

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Фізико-математичний факультет

Кафедра бізнес-економіки та адміністрування

Балак Вадим Олексійович

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність: 051 Економіки

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

_____ В.А. Омеляненко,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнес-економіки та
адміністрування

« ____ » _____ 2023 року

Виконавець:

_____ В.О. Балак

« ____ » _____ 2023 року

Суми 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	5
1.1 Сутність інноваційних стратегій	8
1.2 Види інноваційних стратегій	12
1.3 Особливості розроблення інноваційних стратегій	14
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	25
2.1 Сучасні тенденції розробки та реалізації стратегій розвитку ресторанного бізнесу	25
2.2 Тенденції інноваційної трансформації бізнес-процесів ресторанного бізнесу	37
2.3 Вимоги до масштабування бізнесу та впровадження інноваційних рішень	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КУРАМА СУШІ	55
3.1 Характеристика підприємства Курама Суші	55
3.2 Аналіз конкурентних позицій та фінансово-економічного стану бізнесу	57
3.3 Проєкт інноваційного розвитку	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Інновації в сучасному бізнес-середовищі стали ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємств. Інноваційні стратегії дозволяють компаніям не лише виживати в швидкозмінному світі, а й виходити на нові рівні успіху та стійкості. Інновації стають рушійною силою для розвитку конкурентоспроможності підприємств. Компанії, які не лише слідкують за ринковими тенденціями, а й активно впроваджують новаторські рішення, мають можливість виокремитися від конкурентів і залучити увагу споживачів. Ринкове середовище постійно змінюється, і підприємства повинні бути готові адаптуватися до цих змін. Інновації дозволяють підприємствам швидко реагувати на нові виклики та можливості, підтримуючи стабільність та розвиток. Інновації не лише дозволяють адаптуватися до існуючих ринкових умов, але і створюють нові ринки та потенціали для росту. Стратегії, спрямовані на винайдення нових продуктів чи послуг, розширення цільових аудиторій або відкриття нових сегментів ринку, можуть значно збільшити обсяги продажів та прибуток. Компанії, що активно інвестують у інновації, зазвичай стають привабливими для талановитих фахівців. Співробітники цінують можливість розвивати свої здібності та працювати над проектами, що мають реальний вплив. Такий підхід сприяє створенню ефективної команди та забезпечує стале поповнення персоналу. Інновації можуть призвести до значного підвищення ефективності операцій та оптимізації витрат. Впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів та вдосконалення логістичних систем можуть значно поліпшити продуктивність підприємства. Підприємства, що ставляться до інновацій серйозно, можуть заслужити імідж лідера та інноватора в своїй галузі. Це не лише привертає нових клієнтів, але і підсилює довіру і репутацію бренду.

Інноваційні стратегії необхідні для будь-якого підприємства, оскільки вони дозволяють не тільки виживати в умовах зростаючої конкуренції, але і

розвиватися, створювати нові можливості та вносити суттєвий внесок у суспільний та економічний прогрес. Інновації – це не лише шлях до успіху, але й ключ до тривалої стійкості та відмінності в сучасному бізнесі.

Інноваційні стратегії в ресторанному бізнесі мають вирішальне значення для його стійкості та успіху в сучасному господарському середовищі. У сфері гастрономії, де смак та враження грають важливу роль, впровадження новаторських підходів може значно вплинути на задоволення клієнтів та конкурентоспроможність. Інновації у ресторанному бізнесі можуть охоплювати нові кулінарні концепції, технології обслуговування, а також стратегії маркетингу та управління персоналом. Запровадження таких стратегій дозволяє ресторанам не лише привертати увагу, але і задовольняти зростаючі очікування клієнтів, забезпечуючи стабільний розвиток та відмінні результати в конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування розглядали Артеменко В.С., Ольшанский О.В.

Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств розглянуто у працях Бакало Н., Гришко В.

Особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку розглядали Балацька Н.Ю., Бовш Л.А., Гросул В.А., Шацька З.Я., Шевель А.А., Шевчук Ю.А.

Інноваційні процеси сфери готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі досліджували Вікарчук О. І., Влащенко Н. М., Домінська О.Я., Батьковець Н.О., Смирнов І. Г., Соколенко А. С., Юрченко О. Є., Безуглий І.В.

Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку проводили Бутенко О. П., Гавриш К. С., Даніалі Ф., Земліна Ю., Ліфіренко О., Керанчук, Т. Л., Краснокутська Н. С., Мазур С. А., Прилуцький А. М.

Напрямам підвищення якості готельних підприємств в Україні

присвячені дослідження Данько Н. І., Капліної Т. В., Столярчук В. М.

Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії розглядали Гросул В.А., Балацька Н.Ю.

Проведений аналіз наведених досліджень засвідчив, що питанням розробленню інноваційних стратегій ресторанного бізнесу присвячено недостатню увагу.

Мета дослідження – вивчення особливостей розроблення стратегій інноваційного розвитку бізнесу та вивчення кейсу інноваційних стратегій розвитку ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження:

- визначити сутність інноваційних стратегій;
- проаналізувати види інноваційних стратегій;
- визначити особливості розроблення інноваційних стратегій;
- визначити сучасні тенденції розробки та реалізації стратегій розвитку ресторанного бізнесу;
- проаналізувати тенденції інноваційної трансформації бізнес-процесів ресторанного бізнесу;
- розглянути вимоги до масштабування бізнесу та впровадження інноваційних рішень;
- розглянути особливості підприємства Курама Суші;
- провести аналіз конкурентних позицій та фінансово-економічного стану бізнесу;
- розробити проєкт інноваційного розвитку ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – стратегії інноваційного розвитку бізнесу..

Предмет дослідження – особливості розроблення стратегій інноваційного розвитку ресторанного бізнесу.

Матеріали та методи дослідження. Дослідження стратегій інноваційного розвитку ресторанного бізнесу вимагає системного підходу та використання різноманітних методів інформаційного збирання та аналізу. У

дослідженні були використані такі методи та інструменти: аналіз існуючих наукових статей, публікацій та інших джерел для зрозуміння та узагальнення інноваційних стратегій у ресторанному бізнесі, здійснення опитувань серед експертів у сфері менеджменту та маркетингу для збору висновків та порад щодо ефективних інноваційних стратегій, конкурентний аналіз, вивчення інноваційних практик та стратегій для визначення найбільш ефективних підходів, спостереження за трендами у розвитку ресторанного бізнесу, статистичні методи для обробки великої кількості даних, отриманих з опитувань, анкет та інших джерел, глибинне вивчення конкретних випадків чи кейсів за допомогою якісних методів, SWOT-аналіз для визначення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на ресторанний бізнес, з метою розробки оптимальних стратегій інновацій, методи проектування стратегій, розробка різних сценаріїв для інновацій та їхніх впливів, щоб забезпечити гнучкість та готовність до різних обставин, розробка дорожньої карти (Roadmapping): створення детального плану впровадження інновацій з визначенням етапів, ресурсів та термінів. Для успішного дослідження інноваційного розвитку ресторанного бізнесу важливо поєднувати наведені методи та матеріали, щоб отримати повну картину і знайти оптимальні стратегії для конкретного випадку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розгляді сучасних тенденцій трансформації бізнес-процесів ресторанного бізнесу з позицій розроблення та реалізації стратегій інноваційного розвитку, що на відміну від існуючих враховує комплексний характер інноваційного розвитку галузі в сучасних умовах та дозволяє обрати набір необхідних інновацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розгляді сучасних тенденцій трансформації бізнес-процесів ресторанного бізнесу та розроблення на їх основі проекту інноваційного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Апробація результатів та публікації. Результати роботи представлені в матеріалах Міжнародного онлайн-форуму «Траєкторії інновацій: від науки до

практики» (20-25 жовтня 2023 р.) та обговорені на засіданні наукового гуртка кафедри бізнес-економіки та адміністрування.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з 3 розділів, містить 17 рисунків, 9 таблиць, загальний обсяг – 81 сторінка та 76 використаних джерел.

<http://fizmat.sspu.edu.ua>
Дотримуйтесь
принципів академічної
доброчесності
<http://fizmat.sspu.edu.ua>

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність інноваційних стратегій

Сучасна глобальна економіка все більше перетворюється на інноваційну, пов'язану із розробкою, впровадженням та застосуванням нововведень, а також реформуванням організаційно-економічного механізму господарювання. У цьому контексті основною проблемою в інноваційному розвитку економіки України на всіх рівнях є високий інноваційний потенціал, але існуючі механізми господарювання та економічна структура (включаючи рівень підприємств) не здатні його вивести на реальний ринок і реалізувати. Таким чином, інноваційна проблема в Україні включає в себе не лише фінансові та інституціональні аспекти, але й проблему ефективного управління (особливо стратегічного) на рівні підприємства, яке має визначити напрямок і загальну програму для інвестицій в інновації на рівні підприємства у всіх етапах формування споживної вартості продукції різних видів бізнесу.

Результати впровадження інноваційних стратегій на підприємствах повинні виявитися в провадженні останніх досягненнях науково-технічного прогресу, власних науково-технічних досягненнях, підвищенні ефективності виробництва і, відповідно, бізнесу, використанні кращих технологій та виробництві конкурентоспроможної продукції [38].

Впровадження інноваційних стратегій на підприємствах для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості може бути успішним за умов стимулювання не лише науково-технічного прогресу взагалі, але і готовності приймати інновації, особливо в промисловості, через впровадження стратегічного управління та планування. Важливо зауважити, що розроблені та реалізовані на підприємствах інноваційні стратегії визначають логіку загальної (корпоративної, портфельної) та бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій. Це означає, що обґрунтування напрямків та впровадження інновацій на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності

повинні відбуватися за допомогою стратегічного набору (портфеля), де стратегії інновацій відіграють особливу роль як надстратегії з стратегічним комплектом.

Ця стратегія призначена для встановлення напрямку та режиму, в якому інновації стають невід'ємною частиною управління всіма структурними підрозділами підприємства, від загальнокорпоративного до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів, організуючи конкретні бізнес-процеси [19].

Інноваційна стратегія виступає як суперстратегія (надстратегія), що визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Її спрямованість полягає в передбаченні глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та його оточенні, а також у прийнятті рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток за допомогою інновацій. Згідно з цим підходом, стратегія інновацій визначає логічну систему орієнтації підприємства на впровадження інновацій (інвестиції в інновації) з урахуванням різних факторів, які конкурують у конкретній сфері бізнесу. Вона визначає напрямки, сприятливі умови та можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та досягнення ефективного результату.

Інноваційна стратегія встановлює логіку бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій і, таким чином, грає важливу роль у конкурентоспроможності та успіху будь-якої комерційної організації на світовому ринку, особливо в умовах глобалізації. Інноваційна стратегія орієнтує підприємство на інноваційний розвиток, визначає шляхи виходу на новий ринок з новим продуктом та вирішує проблемні ситуації, що виникають під час управління змінами.

Для різноманітних компаній рекомендується використовувати інноваційні стратегії на чотирьох рівнях:

- 1) корпоративні стратегії (для всього підприємства);
- 2) інноваційні стратегії бізнес-одиниць (як частини конкурентних

стратегій);

3) інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів для підтримки різних аспектів діяльності підприємства;

4) конкретні господарські операції інноваційного характеру на рівні окремих підрозділів, що визначають зміст операційних субстратегій.

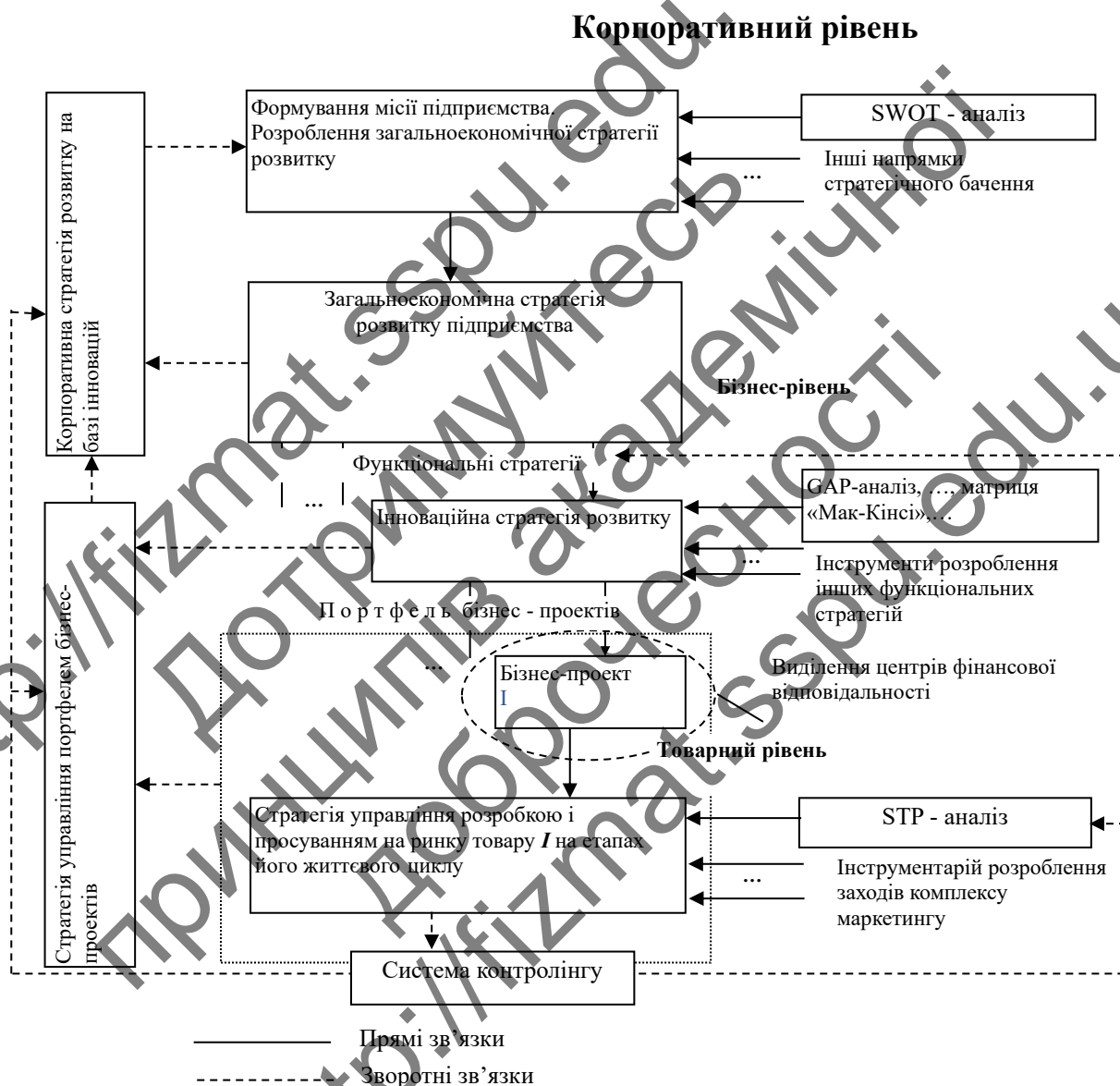


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційною політикою підприємства [38]

В інноваційній стратегії бізнес-одиниці фактично входить як складова бізнес-стратегії, точніше, аспект конкурентної стратегії конкретної бізнес-

одиниці підприємства, що визначає, як дана одиниця може досягти конкурентної переваги на відповідному ринку за допомогою інновацій. Ця стратегія має об'єднувати технічні та інвестиційні цілі і спрямовуватися на впровадження нових технологій і видів продукції та послуг. Щодо її змісту, вона (як логічна модель бізнес-розвитку підприємства на основі інновацій) повинна охоплювати всі базові бізнес-процеси на підприємстві та в його зовнішньому середовищі, а також можливості зростання інноваційного потенціалу.

Виробничі компанії повинні не лише спрямовувати свої зусилля на інноваційний розвиток, але й визначати пріоритети та розглядати тип та обсяг впроваджуваних інноваційних технологій. Це пов'язано, насамперед, із проблемами інвестиційно-фінансового, організаційно-управлінського та виробничо-економічного забезпечення задекларованих планів, вирішення яких допомагає зменшити рівень можливих ризиків інноваційної діяльності. Для мінімізації ризиків виробничим компаніям доцільно визначити свої інтереси з метою максимальної ефективності вже з самого початку та враховувати, на які саме технології – нові чи поліпшені – слід спрямовувати свої зусилля [73].

Розробка практичних методів виконання довгострокових інноваційних завдань передбачає створення стратегії інноваційного розвитку виробничих підприємств. Стратегію інноваційного розвитку доцільно розробляти з урахуванням інноваційного клімату в галузі та інноваційного потенціалу підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку підприємств урахує вплив різноманітних факторів, суть яких визначається наступним чином [38]:

1. Оскільки значущість інновацій як фактора економічного зростання та розвитку зростає, стає необхідним підвищення ролі та місця інноваційного менеджменту в управлінні виробничими підприємствами. Також, важливим стає внесення процесів розроблення та впровадження продуктивних і технологічних нововведень на корпоративний рівень прийняття рішень. Це

дозволяє враховувати технологічні можливості економічного зростання виробничих підприємств і мінімізувати ризики при формулюванні стратегічної поведінки на ринку.

2. З метою підвищення ефективності залучення інноваційних ідей у виробництво, сприяючи впровадженню нових технологій та створенню довгострокових конкурентних переваг, доцільно впроваджувати та використовувати механізм інтеграції стратегічного управління та інноваційного менеджменту. Такий підхід сприяє застосуванню принципів стратегічного управління у процесі інноваційного розвитку виробничих підприємств.

3. У проведенні оцінювання економічної ефективності інноваційних розробок та впровадження нових технологій важливо використовувати принципи стратегічного планування. Серед них входять оцінка: інноваційної активності, інноваційних стратегій, інноваційних проєктів, інноваційного потенціалу, а також проведення аналізу інноваційного процесу.

4. Процес формування стратегії інноваційного розвитку виробничих підприємств слід будувати, враховуючи тип і масштаб інноваційних перетворень від самого початку.

1.2 Види інноваційних стратегій

Інновації стали необхідністю в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції та змінюються вимоги споживачів вимагають від підприємств постійного розвитку та адаптації. Інноваційні стратегії визначають успіх підприємств, визначаючи їхню конкурентоспроможність та здатність вирішувати сучасні проблеми [38].

Однією з ключових інноваційних стратегій є технологічна інновація. Запровадження нових технологій може значно підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та забезпечити конкурентні переваги.

Наприклад, використання штучного інтелекту, інтернету речей та блокчейн-технологій дозволяє автоматизувати процеси, удосконалювати аналітику та створювати інноваційні продукти.

Іншою важливою стратегією є стратегія відкритості та співпраці. Партнерства з іншими компаніями, стартапами та дослідницькими установами можуть сприяти обміну ідеями, ресурсами та експертизою. Такий підхід сприяє створенню інноваційних екосистем, де кожен учасник вносить свій внесок у спільний успіх.

Не менш важливою є інноваційна стратегія управління персоналом. Сучасні технології вимагають висококваліфікованих співробітників, які готові до постійного самовдосконалення. Розвиток системи навчання, створення гнучких умов праці та впровадження методів стимулювання та мотивації сприяють створенню інноваційної корпоративної культури.

Також варто звернутися до стратегії розробки нових продуктів та послуг. Вивчення потреб споживачів та розробка унікальних, інноваційних рішень можуть значно розширити ринковий потенціал компанії. Ця стратегія вимагає творчого підходу до дослідження та розробки, а також глибокого розуміння ринкових тенденцій.

Усі ці стратегії взаємодіють та взаємопоєднуються, створюючи ефективний механізм для досягнення інноваційних цілей. Бізнес, який активно впроваджує інновації, може сподіватися на стабільний розвиток, здатність адаптуватися до змін та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Ще однією ключовою інноваційною стратегією є стратегія сталого розвитку. Компанії все частіше звертають увагу на екологічні та соціальні питання, впроваджуючи зелені технології, енергоефективність та соціально відповідальні практики. Споживачі все більше віддають перевагу брендам, які відзначаються екологічною та соціальною відповідальністю.

Також важливою є стратегія глобалізації та розширення ринків. Пошук нових ринків для впровадження інновацій може принести додаткові

можливості для росту. Розробка продуктів та послуг, які можуть конкурувати на міжнародному ринку, відкриває двері для експорту та співпраці з міжнародними партнерами.

Усі ці стратегії повинні бути взаємозалежними та відповідати конкретним потребам та особливостям підприємства. Інновації не є окремим етапом розвитку бізнесу; це постійний, систематичний процес, що передбачає глибоке внутрішнє та зовнішнє перетворення компанії.

Загальний підхід до інновацій може включати в себе створення інноваційного клімату в організації, впровадження методів збору та аналізу інноваційних ідей, розвиток механізмів їх впровадження та визначення показників успішності інноваційних процесів.

Зрозуміння та впровадження інноваційних стратегій стає важливою частиною стратегічного управління бізнесом, сприяючи сталому розвитку та утриманню конкурентоспроможності на ринку.

1.3 Особливості розроблення інноваційних стратегій

Створення інноваційної стратегії передбачає визначення тактичних кроків, які орієнтовані на ринкові позиції та інноваційні можливості підприємства. У цьому процесі ключовими аспектами є теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції та науково-технічна політика компанії [38].

Стратегія, як комплексний план, спрямований на майбутнє, ставить перед собою завдання не лише досягти миттєвого успіху, але й забезпечити постійний та прискорений розвиток в умовах конкуренції та лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія, в свою чергу, націлена на передбачення глобальних змін у економічній ситуації, розробку масштабних рішень для підсилення ринкових позицій і стабільного розвитку підприємства. Ця стратегія враховує основні процеси в організації та зовнішньому середовищі,

сприяючи росту інноваційного потенціалу.

Основні особливості інноваційних стратегій включають у себе:

1. Адаптація до змін у навколишньому середовищі, які можуть бути активно впливовані підприємством або призвести до стратегій пристосування.
2. Визначення шляхів ефективного використання існуючих можливостей підприємства та впровадження їх в життя з урахуванням подій, які вже відбулися або очікуються у майбутньому.
3. Надання загального напрямку розвитку підприємства, який повинен доповнюватися конкретними тактичними заходами.
4. Досягнення стійкого успіху та переваг перед конкурентами, що є головною метою інноваційної стратегії підприємства.

На початковому етапі формування інноваційної стратегії слід визначити її вид (рис. 1.2).

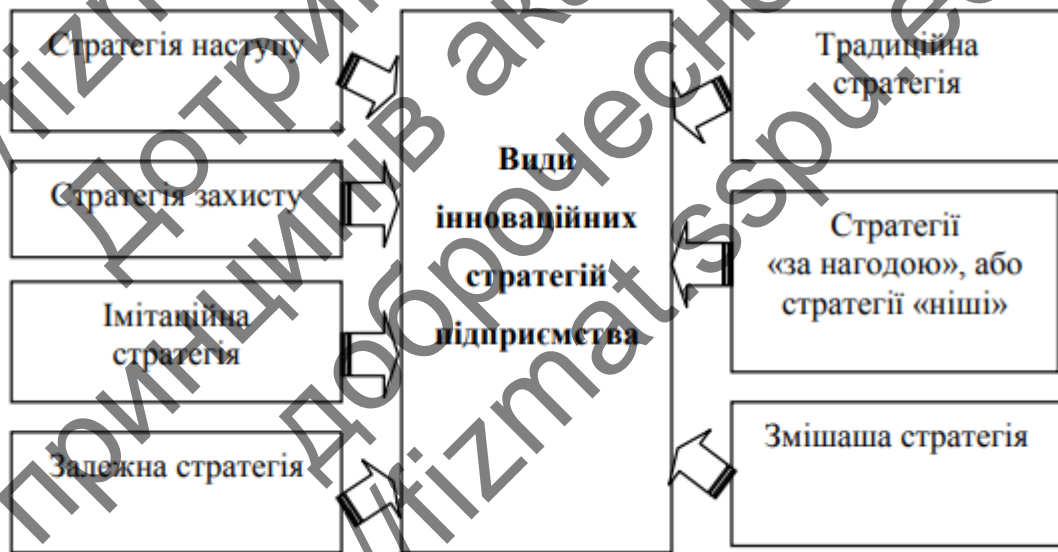


Рис. 1.2. Види інноваційних стратегій

Стратегія наступу є частиною загальної стратегії зростання та використовується підприємствами, які орієнтуються на підприємницьку конкуренцію. Основна мета цієї стратегії - досягти технічного та ринкового лідерства через розробку та впровадження нових продуктів.

Особливість стратегії наступу полягає в тому, що вона використовує світові наукові та технологічні досягнення, має власні наукові розробки та можливість швидко адаптуватися до нових технологічних можливостей. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо мати вільні фінансові ресурси та залучати активну участь співробітників у процесі створення та впровадження інновацій. Важливу роль в цьому процесі відіграє спеціалізований підрозділ підприємства, який відповідає за дослідження і розроблення.

Стратегія наступу охоплює ряд заходів, спрямованих на створення нових сфер діяльності та визначення шляхів виходу на нові позиції. Ці заходи повинні враховувати умови майбутнього попиту, внутрішні елементи організації, необхідні для розвитку, нові види продукції, методи запобігання помилкам та діапазон економічних ресурсів.

Цю стратегію можуть використовувати різні підприємства - як малі інноваційні (венчурні), так і великі, які активно досліджують ринок для розширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони мають можливість генерувати власні ідеї та втілювати їх у життя, захищаючи своє право на нову продукцію через патентування.

Стратегія захисту, розроблена для впровадження загальної стратегії стабілізації, спрямована на збереження конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках. Більшість підприємств приймає цю стратегію, уникаючи великого ризику. Вони намагаються не випереджати лідерів, а впроваджувати інновації лише тоді, коли вони впевнені у їхній перспективності.

Захисна стратегія вимагає значних науково-дослідницьких зусиль і доступна лише потужним високотехнологічним підприємствам. Аналізуючи досягнення та помилки лідерів, такі підприємства поліпшують імітацію, а також закріплюють її правовим чином. При цьому вони розпочинають масове виробництво та отримують суттєвий прибуток. Наприклад, захисна стратегія дозволила IBM випередити Sperry Rand у виробництві комп'ютерів. Велика кількість комп'ютерних компаній купила ліцензії від IBM і, поліпшивши їх

базові моделі, також використовували захисну стратегію для завоювання світового ринку.

Підприємства з захисною стратегією мають приділяти увагу навчанню персоналу, рекламі та просуванню продукції через розгалужений сервіс і технічне обслуговування, оскільки суттєві переваги можна отримати саме в цих областях.

Імітаційна стратегія використовується для впровадження загальної стратегії стабілізації підприємствами, які не є лідерами у випуску нововведень, але залучилися до їхнього виробництва, купивши ліцензію від лідера галузі. Імітація може відбуватися і без дозволу лідера, і навіть піратським шляхом. У такому випадку підприємство-імітатор не лише копіює основні характеристики нововведень, але і отримує певні переваги в процесі виробництва. Це може включати зниження вартості завдяки використанню дешевої робочої сили або місцевих ресурсів та використання існуючих виробничих потужностей у новому напрямку. Працівники підприємства-імітатора також відіграють важливу роль в успішному втіленні нововведення. Наприклад, українські виробники лазерних дисків, завдяки низьким цінам, успішно зайняли не тільки внутрішні, але й західні ринки, використовуючи імітаційну стратегію.

Залежна стратегія розробляється для впровадження загальної стратегії стабілізації дочірніми підприємствами великих акціонерних компаній. У цьому випадку, характер технологічних змін залежить від політики "батьківських" підприємств. Дочірні підприємства не змінюють свою продукцію, оскільки тісно пов'язані з вимогами головного підприємства та виконують роботи на його замовлення. Цей тип підприємств поширений у капіталомістких галузях, де їхній успіх залежить від успіху основного продукту головного підприємства. Ці підприємства не займаються самостійним інноваційним пошуком, але забезпечують високі критерії якості та гнучкість пристосування до вимог нових технологій і ринків збуту. У сфері сервісного бізнесу та розширення продукції на нові ринки, ці підприємства

відіграють суттєву роль.

Цей вид інноваційної стратегії також широко розповсюджений в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять до України через створення місцевих підприємств, які є субпідрядниками для їхньої продукції або надають послуги (наприклад, у галузі телекомунікацій - УМС, Київстар, ДП "Київхліб"). Завдяки залежній інноваційній стратегії, українські підприємства можуть активно приймати участь у світовому інноваційному процесі.

Традиційна стратегія використовується підприємствами з стійкою ринковою позицією, які спеціалізуються на унікальному продукті, що становить основу їхнього бізнесу. Ця стратегія не передбачає значних технологічних змін, і її можна умовно віднести до інноваційної. Деякі виробництва вибирають традиційну стратегію через існуючу інноваційну форму на тривалий період їхнього життєвого циклу. Так, якщо підприємство впевнено в стабільності ринку та перевагах своєї продукції, це особливо характерне для потужних високотехнологічних підприємств. Водночас ця стратегія передбачає постійне удосконалення форм обслуговування традиційної продукції, і, таким чином, має риси інноваційного підходу. Наприклад, компанії, які виробляють традиційні продукти, такі як Coca-Cola, McDonald's, або відомі виноробні, удосконалюють якість своїх продуктів та обслуговування протягом тривалого часу, залишаючись стійкими на ринку.

Стратегії "за нагодою" або "нішеві стратегії" є реакцією на зовнішні сигнали ринку. Інноваційна діяльність у цьому випадку полягає в пошуку інформації щодо можливостей, які виникають перед підприємством в нових умовах, і виявленні особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг з нетиповими, але значущими потребами споживачів. Ця стратегія може бути складовою загальної стратегії, будь то наступальної чи захисної, залежно від розміру ринкової ніші. Підприємства та країни, що намагаються швидко вийти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал, часто розпочинають саме з цього типу стратегії.

Компанії використовують змішану стратегію, коли працюють у різних галузях бізнесу та на різних ринках. Для одних видів діяльності вони обирають наступальну стратегію, для інших - захисну або традиційну.

Вибір інноваційної стратегії залежить від різних факторів, таких як умови зовнішнього середовища, сфера діяльності підприємства, асортимент продукції, тривалість життєвого циклу товарів і можливості моніторингу науково-технічної інформації щодо ринку інновацій. Наприклад, Японія пристосовувала свою стратегію від традиційної до імітаційної, а потім до захисної, враховуючи етапи свого індустріального розвитку. Багато провідних японських підприємств вибрали стратегію наступу.

Керівники, вибираючи інноваційну стратегію, повинні враховувати відповідність загальній стратегії розвитку організації, рівень ризику та готовність ринку приймати нововведення. Вибір такої стратегії - складне завдання, і його успішність залежить від багатьох причин, таких як рівень науково-технічного розвитку країни та можливість користуватися світовими інформаційними каналами, конкуренція на ринку.

Формування інноваційної стратегії повинно ґрунтуватися на реалізації потенціалу, врахуванні збалансованості внутрішніх ланок виробництва, а також створенні стійких стимулів для менеджерів і працівників у створенні нових технологій та організації виробництва.

Інноваційна стратегія націлена на підвищення технічного рівня виробництва, застосування передових технологій та покращення якості продукції.

Сучасний підхід до формування інноваційних стратегій передбачає створення системи "інноваційного конвеєра". Це означає постійне впровадження виробництва новітніх продуктів, зменшення витрат, поліпшення якісних характеристик і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Наприклад, японські компанії використовують гнучке обладнання для виготовлення складних виробів за стандартами, що полегшує управління операціями. Американські компанії ставлять на швидке комп'ютеризоване

впровадження, використовуючи адаптивні інформаційні системи та оптимізаційні моделі для контролю та швидкого усунення невідповідностей у виробничих процесах.

Формування інноваційної стратегії вимагає врахування різноманітних факторів, таких як орієнтація на ринкові потреби, науково-технічний потенціал, ефективна система відбору та оцінки проектів, управління та контроль проектів, розвиток джерел творчих ідей.

Процес формування інноваційної стратегії включає декілька етапів (рис. 1.3), починаючи з визначення загальної концепції стратегії, аналізу можливостей і ресурсів, розгляду альтернатив, підготовки конкретних програм та проектів, оцінки сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів. Урахування зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як законодавчі акти, державна політика і конкурентоспроможність, є ключовим для побудови стратегії, яка дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати можливості для стабільного росту.

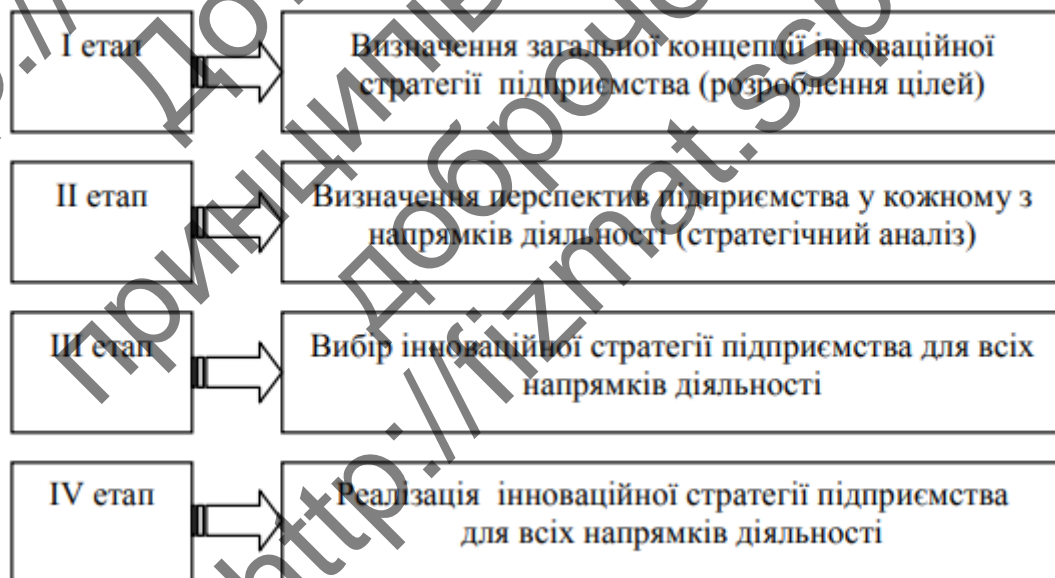


Рис. 1.3. Поетапне формування інноваційної стратегії підприємства

На першому етапі визначається загальна концепція стратегії, в межах якої розглядаються різні альтернативи. Цей етап полягає у визначенні та розподілі

напрямків і галузей діяльності, де підприємство може використовувати свої можливості.

При формуванні загальної концепції стратегічного розвитку необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни та гнучко адаптувати виробництво. Діяльність підприємства регулюється законодавчими актами, державною політикою, соціальними та політичними факторами. Чинне законодавство та правові акти впливають на розвиток підприємств, можуть його підтримувати або гальмувати (рис. 1.4).

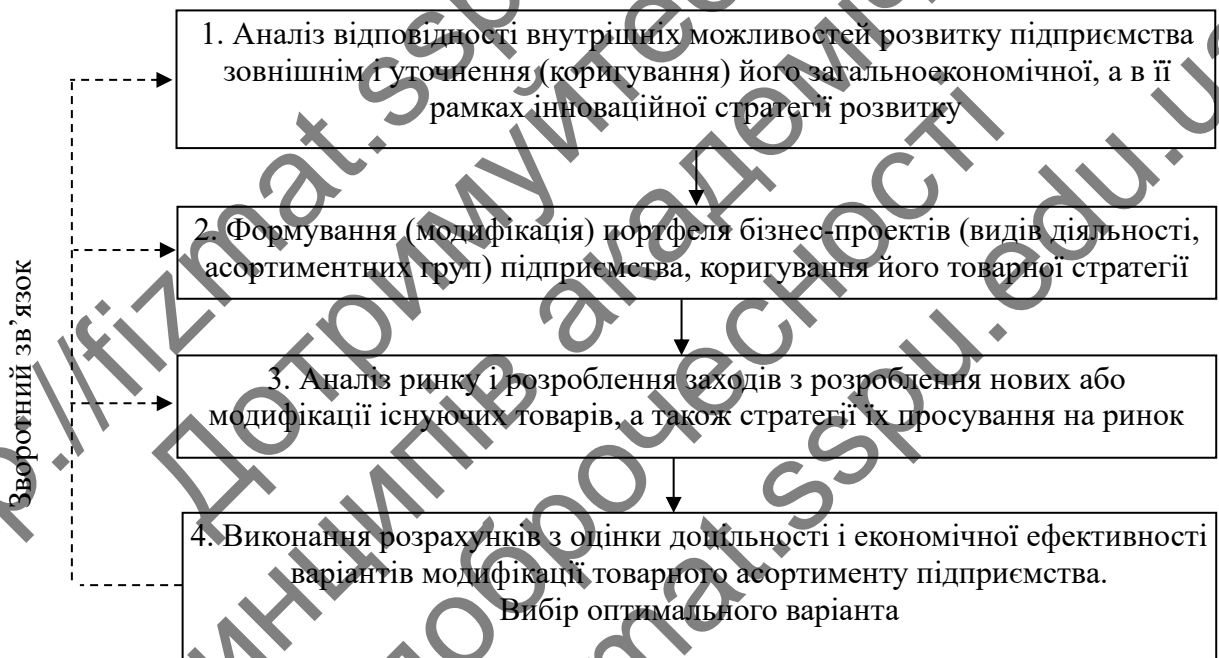


Рис.1.4. Блок-схема алгоритму розроблення інноваційної стратегії підприємства

Добре обгрунтовані стратегічні напрямки підприємства спрямовані на створення можливостей для зростання. Можливості та загрози зовнішнього середовища є ключовими факторами, які безпосередньо впливають на формування стратегії.

Стратегію слід будувати так, щоб мати можливість реалізувати якнайбільше можливостей, особливо тих, що пов'язані зі стабільними

конкурентними перевагами та прибутковістю підприємства. Також важливо, щоб стратегія була спрямована на захист підприємства від зовнішніх загроз як сьогодні, так і в майбутньому.

На даному етапі проводиться формування місії та політики організації, де виокремлюється підтримка інноваційної діяльності. Визначається мета інноваційного розвитку організації, а також будується "дерево цілей".

На другому етапі проводиться аналіз перспектив підприємства в кожному з напрямків діяльності, оцінка його конкурентоспроможності та розгляд короткострокових та довгострокових перспектив зростання обсягів виробництва.

Для визначення перспектив підприємства у різних напрямках використовуються різноманітні матриці, які будуються з урахуванням параметрів підприємства та його місця в зовнішньому середовищі. Серед таких матриць варто зазначити Бостонську консультативну групу, матрицю Дженерал Електрик та матрицю життєвого циклу продукції. Застосування цих матриць має свої плюси та мінуси. Запропоновано використовувати всі три матриці при розробці інноваційної стратегії, щоб забезпечити всебічний огляд та оцінку можливостей розвитку підприємства в перспективі.

На даному етапі проводиться аналіз внутрішнього середовища, де оцінюється інноваційний потенціал. Також аналізується зовнішнє середовище, де оцінюється інноваційний клімат, та визначається інноваційна позиція організації.

На третьому етапі проводиться відбір інноваційної стратегії для всіх напрямків діяльності підприємства, а також формування портфелю проектів науково-технічних заходів. Стратегічне планування представляє собою новий інструмент управління виробництвом. Навіть при використанні різних стратегій розвитку, підприємства часто не мають чітко сформованої методології та необхідного досвіду.

На даному етапі, під час остаточного формування стратегічних напрямків і портфелю проектів, рекомендується використовувати ефективні евристичні

методи, такі як "мозковий штурм", метод морфологічного аналізу, "картотека ідей" та інші. Ці методи базуються на професійному досвіді та інтуїції фахівців, що сприяє нестандартному вирішенню науково-технічних проблем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Методи, що використовуються при розробленні інноваційної стратегії

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар – ринок
GAP-аналіз	Вибір прогалів ринку, які можна заповнити новою (модернізованою) продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрямки удосконалення товарної інноваційної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
Стратегічна модель Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця Пітера Т. Фітц Роя	Вибір шляхів досягнення конкурентних переваг	Простота. Широта використання	Урахування лише двох факторів: відносна диференціація продукції і її відносна ціна
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури (СБО) і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру (товарний портфель)	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СБО. Загальний характер рекомендацій

Четвертий етап включає в себе реалізацію обраної інноваційної стратегії, що передбачає розробку стратегічного проекту (списку стратегічних змін і заходів для їх впровадження) та плану реалізації проекту. Особлива увага приділяється інноваційному характеру трансформацій. На цьому етапі впроваджується стратегічний контроль процесу реалізації проекту,

проводиться оцінка ефективності процесу та, при необхідності, здійснюється коригування проекту, стратегій та цілей.

<http://fizmat.ssru.edu.ua>
Дотримуйтесь
принципів академічної
доброчесності
<http://fizmat.ssru.edu.ua>

РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1 Сучасні тенденції розробки та реалізації стратегій розвитку ресторанного бізнесу

Згідно з інформацією від World Travel & Tourism Council, пандемія Covid-19 призвела до загрози для приблизно 75 мільйонів робочих місць у галузі подорожей та туризму, що є серйозним викликом для глобальної економіки. У Європі втрати можуть становити до 10 мільйонів робочих місць, що приблизно дорівнює 552 мільярдам доларів. Україна також почула вплив пандемії, і втрати оцінюються приблизно у 0,5 мільйона робочих місць [6].

Для оцінки впливу епідемії Covid-19 на готельний сектор України, експерти Vertex Hotel Group і Colliers International провели дослідження ринку готельної нерухомості в Україні. Опитування було проведено у березні 2020 року серед 205 представників готельного бізнесу з усіх регіонів України. За результатами опитування було виявлено, що більшість опитаних спостерігала різке зниження попиту починаючи з 13 березня 2020 року через введення карантину та припинення міжнародних та внутрішніх подорожей. Це призвело до суттєвого зменшення заповнюваності готелів, і близько 85% опитаних респондентів вже закрили свій готель або готуються до закриття.

Зокрема, 47% представників п'ятизіркових готелів вживали комплексні заходи для зменшення збитків, включаючи переведення співробітників у відпустку за свій рахунок, виведення номерного фонду з експлуатації та зменшення маркетингових бюджетів.

Згідно з цими даними, для розвитку ресторанного бізнесу в умовах пандемії Covid-19 важливими стають стратегії, спрямовані на подолання ризиків, які виникають у цей період (рис. 2.1). Ці ризики можна розділити на внутрішні, стратегічні та зовнішні ризики, і головною стратегією є використання інноваційних технологій, зокрема в управлінні, фінансах і

виробництві. Також важливим є реагування на зміни в попиті та введення заходів для мінімізації збитків.



Рис. 2.1. Виклики ресторанного бізнесу
(Anthony J. (2022). 85 Significant Restaurant Statistics)

Розвиток ресторанного бізнесу вимагає уважного планування та розробки стратегій, які враховують смакові уподобання, технологічні інновації та конкурентний ринок й в сукупності можуть сприяти відновленню стабільного розвитку бізнесу (рис. 2.2.).

Наведено декілька стратегій, які можуть бути ефективними для розвитку ресторанного бізнесу:

1. Розширення меню та спеціальні пропозиції:
 - впровадження нових страв та напоїв, щоб привертати різноманітних клієнтів;
 - акції та спеціальні пропозиції для привертання уваги та стимулювання продажів;
2. Стратегія тематичних подій:
 - організація тематичних вечорів, фестивалів, або подій, що стосуються певних культур або свят;
 - залучення спільнот та створення неповторного враження для клієнтів;
3. Розвиток доставки та онлайн-замовлень:
 - запровадження служби доставки їжі або співпраця з популярними платформами замовлень онлайн;
 - використання технологій для зручного та ефективного збору та обробки

замовлень;



Рис. 2.2. Фактори, що сприяють відновленню стабільного розвитку ресторанного бізнесу
(Anthony J. (2022). 85 Significant Restaurant Statistics)

4. Стратегія органічної їжі:

- використання органічних та місцевих інгредієнтів для підвищення якості та створення екологічно чистого образу;
- співпраця з місцевими фермерами та постачальниками;

5. Експансія та відкриття нових місць:

- відкриття нових ресторанів або філій у різних районах міста або навіть в інших регіонах;
- розширення географічного охоплення для залучення більшого числа клієнтів;

6. Удосконалення обслуговування та інтер'єру:

- підвищення рівня обслуговування та створення затишного та привабливого інтер'єру;
- залучення дизайнерів для оновлення або переосмислення внутрішнього простору;

7. Цифрові маркетингові кампанії:

- використання соціальних мереж, мобільного маркетингу та електронної пошти для просування бренду та привертання клієнтів;

- взаємодія з відгуками та реакція на запитання клієнтів онлайн;

8. Проектування інноваційного менеджменту:

- використання інноваційних методів управління для підвищення ефективності операцій та комунікації в команді;

- впровадження систем автоматизації управління запасами та обліком.

Ці стратегії можна комбінувати залежно від конкретних умов та цілей ресторанного бізнесу. Важливо не лише виявляти потенційні можливості, але й ефективно впроваджувати їх для досягнення стабільного росту та задоволення потреб клієнтів, наприклад, в макростратегії (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу [22]

Розроблення стратегій інноваційного розвитку ресторанного бізнесу передбачає використання інструментарію управління бізнес-процесами (BPM), що є надзвичайно важливою складовою успішного ресторанного бізнесу. BPM означає систематичний та структурований підхід до оптимізації та покращення робочих процесів в організації. У ресторанному бізнесі BPM

охоплює широкий спектр процесів, включаючи обслуговування клієнтів, готування їжі та напоїв та фінансовий менеджмент, які мають відповідати загальній логіці (рис. 2.4).

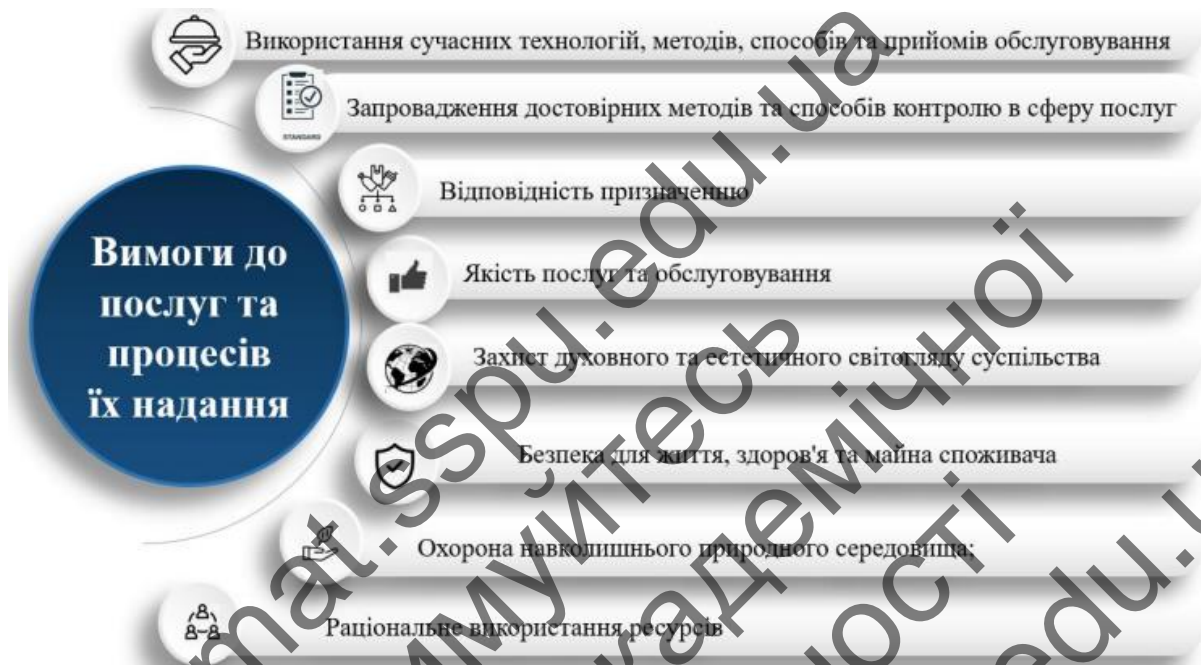


Рис. 2.4. Вимоги до ресторанних послуг та процесів їх надання

Зазвичай система управління будь-яким бізнесом базується на чотирьох основних компонентах: плануванні, організації, мотивації та контролі. Ці чотири компоненти створюють основу для ефективної системи управління бізнесом і забезпечують безперебійну та результативну роботу організації.

Проте ресторанний бізнес є особливим, оскільки він передбачає створення та надання послуг. Ця послуга не є лише фізичним товаром, таким як номер або страва; це взаємодія з клієнтом та створення позитивного досвіду для нього. Тому система управління ресторанним бізнесом повинна базуватися на принципах, які є специфічними для галузі (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Вимоги до послуг ресторанного господарства

Цілком доцільною є спрямованість на клієнтоорієнтованість, управління якістю та розробка маркетингової стратегії [27]:

1. Клієнтоорієнтованість: у ресторанному бізнесі задоволеність клієнтів є вельми важливою. Ефективне управління в цій галузі передбачає, що потреби та вподобання клієнтів мають першочергове значення, оскільки саме вони стимулюють бізнес. Цього можна досягти через ретельний відбір персоналу, ефективну комунікацію та навчання, а також за допомогою зворотного зв'язку з клієнтами для постійного покращення їхнього досвіду.

2. Контроль якості: для підтримки позитивної репутації та збереження клієнтів важливо надавати високоякісні продукти та послуги. Ефективне управління ресторанним бізнесом вимагає впровадження строгих процесів та процедур контролю якості, систематичного моніторингу та оцінки результатів, а також впровадження необхідних змін, якщо це необхідно.

3. Маркетингова стратегія: маркетингові стратегії для ресторанного бізнесу мають свою унікальність, оскільки вони повинні бути адаптовані до конкретних потреб бізнесу та ринкових умов для кожного сезону. Це вимагає

глибокого розуміння поведінки клієнтів, а також факторів, що впливають на попит. Маркетингова стратегія повинна бути добре розроблена і гнучкою для адаптації до змін на ринку та у вимогах клієнтів.

Одним з основних викликів при розробці маркетингової стратегії для бізнесу є прогнозування попиту на сезон, що вимагає глибокого розуміння факторів, які впливають на нього. Маркетингова стратегія повинна враховувати ці фактори та бути гнучкою, щоб реагувати на зміни попиту залежно від умов та ринкових тенденцій (рис. 2.6).

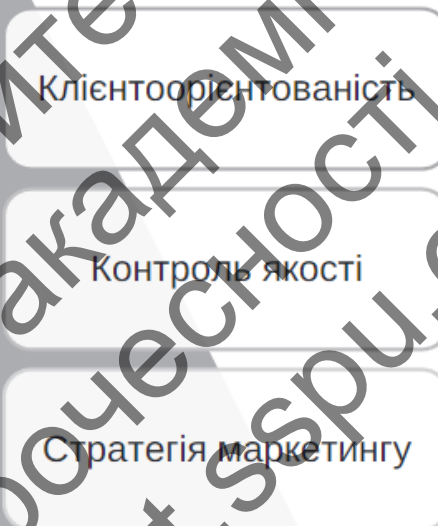


Рис. 2.6. Ключові принципи управління бізнес-процесами в ресторанному бізнесі

Такі обставини вимагають поєднання спеціалізованих знань з організації ресторанних послуг, щоб підвищити ефективність в цій галузі підприємницької діяльності. Зараз спостерігається посилення конкуренції між готелями рівня 4–5 зірок через значне збільшення нових пропозицій на ринку протягом останнього року. Результатом є зниження прибутковості елітних готелів порівняно з ростом пропозиції, а також збільшення зацікавленості

інвесторів у сегмент низькобюджетних готелів.

Концепція "розумного міста" всередині ресторанних комплексів базується на місті, яке використовує різноманітні інформаційні технології для оптимізації функціонування та задоволення потреб мешканців. Ідея полягає в тому, щоб, завдяки збору реальної інформації, всі ресурси міста використовувались більш продуктивно, економлячи кошти і поліпшуючи рівень обслуговування клієнтів. Основним фактором у цьому плані є збір та аналіз великих обсягів даних (Big Data). Таке управління даними дозволяє керівництву ресторанного комплексу підвищити якість обслуговування відвідувачів, охоплюючи різні сфери, такі як безпека, транспорт, медичні послуги та інфраструктура міста. Джерелами цих даних є відеоспостереження, різні сенсори та інформаційні системи, що використовуються у повсякденному житті.

Елементи смарт-міста всередині ресторанних комплексів мають відповідати наступним ключовим характеристикам [33]:

1. Інтелектуальні системи управління обслуговуванням, які підвищують безпеку та ефективність, забезпечують комфорт для клієнтів та надають інформацію про події та зміни через сенсорні дисплеї та мобільні пристрої;
2. Раціональне освітлення з використанням датчиків руху та LED-ламп, що зменшують споживання електроенергії;
3. Залучення клієнтів смарт міста до управління ними за допомогою віртуальних платформ;
4. Впровадження розумних систем в номерах готелів для підвищення комфорту, включаючи системи безпеки, управління освітленням та кліматом;
5. Швидка Wi-Fi мережа для забезпечення доступу до Інтернету;
6. Розумний транспорт як всередині, так і за межами ресторанного комплексу, з контролем за рухом та інформуванням про події;
7. Системи сповіщення про надзвичайні ситуації для надання інформації та забезпечення безпеки в разі аварій;
8. Кнопки екстреного реагування для забезпечення швидкої реакції

правоохоронних органів;

9. Використання сонячних батарей для автономного електропостачання будівель;

10. Послуги безготівкових платежів, що спрощують фінансові операції для мешканців та гостей міста.

У нових умовах роботи було визначено, які формати найбільш економічно ефективні [46]:

1. Невеликі точки. Невеликі бари, стріт-фуди, дрібні кафе.

По-перше, так вдається заощаджувати на оренді майданчики, зменшувати витрати на оплату заробітної плати велику кількість працівників. По-друге, тому що в умовах ринку, що швидко змінюється, популярні монопродукти – бургери, чебуреки. Таку просту та недорогу їжу легко уявляти людям за допомогою дрібноформатних закладів.

2. Фуд-холи. Точки продажу готової їжі, де на одному майданчику поєднується кілька монопродуктових закладів.

Після ослаблення карантину багато хто зазначав, що скучили за трапезою поза домом. Навіть світова пандемія не вплинула на бажання людини їсти в шумі та натовпі. Фуд-холи стали чудовим варіантом для об'єднання різних дрібних закладів «під одним дахом», де людині легко вибрати потрібну їжу. Фуд-холи – актуальний формат, який може бути як стаціонарним, так і тимчасовим.

3. Магази́ни-кафе («Купив, поїв, пішов»), або «просто купив і пішов»).

Як показала пандемія, подібний формат є не лише зручним для клієнтів, а й вигідним для власника бізнесу. Адже якщо кафе потрібно буде закрити, то магазин продовжить працювати. Відповідно, збитків виявиться менше.

Пандемія підштовхнула багатьох переглянути концепцію розвитку, зробити рестайлінг закладів. Для когось криза стала піковою точкою, а для когось – періодом оновлення. Як не крути, ресторанна сфера продовжує свій активний розвиток, тестує нові формати та вводить тренди, які будуть актуальними і після відміни всіх карантинних заходів.

Бізнес-процеси кафе - це набір кроків і дій, які потрібно виконати для ефективного функціонування кафе та надання якісних послуг клієнтам. Нижче наведено основні бізнес-процеси, які характерні для більшості кафе:

1. Закупівля сировини та продуктів:

- вибір постачальників сировини і продуктів;
- замовлення і приймання поставок;
- контроль якості та кількості прийнятих товарів;

2. Приготування їжі:

- розробка рецептів та меню;
- підготовка і приготування страв;
- дотримання санітарних норм;

3. Обслуговування клієнтів:

- приймання та обробка замовлень;
- надання консультацій клієнтам;
- забезпечення затишного середовища в кафе;

4. Управління персоналом:

- найм та підбір співробітників;
- навчання та підготовка персоналу;
- розподіл обов'язків та графіків роботи;

5. Управління запасами:

- контроль за залишками сировини та продуктів;
- періодичне оновлення асортименту;
- зберігання товарів відповідно до вимог;

6. Маркетинг та реклама:

- рекламна діяльність для привертання клієнтів;
- участь в акціях та промоціях;
- збільшення впізнаваності бренду;

7. Фінансове управління:

- облік фінансів та прибутку;

- планування бюджету та витрат;
- ведення фінансової звітності;

8. Управління кафе:

- розробка стратегії розвитку;
- визначення цілей та завдань;
- моніторинг та аналіз результатів.

Це загальний огляд бізнес-процесів для кафе. Конкретний перелік процесів може відрізнятися в залежності від розміру, типу кафе та його специфіки. Важливо ефективно керувати цими процесами для досягнення успіху у галузі гастрономії.

Управління бізнес-процесами у ресторанному бізнесі визначається не лише ефективністю операцій, але й здатністю створити приємний та неперевершений досвід для клієнтів. Враховуючи динаміку цієї індустрії, важливо розглядати кожен аспект управління бізнес-процесами з інноваційною та гнучкою перспективою.

1. Оптимізація замовлень та постачання:

- використання автоматизованих систем управління запасами та замовленнями для забезпечення належного рівня запасів та уникнення простоїв;
- використання технологій для прямого зв'язку з постачальниками та швидкого оновлення асортименту з урахуванням сезонних та трендових змін;

2. Інтеграція технологій для замовлень та доставки:

- використання онлайн-систем замовлення для зручності клієнтів та ефективного використання ресурсів;
- співпраця з популярними платформами доставки для розширення зони обслуговування та забезпечення високої якості доставки;

3. Управління якістю:

- використання стандартів якості та рецептур для забезпечення

стабільно високої якості страв;

- здійснення регулярних оглядів та оцінок для вдосконалення смакового досвіду та вивчення відгуків клієнтів;

4. Технологічна інтеграція у зонах обслуговування:

- використання POS-систем для автоматизації обліку та зручного управління фінансами;

- інтеграція технологій "розумних" столів для поліпшення обслуговування та збільшення ефективності персоналу;

5. Управління персоналом:

- застосування систем управління персоналом для планування графіків роботи та відстеження продуктивності;

- забезпечення регулярних тренінгів для персоналу з емоційного інтелекту, обслуговування клієнтів та нових кулінарних навичок;

6. Аналіз та використання даних:

- застосування аналітичних інструментів для вивчення даних про замовлення, популярність страв та ефективність маркетингових кампаній;

- використання отриманих даних для стратегічного планування та вирішення проблем в операційній діяльності;

7. Стратегії маркетингу:

- провадження креативних маркетингових стратегій для залучення уваги та розширення клієнтської бази;

- розвиток унікального бренду та підтримка позитивного іміджу через соціальні мережі та інші канали комунікації.

Управління бізнес-процесами у ресторанному бізнесі вимагає поєднання стратегічного планування, інновацій, технологічних рішень та відзначається неперервним вдосконаленням, спрямованим на задоволення потреб клієнтів та забезпечення ефективності у всіх аспектах діяльності.

2.2 Тенденції інноваційної трансформації бізнес-процесів ресторанного бізнесу

2023 рік приніс ряд нових тенденцій та інновацій у сфері громадського харчування. Ресторани та кафе прагнуть бути попереду часу, залучаючи клієнтів та забезпечуючи їм унікальний досвід. У даному підрозділі ми розглянемо головні новинки, популярні концепції закладів та важливість створення чогось нового за збереження основ ресторанного бізнесу.

В табл. 2.1 нами узагальнено перспективні інновації у ресторанному бізнесі.

Таблиця 2.1. Класифікація перспективних інновацій у ресторанному бізнесі [44]

Вид інновації	Нововведення	Значення
1. Технологічні	Відбитки пальців замість карти для оплати	Підвищення захисту від крадіжок, економія часу
	Магніт на холодильник	Економія часу під час замовлення їжі
	Планшет-меню	Ефективне використання ресурсів, динамічне оновлення інформації
	Інтерактивний стіл	Утримання уваги та присутності клієнта
2. Економічні	Smart-kitchen	Автоматизація бізнес-процесів, економія витрат робочого часу, людської праці
	Роботи-офіціанти	
3. Інформаційні	Table-tracker	Відстеження місцерозташування клієнтів у закладі, оперативне доставлення замовлення
	Up Serve	Збір інформації про клієнтів та персонал
	Un Corkd	Аналітичні меню для відстеження тенденції інтересів клієнтів
4. Маркетингові	3D-кухар у тарілі	Розваги під час очікування страви
	QR-код	Розширення on-line взаємодії компаній та споживачів
	Динамічна реклама	Привертання відвідувачів до ресторанів під час спаду продажів

У 2023 році сфера комунального харчування продовжує еволюціонувати, а нові технології відіграють важливу роль у цьому процесі. Однією з ключових новинок є розширене використання штучного інтелекту та автоматизації. Ресторани впроваджують системи, що дозволяють автоматизувати процеси, такі як прийом замовлень, керування постачанням та обслуговування гостей.

Ще однією помітною новинкою є розвиток технологій зв'язку та інтерактивності. Ресторани все частіше пропонують гостям можливість самостійного замовлення через мобільні програми або інтерактивні термінали. Це спрощує процес замовлення та скорочує час очікування.

У 2023 році деякі концепції ресторанів та кафе демонструють високу ефективність та користуються великою популярністю серед відвідувачів. Наприклад, ресторани з акцентом на здоровому харчуванні та спеціалізовані заклади, що пропонують страви певних кухонь, мають великий попит.

Крім того, концепція «фудхолла» продовжує розвиватися та привертати увагу. Фудхолли є сукупністю різних кулінарних точок, що пропонують різноманітність страв і напоїв. Вони стають популярним місцем для проведення зустрічей з друзями або ділових зустрічей, тому що кожен гість може вибрати те, що йому до смаку.

Сфера громадського харчування також має свої невдалі тенденції та концепції. Наприклад, заклади, що не пропонують адаптовані меню для різних дієтичних переваг, можуть втратити частину своєї клієнтської бази. В даний час все більше людей орієнтуються на здоровий спосіб життя та мають певні дієтичні обмеження.

Крім того, ресторани та кафе, які не змогли адаптуватися до нових технологій та надати зручні способи замовлення та оплати, також можуть опинитися у невідгідному становищі. В епоху цифровізації та прискореного темпу життя, зручність та швидкість обслуговування стають ключовими факторами для вибору закладу.

У 2023 році нові технології перестали бути розкішшю та стали невід'ємною частиною сфери громадського харчування. Вони не лише покращують досвід клієнтів, а й підвищують ефективність роботи ресторанів. Наприклад, системи автоматизації дозволяють скоротити час очікування та знизити кількість помилок при обробці замовлень.

Технології також допомагають рестораторам отримувати більш точну та корисну аналітику про переваги та поведінку клієнтів. Це дозволяє

оптимізувати меню, пропонувати персоналізовані пропозиції та створювати глибший зв'язок із гостями.

Клієнти все більш позитивно ставляться до закладів нового формату, які активно використовують нові технології та пропонують інноваційні концепції. Вони цінують зручність та швидкість обслуговування, а також інтерактивні можливості, такі як самостійне замовлення та отримання додаткової інформації про страви.



Рис. 2.7. Найбільш поширені види інновацій у сфері ресторанного бізнесу [53]

Однак, для деяких клієнтів, особливо традиційних, важливо зберігати баланс між новими технологіями та персональним обслуговуванням. Вони можуть віддавати перевагу закладам, де офіціанти відіграють важливу роль у створенні атмосфери та спілкуванні з гостями. Тому важливо надавати вибір та різноманітність взаємодії із закладом, враховуючи різні переваги клієнтів.

Створення чогось нового у сфері громадського харчування відіграє важливу роль у залученні та утриманні клієнтів. Конкуренція у цій галузі постійно зростає, і заклади, які не розвиваються та не пропонують інноваційні рішення, ризикують залишитися позаду.

Створення нових концепцій, використання нових технологій та надання унікальних можливостей для гостей допомагають закладу виділитися на тлі інших та залучити нову аудиторію. Креативність та інновації є ключовими чинниками успіху у сфері громадського харчування у 2023 році.

Впровадження новинок та інновацій у ресторанному бізнесі є важливим, проте необхідно пам'ятати про основи та цінності цієї галузі. Гостинність, якість продуктів та обслуговування, атмосфера закладу — це невід'ємна частина успішного ресторанного бізнесу.

Нові технології та концепції мають бути інтегровані таким чином, щоб вони покращували ці основні аспекти та не усували їх. Наприклад, автоматизація процесів може скоротити час очікування, але не повинна унеможливити спілкування з офіціантами та створення персонального зв'язку з гостями.

Впровадження нових технологій та концепцій має бути збалансованим та враховувати потреби та переваги клієнтів. Ресторани повинні прагнути до інновацій, але не забувати про традиційні цінності та унікальність, які роблять їх заклади унікальними та незабутніми.

На закінчення, 2023 рік привносить безліч новинок у сферу громадського харчування. Ресторани та кафе активно впроваджують нові технології, розробляють унікальні концепції та прагнуть створити неповторний досвід для своїх гостей. Важливо бути в курсі останніх тенденцій та інновацій, проте необхідно не забувати про традиційні цінності та основи ресторанного бізнесу, щоб успішно розвиватися та задовольняти потреби клієнтів.

Основними маркетинговими трендами є: персоналізація та автоматизація сервісу, а також максимальна екологічність усіх процесів.

Багато баристів у кав'ярнях знають своїх постійних клієнтів. Ця навичка

приходить не відразу, а з досвідом. На допомогу новачкам приходить система NoafFace. Вона допомагає автоматизувати процес запам'ятовування осіб та переваг клієнтів.

Це допомагає тим, що підвищує лояльність відвідувачів. Як же приємно, коли приходиш у кав'ярню, а бариста пропонує одразу твою улюблену каву з потрібною кількістю цукор та топінгами. Такий візит неодмінно залишить у душі «теплий слід».

Ресторанна галузь є одним із найбільш адаптивних напрямів бізнесу, оскільки успіх роботи закладу громадського харчування багато в чому залежить від можливості швидко підлаштуватися під зміни споживчої поведінки. Пандемія стала сильним стимулом для цифровізації більшості галузей, і сегмент HoReCa став винятком.

Своєчасна інтеграція інноваційних рішень у ресторанний бізнес є обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності. Успішні кафе та ресторани активно впроваджують нові технології та дистанційні сервіси, які допомагають оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, залучити нових відвідувачів та збільшити клієнтську базу, підвищити якість обслуговування. До найпоширеніших рішень у FoodTech-напряму можна віднести розробку, використання та розширення функціоналу мобільних додатків, роботу з системами маркетингової аналітики (CRM), застосування QR-кодів для швидкого доступу до меню або оплати рахунку. Крім того, гравці галузі почали активніше застосовувати нестандартні рішення, такі як Big Data.

Ключовим напрямком розвитку ресторанної галузі останні рік-два, безумовно, є зростання доставки. Локдаун і всі наступні обмеження сприяли зростанню попиту на онлайн-замовлення — якщо раніше вони робилися «з нагоди», наприклад до свята чи романтичної вечері, то зараз доставка з ресторану стала буденністю: вона може замінити обід чи вечерю просто тому, що не хочеться готувати. За останній рік частка доставки збільшилася мінімум на 20–30% залежно від регіону, тому гравцям галузі необхідно було модернізувати сервіс, розширювати можливості мобільного додатку.

За прикладом західного ресторанного бізнесу починають розвиватися і технології, що допомагають оптимізувати витрати ресторану. Наприклад, хмарні рішення для управління рестораном: від створення технологічних карт та роботи із закупівлями до управлінської звітності та програм лояльності. З'являються і нові IT-сервіси для покращення клієнтського досвіду гостя: кіоски самообслуговування з функцією допродажу, біометричні системи розпізнавання осіб для персоналізації пропозицій, VR/AR-технології доповненої реальності для демонстрації страв меню. Однак поки що не варто очікувати їх широкого застосування в індустрії, насамперед через великий обсяг інвестицій, які зараз ресторанному бізнесу не «по кишені».

Але бізнес все ж таки не стоїть на місці, впроваджуючи зручні та технологічні рішення. Наприклад, підвищення якості сервісу та оптимізації роботи персоналу в «Якіторії» використовується інноваційна система «Мобільного офіціанта», яка дозволяє оперативно віддалено приймати замовлення, автоматично передаючи інформацію про вибрані страви від столу на кухню, працювати з картами лояльності гостей, дистанційно розраховувати гостя. З моменту запуску даним сервісом встигли скористатися вже понад 99% гостей «Якіторії».

Ще одна технологія, яка набула широкого поширення цього року, — система Quick Response. QR-меню та QR-чеки поступово стають стандартом роботи ресторанної галузі. Крім того, використання системи дозволяє рестораторам розповісти відвідувачам про історію бренду, актуальні акції та пропозиції.

Цифрові рішення дозволяють не лише покращувати якість сервісу. Так, застосування технології Big Data допомагає аналізувати попит, що змінюється, і оперативно реагувати на зміни. Завдяки відстеженню споживчої активності та смакових уподобань клієнтів ресторани можуть сегментувати гостей на кшталт замовлень, активності та інших важливих факторів для формування персоналізованої програми лояльності та вибудовування наскрізної комунікації з відвідувачами по всьому каналу.

Інноваційні бізнес-ідеї для закладів сфери громадського харчування:

1. Замовлення їжі з машини за системою face-to-face.

Як правило, це застосовується у сфері фаст-фуд. Початок та розвиток цієї ідеї було покладено в одному з американських ресторанів цього формату.

У годину пік таким чином спробували прискорити обслуговування. А саме стандартний сервіс «Замовлення з авто» (оригінальна назва «Drive thru») був доповнений сервісом Face-to-Face Ordering (у перекладі, «Замовлення віч-на-віч»). Висновок: прискорити процес краще за людську участь неможливо.

Як усе організовано: на парковці працює кілька людей. До машини, що під'їхала, підходить співробітник кафе, у нього в руках планшет. Завдяки чому прийняте замовлення відправляється електронним повідомленням відразу не кухню закладу. Це значно прискорює процес, оскільки не доводиться співробітнику бігати туди-назад.

2. Робот-баріста.

В одному з японських ресторанів власники замість звичного бармена ухвалили обслуговувати гостей робота. Його звать Соєр, і він чудово справляється з цими завданнями. За 2-4 хвилини робот-баріста приготує для всієї веселої компанії ароматну каву.

Фахівці підраховали, що Соєр здатний замінити щонайменше п'ять співробітників кав'ярні. Це, безумовно, суттєво заощаджує на зарплаті персоналу.

Це рішення допомагає одразу «вбити двох зайців». А саме: оптимізація витрат закладу; зменшення кількості шкідливих відходів.

Група канадських вчених об'єдналася у проект. Вони допомагають ресторанам знизити витрати на закупівлю будь-яких предметів (посуд, свічки, предмети декору чи інтер'єру, начиння тощо) шляхом заміни їх на більш екологічні аналоги. Таким чином, вирішуються одразу ці 2 завдання.

3. Кіберспортивні бари.

Весь світ підхоплений модою на спорт, фітнес, правильне харчування та здоровий спосіб життя. І багато рестораторів не змогли обійти цей віяння

сторонаю. Тому вони почали транслювати у себе спортивні матчі та заходи.

При тому, що це відносно новий напрямок для сфери громадського харчування, що широко поширився лише 2016 року. Подібні заклади зустрічаються вже у багатьох європейських країнах.

4. Криптовалютне кафе.

Нещодавно в Сінгапурі було відкрито перше криптовалютне кафе. Усі оплати здійснюються без використання звичайних грошей. Вони замінені біткоїном та власною криптовалютою закладу.

У меню даного кафе ви знайдете різні сорти кави та сендвічі. Представниця прекрасної статі приємно здивує продаж цього закладу натуральної екокосметики. Сплатити замовлення ви зможете через спеціальний банкомат для криптовалютних платежів.

5. 2 в 1: кава та прокат авто.

В одному з японських міст представництво концерну Toyota відкрили досить унікальне кафе. У ньому пропонується не тільки випити чашечку ароматної кави або з'їсти найсмачніший сендвіч, але й зняти в оренду автомобіль цього бренду.

Безперечно, це досить цікавий маркетинговий хід. Він привертає увагу до кафе, як до незвичайного формату. А також просуває ідею оренди автомобілів. Час покаже, що вийде із цієї ідеї.

6. Немає грошей? Оплатіть пластмасою

У травні цього року цілих 2 дні у столиці Великобританії проходила не зовсім звичайна акція. У цей період було відкрито не зовсім звичний нам заклад громадського харчування. У ньому розрахунок грошима замінили на оплату замовлення пластмасовими відходами.

Щоправда, для такого формату розрахунків виділено певне меню – вегетаріанське. Однак все одно скуштувати смачні професійно приготовлені страви, якщо ви голодні, нагода була.

Не зовсім простий PR-хід зробив бренд чистячих екозасобів «Ecover». Таким чином, планувалося привернути увагу до їхніх екопляшок. Особливість

в тому, що вони можуть бути використані для вторинної переробки.

Тимчасове кафе рекламувалося як "перше сміттєве кафе Лондона".

7. Додаток для доставки їжі прямо в автомобіль.

Завдяки спеціальному додатку клієнти кафе можуть зробити попереднє замовлення, вказавши при цьому час свого прибуття за ним.

Офіціанти, у свою чергу, бачать наближення машини до інтерактивної карти. Таким чином вони можуть вийти з готовим замовленням точно в той момент, коли замовник дістанеться на місце.

8. Енергоефективні ресторани.

У країнах Заходу екологічність та енергоефективність – це одні з первісних трендів серед закладів громадського харчування. І багато підприємств намагаються відповідати і навіть перевищувати встановлені норми за даними показниками.

Наприклад, у них обов'язково є наявність:

сертифікованого обладнання зі знизеним енергоспоживанням,
світлодіодного освітлення,
меблів із перероблених матеріалів,
стійки замовлення зменшення витрат на роздрук меню і так далі.

9. 3D-технології.

Технології 3D-друку не стоять на місці. З кожним днем вони все більше дивують нас і вражають нашу уяву. Колись це здавалося не реальним, але сьогодні справді можна побувати у подібному закладі.

Відвідувачі «Музею мистецтв Перес» у Майамі можуть зайти до бару, створеного за допомогою технології 3D-друку. Назва цього місця "Cucu". Споруда має форму, яка віддалено нагадує кокон.

При погляді з боку складається враження, що конструкція сплетена з численних сталевих прутиків. Кафе створювали фахівці компаній Berenblum Busch Architecture і MX3D. Їхня основна спеціалізація – 3D-друк. Зварювали всі виготовлені таким способом деталі за допомогою спеціального промислового робота, оснащеного зварювальним апаратом.

10. Робототехніка.

Робототехніка все щільніше та щільніше входить у наше життя. Можна сказати, що в деяких сферах вона стає невід'ємною її частиною. Сфера громадського харчування належить саме до таких.

Поширення роботів у ній останні 5 років різко збільшилося. І при цьому не зупиняється на досягнутих цифрах.

У 2018 році відбулося відкриття одного з подібних ресторанів у Бостоні. Достатньо більшість меню в ньому готується саме роботами. Гості закладу за допомогою спеціальних терміналів вибирають блюдо.

Потім інгредієнти в подрібненому вигляді подаються в один з 7-ми котлів, що обертаються, нагріваються і автоматично подаються на тарілку. Весь процес займає лише 3 хвилини.

При цьому повністю роботизувати ресторан власникам не вдалося. Частина функцій все ж таки довелося перекласти на живих співробітників. У тому числі це підготовка та нарізка інгредієнтів, додавання приправ, а також очищення та обслуговування техніки, що використовується.

За даними Technomic, найбільшої консалтингової та дослідницької компанії, ресторанний бізнес розвивається набагато швидше, ніж будь-коли. Тренди, пов'язані з технологіями, споживацькою поведінкою та меню, радикально змінюють галузь громадського харчування. Розглянемо 10 трендів, виділених експертами цієї організації, на які варто звернути увагу:

1. Візит у ресторан - привід для публікацій у соціальних мережах.

Відвідування ресторану давно перестало бути особистим досвідом гостей. Тепер це ціле подія, яка дає можливість похвалитися та підтвердити свою репутацію. Гості фіксують страви на своєму смартфоні та публікують фотографії у соціальних мережах, замість того, щоб насолоджуватися смаком вишуканої страви.

2. Менше - не означає гірше.

В ресторанній галузі спостерігається мода на все компактне: гостям до вподоби невеликі, затишні заклади, обмежений вибір страв, дружня

атмосфера. Ресторатори використовують багатофункціональне обладнання, не займаючи багато місця на кухні, та скорочують кількість обслуговуючого персоналу, замінюючи його технологіями.

3. Нові форми громадського харчування.

Альтернативні форми громадського харчування намагаються зайняти свою нішу на ринку. Серед них можна виділити ресторани з виїзним обслуговуванням, які стають більш удосконаленими; торгові автомати зі свіжоприготовленими напоями та стравами; компанії, які доставляють різноманітні продукти прямо до вашого дому.

4. Фірмові напої - чудовий спосіб виділитися.

Ресторатори та власники барів шукають нові способи здивувати своїх гостей за допомогою напоїв: це і цікаві назви напоїв, що характеризують ресторан, і оригінальна подача коктейлів. Щоб відрізнитися від конкурентів, багато операторів ресторанного бізнесу використовують і безалкогольні напої.

5. Великий вибір корисних та дієтичних страв.

За останній час зросло інтерес до продуктів місцевого виробництва. Ресторатори додають у своє меню різноманітні корисні страви, щоб задовольнити різноманітні дієтичні потреби клієнтів.

6. Попит на місцеві продукти.

З'явився значний інтерес до продуктів місцевого виробництва, і навіть при зміцненні ланцюга постачання приватні та міські дистриб'ютори вже починають займати свою частку на ринку.

7. Соціальна відповідальність.

Зростає значення корпоративної соціальної відповідальності, оскільки споживачі надають пріоритет людському фактору.

8. Задоволення потреб покоління Z.

Рестораторам стає все складніше задовольнити клієнтів різних вікових груп, адже сучасна молодь очікує швидкого та високотехнічного обслуговування, яскравих вражень та величезного різноманіття. Таким чином, власникам ресторанів доведеться виявити креативність, щоб не розчарувати

молодше покоління.

2.3 Вимоги до масштабування бізнесу та впровадження інноваційних рішень

У ресторані має працювати своя система навчання працівників. Вони повинні знати, як слід приймати замовлення, вести гостей шляхом крос-продажів, асоціативних ланцюжків та інших тонкощів. Найефективніших офіціантів слід заохочувати. Бажання добре працювати має виникати в них не «під палиці», тобто через примус, а природним чином. Для цього необхідно створити сприятливі умови, які неодмінно позначаться на спілкуванні з відвідувачами [44].

Перед тим, як розпочати масштабування бізнесу, слід розібратися з факторами, які забезпечили успіх першого закладу, а також з його слабкими місцями.

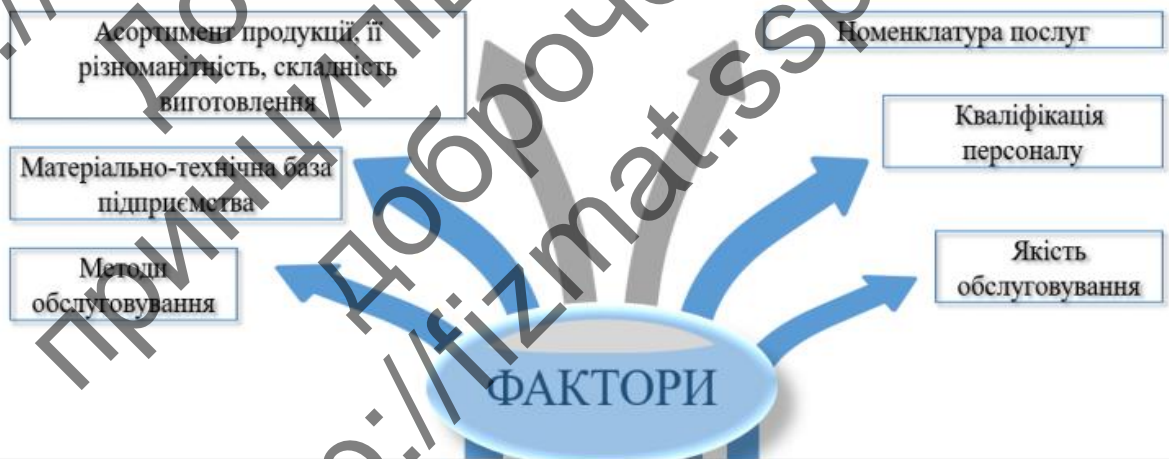


Рис. 2.8. Фактори, що визначають масштабування ресторанного бізнесу [52]

Основними є такі питання:

Чи витримає менеджмент подвійне навантаження?

Чи вдасться контролювати персонал двох ресторанів одночасно?

Чи вистачить сил зберегти стандарти обслуговування на високому рівні в

обох закладах?

Які технології знадобляться? Не тільки ті, які використовуються зараз.

Яке меню буде у другому ресторані? Тут теж можна поквапитися і відповісти: «Таке саме, як у першому». Але у другого ресторану інша локація, інші конкуренти поблизу та й аудиторія відрізняється. Тому знадобиться глибокий перегляд меню та внесення деяких змін з урахуванням переваг відвідувачів. Вони люблять заклади, які з повагою ставляться до їхніх уподобань.

Як буде підтримуватися рівень сервісу? Однією із ключових проблем на шляху до успіху будь-якого закладу громадського харчування є кадрове забезпечення. Висока конкуренція та плінність кадрів — виклик, який має прийняти кожен ресторатор. Потрібно знайти та найняти людей, які зможуть забезпечити гідне обслуговування відвідувачів другого ресторану. Для цього потрібен завчасний найм та стажування, а також продумана система управління. Крім того, клієнтам другого ресторану мають бути доступні всі послуги першого: знижки до дня народження, їжа навінос, безконтактна оплата і т.д.

Необхідно постійно працювати над тим, щоб утримати існуючих відвідувачів та залучити нових. Для цього доцільно розширювати спеціальну пропозицію додатковими послугами, вигідними акціями, різноманітними заходами, сезонним меню. Наприклад, необхідно пропонувати клієнтам щось цікаве чи смачне на честь популярних свят.

Слід пам'ятати у тому, що масштабування — це копіювання. При розширенні ресторанного бізнесу зазвичай створюється не мережа, а «сім'я». Два або кілька закладів наділяються різними «родзинками» та «фішками», адаптуються під локації, але поєднуються рівнем сервісу та якістю страв.

Другий (третій, четвертий і т. д.) ресторан стане настільки ж успішним, як перший, коли матиме власну клієнтську базу. Не потрібно копіювати вже наявний заклад — слід вивчати нову аудиторію та підлаштовуватись під неї.

Загалом масштабування має здійснюватися на основі адаптивна модель

удосконалення системи стратегування ресторанного бізнесу (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Концептуальна адаптивна модель удосконалення системи стратегування ресторанного бізнесу [71]

Навчаючи нову команду, потрібно передати їй необхідні знання. Якщо набирають людей із досвідом, то він може бути не менш цінним, ніж наявний на підприємстві.

Два заклади громадського харчування — це вдвічі більше турбот, але не вдвічі більше за витрати. Масштабування ресторанного бізнесу - це насамперед виклик самому собі та особистісне зростання. Завжди є

можливість для подальшого розвитку, адже якщо вийшло з одним рестораном, то може вийти і з іншим. Головне, щоб мотивація полягала в тому, щоб тішити людей смачною їжею, приємною атмосферою та чудовим сервісом. А решта обов'язково прийде пізніше.

Перед тим, як масштабувати бізнес, необхідно переконатися в тому, що перший заклад дотримується «золотих» правил:

Правило № 1. Робоча концепція. В ідеалі вона має утворитися до відкриття ресторану та визначити подальшу реалізацію проекту. Ви пропонуєте клієнтам те, що до вас ніхто не пропонував? Мова не стільки про екзотичне меню, скільки про рідкісне поєднання вдалої локації, зручного під'їзду/підходу, чистоти, краси, стилю, смачної та якісної їжі, бездоганного сервісу, вигідних спеціальних пропозицій та додаткових послуг. Чому клієнти повинні вибирати вас, а не тих, хто працює з іншого боку вулиці? Чому їм має заохотитися заглянути до вашого другого закладу? Крім хорошої ідеї, потрібно знайти реальні способи втілити її в життя.

Правило № 2. Правильна локація. І для першого, і для наступних ресторанів потрібно знайти місця з високим пішохідним трафіком та концентрацією цільової аудиторії. Зрозуміло, місцезнаходження має відповідати концепції.

Правило № 3. Правильний формат та напрямок кухні. Формат - це про бізнес-схему, форму подачі страв, склад меню і т. д. З цим пов'язаний і вибір кухні. Потрібно розуміти, що будь-який напрямок (особливо екзотичний) потрібно адаптувати під переваги більшості відвідувачів.

Правило № 4. Продумане меню. Меню це головний маркетинговий інструмент, який ефективно стимулює продажі. Грамотно складений та оформлений список страв здатний створити диво. Немає такого клієнта, якого не можна зачепити апетитними фотографіями, інтригуючими описами та оригінальним оформленням. Головне, щоб страви та напої, які приносять офіціанти, на 100% відповідали тим, що спокусливо підморгували гостям у меню.

Правило № 5. Хороша назва. Ім'я ресторану є важливою частиною концепції. Воно має бути приємним на слух, оптимістичним, таким, що запам'ятовується, що відображає атмосферу закладу.

Правило № 6. Персонал, що створює комфорт. Люди приходять до ресторану за розслабленням у приємній обстановці. Вона створюється не лише інтер'єрними вишукуваннями, а й сервісом, тому обслуговування має бути якісним.

Знайти кваліфікованих співробітників – як кухарів, так і офіціантів – складно. Здавалося б, удалося найняти класного шефа, який чудово готує. До закладу має повалити народ, який бажає скуштувати смачні страви. Але відвідувачів ніхто не зустрічає гостинними посмішками, меню затримують, фонова музика дратує, на столах залишився посуд від попередніх гостей. Скільки нюансів може привернути увагу клієнта, доки він чекає на фірмову страву. Отже, значення має робота кожного співробітника. Якщо персонал вміє працювати злагоджено, ресторан чекає на успіх.

Правило № 7. Всебічна зручність. Найбільш значимими у цьому пункті є такі фактори: зручний під'їзд для особистого транспорту та власне паркування, близькість до зупинок громадського транспорту; наявність гардеробу чи інших способів влаштувати верхній одяг; гарний світловий сценарій гостьового залу, комфортний температурний режим та вентиляція, адекватна фонова музика; якісні меблі, зрозумілий шрифт у меню; презентабельний зовнішній вигляд персоналу, здатність офіціантів відповісти на запитання, швидкість обслуговування, чистий, оснащений усім потрібним санвузол.

Правило № 8. Цінова політика. Вартість страв у меню має відповідати можливостям та потребам цільової аудиторії. При цьому важливим є співвідношення ціни та якості.

Правило № 9. Особиста зацікавленість ресторатора. Власник закладу має брати участь у всіх процесах роботи ресторану та постійно контролювати їх.

Правило № 10. Перманентна чистота. Чистими повинні бути не лише гостьовий зал та санвузол, а й усе, що заховано від очей відвідувачів. Для

кухонного та інших підсобних приміщень є спеціальні нормативи, яких слід дотримуватись. Стандарти для закладів громадського харчування включають вимоги і до зовнішнього вигляду співробітників, і до виконання прибирання, і до позбавлення відходів. Не можна виконувати їх вибірково.

Правило № 11. Фішка. Вона має бути у кожного закладу. Це якась особливість, через яку клієнти обирають конкретний ресторан. Стравами та напоями дивувати все складніше, тому в хід йдуть різноманітні розважальні заходи (живі концерти, спортивні змагання, настільні ігри, квізи, квести, спілкування з цікавими людьми, майстер-класи, стендапи тощо). Ресторани запрошують фахівців з просування, а ті занурюються у розробку різноманітних акцій, спеціальних накопичувальних або дисконтних карток.

Хтось робить ставку на незвичайний інтер'єр, фотозони, що періодично змінюються, для яскравих селфі. Інші намагаються привернути увагу форматом, запровадженням технологічних новинок, заміною звичайних офіціантів роботами. Цікаво? Звичайно! Можна придумати і втілити в реальність привабливі штуки, які ідеально впишуться в ресторанный концепцію. Це обов'язкова умова, оскільки фішка — це не спосіб виділитися за будь-яку ціну, а лише доповнення до загальної структури закладу.

Правило № 12. Система автоматизації. Відвідувачам подобається швидке обслуговування. Щоби персонал працював на максимальних оборотах, варто автоматизувати виробничі процеси. Система автоматизації, що справно функціонує, пов'язує гостьовий зал, кухню, склад, каси і бухгалтерію в одну мережу, дозволяючи контролювати кожен рух співробітників. Це виключає злочинство, скорочує витрати, підвищує конкурентоспроможність.

Зазвичай система автоматизації складається з терміналів для офіціантів, принтерів для друку на термопапері, клавіатурного терміналу, фіскального реєстратора, грошової скриньки, дисплея та клавіатури для кухні, терміналу для збору даних, сканера штрих-кодів, комп'ютера для бухгалтерії та менеджерів, сервера та програмного забезпечення.

Завершуючи розмову про масштабування ресторанного бізнесу, варто

сказати, що і в Україні, і в усьому світі нові заклади громадського харчування відкриваються на регулярній основі. При цьому їхня загальна кількість скорочується. Якщо менеджментом прийнято рішення про відкриття другого ресторану, необхідно підготуватися до труднощів, які супроводжуватимуть як мінімум у середньостроковій перспективі. Шанси на успіх значно зростуть, якщо обидві точки зможуть спільно проіснувати протягом кількох років.

У сьогоднішніх економічних реаліях рішення масштабувати ресторанний бізнес комусь може здатися дивним та нелогічним. Але ресторатора, який орієнтований на досягнення поставленої мети, як правило, не зупинити. Він досить підкований в інформаційному плані, має певний профільний досвід та вважає майбутнє джерелом нових можливостей.

<http://fizmat.sspu.edu.ua>
Дотримуйтесь
принципів академічності
Доброї чесності
<http://fizmat.sspu.edu.ua>

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КУРАМА СУШІ

3.1 Характеристика підприємства Курама Суші

Курама Суші представляє справжній рай для прихильників японської кухні в місті Краснопілля. Наші висококваліфіковані шеф-кухарі володіють професійними навичками та вміють готувати найсмачніші страви свого жанру. Ми використовуємо лише найкращі інгредієнти для забезпечення вам смачного та здорового обіду.

Меню Курама Суші налічує безліч різноманітних варіацій суші, включаючи класичні та екзотичні види. Також у нас є обширний вибір страв з рису, воків, супів та соусів.

Курама Суші - це не просто місце для насолоди смачними стравами, але і місце, де ви зможете відчувати справжню японську культуру та гостинність. Наші співробітники завжди готові радити вам щодо вибору страви, розповісти про інгредієнти та допомогти засвоїти мистецтво правильного споживання суші.

Суші-кафе – це заклад харчування, спеціалізований у виготовленні та подачі суші та японської кухні. Його характеристика включає кілька ключових елементів, що визначають його унікальність та привабливість для клієнтів. Суші-кафе висвітлюється своєю експертизою у японській кухні, зокрема у виготовленні суші та сашімі. Воно пропонує різноманіття ролів, нігірі, саші та інших страв, що характерні для аутентичної японської кулінарії. Суші-кафе часто має яскравий та сучасний дизайн інтер'єру, що сприяє аутентичній японській атмосфері. Традиційні японські елементи, такі як кімоно, бамбукові мати та арт-декор зі зображенням сакур, можуть додати унікальний шарм.

Різнноманітне та креативне меню суші-кафе пропонує клієнтам різні види

ролів, включаючи класичні, авторські та вегетаріанські опції. Додаткові японські страви, такі як рамен, удон чи теріякі, можуть також бути доступні.

Висока якість та свіжість інгредієнтів є важливою характеристикою суші-кафе. Використання свіжих рибних продуктів, овочів та рису впливає на смакові відчуття та задоволення клієнтів. Суші-кафе славиться ввічливим та професійним обслуговуванням. Шеф-кухарі та персонал можуть спілкуватися з гостями, надаючи рекомендації та створюючи приємну атмосферу.

Багато суші-кафе використовують технології для зручності клієнтів, такі як онлайн-замовлення, мобільні додатки та програми лояльності, що додається до загального враження від візиту. Ціни в суші-кафе можуть варіюватися в залежності від рівня ексклюзивності, місця розташування та видів страв. Вони можуть пропонувати як бізнес-ланчі, так і ексклюзивні сеті та набори.

Суші-кафе привертає клієнтів своєю унікальною пропозицією у сфері харчування, надаючи неповторний досвід, що поєднує в собі смакові враження, атмосферу та високий стандарт обслуговування.

Багато суші-кафе намагаються побудувати стабільну базу постійних клієнтів через програми лояльності, знижки та спеціальні пропозиції для регулярних гостей. Суші-кафе може виділятися завдяки креативним авторським ролям та сетам, які вигідно відрізняють їх від конкурентів. Експерименти зі смаками та нестандартні поєднання інгредієнтів можуть привертати нових клієнтів.

Успішні суші-кафе можуть враховувати аспекти японської культури у своєму обслуговуванні та дизайні, що робить візит більш іммерсивним для клієнтів. Сучасні тенденції здорового харчування та різноманітні дієти можуть вимагати наявності в меню суші-кафе вегетаріанських, веганських та інших дієтичних опцій. Забезпечення відповідних стандартів безпеки їжі та дотримання норм санітарії є ключовим елементом успіху будь-якого харчового закладу.

Це лише кілька аспектів, які роблять суші-кафе впізнаваним та привабливим для клієнтів. Враховуючи ці елементи, суші-кафе може стати не

лише місцем для відведення страв із японської кухні, але й унікальним досвідом для шанувальників кулінарії.

В аналізованому закладі кількість посадочних місць - 40. Середній чек, враховуючи алкогольні напої, складає від 1300 до 1700 гривень на особу. Кухня ресторану представлена європейською, тайською, узбецькою та японською кухнею. Широкий вибір страв вражає своєю різноманітністю.

Основна аудиторія ресторану - це місцеві мешканці та особи, які проживають у центрі міста (приблизно 80%), а іноземці та перехожі становлять інших 20%. Клієнтами є переважно постійні клієнти, що представляють достатньо заможні верстви населення.

У ресторані переважає чоловіча аудиторія, оскільки сам господар чоловік, який займається будівництвом в Санкт-Петербурзі. Отже, чоловіки - це його друзі, колеги або партнери. Вікова категорія відвідувачів становить від 23 до 45 років, плюс-мінус 3-5 років.

З точки зору завантаження, заклад особливо переповнений у вихідні, а іноді навіть у будні.

Ефективність функціонування закладу напряму залежить від внутрішнього середовища ресторану та від його корпоративної культури. Культура підприємства визначається нормами, правилами і цінностями, якими вони керуються у своїй діяльності. Культура охоплює систему взаємин між людьми, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання та визначення перспектив розвитку.

3.2 Аналіз конкурентних позицій та фінансово-економічного стану бізнесу

Внутрішнє середовище підприємства було проаналізовано за такими аспектами:

1. Менеджмент: лінійна організаційна структура управління організації.

Така модель обумовлена розміром ресторану та його специфікою.

У галузі громадського харчування працюють на основі загальних принципів: правильний відбір, розташування і виховання кадрів; розподіл обов'язків між ними з урахуванням кваліфікації та особистих здібностей працівників, розділення, кооперації та інтеграції (об'єднання, співпраця) праці.

Адміністративно-управлінський персонал здійснює загальне керівництво рестораном. До його складу входять директор, генеральний директор, управляючий, головний бухгалтер і адміністратор. Персонал кухні займається процесами приготування страв, а шеф-кухарі відповідають за створення меню.

2. Маркетингова стратегія включає такі елементи:

2.1. Підтримка рекламою іміджу ресторану. Використання соціальних мереж для PR. Офіційні сторінки у Фейсбуці, Інстаграмі, де публікуються фотографії продуктів, процесів готування та позитивні відгуки.

2.2. Використання запам'ятовуваних елементів: наклейки, візитки, сірники, стакани для кави з логотипом ресторану як нагадування про відвідування.

2.3. Прямий маркетинг. Офіціанти інформують гостей про меню та послуги, надають консультації. Введено дисконтні картки для постійних клієнтів.

2.4. Впровадження особистих продажів. Офіціанти впливають на вибір гостей, надаючи інформацію про страви та рекламу новинки.

Весь персонал має відповідний рівень знань і навичок для якісного обслуговування клієнтів. Практично немає проблем з плинністю кадрів серед управлінського та лінійного персоналу.

Дії персоналу розроблені з урахуванням всіх дрібниць для найкращого задоволення потреб кожного відвідувача. В ресторані панує приємна атмосфера, є командний дух і взаємодопомога.

SWOT-аналіз допоможе краще охарактеризувати підприємство, виділити завдання для вирішення, визначити можливості використання сильних сторін,

усунути слабкі місця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. SWOT-аналіз Курама Суші

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Унікальні здібності та оригінальність ідей шеф-кухаря. Висока якість надання продуктів. Досвідчений, лояльний і дружелюбний персонал. Наявність постійних клієнтів. Відповідність концепції ресторану цільовій аудиторії. Налагоджені зв'язки та різноманіття постачальників продуктів. Збалансоване меню. Вдале розташування. Затишна атмосфера. Відсутність текучості кадрів. Наявність ліцензій на всі види алкогольних напоїв.</p>	<p>Відсутність оптимізації витрат. Відсутність тренінгів для персоналу. Відсутність чіткої стратегії. Високі витрати виробництва. Недостатньо ефективна реклама.</p>
Можливості	Загрози
<p>Пунктуальний та правильний облік матеріальних ресурсів. Відносна стабільність валютного курсу. Неагресивна податкова політика. Покращення асортименту меню. Вигідні умови постачання продуктів та обладнання (зі знижками). Фіксовані ціни та умови оплати. Інвестування у підвищення кваліфікації персоналу. Розробка мотиваційної програми для колективу. Організація святкових заходів. Розробка акцій. Найм на роботу кваліфікованого керівника з досвідом. Впровадження інновацій.</p>	<p>Зниження фінансового рівня у населення Високий показник інфляції. Відкриття об'єкта поряд з рестораном, що представляє потенційну конкуренцію. Монопольне становище постачальника товарів. Погіршення купівельної спроможності населення. Зміна умов постачання матеріалів та комплектуючих у менш вигідну сторону. Низька швидкість постачання. Мінливість цін та зміна умов оплати.</p>

Для збільшення прибутку необхідно розробити чітку стратегію роботи ресторану, організувати рекламу, визначити лідерів, а також розробити стратегію інноваційного розвитку.

Аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства, оцінюваний з короткострокової перспективи, здійснюється за допомогою показників ліквідності та платоспроможності. Ці показники загально характеризують, чи

має підприємство можливість вчасно та повністю виконати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Коли йдеться про ліквідність підприємства, ми маємо на увазі наявність достатньої кількості оборотних коштів, теоретично достатніх для погашення короткострокових зобов'язань.

Різні показники ліквідності не лише надають характеристику стійкості фінансового стану підприємства, а й враховують інтереси різних зовнішніх користувачів аналітичної інформації.

Для оцінки ліквідності підприємства використовуються три відносних показники, які розрізняються за складом ліквідних активів, розглядуваних як покриття короткострокових зобов'язань.

Дані для розрахунку показників ліквідності наведені в аналітичній таблиці 3.2.

Коефіцієнт відношення готівки до чистого оборотного капіталу складає 0,11, 0,09 та 0-1 відповідно. Коефіцієнт відношення запасів до чистого оборотного капіталу становить 0,84 та 0,61, і чим цей показник ближче до 1, тим менше задоволення. Коефіцієнт відношення запасів до короткострокової заборгованості складає 0,54 та 0,45, що знаходиться в межах 0,5-0,7. Коефіцієнт відношення дебіторської до кредиторської заборгованості дорівнює 0,11 та 0,38.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на те, яку частину поточної заборгованості підприємство може покрити найближчим часом при повному погашенні дебіторської заборгованості. Значення цього коефіцієнта вище нормативного, але вказує на те, що гроші заморожені в запасах, і є необхідність вдосконалення процесів збуту готової продукції.

Аналіз проміжного коефіцієнта свідчить, що при виплаті дебіторської заборгованості підприємство може погасити 217% кредиторської заборгованості. Проте, слід звернути увагу, що зростання цього коефіцієнта головним чином пов'язано зі зростанням невинуватеної дебіторської заборгованості, що не вважається позитивним показником.

Таблиця 3.2. Аналіз фінансових показників за 2021-2022 рік

Показники	Розрахунок показника	2022	2021	Рекомендовані значення
1. Коефіцієнти ліквідності				
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Оборотні активи / Короткострокова кредиторська заборгованість	2,82	4,03	Не менше 2
Коефіцієнт проміжної платоспроможності і ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + дебіторська заборгованість) / Короткострокова кредиторська заборгованість	1,29	2,17	1 і більше
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення) / Короткострокова кредиторська заборгованість	0,19	0,15	0,2-0,3
2. Показники якісної характеристики платоспроможності та ліквідності				
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Оборотні активи - Короткострокові зобов'язання	217	285	Зростання показника в динаміці позитивна тенденція
Коефіцієнт співвідношення грошових коштів та чистого оборотного капітал	Грошові кошти / Чистий оборотний капітал	0,11	0,09	0-1
Коефіцієнт співвідношення запасів і чистого оборотного капіталу	Запаси / чистий оборотний капітал	0,84	0,61	Чим ближче показник до 1, тим гірше
Коефіцієнт співвідношення запасів і короткострокової заборгованості	Запаси / Короткострокова кредиторська заборгованість	0,54	0,45	0,5-0,7
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Сума дебіторської заборгованості / Сума кредиторської заборгованості	0,11	0,38	

Платоспроможність підприємства оцінюється коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Хоча на початок періоду цей коефіцієнт дорівнює 0,19 (близький

до нормативного значення), до кінця розглянутого періоду він знижується до 0,15, що вказує на те, що короткострокова заборгованість може бути погашена протягом 6 днів. Звертаючись до додаткових показників якісної характеристики, слід врахувати, що підприємство в цілому є платоспроможним, і ризик банкрутства є невеликим, проте треба приділити увагу скороченню запасів та дебіторської заборгованості.

Успішність функціонування підприємства визначається його здатністю здобувати прибуток, тому особливу вагу набувають показники рентабельності в умовах конкурентного ринку. Ці показники відображають ефективність використання підприємством власних ресурсів з метою генерації прибутку і є невід'ємною складовою порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Розглянемо показники рентабельності підприємства, як вказано в таблиці 3.3.

Розрахований коефіцієнт рентабельності активів підприємства зазнав зниження від 0,09 до 0,02 протягом оціненого періоду. Це свідчить про загальне зменшення ефективності використання всього майна. Спочатку на кожну гривню майна припадало 9 копійок чистого прибутку, але до завершення аналізу цей показник знизився до 2 копійок. Рентабельність власних коштів також помітно впала протягом звітного періоду, що пов'язано із зменшенням приросту прибутку від реалізації продукції. Це свідчить про погіршення ефективності використання власного капіталу та зменшення ліквідності підприємства.

Рентабельність реалізації також втрачає позитивні показники, скорочуючись з 0,18 до 0,11. Показник рентабельності поточних витрат зменшується з 0,22 до 0,13, що означає, що на кожну гривню собівартості продажів припадає 22 копійки балансового прибутку спочатку, але до кінця періоду ця величина скорочується до 13 копійок. Важливо зауважити, що всі показники рентабельності підприємства спостерігають спад до кінця аналізованого періоду, що свідчить про неефективне вкладення та використання ресурсів підприємства.

Таблиця 3.3. Розрахунок показників рентабельності

Показники	Розрахунок показника	2021	2022	Рекомендовані значення показників
Рентабельність активів	Чистий прибуток від усіх видів діяльності / Середня вартість активів	0,09	0,02	
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток від усіх видів діяльності / Середня вартість власного капіталу	0,09	0,02	Повинна забезпечувати окупність вкладених у підприємство коштів
Рентабельність реалізації	Прибуток від продажів / Виручка (нетто) від продажу	0,18	0,11	
Рентабельність поточних витрат	Прибуток від поточної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	0,22	0,13	Динаміка показника може свідчити про необхідність перегляду цін, або посилення контролю за собівартістю

Фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і ліквідність нерідко залежать від того, наскільки оперативно кошти, вкладені в активи, можуть бути змінені у реальні гроші. Показники оборотності виявляються ключовими для аналізу фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обігу коштів, або швидкість їх перетворення в готівку, прямо впливає на його платоспроможність. При вивченні показників ділової активності врахуємо таблицю 3.4.

Розрахунки показують, що спостерігається зміна оборотності практично всіх показників. Оборотність активів майже не змінилася, починаючи з рівня 0,73 на початку періоду і закінчуючи на 0,74 в кінці періоду. Це може бути результатом ефективного використання активів, а також відсутності великих інвестицій у розвиток виробничих потужностей.

Значно знизився показник оборотності дебіторської заборгованості, з 117,17 на початку періоду до 44,45 в кінці. Період обертання дебіторської

заборгованості збільшився з 3 до 8 днів, що свідчить про те, що підприємству тепер потрібно більше часу для отримання платежів за реалізовану продукцію. Суттєво зростає вартість виробництва, що вимагає удосконалення стратегій для зниження цих витрат. Також важливо відзначити, що вартість реалізованої продукції перевищує оборотність запасів в 7 разів.

Таблиця 3.4. Розрахунок показників ділової активності

Показники	Розрахунок показника	2021	2022
Оборотність активів (разів)	Виручка (нетто) від реалізації / Середня за період вартість активів	0,73	0,74
Оборотність запасів (разів)	Собівартість реалізованої продукції / Середня за період вартість запасів	7,17	7,59
Фондовіддача	Виручка (нетто) від реалізації / Середня залишкова вартість основних засобів	1,11	1,12
Оборотність дебіторської заборгованості (разів)	Виручка (нетто) від реалізації / Середня за період сума дебіторської заборгованості	117,17	44,45
Час звернення дебіторської заборгованості (дні)	Кількість днів у році / Оборотно-дебіторська заборгованість	3	8
Оборотність готової продукції	Виручка (нетто) від реалізації / Середня за період вартість готової продукції	24	37
Середній вік запасів	Кількість днів у році / оборотність запасів	48	51
Операційний цикл	Час звернення дебіторської заборгованості + середовищ. зріст.	51	59

Обсяг продажів на одиницю вартості основних засобів залишається сталим, що означає, що виручка від реалізації перевищує залишкову вартість основних засобів в 1,1 рази. Середній вік запасів становить 48 днів на початок періоду і збільшується до 51 дня на кінець періоду. Щоб реалізувати запаси і отримати дебіторську заборгованість, потрібно 51 день на початок аналізованого періоду і 59 днів на його завершення.

Переходимо до розрахунку показників фінансової стійкості підприємства. Стабільність його діяльності на довгостроковій перспективі є

ключовою характеристикою фінансового стану. Вона взаємозв'язана з фінансовою структурою підприємства та його залежністю від кредиторів і інвесторів. Застосовуються різні методики аналізу фінансової стійкості, але зараз розглянемо відносні показники, представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Розрахунок показників фінансової стійкості

Показники	Розрахунок	2021	2022	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,94	0,95	Більш 0,5
Коефіцієнт позикового капіталу	Сума залученого позикового капіталу / Активи	0,06	0,05	Менше 0,5
Мультиплікатор власного капіталу	Активи / Власний капітал	1,12	1,10	
Коефіцієнт фінансової залежності	Сума залученого капіталу / Власний капітал	0,06	0,05	Менше 0,7 означає втрату фінансової стійкості
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Власний капітал + позиковий капітал на довгостроковій основі / Активи	0,94	0,96	
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Власні оборотні кошти / оборотні активи	0,63	0,75	
коефіцієнт маневреності	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,11	0,14	0,2-0,5 чим ближче значення показника до верхньої рекомендованої кордону, тим більше можливостей фінансового маневрування

Коефіцієнт автономії на підприємстві за аналізований період майже не зазнав змін і становив 0,94 та 0,95. Це відповідає рекомендованій нормі і свідчить про те, що у підприємства достатньо власних коштів, не потребує додаткового позикового капіталу і, отже, є фінансово незалежним. Значення коефіцієнта позикового капіталу вказує на те, що на кожну гривню власних коштів, вкладених у активи, припадало лише 6 копійок позикових коштів на

початок періоду та 5 копійок до його завершення.

Щодо коефіцієнта маневреності власних коштів, хоча він нижчий за норму, проте спостерігається позитивна динаміка, збільшуючись з 0,11 до 0,14 до кінця аналізованого періоду.

3.3 Проєкт інноваційного розвитку

Інновації можуть покращити різні аспекти суші-кафе, від обслуговування клієнтів до процесів готування та маркетингу. Ось декілька інноваційних інструментів, які можна впровадити в суші кафе:

1. Замовлення онлайн та доставка:
 - 1.1 Розробка мобільного додатку для прийому онлайн-замовлень.
 - 1.2 Співпраця з популярними платформами доставки їжі.
2. Система лояльності:
 - 2.1 Створення програми лояльності для постійних клієнтів.
 - 2.2 Використання мобільних додатків або карт лояльності для винагородження клієнтів за кожну покупку.
3. Технології замовлень:
 - 3.1 Використання технології для замовлень через QR-кодами для доступу до меню та замовлення.
 - 3.2 Екологічно чисте пакування: застосування інноваційних екологічно чистих упаковок (біорозкладаючі матеріали або вторинні ресурси).
4. Розширені смакові опції: введення інновацій в страви, пропонуючи унікальні або місцеві інгредієнти.
5. Маркетинг за допомогою соціальних мереж:
 - 5.1 Активне використання соціальних мереж для маркетингу та взаємодії з клієнтами.
 - 5.2 Залучення клієнтів через конкурси, акції та знижки через соціальні платформи.

5.3 VR або AR експерименти: впровадження віртуальної або розширеної реальності для унікального досвіду клієнтів, наприклад, для віртуального перегляду кухні чи створення власного ролу.

6. Автоматизація процесів:

6.1 Використання систем автоматизації для оптимізації процесів готування та обслуговування клієнтів.

6.2 Використання даних для покращення обслуговування:

7. Інтерактивні перегляди готування: забезпечення клієнтам можливості спостерігати за процесом готування через вікно або онлайн-стрімінг.

Важливо враховувати особливості бізнесу та цільової аудиторії при впровадженні інновацій. Краще вибирати ті інструменти, які відповідають конкретним потребам та допомагають залучити та утримати клієнтів.

Розрахунки для бізнес-плану залежать від численних факторів, таких як розмір інвестицій, щомісячні витрати, середній чек, прогнозований обіг та інші. Однак наразі вкажемо загальні етапи розрахунків для фінансового плану:

Інвестиції:

Вартість технологічного оновлення (розширення меню, мобільний додаток, інтер'єр) – наприклад, 200 000 грн.

Місячні витрати:

Оренда приміщення – 30 000 грн.

Зарплата персоналу – 50 000 грн.

Витрати на інгредієнти – 60 000 грн.

Витрати на маркетинг – 10 000 грн.

Інші витрати – 20 000 грн.

Загальні місячні витрати: 170 000 грн.

Прогноз прибутковості:

Середній чек – 200 грн.

Прогнозований обіг – 500 клієнтів на місяць.

Прогноз прибутку: 200 грн./чек * 500 клієнтів = 100 000 грн.

Рентабельність:

Рентабельність = (Прогноз прибутку - Загальні місячні витрати) /
Прогноз прибутку * 100%.

Наприклад, $(100\ 000 - 170\ 000) / 100\ 000 * 100\% = -70\%$.

Ці розрахунки є приблизними, і їх слід конкретизувати, враховуючи конкретні деталі бізнесу та ринку. Також важливо розглянути інші фінансові аспекти, такі як повернення інвестицій, точка беззбитковості, прогнозні доходи на наступні роки тощо.

<http://fizmat.sspu.edu.ua>
Дотримуйтесь
принципів академічної
доброчесності
<http://fizmat.sspu.edu.ua>

ВИСНОВКИ

Для успішного розвитку ресторанного бізнесу необхідно активно реагувати на сучасні тенденції та враховувати очікування клієнтів. Створення підходів, спрямованих на зменшення ризику, пов'язаного з негативними сподіваннями клієнтів, є важливою частиною стратегії розвитку. В цьому контексті маркетингова та збутова стратегія відіграють ключову роль. Корпоративна культура також стає фундаментом для майбутніх стратегічних змін.

Реалізація інноваційної стратегії в сучасних умовах є надзвичайно важливою. Інновації допоможуть підвищити конкурентоспроможність та задоволення клієнтів, а також зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю в економічному середовищі.

Впровадження інноваційних стратегій на підприємствах для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості може бути успішним за умов стимулювання не лише науково-технічного прогресу взагалі, але і готовності приймати інновації, особливо в промисловості, через впровадження стратегічного управління та планування. Важливо зауважити, що розроблені та реалізовані на підприємствах інноваційні стратегії визначають логіку загальної (корпоративної, портфельної) та бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій. Це означає, що обґрунтування напрямків та впровадження інновацій на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності повинні відбуватися за допомогою стратегічного набору (портфеля), де стратегії інновацій відіграють особливу роль як надстратегії з стратегічним комплексом.

Інноваційна стратегія виступає як суперстратегія (надстратегія), що визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Її спрямованість полягає в передбаченні глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та його оточенні, а також у прийнятті рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток за допомогою інновацій. Згідно з цим підходом,

стратегія інновацій визначає логічну систему орієнтації підприємства на впровадження інновацій (інвестиції в інновації) з урахуванням різних факторів, які конкурують у конкретній сфері бізнесу. Вона визначає напрямки, сприятливі умови та можливості для інноваційного процесу та інноваційної діяльності на підприємстві з метою сприяння розвитку та досягнення ефективного результату.

Інноваційна стратегія встановлює логіку бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій і, таким чином, грає важливу роль у конкурентоспроможності та успіху будь-якої комерційної організації на світовому ринку, особливо в умовах глобалізації. Інноваційна стратегія орієнтує підприємство на інноваційний розвиток, визначає шляхи виходу на новий ринок з новим продуктом та вирішує проблемні ситуації, що виникають під час управління змінами.

В інноваційній стратегії бізнес-одиниці фактично входить як складова бізнес-стратегії, точніше, аспект конкурентної стратегії конкретної бізнес-одиниці підприємства, що визначає, як дана одиниця може досягти конкурентної переваги на відповідному ринку за допомогою інновацій. Ця стратегія має об'єднувати технічні та інвестиційні цілі і спрямовуватися на впровадження нових технологій і видів продукції та послуг. Щодо її змісту, вона (як логічна модель бізнес-розвитку підприємства на основі інновацій) повинна охоплювати всі базові бізнес-процеси на підприємстві та в його зовнішньому середовищі, а також можливості зростання інноваційного потенціалу.

Створення інноваційної стратегії передбачає визначення тактичних кроків, які орієнтовані на ринкові позиції та інноваційні можливості підприємства. У цьому процесі ключовими аспектами є теорія життєвого циклу продукту, ринкові позиції та науково-технічна політика компанії.

Стратегія, як комплексний план, спрямований на майбутнє, ставить перед собою завдання не лише досягти миттєвого успіху, але й забезпечити постійний та прискорений розвиток в умовах конкуренції та лідерства на

ринку.

Інноваційна стратегія, в свою чергу, націлена на передбачення глобальних змін у економічній ситуації, розробку масштабних рішень для підсилення ринкових позицій і стабільного розвитку підприємства. Ця стратегія враховує основні процеси в організації та зовнішньому середовищі, сприяючи росту інноваційного потенціалу.

Розвиток ресторанного бізнесу вимагає уважного планування та розробки стратегій, які враховують смакові уподобання, технологічні інновації та конкурентний ринок й в сукупності можуть сприяти відновленню стабільного розвитку бізнесу.

Розроблення стратегій інноваційного розвитку ресторанного бізнесу передбачає використання інструментарію управління бізнес-процесами (BPM), що є надзвичайно важливою складовою успішного ресторанного бізнесу. BPM означає систематичний та структурований підхід до оптимізації та покращення робочих процесів в організації. У ресторанному бізнесі BPM охоплює широкий спектр процесів, включаючи обслуговування клієнтів, готування їжі та напоїв та фінансовий менеджмент, які мають відповідати загальній логіці.

Проте ресторанний бізнес є особливим, оскільки він передбачає створення та надання послуг. Ця послуга не є лише фізичним товаром, таким як номер або страва; це взаємодія з клієнтом та створення позитивного досвіду для нього. Тому система управління ресторанним бізнесом повинна базуватися на принципах, які є специфічними для галузі.

Ресторанна галузь є одним із найбільш адаптивних напрямів бізнесу, оскільки успіх роботи закладу громадського харчування багато в чому залежить від можливості швидко підлаштуватися під зміни споживчої поведінки. Пандемія стала сильним стимулом для цифровізації більшості галузей, і сегмент HoReCa став винятком.

Своєчасна інтеграція інноваційних рішень у ресторанний бізнес є обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності. Успішні кафе та

ресторани активно впроваджують нові технології та дистанційні сервіси, які допомагають оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, залучити нових відвідувачів та збільшити клієнтську базу, підвищити якість обслуговування. До найпоширеніших рішень у FoodTech-напрямку можна віднести розробку, використання та розширення функціоналу мобільних додатків, роботу з системами маркетингової аналітики (CRM), застосування QR-кодів для швидкого доступу до меню або оплати рахунку. Крім того, гравці галузі почали активніше застосовувати нестандартні рішення, такі як Big Data.

У ресторані має працювати своя система навчання працівників. Вони повинні знати, як слід приймати замовлення, вести гостей шляхом крос-продажів, асоціативних ланцюжків та інших тонкощів. Найефективніших офіціантів слід заохочувати. Бажання добре працювати має виникати в них не «під палиці», тобто через примус, а природним чином. Для цього необхідно створити сприятливі умови, які неодмінно позначаться на спілкуванні з відвідувачами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 ознак розумного міста. URL: <http://thefuture.news/smart-city>
2. Business Bliss Consultants FZE. Quality Management Strategies for Hotel Customer Satisfaction. 2018. URL: <https://ukdiss.com/examples/hotel-customer-satisfaction-strategies.php?vref=1>.
3. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. Journal of Risk and Financial Management. 2021. No 14, 12, p. 606. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120606>.
4. Davydova O. Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenka I.S., 2018.
5. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. Lean Startup in Large Organizations, 2021. P. 75–98. <https://doi.org/10.4324/9780429433887-7>.
6. Global tourism industry – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/962/globaltourism> (дата звернення: 15.02.2021)
7. Omelyanenko V., Braslavska O., Biloshkurska N., Biloshkurskyi M., Omelyanenko O. C-Engineering Based Industry 4.0 Innovation Networks Sustainable Development. International Journal of Computer Science & Network Security. 2021. № 21 (9), pp. 267–274.
8. Omelyanenko V., Prokopenko O., Omelyanenko O. Innovation Policy Coherence for Sustainable Development. SHS Web of Conferences. 2021. № 126. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112601002> (дата звернення: 15.08.2023).
9. Omelyanenko V.A., Omelianenko O.M. Digital services as a component of regional innovation systems. Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22–23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2021. pp. 172–176.
10. Polinkevych, O. and Kamiński, R. (2018). Corporate image in behavioral marketing of business entitie. Innovative Marketing, Vol. 14, Issue 1, 33-40. doi:

10.21511/im.14(1).2018.04

11. Polinkevych, O.M. (2016). Factors in the formation of advanced development of enterprises in the global crisis. *Economic Journal* – XXI, 156 (1-2), 59–63.

12. Powell Gillis A. The Next Era of Data-driven Local Government. *Route Fifty*. 26 November 2022. URL: <https://www.route-fifty.com/tech-data/2022/11/next-era-data-driven-local-government/380156/> (дата звернення: 15.08.2023).

13. The Importance of Data-Driven Decision Making in Local Government. *Comcate*. 2022. URL: <https://www.comcate.com/blog/importance-of-data-driven-decision-making-in-local-government> (дата звернення: 15.08.2023).

14. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. *INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>.

15. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*. 2021. 13,24, pp. 14032. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>.

16. Zelinka D., Amadei B. A Systems Approach for Modeling Interactions Among the Sustainable Development Goals. Part 2: System Dynamics. *International Journal of System Dynamics Applications*. 2019. Vol. 8. Iss. 1. P. 41–59.

17. Zhou X., Moinuddin M. Sustainable Development Goals Interlinkages and Network Analysis: A practical tool for SDG integration and policy coherence / *Institute for Global Environmental Strategies (IGES)*. 2017. 140 p.

18. Артеменко В.С., Ольшанский О.В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. у 2-х ч. (Ч. 2). Харків: ХДУХТ, 2013. №. 2 (18). С. 253–258.

19. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економіка і регіон*. 2020. Т. 4(79). С. 54–

61. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165).

20. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 117-122.

21. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №22. С.136-141.

22. Бовш Л.А. Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії Covid-19. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг. 2020. Вип. 1 (31). С. 235-242.

23. Бриндіна О.А. Товарна політика підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2004. 247 с.

24. Бутенко О. П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2013. № 74. С. 73–81.

25. Відкриті дані для розвитку громад: рецепти успіху та застосування. ГУРТ. 2020. URL: <https://gurt.org.ua/articles/58824/> (дата звернення: 15.08.2023).

26. Вікарчук О. І. Інноваційний стан сфери готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації: збірник праць I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. м. Житомир, 14-15 лютого 2019 р., Житомир. 2019. URL: http://spf.zu.edu.ua/pdf/info/konferencii/internet_konf_menedzment_2019.pdf (дата звернення: 15.02.2021)

27. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

28. Гавриш К. С. Оцінка розвитку готельного господарства України в регіональному розрізі на основі методичного підходу. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки. 2013. № 3. С. 74–82.

29. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_\\$1_2017.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_$1_2017.pdf).

30. Гришина О. Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації. https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_prat_syuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_innovatsiyi

31. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-2. С. 7-12. DOI: 10.37320/2415-3583/11.20

32. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії Covid-2019. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70), № 3. С. 121-126. DOI: 10.32838/2523-4803/70-3-20

33. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України. Економіка промисловості. 2012. № 3–4. С. 29–34.

34. Данько Н. І. Напрямки підвищення якості готельних підприємств в Україні. Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія». 2012. Т. 18, кн. 2. С. 190.

35. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8

36. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

37. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Т. 2. № 1. С. 121-131. URL: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/viewFile/170430/171374>

38. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. 324 с.

39. Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. Hromadske. 2018. 8 квіт. URL: <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok>

40. Інформаційна довідка щодо Стратегій розвитку територіальних громад (станом на 01.01.2022). Мінрегіон. 2022. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/strategichne-planuvannya-na-misczevomu-rivni-infodovidka-stanom-na-01.01.2022.pdf> (дата звернення: 15.08.2023).

41. Капліна Т. В., Капліна А. С., Тагільцева Я. М. Моніторинг стану підприємств готельного господарства України і Полтавського регіону. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. 1 (105). 138-147. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-18>

42. Капліна Т. В., Столярчук В. М. Особливості формування якості послуг готельно-ресторанного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 23–24 березня 2017 р). Черкаси. 2017. С. 28-31.

43. Карлик Ю.Ю. Управління асортиментом машинобудівної продукції в умовах нестабільного середовища господарювання: Дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / Кременчуцький державний технічний університет. Кременчук, 2005. 227.

44. Керанчук, Т. Л. Проблеми і перспективи розвитку готельного і ресторанного бізнесу в Україні. Наукові праці Національного університету

харчових технологій. 2014. Т. 20, № 4. С. 186–190.

45. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

46. Кравчук Н. М. Інноваційні ресторани технології / Н. М. Кравчук, І. Л. Корецька. Київ : НУХТ, 2014. 114 с.

47. Краснокутська, Н. С. Стан та перспективи розвитку ресторанного господарства України / Н. С. Краснокутська, О. П. Ткаченко, А. С. Верменик. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 2 (2). С. 245–252.

48. Лиманська К. Вчені пояснили, чому землетрус у Туреччині був таким сильним, і що буде далі. УНІАН. 2023. URL: <https://www.unian.ua/pogoda/news/vcheni-poyasnili-chomu-zemletrus-uturechchini-buv-takim-silnim-i-shcho-bude-dali-12135906.htm>

49. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_2

50. Маркевич К., Сіденко В. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Київ: Видавництво «Заповіт». 2021. 400 с. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-CYTI-SITE.pdf> (дата звернення: 15.08.2023).

51. Маркетплейс цифрових продуктів та рішень для громад. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://market.hromada.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2023).

52. Матвійчук Л., Барський Ю., Лепкий М., Карпюк І., Подоляк В. Напрями фінансового забезпечення розвитку туристичної галузі України в сучасних умовах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4 (39). С. 570–577. URL: <https://doi.org/10.18371/v4i39.241444>

53. Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. Економіка та суспільство. 2021.

31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68>

54. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

55. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 218–226.

56. Олєфіренко О.М. Формування портфеля замовлень науково-виробничого підприємства. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. С. 52-98.

57. Омеляненко В., Омеляненко О., Вернидуб М. Наукові засади аналітичного підходу до формування та оцінювання ефективності інноваційної політики в контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-88> (дата звернення: 15.08.2023).

58. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). С. 297–304.

59. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 1216–1221.

60. Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1 (18). С. 311–316. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/56.pdf.

61. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. Київ : Кондор, 2013. 250 с.

62. Пандемія COVID-19 та її наслідки в сфері туризму в Україні (Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні»). URL

<http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRDCOVID19-Report-UKR.pdf>.

63. Плешкановська А.М. Можливі підходи до реконструкції міста на засадах неоекономіки в Україні. URL: http://businessforsmartcities.com/load/118/presentation/4_alla-pleshkanovska_20_75acd.pdf (дата звернення: 15.08.2023).

64. Прилепа Н. В. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу / Н. В. Прилепа, О. А. Миколюк. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2014. № 5. Т. 2. С. 91–94.

65. Прокопюк А., Феленчак Ю.Б. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2015. Вип. 25.4. С. 258–265.

66. Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: <https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantynu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa>

67. Смирнов І., Любіцева О. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. 2020. № 3 (2). С. 196–207.

68. Смирнов І. Г. Інновації в готельному бізнесі: логістика постачання / І. Г. Смирнов, Ю. О. Карягін. Географія та туризм. 2013. Вип. 24. С. 76–86.

69. Соколенко А. С. Інноваційні ресторани технології / К. В. Свідло, А. С. Соколенко, М. І. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 151 с.

70. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.

71. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.

72. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. К.: КОНДОР, 2006. 398 с.

73. Шаповалова, О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. № 16. С. 224–228.

74. Шацька З.Я., Шевель А.А. Шевчук Ю.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8249>

75. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 1 (143). С. 41–51.

76. Юрченко О. Є. Інновації в готельному секторі України. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 412 с., Розділ 4.3. С. 390–405.