієнтів, а також для керівництва та персоналу закладу.

Цільова аудиторія:

1. Власники кафе та ресторанів:

- *Потреби та очікування:* Аналіз ефективності бізнесу через статистику та аналітику, управління запасами та меню, ефективність маркетингових кампаній, спрощення обліку та управління персоналом.

2. Персонал кафе:

- *Потреби та очікування:* Швидка та зручна система приймання та виконання замовлень, ефективна взаємодія з клієнтами, зручне планування завдань, навчання та розвиток.

3. Клієнти кафе:

- *Потреби та очікування:* Зручне замовлення та оплата через мобільний додаток, отримання персоналізованих акцій та знижок, швидка доставка та взаємодія з кафе через додаток.

Характеристика цільової аудиторії:

1. Власники кафе:

- Орієнтовані на підвищення ефективності бізнесу та зменшення витрат.
- Прагнуть до оптимізації управлінських процесів та підвищення рівня обслуговування.
- Зацікавлені в аналізі даних для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

2. Персонал кафе:

- Важливі елементи – швидкість та легкість виконання робочих обов'язків.

- Цінують можливість навчання та особистісного розвитку.
- Прагнуть до ефективного спілкування та координації завдань.

### 3. Клієнти кафе:

- Орієнтовані на зручність та персоналізований сервіс.
- Прагнуть до ефективного та швидкого обслуговування.
- Цінують акції, знижки та особливі умови для постійних клієнтів.

Наш мобільний додаток призначений для всіх учасників бізнес-процесу – від власників закладів та персоналу до кінцевих клієнтів. Ми створюємо рішення, що задовольняє потреби всіх сторін, сприяючи оптимізації управління та поліпшенню взаємодії між усіма учасниками гастрономічного процесу.

Аналіз сучасного ринку кафе та мобільних додатків:

#### 1. Конкуренти у галузі кафе:

- *Стратегії:* Багато закладів акцентують на атмосфері та унікальності, інші – на швидкому обслуговуванні та мобільних замовленнях.
- *Переваги:* Різноманітність меню, спеціальні пропозиції для клієнтів, екологічна та соціальна відповідальність.

#### 2. Конкуренти у галузі мобільних додатків:

- *Стратегії:* Онлайн-замовлення, програми лояльності, персоналізовані акції та доставка.
- *Переваги:* Зручність використання, швидкість обробки замовлень, програми лояльності та винагороди.

Функціональність додатка дасть змогу ефективно вести бізнес і давати своїм клієнтам тільки якісний сервіс. Персональні знижки та бонуси будуть спонукати клієнтів активніше користуватися додатком. Аналіз порівняння функцій найпопулярніших додатків для бізнесу ресторанної індустрії показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння функцій відомих додатків для закладів ресторанного господарства

Назва мобільного додатка	Критерії функцій додатку						
	Цифрове меню	Історія замовлень	Оплата через додаток	Замовлення доставки	Можливість залишити відгук	Система лояльності	Статистика для керівника чи працівника
Nori	+	+	+	+	-	+	-
Glovo	+	+	+	+	+	-	-
Корзина	+	+	+	+	+	-	-
Sushi Zoom	+	+	+	+	+	+	-
Guru Food	+	+	+	+	+	-	-
Loko	+	+	+	+	+	-	-
McDonald's	+	-	-	-	+	-	-

Джерело: розроблено автором.

Як можна побачити з таблиці 3.1, переважна більшість додатків мають подібні функції. З їх допомогою потенційні клієнти можуть переглянути меню, акції, зробити замовлення чи залишити відгук. Системи накопичення балів є доступним лише в декількох додатках. Але такої функції, як статистика, яка зможе показати керівнику кількість продажів, чи різні характеристики клієнтів немає в них. Отож така функція буде інноваційною. А система накопичення балів та знижка на перше замовлення зможе залучити велику кількість клієнтів.

Наша основна мета – створити інноваційний мобільний додаток для кафе, який буде сприяти покращенню обслуговування клієнтів та ефективного управління всією діяльністю закладу.

Конкретні цілі та завдання:

1. Забезпечення зручності для клієнтів:

- Дозволити клієнтам швидко та зручно робити замовлення через додаток.
  - Забезпечити можливість заздалегідь вибирати столик та резервувати місце.
2. Оптимізація процесу замовлення та оплати:
    - Зменшити час очікування замовлення, використовуючи мобільне замовлення та швидку оплату.
    - Забезпечити зручні та безпечні способи онлайн-оплати.
  3. Впровадження програми лояльності:
    - Розробити програму лояльності, яка стимулює клієнтів до регулярних замовлень та надає їм ексклюзивні переваги.
  4. Підвищення ефективності обслуговування:
    - Забезпечити персоналу інструменти для ефективного відстеження та обробки замовлень.
    - Впровадити систему сповіщень та геолокаційних сервісів для оптимізації обслуговування.
  5. Збільшення задоволеності клієнтів:
    - Запровадження опитувань та функціоналу зворотнього зв'язку для оцінки якості обслуговування та врахування побажань клієнтів.
  6. Підвищення управлінської ефективності:
    - Забезпечення власників та керівників кафе аналітичними засобами для відстеження продажів, управління запасами та визначення популярних страв.

Ці конкретні цілі та завдання спрямовані на створення додатку, який не лише полегшить процес замовлення для клієнтів, але й покращить усі аспекти управління кафе.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів в системі управління реальними інвестиціями, є одним з ключових етапів, що визначає прийняття стратегічних рішень і розподіл ресурсів. Цей процес включає в себе ретельний аналіз і визначення того, наскільки інвестиції сприятимуть досягненню поставлених цілей та забезпечать найвищий рівень виправданості для витрат.

Проведемо аналіз ефективності бізнес проєкту мобільного додатку для кафе «Вайб».

Таблиця 3.2

## Початкові витрати на створення додатку для кафе «Вайб»

Витрати	Кількість одиниць	Вартість одиниці, грн	Всього витрати, грн
Розробка програмного забезпечення	1	90000	90000
Дизайн	1	5000	5000
Реклама	3	4000	12000
Хостинг	1	2000	2000
Тестування	1	3000	3000
Реєстрація та ліцензування	1	7000	7000
Технічна підтримка та оновлення	1	10000	10000
Всього			129000

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, витрати пов'язані з впровадженням інноваційного додатку становлять 129000 ( розробка програмного забезпечення, дизайн, реклама, хостинг, тестування, реєстрація та ліцензування, тех. підтримка та оновлення).

Було розраховано поточну вартість впровадження рекомендованих заходів, очікуванні прибутки за оцінкою економістів підприємства буде становити 50000 грн.

Чиста приведена вартість (NPV) - це фінансовий термін, який використовується для оцінки сумарної вартості проєкту або інвестиції. Вона враховує не лише поточну вартість майбутніх грошових потоків, але й враховує можливі витрати та втрати, пов'язані з реалізацією проєкту.

Формула за якою розраховують (NPV):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+r)^k} \quad (3.1)$$

де  $n$  - період реалізації;

$CF_k$ - грошовий потік в період  $k$ ;

$r$  - ставка дисконтування;

$I_k$  - інвестиції в період  $k$ ;

$k$  - порядковий номер року де  $k = 1, 2, 3 \dots n$ .

$$NPV = -\frac{129000}{(1 + 0,2)^1} + \left( \frac{50000}{(1 + 0,2)^1} + \frac{50000}{(1 + 0,2)^2} + \frac{50000}{(1 + 0,2)^3} + \frac{50000}{(1 + 0,2)^4} + \frac{50000}{(1 + 0,2)^5} \right)$$

$$NPV = -107500 + (41667 + 34722 + 28935 + 24113 + 20294) = 42231 \text{ грн.}$$

Якщо  $NPV > 0$ , отже проєкт потрібно рекомендувати для реалізації. Якщо  $NPV = 0$ , то прибутку, що надходить від проєкту стане тільки на відновлення коштів, що було вкладено. Якщо  $NPV < 0$  то проєкт немає сенсу приймати для реалізації.

Щоб розрахувати дисконтований період окупності проєкту переведемо грошові потоки в вид поточних вартостей для всіх років:

$$PV1 = 50000 / (1 + 0,2)^1 = 41667$$

$$PV2 = 50000 / (1 + 0,2)^2 = 34722$$

$$PV3 = 50000 / (1 + 0,2)^3 = 28935$$

$$PV4 = 50000 / (1 + 0,2)^4 = 24113$$

$$PV5 = 50000 / (1 + 0,2)^5 = 20094$$

Сума дисконтованих доходів за 1-4 роки:  $41667 + 34722 + 28935 + 24114 = 129438$  грн. (додаємо  $PV1 + PV2 + \dots$  доки сума не стане більшою дисконтованих інвестиційних витрат), що більше розміру дисконтованих інвестицій (107500 грн.) і це значить, що повернення перших інвестиційних витрат станеться швидше 4 років. Припустимо, що кошти надходять рівномірно протягом усього періоду, тому ми можемо порахувати залишок від 4 року.

(3.2)

$$DPP = \sum \frac{CF_{1,2}}{(1+r)^{1,2}} \geq \frac{I_1}{(1+r)^1}$$

Залишок четвертого року =  $(1 - (129438 - 107500) / 24113) = 1 - 0,910 = 0,09$

Отже дисконтований період окупності виходить менше чотирьох років, а конкретно:

$$DPP = 3 + 0,09 = 3,09 \text{ років}$$

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) - це фінансовий показник, який використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проєкту чи вкладення.

Визначимо індекс прибутковості:

$$PI = \sum \frac{CF_{1,2,3,4,5}}{(1+r)^{1,2,3,4,5}} / \frac{I_1}{(1+r)^1} \quad (3.3)$$

$$PI = \frac{149731}{107500} = 1,39$$

Індекс прибутковості вказує на те, скільки гривень прибутку припадає на кожну гривню інвестиції. Якщо PI більше 1, це вказує на те, що проєкт є прибутковим. Якщо PI рівний 1, це означає, що внутрішня норма прибутку (IRR) проєкту дорівнює ставці дисконту, і проєкт окупиться. Якщо PI менше 1, це може свідчити про те, що проєкт не є прибутковим. В нашому випадку PI більше 1 (1,39), а отже наш проєкт є прибутковим.

### 3.4. Моделювання уразливості закладів готельно-ресторанного бізнесу у разі надзвичайних ситуацій

У сучасному світі готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою господарства, проте йому завжди загрожують різноманітні надзвичайні ситуації, які можуть суттєво вплинути на його стійкість та функціонування. Моделювання уразливостей закладів готельно-ресторанного бізнесу в контексті надзвичайних ситуацій дозволяє аналізувати, прогнозувати та розробляти стратегії для запобігання та ефективного управління можливими загрозами.

Моделювання уразливостей закладів готельно-ресторанного бізнесу у разі надзвичайних ситуацій може враховувати різні аспекти [18]:

#### 1. Пожежа:

- *Відсутність Пожежної Безпеки:* Брак системи пожежної сигналізації, автоматичного спринклера або плану евакуації може призвести до зростання ризику виникнення та поширення пожежі.
- *Недостатнє Навчання Персоналу:* Відсутність тренувань з пожежної безпеки та навичок евакуації може призвести до паніки та збільшити загрозу людським життям.

#### 2. Землетрус:

- *Неякісне Будівництво:* Застосування низькоякісних будівельних матеріалів або неадекватне конструювання може призвести до падіння частин будівлі під час землетрусу.
- *Відсутність Систем Захисту:* Відсутність системи землетрусозахисту може зробити будівлю більш уразливою перед пошкодженням.

#### 3. Пандемія:

- *Недостатній Контроль Над Гігієною:* Відсутність жорстких протоколів щодо гігієни та здоров'я може призвести до поширення інфекційних захворювань серед персоналу та клієнтів.



- *Економічні Втрати:* Готельно-ресторанний бізнес може стати уразливим перед економічними втратами через зменшення попиту на послуги у зв'язку з пандемією.

#### 4. Терористична Атака:

- *Низький Рівень Безпеки:* Слабка охорона та низький рівень безпеки можуть створити умови для терористичних актів, таких як вибухи чи напади.

#### 5. Кібератаки:

- *Слабка Кібербезпека:* Відсутність ефективних заходів з кібербезпеки може призвести до кібератак, які можуть вплинути на операційну діяльність, конфіденційність даних та інші аспекти.

#### 6. Наводження Інших Негод:

- *Погана Адаптація:* Брак систем адаптації до негоди (наприклад, наводження, повені) може призвести до затоплення приміщень чи інших руйнівних наслідків.

Моделювання уразливостей допомагає створити стратегії запобігання та управління ризиками, що дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу бути більш стійкими та ефективно впоратися з негативними впливами надзвичайних ситуацій.

У закладі ресторанного господарства має регулярно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше.

Всі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд) так і під час роботи (періодичний медогляд).

Тільки пройшовши ввідний інструктаж і медогляд, ознайомившись з правилами і особливостями роботи в закладі працівники допускаються до роботи. Інструктажі складає інженер з охорони праці, інструктовані особи розписуються після проходження інструктажу.

Завідувач кафе перед зачиненням повинен особисто впевнитись у працездатності автоматичних систем виявлення та гасіння пожеж наприклад Спринклерної водяної системи, оглянути приміщення, переконатися у відсутності порушень, що можуть призвести до пожежі, і тільки після цього останнім залишити приміщення та зачинити двері.

Це все допоможе усунути уразливість при надзвичайних ситуаціях.

## ВИСНОВКИ

Інновації в готельно-ресторанному бізнесі відіграють важливу роль у підвищенні якості послуг, розширенні асортименту та залученні нових клієнтів. Постійний пошук інноваційних шляхів для вдосконалення роботи кафе, ресторанів та інших закладів гастрономічної галузі стає необхідністю для підприємств цього сектору.

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня інноваційної активності підприємства ресторанної індустрії (на прикладі кафе «Вайб»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Обґрунтовано, що сфера інновацій є всеохоплюючою, охоплює не лише розвиток науки і техніки та практичне застосування винаходів, а й зміни в продуктах, процесах, маркетингу, організації тощо. Інновація є елементом змін і результатом діяльності, що втілюється в нових або вдосконалених продуктах, технологічних процесах, нових послугах і нових способах задоволення суспільних потреб.

Встановлено, що інновація нових послуг дозволяє споживачам отримати більш комфортні та оригінальні умови обслуговування, які можуть слугувати візитною карткою для ресторанних компаній та спрямовувати їх розвиток.

Ефективне впровадження інноваційної діяльності шляхом планування може призвести до підвищення якості обслуговування та ефективності економічної діяльності готелів чи підприємств громадського харчування. Але впровадження має здійснюватися в комплексі, що дозволяє збільшити.

На основі аналізу щодо управління процесами в закладі ресторанного господарства, нами виокремлено певні недоліки та проблеми, які заважають кафе «Вайб» працювати з максимальною ефективністю. Більша частина проблем стосується системи управління персоналом даного закладу.

Здійснивши фінансовий аналіз з використанням індикаторів платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності (прибутковості) досліджуваного підприємства протягом 2020-2021 рр., прийшли до висновку щодо доцільності впроваджувати топ-менеджментом в процесі виробничо-господарської діяльності антикризові заходи задля її покращення.

Проведений наліз нами підтверджує, що значного негативного впливу на діяльність кафе набули поширення політичні фактори, такі як корупція, а також політична нестабільність.

Також провівши SWOT-аналіз та PEST-аналіз кафе «Вайб» ми визначили, що основними напрямками, за якими досліджуваному підприємству варто удосконалювати свою діяльність є: якість як основний фактор утримання клієнтів, інтеграція як спосіб знизити ціну на послуги та максимально контролювати виробничі процеси, соціальна відповідальність як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних і соціальних проблем країни.

На основі усіх проведених аналізів було запропоновано створити систему мотивування на основі ключових показників ефективності для кожного відділу та працівника - систему KPI, а також ввести інноваційний додаток, який створить можливість для кафе спілкуватися безпосередньо з клієнтами, отримувати фідбек та пропозиції, а також надавати регулярні оновлення та новини.

Також ми провели аналіз ефективності бізнес проєкту мобільного додатку для кафе «Вайб», у якому визначили, що проєкт потрібно рекомендувати для реалізації. Термін його окупності становить 3,09 років, а індекс прибутковості  $>1$  (1,39), а отже наш проєкт є прибутковим.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Бурий С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно–ресторанного бізнесу та туризму / С. А. Бурий // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т.2. – С. 201–205
2. Бутенко А.Ю. Інновації у ресторанному бізнесі / А.Ю. Бутенко, Р.О. Бліщ // Матеріали IV Міжнародної науково–практичної конференції «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг.– 2016.– С.303–306.
3. Влащенко Н.М. Інноваційні технології в готельному господарстві: конспект лекцій – 2016. – 89 с. Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/vlaschenko.pdf](http://tourlib.net/books_ukr/vlaschenko.pdf)
4. Галасюк К.А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Галасюк Катерина Артурівна. – Одеса, 2016. – 304 с.
5. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1(2). С. 92–99.
6. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні / Н. О. Коваленко // Європейські перспективи. – 2015. – Вип. 7. – С. 174.
7. Ковтуненко Ю.В. Впровадження системи управлінського обліку на підприємствах готельно– ресторанного бізнесу / Ю.В. Ковтуненко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – №2/1 – С. 15–17.
8. Ковтуненко Ю.В. Державне регулювання ринку ресторанних послуг / Ю.В. Ковтуненко, К.В. Ковтуненко // Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку туризму» (м. Чернівці, 2–4 травня 2018 р.). – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018 – С.62–64.
9. Ковтуненко Ю.В. Особливості бізнес-планування інноваційних проєктів [Електронний ресурс] / Ю. В. Ковтуненко, О. А. Янковська// Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 4 (32). – С. 53–59.

10. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору / Ю.В. Ковтуненко // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал – 2017. – Випуск 3. – 2017. – С. 138–146
11. Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2014. №1 (35). С. 139–147.
12. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н.В. Навольська / Причорноморські економічні студії. – 2016 – №6. – С. 84–87.
13. Островська Г. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві [Електронний ресурс] / Галина Островська, Людмила Малюта, Оксана Гладчук // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2022. — Вип. 2 (27). — С. 131-143. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>
14. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 4. С. 81–84.
15. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. №. 14. С. 63–67.
16. Річний звіт кафе «Вайб» за 2021 рік.
17. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Гуткевич С. О. Харків: Діса плюс, 2016. 162 с.
18. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / В.С.Стручок. — Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. — 156 с.
19. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес [Електронний ресурс]. URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannijbiznes/>

20. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього [Електронний ресурс]. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>
21. Управління інноваційною діяльністю : [монографія] / Г. В. Верещагіна, Н. М. Омелаєнко, Т. Є. Сігаєва та ін. ; під заг. ред. О. М. Ястремської та Г. В. Верещагіної ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 402 с.
22. Фінансова звітність кафе «Вайб» за 2020–2021 рр.
23. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27904> Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування»: матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка (Тернопіль, 28 березня 2019 року) / МОН України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. – Тернопіль: 2019. – 93 с.

