

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

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В
ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами Фізичної особи-підприємця Селіванової Світлани Миколаївни,
ресторану «Мадам Класік», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21д(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна

справа»

денної форми навчання

Владислава

ШАПЕЛЬСЬКОГО

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Валентина ПОСТОВА

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Сутність поняття інновації та інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства	6
1.2 Функції інноваційного менеджменту	12
1.3 Моделі та методи інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАНІ «МАДАМ КЛАСІК»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Мадам Класік»	24
2.2 Оцінка інноваційної діяльності досліджуваного ресторану	33
2.3 Фактори, що впливають ефективність інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік»	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «МАДАМ КЛАСІК»	43
3.1 Визначення перспективних напрямів впровадження інноваційного менеджменту в ресторан «Мадам Класік»	43
3.2 Розробка конкретних заходів щодо впровадження нових інновацій в досліджуваному ресторані	49
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ресторанний бізнес переживає період бурхливого розвитку та трансформації, що диктується зростаючою конкуренцією, мінливими смаками споживачів та швидкими технологічними змінами. У цих умовах здатність закладів ресторанного господарства впроваджувати інновації стає вирішальним фактором їхнього успіху та виживання. Тому застосування інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі дозволяє розробляти нові продукти та послуги, вдосконалювати технологічні процеси, оптимізувати управління персоналом та взаємодію з клієнтами. Ринок ресторанних послуг стає все більш насиченим, що призводить до посилення конкуренції. Для того щоб виділитися серед інших закладів, необхідно пропонувати унікальні продукти та послуги, які задовольняють потреби навіть найвибагливіших клієнтів. Сучасні споживачі все більш вимогливі до якості обслуговування та різноманітності асортименту. Вони шукають не просто місце, де можна поїсти, а й особливий досвід, який запам'ятається надовго.

Таким чином, дослідження інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі є актуальним і дозволяє розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи закладів ресторанного господарства та їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Гіпотеза дослідження. Впровадження інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства, на прикладі ресторану "Мадам Класік", призведе до підвищення конкурентоспроможності закладу за рахунок зростання задоволеності клієнтів, збільшення середнього чека та розширення цільової аудиторії, що, в свою чергу, сприятиме стабільнішому фінансовому стану підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічний аналіз теоретичних основ інноваційного менеджменту та практичного застосування інноваційних підходів у діяльності закладів ресторанного господарства.

Для досягнення даної мети було визначено наступні завдання:

- визначити сутність поняття інновації та інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства;
- встановити роль інновацій у розвитку ресторанного бізнесу;
- визначити моделі та методи інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства;
- провести загальну характеристику ресторану «Мадам Класік», а саме організаційну та економічну;
- проаналізувати інноваційну діяльність досліджуваного ресторану;
- виявити сильні та слабкі сторони в інноваційній діяльності ресторану «Мадам Класік»;
- визначити перспективні напрями впровадження інноваційного менеджменту в ресторан «Мадам Класік»;
- розробити конкретні заходи щодо впровадження нових інновацій в досліджуваному ресторані;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства та його вплив на ефективність їх діяльності.

Предмет дослідження є теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти впровадження інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства.

Теоретичною основою слугували різні праці наступних вчених: Мазаракі А.А., Карпова В.А., Постера М.Т., Сурована О.М., Бариліна А.М., Бойко М.Г., Вергенсона А.Т., Босовської М.О., Ведмідь Н.В. та багатьох інших. Але,

враховуючи постійну мінливість ринкового середовища, війну в Україні, варто детальніше проаналізувати інноваційний менеджмент та шляхи його впровадження у закладах ресторанного господарства.

Інформаційна база: вітчизняні та зарубіжні публікації з питань інноваційного менеджменту; законодавство України, що регулює діяльність підприємств ресторанного господарства; матеріали ресторану «Мадам Класік» (звіти, меню, відгуки відвідувачів); наукові статті, блоги, веб-сайти ресторанів.

Методи дослідження: теоретичні методи (аналіз літератури, узагальнення, систематизація) та емпіричні методи (спостереження, опитування, анкетування, аналіз документів, порівняльний аналіз).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексній оцінці та розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційного менеджменту саме в закладах ресторанного господарства на прикладі ресторану «Мадам Класік». Дослідження поглиблює розуміння особливостей інноваційної діяльності в цій сфері, враховуючи специфіку ресторанного бізнесу.

Практична цінність. Результати дослідження сприятимуть розвитку інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі в цілому. Отримані дані та висновки можуть бути використані іншими закладами для аналізу власної діяльності та розробки ефективних стратегій інноваційного розвитку.

Основні результати дослідження були опубліковані в збірниках таких наукових конференцій: XIII Всеукр. студ. наук.-практ. конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» (ВТЕІ ДТЕУ, 18.04.24); II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (ВТЕІ ДТЕУ, 17.10.24).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг – 65 сторінок (основного тексту – 51 сторінка), містить 19 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність поняття інновації та інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства

У сучасному динамічному світі ресторанний бізнес переживає період стрімких змін. Конкуренція на ринку харчування значно зростає, споживачі стають все більш вибагливими, а технології розвиваються з неймовірною швидкістю. Саме в таких умовах поняття інновації та інноваційного менеджменту набувають особливої актуальності для закладів ресторанного господарства [21].

Інновація в контексті ресторанного бізнесу – це впровадження чогось нового, будь то нова страва, технологічний процес, метод обслуговування, дизайн інтер'єру чи формат закладу. Це може бути пов'язано з продуктом, процесом, маркетингом або організацією. Головна мета інновацій – підвищити конкурентоспроможність закладу, задовольнити потреби гостей закладу та збільшити прибуток.

Інноваційний менеджмент, у свою чергу, є системою управління, яка дозволяє ефективно впроваджувати інновації в закладі. Він включає в себе розробку інноваційної стратегії, пошук нових ідей, оцінку їх потенціалу, планування та реалізацію інноваційних проєктів, а також управління змінами в організації. Інноваційний менеджмент дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність інноваційної діяльності [12]. Він допомагає

ресторанам адаптуватися до мінливих умов ринку, задовольняти потреби клієнтів та досягати успіху.

Особливості поняття новацій та інновацій наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Особливості поняття новацій та інновацій [15]

Хоча новації та інновації тісно пов'язані між собою, вони не є тотожними поняттями. Розуміння їхніх відмінностей є важливим для ефективного управління інноваційними процесами та досягнення стратегічних цілей організації. Новації, інновації та інноваційний менеджмент – це три взаємопов'язані поняття, які відіграють ключову роль у розвитку підприємств та економіки в цілому. Інноваційний менеджмент є важливим інструментом для перетворення нових ідей на успішні інновації, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку.

Отже, розглянемо більш детально поняття «інноваційний менеджмент» (порівняно нове поняття в науково-управлінському середовищі), яке являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування, а також забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації [18].

Значна частина дослідників розглядає інноваційний менеджмент як цілісну систему управління, яка спеціалізується на координації та оптимізації інноваційних процесів. Ця система є невід'ємною частиною загального менеджменту підприємства, оскільки вона охоплює всі сфери діяльності, пов'язані з новими ідеями та їх впровадженням.

Функціональний інноваційний менеджмент спрямований на оптимізацію всіх етапів життєвого циклу інновації, від зародження ідеї до виходу продукту на ринок. Особлива увага приділяється узгодженню роботи різних функціональних підрозділів підприємства та вдосконаленню всіх операційних процесів, пов'язаних з інновацією.

Саме тому інноваційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування такого середовища, в якому інновації можуть успішно розвиватися та приносити очікувані результати.

В умовах війни та повоєнної відбудови, коли наша країна переживає глибокі трансформації, інновації стають не просто бажаними, а життєво необхідними. Інноваційний менеджмент допомагає підприємствам та організаціям не лише вижити в складних умовах, але й відновитися та розвиватися, забезпечуючи конкурентоспроможність України на світовому ринку. Ця система управління дозволяє оперативно реагувати на виклики сьогодення та знаходити ефективні рішення для задоволення потреб суспільства [19]. Інноваційний менеджмент є рушійною силою розвитку підприємств та економіки в цілому. Він стимулює створення нових продуктів і послуг, підвищує ефективність виробництва та сприяє формуванню наукомістких

галузей, що в свою чергу веде до зростання конкурентоспроможності як окремих компаній, так і країни в глобальній економіці.

Структура системи інноваційного менеджменту наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Структура системи інноваційного менеджменту [23]

Елемент системи	Опис	Роль в системі
Керуюча підсистема (суб'єкт управління)	Сукупність організацій, осіб, що здійснюють управління інноваційними процесами. Це можуть бути керівники підприємств, наукові співробітники, інноваційні менеджери тощо.	Визначає стратегію інноваційного розвитку, розробляє плани, приймає рішення, координує дії.
Керована підсистема (об'єкт управління)	Сукупність процесів, ресурсів та структур, на які спрямований вплив керуючої підсистеми. Це можуть бути науково-дослідні роботи, розробка нових продуктів, виробництво, маркетинг тощо.	Безпосередньо реалізує інноваційні проекти, забезпечує досягнення поставлених цілей.
Інформаційний зв'язок	Потоки інформації, які циркулюють між керуючою та керованою підсистемами. Це можуть бути звіти, плани, дані про ринок, результати досліджень тощо.	Забезпечує взаємодію між елементами системи, дозволяє приймати обґрунтовані рішення та здійснювати ефективний контроль.
Механізм керуючого впливу	Сукупність методів, інструментів та процедур, які використовуються для впливу на керовану підсистему. Це включає збір даних, аналіз інформації, прийняття рішень, розробку планів, контроль виконання.	Забезпечує ефективне функціонування системи інноваційного менеджменту, спрямовує інноваційні процеси в потрібному руслі.

Отже, в табл. 1.1 надано досить детальний опис структури системи інноваційного менеджменту, виділяючи основні елементи та їхні функції.

В інноваційному менеджменті коло суб'єктів управління доволі широке: від рядових спеціалістів до топ-менеджерів. Вони можуть керувати різними аспектами інноваційної діяльності, починаючи від окремих проектів і закінчуючи загальною інноваційною стратегією підприємства. Об'єктами управління можуть бути як конкретні інновації, так і складні системи інноваційних відносин [25]. На рис. 1.2, 1.3, 1.4 показані сфери здійснення інноваційного управління на підприємстві.

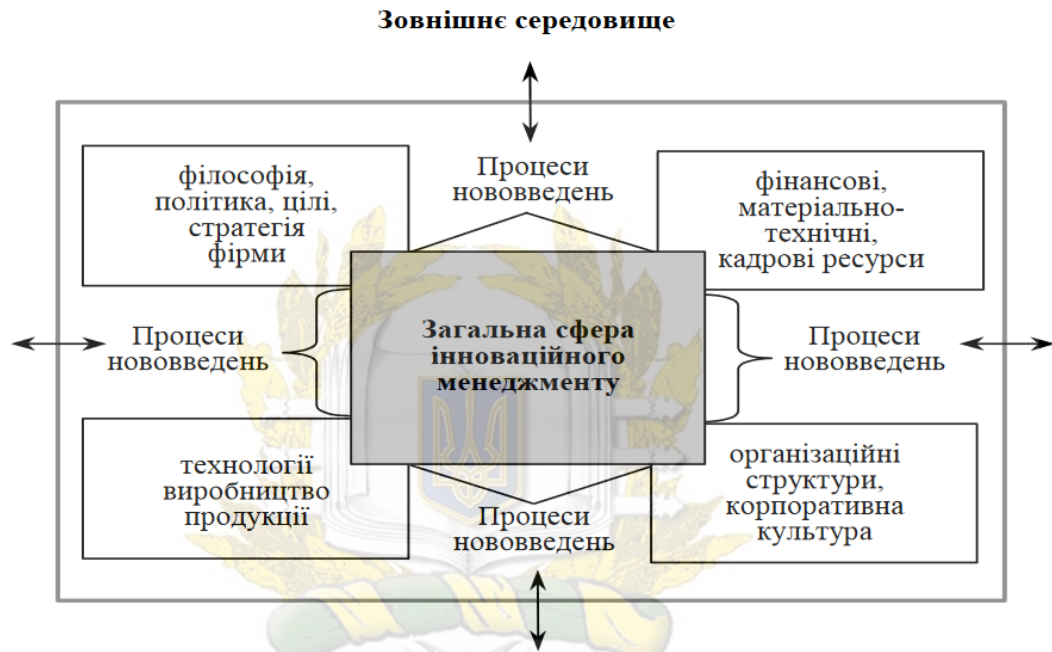


Рисунок 1.2 – Загальна сфера інноваційного менеджменту [10]

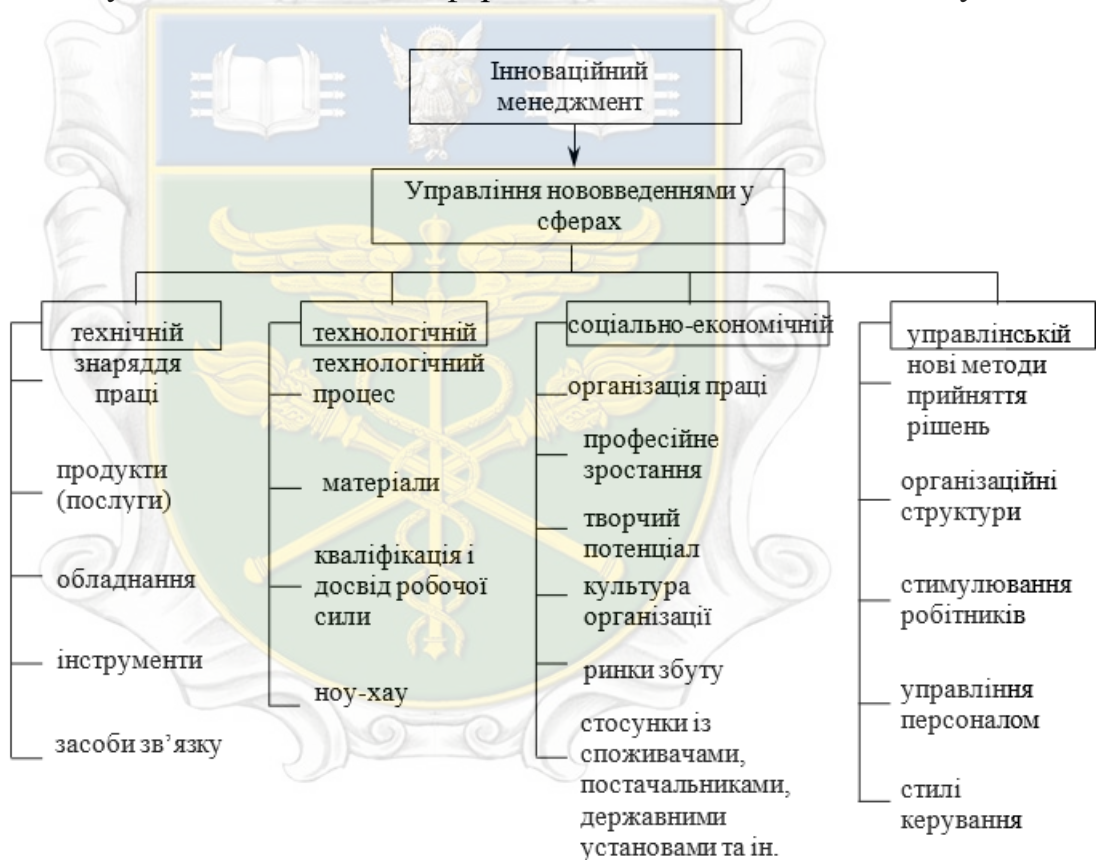


Рисунок 1.3 – Сфери реалізації інноваційних процесів на підприємстві [8]



Рисунок 1.4 – Загальна схема інноваційного менеджменту [14]

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності.

Інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі притаманні такі якості: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури, функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до перенастроювання, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища [6].

Таким чином, інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління

інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

Інноваційний менеджмент націлений на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках підприємства, з метою створення можливості її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, інновації та інноваційний менеджмент є ключовими факторами успіху сучасних закладів ресторанного господарства. Вони дозволяють не тільки вижити в конкурентній боротьбі, але й досягти стійкого розвитку та лідерства на ринку.

1.2 Функції інноваційного менеджменту

Виділення конкретних функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності закладу в такому ланцюзі: ідея – наукові дослідження – розробки – проектування – виробництво – реалізація інновацій. Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна задля реалізації загальних завдань управління самими інноваціями.

У теоретичних працях, а також в практичній діяльності є декілька підходів щодо класифікації функцій інноваційного менеджменту.

На наш погляд, до функцій, які відображають зміст інноваційної діяльності, належать наступні:

- прогнозування (передбачення);
- формування інноваційних цілей;
- координація;
- планування;

- організація;
- стимулювання (активізація роботи);
- контрольна функція [20].

Наведені вище функції окреслюють певні предметні завдання у сфері управлінської діяльності, кожна із даних функцій спрямована на вирішення специфічних, а також різноманітних питань щодо взаємодії між окремими підрозділами закладу, що потребує здійснення великої кількості конкретних заходів.

Функція прогнозування (від грец. «prognosis» – «передбачення») в інноваційному менеджменті більше спрямована на розроблення прогнозів науково-технічного розвитку в напрямку тривалої перспективи. Під прогнозом також розуміється науково обґрунтована думка про певні можливі зміни техніко-економічного, технологічного, а також соціального стану об'єкта управління в цілому та його певних частин. Особливістю прогнозування інновацій є його альтернативність, а також багатоваріантність напрямів в створенні інновацій. Альтернативність визначає можливість вибору конкретного рішення з взаємовиключних можливостей. Для складання прогнозу про майбутній стан певного об'єкта інновацій необхідні наукові дослідження закономірностей, а також тенденцій розвитку суспільства, науково-технічного прогресу, соціальних потреб, технічних можливостей галузі чи підприємства, включаючи його економічну діяльність [7].

Під час розроблення певного прогнозу від спеціалістів вимагається дотримання об'єктивності, а також наукової сумлінності та недопущення суб'єктивізму в оцінці минулого, теперішнього, а також і майбутнього. Отже, прогнозування є не лише функцією сучасного менеджменту, яка ґрунтується на дослідженні, а також і стиль функціонування всієї системи інноваційного управління, включаючи певний тип організації діяльності управлінського персоналу, такі як: вимоги, відповідальність, нормативи, а також мотивація.

Прогнозування неможливе без такого як творчість, а її неможливо відокремити від такого поняття як «дослідження». В даному процесі важливе значення має саме правильне визначення тенденцій та бачення майбутнього розвитку закладу. Перед початком прогнозування завжди варто ставити мета прогнозу [5]. Бачення визначає мету, яка, впливає з певної стратегії, що показує саме де заклад планує опинитись у певний визначений час (рис. 1.5).

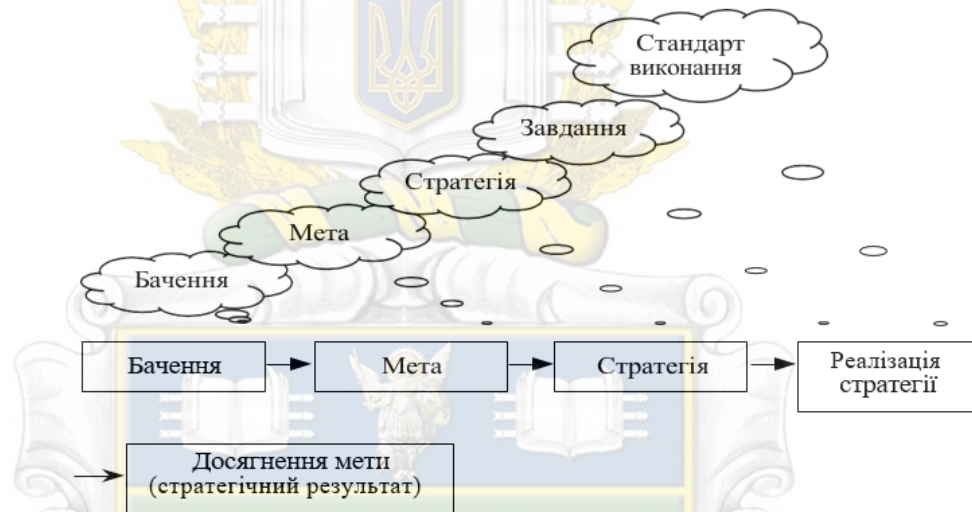


Рисунок 1.5 – Процес розвитку прогнозу в інноваційному менеджменті [2]

Головним завданням функції прогнозування в інноваційному менеджменті є саме пошук найбільш ефективних шляхів щодо розвитку досліджуваного об'єкта, що відбувається на основі всебічного ретроспективного аналізу, а також вивчення тенденцій щодо його змін.

Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні головних напрямів та пропорцій інноваційної діяльності, відповідно до прийнятих прогнозів, а також цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу закладу та попиту самого ринку. Функція планування охоплює увесь комплекс заходів, починаючи з розроблення планових завдань в інноваційному процесі, а також із впровадження їх практично у роботу.

Планування дозволяє розбити великі цілі інноваційної діяльності на дрібніші, зрозумілі для кожного підрозділу та виконавця. Воно допомагає визначити, які саме ресурси потрібні для досягнення цих цілей, в якій послідовності виконувати завдання та в які терміни. Завдяки плануванню всі учасники процесу інноваційної діяльності діють узгоджено, спрямовуючи свої зусилля на досягнення загальної мети. Зростаюча складність і масштабність інноваційних проєктів, а також невизначеність результатів вимагають ретельного планування. Лише чітко продумана стратегія дозволяє ефективно керувати інноваційними процесами, враховуючи безліч змінних і взаємодій [9].

Процес планування в інноваційному менеджменті ґрунтується на аналізі та оцінці:

- чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- інноваційного потенціалу закладу, його виробничих можливостей;
- НДДКР нових технологій, а також нових зразків продукції;
- фінансового стану, а також фінансових можливостей [16].

Функція координації в інноваційному менеджменті означає процес узгодження діяльності повністю всіх ланок системи управління, апарату управління підрозділів НДДКР, а також окремих спеціалістів. Координація забезпечує єдність відносин суб'єкта, а також і об'єкта управління.

Координація у складних соціально-економічних системах має більш суперечливі тенденції, такі як: з одного боку, даній системі необхідна свобода вибору поведінки, а з іншого – необхідно чітко застосовувати управлінські дії для того, щоб змінити первинний стан самої системи до потрібного результату.

Координація є основою структури закладу, яку як правило визначають як сукупність певних сталих зв'язків на підприємстві. Без взаємозв'язків, а також фактичної взаємодії частин, не може бути організаційного цілого, оскільки саме зв'язки є умовою взаємодії. Зв'язки між певними підрозділами закладу здійснюються через канали комунікації. Оскільки зв'язки – це виявлення певних

відносин, а не якісь конкретні дії. Зв'язки відрізняються не тим, що є в їх рамках, а тим, як саме реалізуються відносини координації. Ефективна координація є певною функцією двох наступних перемінних: прав та інформації. В закладах ресторанного господарства розрізняють різні типи зв'язків, серед яких найчастіше аналізуються такі: вертикальні та горизонтальні; лінійні і функціональні; формальні та неформальні [17].

Наступна функція – організаційна. Сутність даної функції в інноваційному менеджменті полягає в забезпеченні виконання конкретних планових завдань та об'єднання людей, які в свою чергу спільно реалізують інноваційні плани, програми, певні проєкти на базі відповідних правил, а також процедур. До останніх будуть належити створення органів управління, відповідної організаційної структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, а також розподіл інформації за підсистемами менеджменту.

Також функція організації буде забезпечувати раціональне поєднання в просторі та часі усіх елементів інноваційного процесу, що в свою чергу унеможливило б найефективніше виконання планових завдань та визначає умови, у яких вони можуть виконуватись. Це важливо, так як організація потребує гнучкості та динамічності, залежно від тематики НДДКР. Сучасній теорії, а також практиці інноваційного менеджменту може бути притаманна досить велика кількість форм та видів організації інновацій. Важливою складовою функції організації є також розподіл відповідальності, ризику, а також повноважень суб'єкта управління інноваціями [21].

Наступна функція – стимулювання в інноваційному менеджменті, виявляється в спонуканні працівників до зацікавленості у результатах своєї праці зі створення, а також реалізації інновацій.

Стимулювання також передбачає створення системи моральних та матеріальних заохочень для співробітників закладу у підвищенні професійного рівня, просуванні по своїй службі, покращенні психологічного клімату, що в

свою чергу дає змогу підвищити продуктивність як індивідуальної, а також колективної праці, забезпечити конкурентоспроможність та процвітання закладу в довгостроковій перспективі. Головною передумовою успішного менеджменту в інноваціях є певна гармонізація відносин між людьми, а саме учасниками інноваційної діяльності на підприємстві ресторанного бізнесу, створення та підтримка сприятливого виробничого, а також психологічного клімату. Це у значній мірі досягається різними засобами мотивації праці [35].

Функція контролю – одна із важливих функцій інноваційного менеджменту, так як вона полягає у перевірці організації інноваційного процесу, плану виконання створення новинок, а також реалізації інновацій. Методи контролю широко змінюються в залежності від типу виробництва та продукції чи послуг, що випускається закладом. Завданнями інноваційного контролю є наступні:

- збір та систематизація інформації про стан інноваційної діяльності, а також її результати;
- оцінка одержаних результатів проведеної діяльності;
- аналіз причин відхилення та чинників, які впливають на результат діяльності підприємства;
- підготовка та реалізація рішень, які спрямовані на досягнення поставлених цілей розвитку та подолання відхилень [32].

1.3 Моделі та методи інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства

Ефективність інновацій вимірюється економічними показниками, які демонструють, наскільки зростає прибуток від нових продуктів, технологій та

послуг порівняно з витратами на їх розробку. При цьому основна мета інновацій – це не просто отримання прибутку, а створення нових цінностей для суспільства, що покращує рівень життя.

Управління інноваціями – це балансування між стимулюванням творчості та контролем процесу. З одного боку, необхідно створювати середовище, в якому співробітники можуть вільно генерувати ідеї. З іншого – інновації повинні відповідати загальній стратегії закладу ресторанного господарства.

Отже, виходячи із вищезазначеного, основними цілями інноваційного менеджменту варто вважати:

1) забезпечення достатньо довгострокового функціонування інноваційного процесу, на основі ефективної організації усіх його складових елементів, а також систем;

2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції чи послуг, технологій найбільш ефективним, а також оптимальним шляхом [22].

На практиці управління інноваційними процесами, широко використовуються такі методи системного аналізу проблем, які виникають: теорія ймовірності, моделювання процесів прийняття рішень, ситуаційний підхід, який буде давати можливість творчого використання адекватної ситуації, а також наукових прийомів управління.

До основних принципів, які можуть бути притаманні інноваційному менеджменту, будуть відноситися:

- експериментальний стиль прийняття рішень;
- творчий підхід щодо аналізу певних непередбачених ситуацій;
- підвищення оперативності саме управління інноваційним розвитком;
- принципи так званої «центральної ситуації» [26].

Принцип «експериментальний стиль прийняття рішень» може реалізуватися в поєднанні власних досліджень та залучення із цією метою наукових підприємств, вищих навчальних закладів, а також консультаційних

центрів. Цей принцип також націлений на подолання певного домінуючого ще на багатьох підприємствах ресторанного бізнесу стилю «ми усе можемо самі». Із підвищенням рівня невизначеності середовища, даний стиль може призводити до неправильних рішень, втрат від реалізації, які можуть бути непорівнянними із витратами на проведення дослідження.

Творчий підхід щодо аналізу непередбачених ситуацій може реалізовуватися в використанні певного системного аналізу проблем, які можуть виникати, економіко-математичного моделювання процесів прийняття певних рішень в кожній із функцій управління інноваціями [32].

Щоб забезпечити оперативність управління інноваційним розвитком, необхідно, аби інноваційне управління своєчасно реагувало на зміни зовнішнього середовища. При цьому темпи інноваційних перетворень, наприклад, створення гнучких систем, повинні відповідати швидкості цих змін.

Ключовим аспектом управління інноваціями є створення комплексної системи, яка б охоплювала всі етапи виробництва та була спрямована на досягнення конкретних цілей. Основне завдання менеджера інновацій – це постійний моніторинг різних факторів, які впливають на інноваційний процес, і вчасне реагування на будь-які зміни. Наприклад, зростання витрат на наукові дослідження та розробки (НДДКР) і погіршення їх результатів є сигналом про те, що існують проблеми, які потребують негайного вирішення [39]. Аналізуючи причини таких змін, менеджер визначає, на які саме фактори необхідно вплинути, щоб покращити ситуацію. Вибір методів впливу залежить від конкретної причини та її чутливості до різних управлінських дій.

Останнє десятиліття характеризується зростанням невизначеності та хаотичності зовнішнього середовища. Це призводить до дедалі більшої нестабільності складних систем, таких як соціотехнічні. Збільшення кількості випадкових подій та неповна інформація спричиняють десинхронізацію та посилення флуктуацій у системах. Ці процеси аналогічні до термодинамічних

явищ, де зростання ентропії вказує на підвищену схильність системи до переходу в хаотичний стан. У таких умовах компанії повинні демонструвати високу адаптивність та інноваційність, постійно оновлюючи свої процеси та продукти.

Моделі та методи інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Моделі та методи інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі [29]

Модель/Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Модель відкритих інновацій	Залучення зовнішніх джерел ідей (стартапи, університети, клієнти) для розробки нових продуктів та послуг.	Широке коло ідей, швидке реагування на зміни ринку ресторанних послуг.	Можливі труднощі з захистом інтелектуальної власності, необхідність ефективної координації з зовнішніми партнерами.	Співпраця з кулінарними школами для розробки нових страв, проведення конкурсів серед гостей закладу на найкращу ідею десерту.
Модель бережливого виробництва	Фокус на безперервному вдосконаленні процесів, мінімізації витрат і підвищенні якості.	Зменшення витрат, підвищення ефективності, покращення якості обслуговування.	Вимагає значних зусиль для впровадження, може бути складним для великих підприємств.	Оптимізація процесу приготування страв, впровадження системи «вчасно» для постачання продуктів.
Модель дизайн-мислення	Постановка себе на місце клієнта для створення інноваційних продуктів і послуг, які задовольняють його потреби.	Створення унікальних продуктів, підвищення задоволеності клієнтів.	Вимагає високого рівня креативності, може бути трудомістким.	Розробка нового концепту ресторану, створення авторських коктейлів.
Модель симулювання	Використання комп'ютерних моделей для прогнозування результатів та прийняття обґрунтованих рішень.	Зниження ризиків, оптимізація ресурсів.	Вимагає спеціальних знань і програмного забезпечення.	Прогнозування попиту на нові страви, оцінка ефективності різних маркетингових кампаній.
Метод мозкового штурму	Генерування ідей в групі для вирішення конкретних проблем або завдань.	Велика кількість ідей за короткий час, підвищення залученості співробітників.	Може бути складно структурувати і оцінити всі ідеї.	Розробка нового меню, створення концепції нового закладу.

Продовження табл. 1.2

Метод SCAMPER	Техніка генерації ідей шляхом модифікації існуючих продуктів або послуг.	Спрощує процес генерації ідей, дозволяє знаходити нестандартні рішення.	Може бути недостатньо для створення радикально нових продуктів.	Модифікація класичних страв, створення нових комбінацій інгредієнтів.
---------------	--	---	---	---

Таблиця 1.2 надає досить детальний огляд популярних моделей та методів інноваційного менеджменту, які можуть бути застосовані в закладах ресторанного господарства. Вона чітко структурована і включає такі важливі аспекти як опис методу, його переваги, недоліки та приклади застосування. Це дозволяє отримати уявлення про різноманіття інструментів, які можуть бути використані для впровадження інновацій в ресторанному бізнесі.

Також існує великий арсенал методів прогнозування, це такі як: методи екстраполяції, експертні методи, метод написання сценаріїв, метод Дельфі, метод Монте-Карло, метод колективної генерації ідей та ін. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняння методів прогнозування для ресторанного бізнесу, що використовуються в інноваційному менеджменті [41]

Метод прогнозування	Опис методу	Переваги для ресторанного бізнесу	Недоліки методу	Коли застосовувати
Методи екстраполяції	Засновані на аналізі історичних даних для прогнозування майбутніх тенденцій.	Прості у використанні, не вимагають великої кількості даних.	Можуть бути неефективними при значних змінах ринку або появі нових факторів.	Для короткострокових прогнозів попиту на популярні страви або напої.
Експертні методи	Засновані на оцінках та інтуїції експертів у галузі.	Можуть враховувати якісні фактори, які важко формалізувати.	Результати залежать від суб'єктивної думки експертів.	Для стратегічного планування, оцінки ринку, розробки нових продуктів.
Метод написання сценаріїв	Розробка декількох можливих сценаріїв розвитку подій.	Дозволяє враховувати широкий спектр факторів, включаючи непередбачувані.	Вимагає значних ресурсів і часу.	Для стратегічного планування, оцінки ризиків.

Продовження табл. 1.3

Метод Дельфі	Структурований метод збору експертних оцінок.	Дозволяє отримати більш об'єктивний прогноз, ніж при індивідуальних оцінках.	Вимагає залучення великої кількості експертів і часу.	Для довгострокових прогнозів, оцінки технологічних трендів.
Метод Монте-Карло	Заснований на моделюванні випадкових процесів.	Дозволяє оцінити ймовірність різних результатів.	Вимагає знань статистики та використання спеціального програмного забезпечення.	Для оцінки ризиків, пов'язаних з фінансовими показниками.
Метод колективної генерації ідей	Групове обговорення для генерації нових ідей та прогнозів.	Стимулює креативність, дозволяє отримати різноманітні погляди.	Може бути складним у організації, результати можуть бути суб'єктивними.	Для розробки нових продуктів, послуг, маркетингових стратегій.

Отже, всі методи прогнозування ґрунтуються на аналізі тенденцій.

Методи екстраполяції застосовуються для передбачення того, що існуючі тенденції розвитку прогнозованого об'єкта в майбутньому, при цьому майбутнє розглядається як пряме, а також безпосереднє продовження минулого.

Метод експертних оцінок використовується переважно у довгострокових прогнозах. Тому прогнозування здійснюється на підставі суджень експерта відносно поставленого завдання. Такими експертами можуть виступати кваліфіковані спеціалісти із конкретної проблеми, які можуть зробити висновок про об'єкт прогнозування. Тому думка спеціаліста – це є результатом логічного аналізу та узагальнення процесів, які можуть стосуватися минулого, теперішнього, а також майбутнього.

Метод експертних оцінок має декілька видів: індивідуальна та колективна експертна оцінка; метод «психоінтелектуальної» генерації ідей; метод експертних комісій та інші методи [42].

Метод написання сценаріїв означає сюжетну схему, тобто задалегідь підготовлений план дій чого-небудь. Для аналізу моделі використовується

системний підхід, що полягає в тому, що ціле послідовно розбивається на окремі частки та досліджуються взаємовідносини цих частин із позиції інновацій, їх вплив на економічні.

Метод Дельфі – це метод прогнозу, під час використання якого в процесі дослідження виключається безпосереднє спілкування між членами групи, тому проводиться індивідуальне опитування експертів з використанням анкети для з'ясування їхньої думки відносно майбутніх гіпотетичних подій. Метою методу Дельфі є отримання прогнозів, надійніших порівняно з аналізом, проведеним певним спеціалістом [20]. Головна позитивна особливість даного методу розроблення сценарію полягає в тому, що він може давати змогу уникати дії психологічних чинників. Даний метод вважається найефективнішим у прогнозі майбутніх подій.

Метод Монте-Карло – це метод імітації для приблизного відтворення реальних явищ, який об'єднує аналіз чутливості та аналіз розподілювання ймовірностей вхідних змінних. Даний метод даватиме змогу побудувати модель, мінімізуючи дані, а також максимізувати значення отриманих даних, які використовуються в даній моделі. Даний метод Монте-Карло широко використовується у всіх випадках імітації на ЕОМ [28].

Отже, розглянуті в першому розділі теоретичні основи інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі підкреслюють важливість систематичного підходу до впровадження нових ідей. Інновації є рушійною силою розвитку закладів харчування, дозволяючи їм адаптуватися до мінливих ринкових умов, задовольняти потреби клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність. Ефективне управління інноваціями передбачає не лише генерацію нових ідей, але й їхню систематичну оцінку, планування та реалізацію. Вибір відповідних моделей і методів інноваційного менеджменту дозволяє оптимізувати процеси, знизити ризики та досягти поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАНІ «МАДАМ КЛАСІК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Мадам Класік»

Заклад «Мадам Класік» – це ресторан, який спеціалізується на європейській кухні та розташований у самому серці міста Вінниці за адресою: вул. Івана Бевза, 34 (рис. 2.1). Для резервування столиків або організації святкових заходів можна телефонувати за номером (0432) 27-00-47.

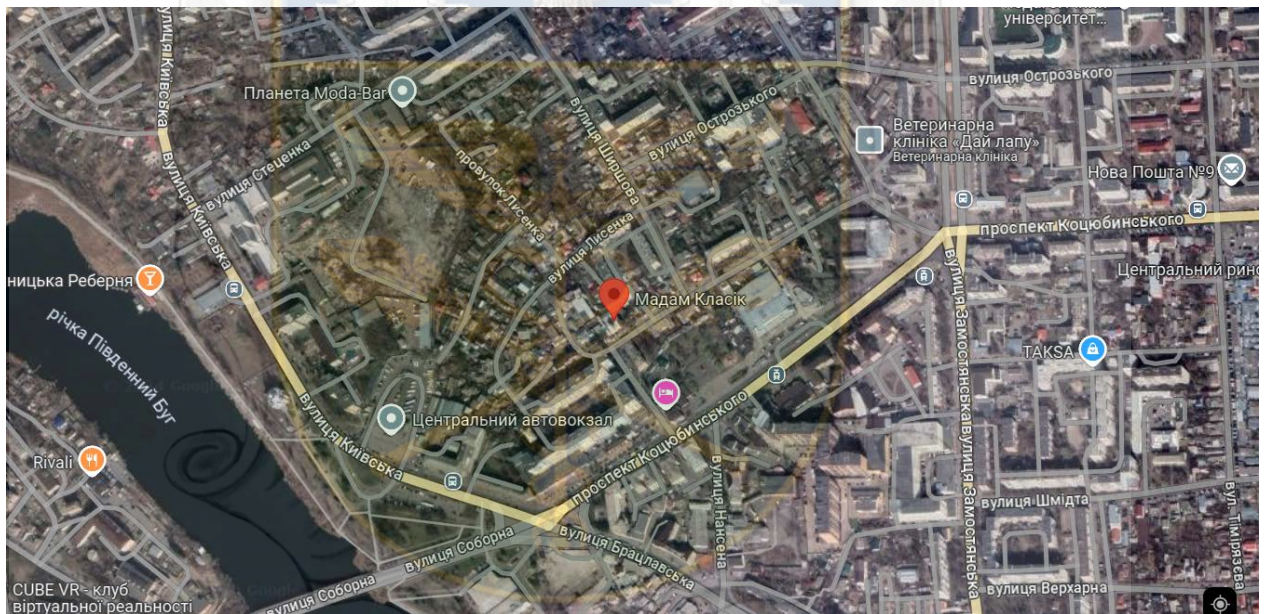


Рисунок 2.1 – Розташування ресторану «Мадам Класік» на мапі міста
Вінниці [50]

Відсутність сайту та активності в соціальних мережах ресторану «Мадам Класік» свідчить про те, що заклад не використовує сучасні

маркетингові інструменти для залучення клієнтів. Це означає, що потенційні споживачі можуть не знати про його існування та пропоновані послуги.

Зважаючи на особливості воєнного часу та дію комендантської години, ресторан «Мадам Класік» працює в адаптованому режимі: щодня з 11:00 до 23:00.

Розташований у самому серці Вінниці, ресторан «Мадам Класік» гостинно відчиняє свої двері для відвідувачів, пропонуючи ідеальне місце для проведення будь-яких заходів – від ділових обідів до святкових вечерів. Затишний зал ресторану здатний вмістити до ста гостей [50].

В ресторані «Мадам Класік» пропонується не лише стаціонарне обслуговування, а й виїзний сервіс для проведення різноманітних заходів. Крім того, в даному закладі прагнуть зробити меню доступним для широкого кола відвідувачів ресторану, тому дані ціни є одними із найконкурентніших на ринку ресторанних послуг міста Вінниці.

Ресторан застосовує стратегію побудови довгострокових відносин з клієнтами за допомогою програм лояльності, що передбачають систему знижок та накопичувальних бонусів.

Ресторан «Мадам Класік» функціонує як самостійна господарська одиниця, підпорядкована законодавству України. Головною метою діяльності закладу є надання послуг харчування мешканцям міста Вінниці та гостям міста.

Ресторан «Мадам Класік» пропонує клієнтам широкий спектр послуг та різноманітні формати обслуговування. Загальна місткість закладу становить 133 місця, розподілених між основним залом (80 місць), VIP-залом (17 місць) та літнім майданчиком (36 місць) [50]. Останній функціонує сезонно. Екстер'єр ресторану наведено в Додатку А. Інтер'єр та планування залів детально візуалізовані в Додатку Б.

Кухня ресторану орієнтована на європейські кулінарні традиції, а також пропонує широкий асортимент страв, приготованих на грилі. Лодаткові приміщення ресторану представлено в додатку В.

Ресторан «Мадам Класік» надає додаткові послуги, такі як:

1. Обслуговування банкетів та інших заходів: ресторан пропонує свої приміщення для проведення різноманітних свят та корпоративних заходів.
2. Доставка страв: ресторан здійснює доставку страв, у тому числі банкетних меню.
3. Індивідуальне замовлення страв: клієнти можуть замовити страви на винос.
4. Музичне супроводження: за бажанням клієнтів ресторан організовує живий музичний супровід.
5. Ресторан працює у форматі, що передбачає подачу бізнес-обідів з понеділка по п'ятницю з 12:00 до 16:00 [50].

Ресторан «Мадам Класік» є довготривалим гравцем на вінницькому ринку ресторанного бізнесу, заснованим приблизно 17 років тому. Заклад досяг значної популярності в період свого заснування, проте згодом спостерігається тенденція до зниження відвідуваності. Це пов'язано з еволюцією споживчих уподобань, оскільки сучасні відвідувачі все частіше віддають перевагу закладам з більш сучасним форматом обслуговування та інтер'єром. Незважаючи на це, даний ресторан продовжує приваблювати певну категорію відвідувачів, які цінують традиційність та доступність закладу.

На рисунку 2.2 візуалізовано ключові очікування та переконання споживачів, які обирають ресторан «Мадам Класік».



Рисунок 2.2 – Споживчі переконання щодо відвідування ресторану «Мадам Класік»

Аналіз мотивації відвідувачів ресторану «Мадам Класік» (рис. 2.2) показав, що найчастіше причиною вибору саме цього закладу є доступні ціни (30%) та традиційність меню (29%). Крім того, зручне розташування (15%) та висока якість страв (26%) також відіграють важливу роль у формуванні вподобань споживачів. Отримані дані свідчать про те, що відвідувачі ресторану орієнтовані як на економічні фактори, так і на якість та традиційність пропонованих послуг.

У ресторані «Мадам Класік» обслуговування клієнтів здійснюється за класичною схемою: офіціанти приймають замовлення та подають страви та напої до столу. Бармен, у свою чергу, готує алкогольні та безалкогольні напої, які потім передаються офіціантам для подальшого обслуговування гостей.

Ресторан «Мадам Класік» надає базовий спектр ресторанних послуг, зосереджуючись на приготуванні страв за меню та обслуговуванні гостей у залі, VIP-зоні та літньому майданчику. Додатково ресторан пропонує послугу доставки замовлень власним транспортом.

З метою оцінки конкурентного середовища було проведено аналіз закладів ресторанного господарства, що функціонують у схожому сегменті ринку. Особливу увагу було приділено ресторану «Мадам Класік», який характеризується наявністю висококваліфікованого персоналу з багаторічним досвідом роботи в галузі гостинності. Цей фактор є однією з конкурентних переваг закладу, оскільки дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Географічне розташування конкурентів подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Прямі конкуренти ресторану «Мадам Класік» в межах його географічного сегмента [50]

№ п/п	Показник конкурентної спроможності	Ресторан «Мадам Класік»	Траторія «TerraMare»	Ресторан «Куркулі»	Ресторан «Аристократ»
1	Географічне розташування	вул. Івана Бевза, 34	пр. Коцюбинського, 76	пр. Коцюбинського, 70А	вул. Івана Бевза, 17
2	Спеціалізація кухні	Європейська	Італійська, японська	Європейська, українська	Європейська
3	Пропускна спроможність (макс. к-сть відвід.)	100 осіб	60 осіб	80 осіб	100 осіб
4	Години роботи	11:00-23:00	11:00-22:30	10:00-22:00	11:00-22:30
5	Ціновий сегмент	Середній	Вищий середній	Середній	Вищий
6	Асортимент страв	65 позицій	75 позицій	72 позиції	79 позицій
7	Додаткові послуги (бенкетне меню)	Так	Ні	Так	Так
8	Додаткові послуги (дитяче меню)	Ні	Так	Так	Так
9	Додаткові послуги (літня тераса)	Так	Так	Так	Ні
10	Додаткові послуги (дитяча кімната)	Ні	Ні	Ні	Ні
11	Додаткові послуги (Wi-Fi)	Так	Так	Так	Так
12	Рівень онлайн-репутації (кількість відгуків Google)	300	2784	1260	46

Продовження табл. 2.1

13	Рівень задоволеності клієнтів (оцінка Google)	4,4 бали	4,4 бали	4,2 бали	4,8 бали
----	---	----------	----------	----------	----------

Зведена табл. 2.1 надає детальний порівняльний аналіз ресторану «Мадам Класік» з його основними конкурентами у місті (Додаток Г). Тому варто детально розглянути ключові фактори, які впливають на успішність кожного закладу. Ресторан «Мадам Класік» та «Аристократ» знаходяться на одній вулиці, що може створювати певну конкуренцію за місцевих клієнтів, в той час як «TerraMare» та «Куркулі» розташовані на проспекті Коцюбинського, що є більш прохідним місцем. Щодо спеціалізації кухні, то «Мадам Класік» та «Аристократ» пропонують традиційну європейську кухню, що може бути як перевагою, так і недоліком, оскільки ринок може бути насичений подібними пропозиціями, в той час як «TerraMare» виділяється італійською та японською кухнею, що може залучити більш вибагливих клієнтів, а «Куркулі» пропонує поєднання європейської та української кухні, що може бути цікавим для широкого кола відвідувачів.

Щодо пропускної спроможності та години роботи, то всі ресторани мають приблизно однакову пропускну спроможність, що свідчить про їхню здатність обслуговувати велику кількість гостей. Години роботи також схожі, що дозволяє залучати клієнтів протягом більшої частини дня.

Ціновий сегмент та асортимент страв у ресторанах «Мадам Класік» та «Куркулі» позиціонуються як ресторани середнього цінового сегмента, що робить їх більш доступними для широкого кола клієнтів, в той час як «TerraMare» та «Аристократ» орієнтовані на більш вибагливого клієнта завдяки вищому ціновому сегменту.

Асортимент страв у всіх ресторанах досить широкий, що дозволяє задовольнити різноманітні смаки. Щодо додаткових послуг, то «Мадам Класік», «Куркулі» та «Аристократ» пропонують банкетне меню, що може бути важливим для проведення святкових заходів.

Але «TerraMare», «Куркулі» та «Аристократ» мають дитяче меню, що робить їх більш привабливими для сімей з дітьми. «Мадам Класік», «TerraMare» та «Куркулі» мають літню терасу, що дозволяє насолодитися приємною атмосферою в теплу пору року. Наявність Wi-Fi є стандартом для всіх ресторанів.

Щодо онлайн-репутації, то «TerraMare» має найбільшу кількість відгуків на Google, що свідчить про його високу популярність серед клієнтів, а «Аристократ» має найвищу середню оцінку, що вказує на високий рівень задоволеності клієнтів, але це при 46 відгуках, що у порівнянні з іншими - найменше.

Отже, ресторан «Мадам Класік» має свої сильні сторони, такі як зручне розташування та широкий асортимент страв, але йому варто звернути увагу на розвиток додаткових послуг, таких як дитяче меню та проведення тематичних заходів.

У складі активів ресторану «Мадам Класік» у Вінниці, відображених у самостійному балансі підприємства, знаходяться основні фонди, призначені для довгострокового використання, та оборотні активи, що забезпечують поточну діяльність. Статутний капітал ресторану формується за рахунок майна, переданого йому у повному господарському віданні.

Наступним етапом дослідження стало детальне вивчення господарської діяльності закладу «Мадам Класік». Для цього було проведено аналіз даних, представлених у таблиці Д.1 (Додаток Д).

Для наочної демонстрації динаміки ключових показників діяльності ресторану «Мадам Класік» у період з 2021 по 2023 роки було використано графічне представлення (рис. 2.3).

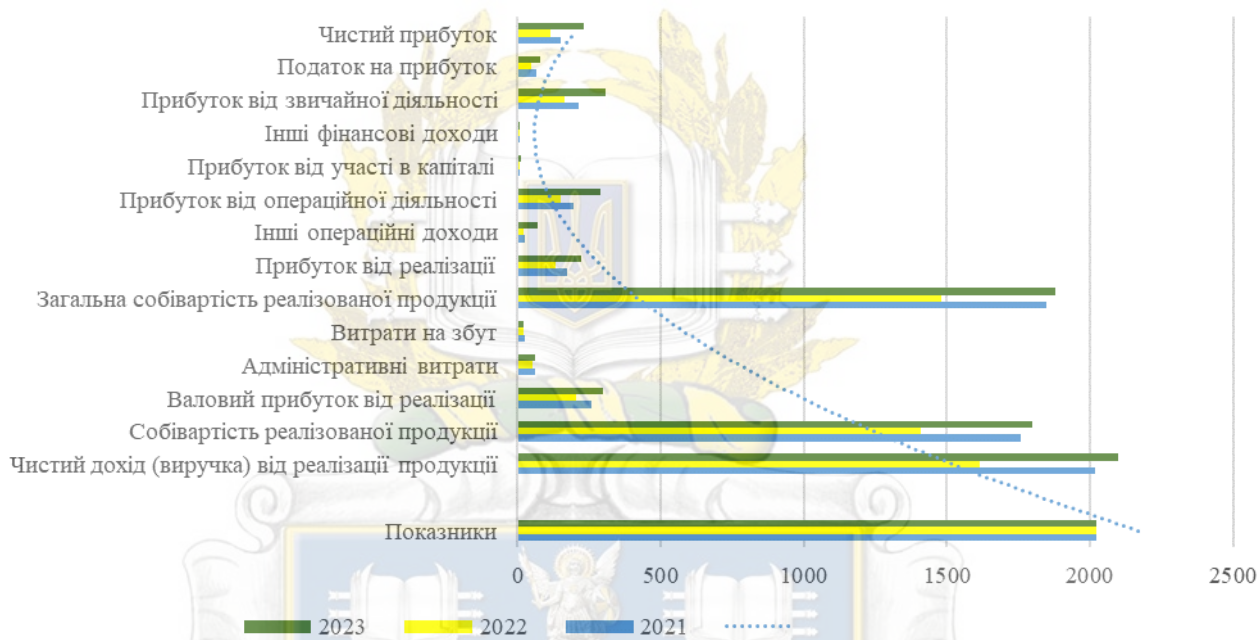


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансово-економічних показників закладу ресторанного господарства «Мадам Класік» у період 2021-2023 років

Проведений аналіз фінансових показників ресторану «Мадам Класік» за період 2021-2023 років дозволяє виявити ряд тенденцій та особливостей, які формувалися під впливом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 у 2020 році та початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році.

Незважаючи на спад у 2022 році, пов'язаний з війною, в 2023 році у ресторані «Мадам Класік» спостерігається значне зростання чистого доходу порівняно з попередніми роками. Це свідчить про ефективну адаптацію ресторану до нових умов та успішне подолання наслідків кризи.

У 2022 році відбулося зниження собівартості у ресторані «Мадам Класік», що може бути пов'язано з оптимізацією витрат на закупівлю продуктів та інших ресурсів. Проте, у 2023 році собівартість знову зросла, що

може бути зумовлено інфляційними процесами та подорожчанням продуктів харчування.

Динаміка валового прибутку ресторану «Мадам Класік» відповідає змінам у чистому доході та собівартості. Зростання валового прибутку у 2023 році свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності досліджуваного ресторану.

У 2022 році спостерігається зниження адміністративних та збутових витрат у ресторані «Мадам Класік», що може бути пов'язано зі скороченням персоналу або оптимізацією інших витрат. У 2023 році ці витрати дещо зросли, але залишаються на відносно низькому рівні.

Динаміка цих показників у ресторані «Мадам Класік» аналогічна до динаміки валового прибутку. Зростання прибутку від реалізації та операційного прибутку у 2023 році свідчить про підвищення ефективності діяльності даного ресторану.

Найбільш важливим показником є чистий прибуток. Його зростання в ресторані «Мадам Класік» у 2023 році свідчить про успішну діяльність даного ресторану та його здатність генерувати прибуток навіть в умовах кризи.

Ресторан «Мадам Класік» продемонстрував високу стійкість до зовнішніх шоків, таких як пандемія та війна. За 2023 рік досліджуваний ресторан досяг значних успіхів у відновленні та розвитку свого бізнесу.

Незважаючи на позитивні результати, ресторану слід продовжувати працювати над оптимізацією витрат, розширенням асортименту послуг та підвищенням якості обслуговування.

Організаційна структура ресторану «Мадам Класік» характеризується поділом персоналу на адміністративний та виробничий. Адміністрація ресторану виступає центральним органом управління, координуючи діяльність усіх підрозділів закладу (рис. 2.4). Такий поділ персоналу є типовим для

підприємств ресторанного господарства і забезпечує ефективне управління процесами виробництва та обслуговування клієнтів.



Рисунок 2.4 – Організаційно-управлінська модель ресторану «Мадам Класік»

Проаналізувавши надану інформацію, можна зробити висновок, що ресторан «Мадам Класік» має лінійну організаційну структуру. Цей тип структури характеризується чітким вертикальним підпорядкуванням, де кожен співробітник має одного безпосереднього керівника. Така структура є досить поширеною для невеликих та середніх закладів ресторанного господарства.

2.2 Оцінка інноваційної діяльності досліджуваного ресторану

Проведення даної оцінки необхідна задля визначення рівня інноваційності ресторану «Мадам Класік», виявлення сильних та слабких сторін його

інноваційної діяльності, а також розроблення рекомендацій задля подальшого розвитку.

Для проведення даної оцінки було використано такі методи:

- аналіз документів (договори з постачальниками, меню, маркетингові матеріали, фінансові звіти, відгуки клієнтів);
- опитування (співробітників, гостей ресторану, експертів галузі);
- спостереження (безпосереднє спостереження за роботою ресторану);
- експертна оцінка (залучення експертів для оцінки інноваційності ресторану).

Для початку проведемо оцінку інновацій у меню ресторану «Мадам Класік» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка інновацій у меню ресторану «Мадам Класік»

Критерій оцінки	Наявність/ Відсутність	Рівень вираженості	Коментарі
Інновації в меню	Відсутність	-	Відсутність нових страв, сезонних продуктів та експериментів зі смаками. Меню традиційне, не змінюється тривалий час.
Введення нових страв	Відсутність	-	Нові страви не вводяться в меню.
Використання сезонних продуктів	Відсутність	-	Меню не враховує сезонність продуктів.
Експерименти зі смаками	Відсутність	-	Кухня закладу орієнтована на традиційні смаки, відсутні експерименти з нестандартними комбінаціями продуктів.

На основі наданої табл. 2.2 можна зробити висновок, що ресторан «Мадам Класік» демонструє повну відсутність інновацій у своїй меню-карті. Це означає, що заклад не пропонує відвідувачам нових кулінарних досвідів та не адаптується до сучасних трендів у галузі ресторанного бізнесу. Тому впровадження інновацій в меню дозволить ресторану «Мадам Класік» не тільки залучити нових відвідувачів, але й підвищити лояльність існуючих, а також зміцнити свою позицію на ринку.

Далі проведемо оцінку інновацій у сервісі ресторану «Мадам Класік» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка інновацій у сервісі ресторану «Мадам Класік»

Критерій оцінки	Наявність/ Відсутність	Рівень вираженості	Коментарі
Інновації в сервісі	Відсутність	-	Відсутні нові формати обслуговування, використання технологій та програми лояльності. Обслуговування традиційне, без певних особливостей.
Нові формати обслуговування	Відсутність	-	Обслуговування відбувається за стандартною схемою, без використання нових форматів (наприклад, самообслуговування).
Використання технологій в обслуговуванні	Відсутність	-	Відсутні технологічні рішення для обслуговування відвідувачів (наприклад, онлайн-меню, мобільні додатки, системи бронювання).
Програми лояльності	Відсутність	-	Відсутні програми лояльності для залучення та утримання відвідувачів ресторану.

Згідно з наведеною табл. 2.3, ресторан «Мадам Класік» демонструє повну відсутність інновацій у сфері сервісу. Це означає, що заклад не використовує сучасних підходів та технологій для обслуговування гостей закладу, а орієнтується на традиційні методи роботи.

Ресторан не пропонує своїм гостям нічого нового в плані організації обслуговування. Це може бути сприйнято як консервативний підхід, але в сучасних умовах конкуренції може призвести до втрати відвідувачів, які шукають нових вражень.

Відсутність онлайн-меню, мобільних додатків та систем бронювання робить ресторан «Мадам Класік» менш зручним для відвідувачів, особливо для молоді та активних людей, які звикли до сучасних технологій.

Відсутність програм лояльності означає, що ресторан не має інструментів для залучення та утримання відвідувачів, таких як накопичувальні системи, знижки для постійних клієнтів тощо.

Отже, інновації в сервісі є важливим фактором успіху сучасного ресторану. Ресторан «Мадам Класік» має потенціал для розвитку, але для цього необхідно вкладати кошти та зусилля в модернізацію сервісу.

Далі проведемо оцінку інновацій у маркетингу ресторану «Мадам Класік» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка інновацій у маркетингу ресторану «Мадам Класік»

Критерій оцінки	Наявність/ Відсутність	Рівень вираженості	Коментарі
Інновації в маркетингу	Низький рівень	1/5	Маркетингова активність обмежена, основний акцент робиться на традиційних методах просування (наприклад, друкована реклама).
Соціальні мережі	Відсутність	-	Відсутність ресторану в соціальних мережах.
Рекламні кампанії	Низька частота	1/5	Рекламні кампанії проводяться дуже рідко, обмежені за масштабами.
Контент-маркетинг	Відсутність	-	Відсутній контент-маркетинг, немає блогів, статей або відео про заклад.
Інновації в організації роботи	Низький рівень	1/5	Відсутні сучасні технології на кухні, нові формати роботи та ефективні системи управління персоналом.
Нові технології на кухні	Відсутність	-	На кухні використовується традиційне обладнання, відсутні сучасні технології.
Нові формати роботи	Відсутність	-	Відсутні нові формати роботи (наприклад, відкрита кухня, кулінарні майстер-класи).
Системи управління персоналом	Традиційні методи	2/5	Використовуються традиційні методи управління персоналом, відсутні сучасні системи автоматизації.

Згідно з наведеною табл. 2.4, ресторан «Мадам Класік» демонструє дуже низький рівень інноваційності в маркетингу та організації роботи. Це означає, що заклад не використовує сучасні маркетингові інструменти та технології для просування своїх послуг, а також не впроваджує нові підходи в організації внутрішніх процесів.

Ресторан «Мадам Класік» не використовує соціальні мережі для комунікації з клієнтами, що є великою втратою, оскільки більшість людей шукають інформацію про заклади саме там. А рідкісні та маломасштабні

рекламні кампанії не дозволяють ефективно донести інформацію про ресторан до потенційних клієнтів.

Немає жодного контенту, який би розповідав про ресторан «Мадам Класік», його історію, кухню, шеф-кухаря тощо. Це ускладнює створення позитивного іміджу закладу.

Відсутність сучасного обладнання може призводити до зниження ефективності роботи кухні, збільшення витрат та погіршення якості страв. А відсутність таких форматів, як відкрита кухня або кулінарні майстер-класи, обмежує можливості залучення клієнтів та створення унікального досвіду відвідування ресторану.

Відсутність сучасних систем автоматизації також може ускладнювати управління персоналом, планування роботи та контроль за виконанням завдань.

Відсутність активної маркетингової діяльності призводить до того, що ресторан залишається непоміченим для потенційних клієнтів. Без використання сучасних маркетингових інструментів важко залучити молоду аудиторію, яка звикла до цифрових технологій. Відсутність сучасних технологій на кухні та неефективні системи управління персоналом можуть призводити до збільшення витрат та зниження якості послуг.

Отже, інновації в маркетингу та організації роботи є ключовими факторами успіху сучасного ресторану. Інвестуючи в розвиток цих напрямків, ресторан «Мадам Класік» може підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та збільшити прибуток.

На основі наданого аналізу можна зробити висновок, що ресторан «Мадам Класік», незважаючи на досить тривалий період роботи на ринку, не демонструє високого рівня інноваційної активності.

Так як у закладу немає власного веб-сайту та активності в соціальних мережах. Це свідчить про відсутність бажання залучати нових відвідувачів за допомогою сучасних маркетингових інструментів.

У закладі також класична схема обслуговування без використання інноваційних технологій (наприклад, мобільних додатків для бронювання столиків, онлайн-меню). Відсутність дитячого меню, проведення тематичних вечорів, кулінарних майстер-класів та інших заходів, які могли б залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. Немає інформації про регулярне оновлення меню, введення сезонних страв або експерименти з новими смаками. Незважаючи на наявність системи знижок, відсутність більш розвинених програм лояльності, які могли б стимулювати повторні відвідування.

2.3 Фактори, що впливають на ефективність інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік»

Згідно з наданими даними, ресторан «Мадам Класік» демонструє низький рівень інноваційності у різних сферах своєї діяльності. Це може бути пов'язано з низкою факторів, які варто детально розглянути для розробки ефективної стратегії розвитку.

Внутрішні фактори, що впливають на ефективність інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Внутрішні фактори, що впливають на ефективність інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік»

Внутрішні фактори	Пояснення (конкретно для «Мадам Класік»)	Вплив на інноваційну діяльність
Менеджмент	Відсутність стратегії інноваційного розвитку, консервативний підхід до змін.	Гальмує впровадження нових ідей та технологій.
Персонал	Відсутність мотивації до змін, недостатня кваліфікація для впровадження інновацій.	Ускладнює процес адаптації до нових умов роботи.

Продовження табл. 2.5

Фінанси	Обмежений бюджет на інновації, відсутність інвестицій.	Обмежує можливості для впровадження нових технологій та розробки нових продуктів.
Культура організації	Традиційні цінності та устояні процеси, орієнтація на минулі досягнення.	Стійкий опір змінам.
Інфраструктура	Застаріле обладнання, відсутність необхідних технологій.	Ускладнює впровадження інноваційних процесів.

Отже, у табл. 2.5 чітко відображено основні внутрішні фактори, які впливають на інноваційну діяльність ресторану «Мадам Класік». Тому варто детальніше розглянути кожен із них і додати більш конкретні приклади та рекомендації для досліджуваного ресторану:

1. Відсутність стратегії інноваційного розвитку означає, що в ресторані «Мадам Класік» немає чіткого плану щодо того, як і куди рухатися в напрямку інновацій. Це створює невизначеність для співробітників і ускладнює прийняття рішень щодо впровадження нових ідей.

2. Консервативний підхід до змін часто властивий ресторанам з довгою історією. Бажання зберегти традиції та стабільність може перешкоджати прийняттю нових рішень і впровадженню інновацій.

3. Відсутність мотивації до змін – співробітники можуть бути не зацікавлені у змінах, особливо якщо вони пов'язані з додатковими зусиллями або ризиками. А відсутність знань та навичок у співробітників може ускладнити впровадження нових технологій та методів роботи.

4. Нестача фінансування є однією з найпоширеніших причин відсутності інновацій у ресторані «Мадам Класік». Для впровадження нових технологій, навчання персоналу та маркетингових кампаній потрібні значні інвестиції.

5. Сформована протягом багатьох років культура організації може бути досить консервативною і протистояти змінам. А зацикленість на досягнутих результатах може перешкоджати пошуку нових рішень та розвитку.

6. Несучасне обладнання може обмежувати можливості для впровадження нових технологій та підвищення ефективності роботи.

7. Відсутність необхідних технологій – може стосуватися як технічних засобів, так і програмного забезпечення.

Як бачимо, всі ці фактори тісно пов'язані між собою і взаємно посилюють один одного. Наприклад, відсутність стратегії інноваційного розвитку може призвести до демотивації персоналу, а обмежений бюджет ускладнює оновлення обладнання та впровадження нових технологій.

Для того, щоб змінити ситуацію, ресторану «Мадам Класік» необхідно:

- розробити стратегію інноваційного розвитку (визначити цілі, пріоритети та конкретні кроки для впровадження інновацій);
- створити культуру інновацій (заохочувати співробітників до висування нових ідей, створити систему нагородження за пропозиції, що покращують роботу ресторану);
- інвестувати в розвиток персоналу (проводити навчання та тренінги для підвищення кваліфікації співробітників);
- оптимізувати фінансові потоки (знайти додаткові джерела фінансування для інноваційних проектів);
- оновити інфраструктуру (замінити застаріле обладнання на сучасне, впровадити нові технології).

Реалізація цих заходів дозволить ресторану «Мадам Класік» підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Внутрішні фактори, що впливають на ефективність інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік» наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Внутрішні фактори, що впливають на ефективність інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік»

Зовнішні фактори	Пояснення (конкретно для «Мадам Класік»)	Вплив на інноваційну діяльність
Конкуренція	Низька конкуренція на ринку, відсутність стимулу до змін.	Знижує мотивацію до інновацій.
Законодавство та регулювання	Складні процедури отримання дозволів, високі податки.	Ускладнює процес впровадження інновацій.
Соціокультурні фактори	Стереотипи щодо традиційної кухні, очікування клієнтів.	Обмежують можливості для експериментів зі смаками та форматами обслуговування.
Технологічний розвиток	Швидкий розвиток технологій, поява нових рішень.	Створення нових можливостей для розвитку, але також вимагає постійного навчання та адаптації.
Економічна ситуація	Економічна криза, війна, зниження платоспроможності населення.	Обмежує можливості для інвестицій в інновації.

В табл. 2.6 чітко продемонстровано, як зовнішнє середовище може впливати на інноваційну діяльність ресторану. Детальніше розглянемо кожен з цих факторів та їхній вплив на ресторан «Мадам Класік»:

1. Низька конкуренція. На перший погляд, здається, що низька конкуренція може бути позитивним фактором, оскільки відсутність сильних конкурентів знімає тиск на інновації. Однак, це може призвести до самозаспокоєння та відсутності стимулу до постійного розвитку. Якщо в ресторані немає сильних конкурентів, які б пропонували більш сучасні формати обслуговування та інноваційні продукти, то у власників може не виникнути необхідності впроваджувати зміни.

2. Занадто бюрократичні процедури отримання дозволів та ліцензій можуть відлякувати від інновацій, оскільки впровадження нових форматів або продуктів часто вимагає додаткової документації та узгодження з різними органами.

3. Високе податкове навантаження може зменшити прибуток ресторану і, як наслідок, обмежити можливості для інвестування в інновації.

4. Якщо клієнти звикли до традиційної кухні та атмосфери, може бути складно переконати їх спробувати щось нове.

5. Очікування клієнтів щодо якості обслуговування, цін та асортименту страв можуть обмежувати можливості для експериментів.

6. Швидкий розвиток технологій: з одного боку, це створює нові можливості для ресторану, такі як онлайн-замовлення, мобільні додатки, системи автоматизації. З іншого боку, вимагає постійного навчання та адаптації.

7. Постійно з'являються нові технології, які можуть підвищити ефективність роботи ресторану та покращити досвід клієнтів.

8. Під час економічної кризи споживчі витрати знижуються, що може змусити ресторани відкласти інвестиції в інновації.

9. Війна створює нестабільність на ринку, що може призвести до зменшення доходів ресторану та обмеження можливостей для розвитку.

Отже, в другому розділі було проаналізовано діяльність ресторану «Мадам Класік», його інноваційну діяльність. Було визначено, що для підвищення ефективності інноваційної діяльності ресторану «Мадам Класік» необхідно комплексне впровадження інновацій у всі сфери діяльності закладу. Це дозволить не тільки залучити нових клієнтів, але й підвищити лояльність існуючих, а також зміцнити позиції ресторану на ринку. Важливо розуміти, що інновації – це постійний процес. Ресторан «Мадам Класік» повинен бути готовий до змін і постійно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «МАДАМ КЛАСІК»

3.1 Визначення перспективних напрямів впровадження інноваційного менеджменту в ресторан «Мадам Класік»

Інноваційний менеджмент – це стратегічний підхід, який дозволяє організації адаптуватися до змін, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність. Для ресторану «Мадам Класік» впровадження інноваційних рішень є ключовим для залучення нової аудиторії, підвищення лояльності постійних клієнтів та збільшення прибутковості.

Впровадження інноваційного менеджменту в ресторані «Мадам Класік» дозволить підвищити його конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та створити унікальний імідж. Для досягнення успіху необхідно постійно розвиватися та адаптуватися до змін на ринку.

Для початку визначимо перспективні напрямки впровадження технологічних інновацій у діяльність ресторану «Мадам Класік» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Перспективні напрямки впровадження технологічних інновацій у діяльність ресторану «Мадам Класік» [48]

Напрямок технологічних інновацій	Конкретні заходи	Очікувані результати
Цифрове меню	Впровадження інтерактивних меню з фото, описами, можливістю онлайн-замовлення.	Збільшення середнього чеку, зменшення помилок при оформленні замовлень, підвищення задоволеності клієнтів.

Продовження табл. 3.1

Система бронювання онлайн	Створення зручного інтерфейсу для бронювання столиків через сайт або додаток.	Оптимізація завантаженості ресторану, зменшення кількості відмов у бронюванні.
Мобільний додаток	Розробка мобільного додатку для лояльності клієнтів з програмою накопичення балів та персоналізованими пропозиціями.	Збільшення кількості повторних відвідувань, підвищення лояльності клієнтів.
Системи автоматизації	Впровадження систем автоматизації обліку, управління запасами, аналізу даних.	Зниження витрат, підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізація бізнес-процесів.

Отже, впровадження технологічних інновацій дозволить ресторану «Мадам Класік» підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити прибуток та створити незабутній досвід для своїх клієнтів.

Очікувані результати, зазначені в таблиці 3.1, є цілком досяжними. Впровадження технологічних інновацій дозволить ресторану «Мадам Класік»:

- підвищити рівень сервісу (швидше обслуговування, персоналізований підхід, зручний інтерфейс для відвідувачів);
- збільшити середній чек (за рахунок додаткових продажів, більш детального ознайомлення відвідувачів ресторану «Мадам Класік» з меню та можливості онлайн-замовлення);
- підвищити лояльність гостей ресторану «Мадам Класік» (завдяки програмам лояльності, персоналізованим пропозиціям та зручному сервісу);
- знизити витрати (за рахунок оптимізації бізнес-процесів та автоматизації рутинних операцій);
- підвищити ефективність роботи персоналу (автоматизація частини завдань дозволить персоналу зосередитися на більш складних та творчих задачах) [12].

Далі визначимо перспективні напрямки впровадження інновацій в сфері обслуговування у діяльність ресторану «Мадам Класік» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Перспективні напрямки впровадження інновацій в сфері обслуговування у діяльність ресторану «Мадам Класік»

Напрямок інновацій в сфері обслуговування	Конкретні заходи	Очікувані результати
Персоналізований сервіс	Створення баз даних про вподобання клієнтів, персональні рекомендації.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення середнього чеку.
Додаткові сервіси	Організація банкетів, фуршетів, кулінарних майстер-класів.	Залучення нових клієнтів, збільшення доходів від додаткових послуг.
Нестандартні формати обслуговування	Дегустаційні меню, авторські вечери.	Створення унікального іміджу ресторану, підвищення зацікавленості клієнтів.

Таблиця 3.2 висвітлює три ключових напрямки інновацій в сфері обслуговування, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність ресторану «Мадам Класік». Кожен напрямок підкріплений конкретними заходами та очікуваними результатами. Детальний аналіз напрямків та заходів:

1. Персоналізований сервіс – створення баз даних про вподобання відвідувачів ресторану та надання персоналізованих рекомендацій є одним із найефективніших способів підвищити лояльність гостей закладу. Це створює відчуття особливого ставлення до кожного гостя ресторану.

2. Додаткові сервіси – розширення спектру послуг дозволяє залучити нових відвідувачів та збільшити доходи. Організація банкетів, фуршетів та кулінарних майстер-класів не тільки приносить додатковий прибуток, але й підвищує імідж досліджуваного ресторану.

3. Нестандартні формати обслуговування – дегустаційні меню, авторські вечери та інші нестандартні формати обслуговування роблять відвідування ресторану незабутнім досвідом. Це допомагає виділитися серед конкурентів та створити унікальний імідж [19].

Очікувані результати, зазначені в таблиці 3.2, є цілком досяжними. Впровадження інновацій в сфері обслуговування дозволить ресторану «Мадам Класік»:

- підвищити рівень задоволеності відвідувачів (персоналізований підхід, додаткові сервіси та нестандартні формати обслуговування створюють позитивні емоції у відвідувачів закладу);
- збільшити середній чек (додаткові послуги та персоналізовані рекомендації можуть спонукати відвідувачів ресторану замовляти більш дорогі страви та напої);
- залучити нових відвідувачів (розширення спектру послуг та створення унікального іміджу привертає увагу нової аудиторії);
- підвищити лояльність відвідувачів ресторану (персоналізований підхід та якісний сервіс сприяють формуванню довгострокових відносин з гостями ресторану).

Далі визначимо перспективні напрямки впровадження інновацій в меню у діяльність ресторану «Мадам Класік» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Перспективні напрямки впровадження інновацій в меню у діяльність ресторану «Мадам Класік»

Напрямок інновацій в меню	Конкретні заходи	Очікувані результати
Сезонне меню	Розробка меню з використанням сезонних продуктів.	Підвищення свіжості страв, залучення уваги клієнтів до нових смаків.
Вегетаріанські та веганські страви	Розширення асортименту страв для вегетаріанців та веганів.	Залучення нової аудиторії клієнтів.
Авторські страви	Створення унікальних страв шеф-кухарем.	Підвищення конкурентоспроможності ресторану, формування фірмового стилю.

Таблиця 3.3 охоплює три основні напрямки інновацій в меню ресторану, які можуть значно підвищити його привабливість для гостей закладу та

конкуренентоспроможність. Кожен напрямок підкріплений конкретними заходами та очікуваними результатами. Детальний аналіз напрямків та заходів:

1. Використання сезонних продуктів не тільки підвищує свіжість страв, але й дозволяє створювати більш цікаве та різноманітне меню. Відвідувачі ресторану завжди цінують свіжість продуктів і готові спробувати нові смаки.

2. Розширення асортименту вегетаріанських та веганських страв дозволяє залучити нову аудиторію гостей, яка дотримується таких дієт. Це також демонструє соціальну відповідальність ресторану та його готовність задовольняти різноманітні потреби відвідувачів.

3. Створення унікальних страв шеф-кухарем дозволяє виділитися серед конкурентів та створити фірмовий стиль ресторану. Авторські страви привертають увагу гурманів та можуть стати візитною картою закладу.

Очікувані результати, зазначені в таблиці 3.3, є цілком досяжними. Впровадження інновацій в меню дозволить ресторану «Мадам Класік»:

- підвищити привабливість меню – за рахунок використання свіжих сезонних продуктів, унікальних авторських страв та розширення асортименту для вегетаріанців;

- залучити нових відвідувачів – розширення цільової аудиторії за рахунок пропозиції страв, які задовольняють різні смаки та потреби;

- підвищити середній чек – за рахунок включення в меню більш дорогих, а також ексклюзивних страв;

- посилити позиціонування ресторану – авторські страви та унікальні кулінарні рішення допоможуть створити неповторний імідж закладу.

Впровадження інновацій в меню дозволить ресторану підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових відвідувачів та створити унікальний кулінарний досвід.

Далі визначимо перспективні напрямки впровадження маркетингових інновацій у діяльність ресторану «Мадам Класік» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Перспективні напрямки впровадження маркетингових інновацій у діяльність ресторану «Мадам Класік»

Напрямок маркетингових інновацій	Конкретні заходи	Очікувані результати
Соціальні мережі	Активна присутність в соцмережах, створення цікавого контенту, проведення конкурсів та акцій.	Збільшення впізнаваності ресторану, залучення нової аудиторії.
Колаборації	Співпраця з іншими брендами та блогерами.	Розширення аудиторії, підвищення довіри до бренду.
Створення унікального іміджу	Розробка унікального позиціонування ресторану.	Відрізнення від конкурентів, формування лояльної аудиторії.

Таблиця 3.4 охоплює три ключові напрямки маркетингових інновацій, які можуть значно вплинути на успіх ресторану «Мадам Класік». Кожен напрямок підкріплений конкретними заходами та очікуваними результатами. Детальний аналіз напрямків та заходів:

1. Активна присутність в соціальних мережах є одним з найефективніших способів залучення нової аудиторії та підвищення впізнаваності бренду. Створення цікавого контенту, проведення конкурсів та акцій дозволяють взаємодіяти з відвідувачами та створювати лояльну спільноту.

2. Співпраця з іншими брендами та блогерами дозволяє розширити аудиторію та підвищити довіру до бренду. Це особливо ефективно, коли колаборація відбувається з брендами, які мають схожу цільову аудиторію.

3. Розробка унікального позиціонування ресторану дозволяє виділитися серед конкурентів та створити сильний бренд. Чітке позиціонування допомагає клієнтам зрозуміти, що відрізняє ресторан від інших.

Очікувані результати, зазначені в таблиці 3.4, є цілком досяжними. Впровадження маркетингових інновацій дозволить ресторану «Мадам Класік»:

- збільшити впізнаваність бренду (за рахунок активної присутності в соціальних мережах та співпраці з іншими брендами);

- залучити нових відвідувачів (за рахунок цікавого контенту, конкурсів, акцій та розширення аудиторії через колаборації);
- підвищити лояльність відвідувачів (за рахунок створення унікального іміджу та взаємодії з гостями в соціальних мережах);
- сформувати позитивний імідж (за рахунок якісного контенту та позитивних відгуків відвідувачів ресторану) [10].

Впровадження інноваційного менеджменту – це необхідний крок для успішного розвитку ресторану «Мадам Класік». Системний підхід до інновацій, постійний аналіз ринку та адаптація до змін дозволять ресторану залишатися актуальним та затребуваним на довгі роки.

3.2 Розробка конкретних заходів щодо впровадження нових інновацій в досліджуваному ресторані

Ресторан «Мадам Класік» потребує комплексного оновлення та впровадження інноваційних рішень. Враховуючи, що ресторан «Мадам Класік» є застарілим і не має жодних інновацій, необхідно розробити комплексний план впровадження змін.

Нижче наведена таблиця 3.5 з конкретними заходами, які можна впровадити в ресторані «Мадам Класік», з урахуванням його початкового стану та орієнтацією на найбільш ефективні рішення.

Таблиця 3.5 – Пропозиції щодо інновацій та конкретних заходів

Напрямок інновацій	Конкретні заходи	Очікувані результати
Інтер'єр та атмосфера	Оновлення дизайну інтер'єру, створення тематичних зон, використання сучасних матеріалів та освітлення.	Привабливість для молодшої аудиторії, створення унікальної атмосфери, підвищення середнього чеку.

Продовження табл. 3.5

Меню	Розробка сезонного меню, введення авторських страв, використання місцевих (локальних) продуктів.	Залучення нової аудиторії, підвищення лояльності постійних клієнтів, зниження витрат на продукти.
Обслуговування	Впровадження системи бронювання онлайн, використання мобільних додатків для замовлень та оплати, персоналізований підхід до кожного клієнта.	Зручність для клієнтів, підвищення ефективності роботи персоналу, збільшення середнього чеку.
Маркетинг	Створення сторінок у соціальних мережах, розробка контент-плану, проведення акцій та конкурсів, співпраця з блогерами та інфлюенсерами.	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нової аудиторії, підвищення лояльності клієнтів.
Технології	Впровадження системи управління рестораном (POS-система), введення безготівкового розрахунку.	Оптимізація роботи, зменшення помилок, підвищення швидкості обслуговування.

Запропоновані інновації є актуальними та можуть значно покращити роботу ресторану «Мадам Класік». Їх реалізація дозволить залучити нову аудиторію, підвищити лояльність постійних клієнтів, збільшити середній чек та оптимізувати робочі процеси.

Розробимо план впровадження інновацій у ресторан (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – План впровадження інновацій у ресторані «Мадам Класік»

Етап	Напрямок інновацій	Конкретні дії	Відповідальний	Термін виконання	Ресурси
Підготовчий етап	Всі напрямки	Аналіз поточного стану ресторану, визначення бюджету, створення робочої групи.	Менеджер ресторану	1 тиждень	Персонал ресторану, консультанти (при необхідності)
1 етап	Інтер'єр та атмосфера	Розробка нового дизайну інтер'єру, затвердження концепції, вибір матеріалів та підрядників.	Дизайнер, менеджер ресторану	2-4 тижні	Бюджет на ремонт, підрядники
1 етап	Меню	Розробка нового меню, дегустація	Шеф-кухар, менеджер	3-4 тижні	Бюджет на продукти, шеф-

Продовження табл. 3.6

		страв, підбір постачальників локальних продуктів.	ресторану		кухар
2 етап	Обслуговування	Вибір системи бронювання онлайн, розробка мобільного додатку, навчання персоналу.	Менеджер ресторану, IT-спеціаліст	4-6 тижнів	Бюджет на розробку та впровадження програмного забезпечення
2 етап	Маркетинг	Створення сторінок у соціальних мережах, розробка контент-плану, запуск першої рекламної кампанії.	Маркетолог або SMM-менеджер	2-3 тижні	Бюджет на рекламу, SMM-інструменти
3 етап	Технології	Впровадження POS-системи, навчання персоналу, налаштування безготівкового розрахунку.	IT-спеціаліст, менеджер ресторану	2-3 тижні	Бюджет на програмне забезпечення, обладнання
4 етап	Всі напрямки	Запуск всіх інновацій, моніторинг результатів, збір відгуків клієнтів.	Вся команда ресторану	Протягом 2 місяців після запуску	Персонал ресторану, аналітичні інструменти

Отже, план впровадження інновацій у ресторані «Мадам Класік» представляє собою детально розроблений документ, який охоплює всі необхідні етапи трансформації закладу. Такий план дозволяє систематизувати дії, розподілити відповідальність та ефективно використовувати ресурси.

Ключові етапи та дії:

- підготовчий етап. Починається з всебічного аналізу поточного стану ресторану «Мадам Класік», що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати чітке бачення майбутнього. Визначення бюджету та

створення робочої групи забезпечують фінансову стабільність та ефективну координацію дій;

- оновлення інтер'єру та меню. Ці етапи спрямовані на створення унікальної атмосфери та залучення нової аудиторії. Розробка нового дизайну, введення сезонних страв та використання локальних продуктів дозволять виділитися на тлі конкурентів;

- впровадження нових технологій. Системи бронювання онлайн, мобільні додатки та POS-системи покликані спростити взаємодію з відвідувачами та оптимізувати внутрішні процеси;

- маркетингові заходи. Активна присутність в соціальних мережах, проведення рекламних кампаній та співпраця з блогерами допоможуть збільшити впізнаваність бренду та залучити нових відвідувачів;

- запуск та моніторинг. Заключний етап передбачає синхронний запуск всіх інновацій та подальший моніторинг їх ефективності. Збір відгуків відвідувачів ресторану «Мадам Класік» дозволить своєчасно внести необхідні корективи.

Переваги такого плану:

1. Систематичний підхід – чітко визначені етапи та дії забезпечують послідовність у реалізації проєкту.

2. Комплексність – охоплює всі аспекти діяльності ресторану «Мадам Класік», від дизайну інтер'єру до маркетингу.

3. Гнучкість – передбачає можливість внесення змін залежно від отриманих результатів.

4. Прозорість – чітко розподілені відповідальності та визначені ресурси.

Можливі ризики та рекомендації:

- недостатнє фінансування, оскільки необхідно заздалегідь прорахувати всі можливі витрати та залучити необхідні кошти;

- опір змін, оскільки частина персоналу може негативно сприймати зміни. Важливо залучити співробітників до процесу змін та забезпечити їх належне навчання;

- непередбачені обставини, так як зовнішні фактори (пандемія, економічна криза, війна) можуть вплинути на реалізацію плану. Необхідно бути готовими до адаптації.

Отже, план впровадження інновацій у ресторані «Мадам Класік» є добре продуманим документом, який може стати основою для успішної трансформації закладу. Реалізація цього плану дозволить не тільки оновити інтер'єр та меню, але й підвищити рівень сервісу, збільшити лояльність відвідувачів та зміцнити позиції ресторану «Мадам Класік» на ринку.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність запропонованих заходів для ресторану «Мадам Класік» передбачає оцінку того, наскільки ці заходи сприяють збільшенню прибутку закладу та окупності інвестицій. При цьому важливо враховувати не тільки прямі витрати (наприклад, ремонт, маркетинг), але й непрямі ефекти (збільшення середнього чеку, зростання лояльності відвідувачів даного ресторану).

Фактори, що впливають на економічну ефективність:

- 1) початкові інвестиції (вартість ремонту, придбання обладнання, розробка програмного забезпечення);
- 2) постійні витрати (маркетинг, зарплата персоналу, витрати на продукти);
- 3) додаткові доходи (збільшення середнього чеку, зростання кількості відвідувачів, продаж додаткових послуг);

4) термін окупності (час, за який інвестиції окупляться за рахунок отриманого прибутку).

Бюджет впровадження інновацій у ресторані «Мадам Класік» наведений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет впровадження інновацій у ресторані «Мадам Класік»

Етап	Напрямок інновацій	Конкретні заходи	Очікувані витрати (орієнтовно)	Джерело фінансування
Підготовчий етап	Всі напрямки	Аналіз, розробка концепції, створення робочої групи	5000 грн. (консультації)	Власні кошти
1 етап	Інтер'єр та атмосфера	Дизайн-проект, ремонт, меблі, освітлення	100 000 - 200 000 грн.	Банківський кредит, інвестиції
1 етап	Меню	Робота шеф-кухаря, дегустації, нові продукти	10 000 грн. (на перший місяць)	Власні кошти
2 етап	Обслуговування	Розробка програмного забезпечення, навчання персоналу	20 000 - 30 000 грн.	Банківський кредит
2 етап	Маркетинг	Створення сторінок, рекламні кампанії, співпраця з блогерами	15 000 грн. на місяць	Маркетинговий бюджет
3 етап	Технології	Покупка обладнання, ліцензії на програмне забезпечення	30 000 - 50 000 грн.	Банківський кредит
4 етап	Всі напрямки	Моніторинг, аналітика, маркетинг	5 000 грн. на місяць	Маркетинговий бюджет

Таблиця 3.7 надає досить детальний розподіл витрат та джерел фінансування для впровадження інновацій у ресторані «Мадам Класік». Вона охоплює всі основні етапи проекту, від підготовки до запуску та подальшого моніторингу. Згідно з наданими даними, проект передбачає значні фінансові вкладення на різних етапах реалізації. Найбільші витрати очікуються на першому етапі, пов'язаному з оновленням інтер'єру та атмосфери закладу. Орієнтовна сума цих витрат становить від 100 000 до 200 000 гривень.

Розрахуємо окупність запропонованих заходів для ресторану «Мадам Класік» при умовах інвестицій у сумі 100 тис. грн. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок окупності запропонованих заходів для ресторану «Мадам Класік» при інвестиціях 100 тис.грн.

Показник	Період до впровадження (2023 р.)	Період після впровадження	Зміна (абсолютна)	Зміна (%)
Виручка	2100100	2520120 (2100100 * 1,2)	420020	20%
Чистий прибуток	231075	Припустимо, 300 000 (збільшення на 30%)	68925	29,8%
Інвестиції в проект	0	100000	100000	-
Чистий грошовий потік	-	200 000 (припустимо, амортизація 100 000)	200000	-
Період окупності	-	0,5 року (100000 / 200000)	-	-
Рентабельність інвестицій	-	200% (200000 / 100000 * 100%)	-	-

Таблиця 3.8 надає порівняльний аналіз фінансових показників проекту до та після його впровадження його у ресторан «Мадам Класік». Ми бачимо, що після впровадження проекту відбулося значне зростання як виручки, так і чистого прибутку. Враховуючи, що інвестиції в проект склали 100 000 грн.

Проект продемонстрував значне зростання виручки (на 20%) та чистого прибутку (на 29,8%) після впровадження. Це свідчить про ефективність інвестицій. Проект окупується менш ніж за півроку, що є досить швидким показником. Це означає, що інвестиції окупляються швидко, і ресторан «Мадам Класік» зможе отримувати додатковий прибуток.

Рентабельність інвестицій становить 200%, що свідчить про високу ефективність проекту. Кожна гривня, інвестована в проект, принесла 2 гривні прибутку. Після впровадження проекту з'явився позитивний чистий грошовий потік, що означає, що проект генерує більше грошей, ніж витрачає.

Змінимо суму інвестицій в проекті з 100 000 до 200 000 грн і перерахуємо відповідні показники.

Розрахуємо окупність запропонованих заходів для ресторану «Мадам Класік» при умовах інвестицій у сумі 200 тис. грн. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок окупності запропонованих заходів для ресторану «Мадам Класік» при інвестиціях 200 тис.грн.

Показник	Період до впровадження (2023 р.)	Період після впровадження	Зміна (абсолютна)	Зміна (%)
Виручка	2100100	2520120	420020	20%
Чистий прибуток	231075	300000	68925	29.8%
Інвестиції в проект	0	200000	200000	-
Чистий грошовий потік	-	200000	200000	-
Період окупності	-	1 рік (200000 / 200000)	-	-
Рентабельність інвестицій	-	100% (200000 / 200000 * 100%)	-	-

Отже, збільшення інвестицій удвічі призвело до збільшення періоду окупності в два рази – з 0,5 року до 1 року. Це означає, що ресторану «Мадам Класік» знадобиться більше часу, щоб повернути інвестовані кошти.

Незважаючи на збільшення інвестицій, рентабельність залишилася на тому ж рівні – 100%. Це означає, що ресторан «Мадам Класік» все ще отримує прибуток, рівний сумі інвестицій.

Отже, в третьому розділі було розроблено заходи щодо впровадження інноваційного менеджменту у діяльність ресторану «Мадам Класік» та було розраховано окупність даних заходів із врахуванням різних сум інвестицій. Було визначено, що збільшення інвестицій удвічі призвело до збільшення періоду окупності, але не вплинуло на рентабельність інвестицій. Це може свідчити про те, що проєкт має достатній потенціал для зростання і генерування прибутку, який дозволить повернути інвестиції протягом визначеного періоду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було детально розглянуто теоретичні основи інноваційного менеджменту в контексті ресторанного бізнесу. Було проаналізовано сутність інновацій, їхню роль у розвитку закладів харчування, а також основні функції та моделі інноваційного менеджменту.

Ключовим висновком є те, що інновації є невід'ємною частиною успішної діяльності сучасних ресторанів. Вони дозволяють закладам адаптуватися до мінливих умов ринку, задовольняти потреби клієнтів та досягати стійкого розвитку. Для ефективного управління інноваціями необхідно розуміти їхню сутність, розробляти чітку стратегію та використовувати відповідні методи і інструменти.

Особливу увагу слід приділяти таким аспектам інноваційного менеджменту як прогнозування, планування, координація, стимулювання та контроль. Важливу роль відіграють також різноманітні моделі інновацій, такі як відкриті інновації, бережливе виробництво, дизайн-мислення та інші.

Отримані теоретичні знання будуть використані в наступному розділі для аналізу конкретних кейсів інновацій в ресторанному бізнесі. Це дозволить продемонструвати практичне застосування розглянутих концепцій та виявити нові тенденції в галузі.

У другому розділі проведений аналіз діяльності ресторану «Мадам Класік», який дозволив виявити, що заклад має значний потенціал для розвитку, але в той же час стикається з низкою проблем, пов'язаних з відсутністю інновацій.

Ресторан «Мадам Класік» є добре відомим закладом у Вінниці з традиційною кухнею та лояльною клієнтською базою. Однак, аналіз показав, що заклад відстає від конкурентів за такими показниками як інноваційність меню,

використання сучасних технологій в обслуговуванні та маркетингова активність.

Фактори, що впливають на інноваційність: основними причинами низького рівня інноваційності є консервативний підхід менеджменту, відсутність стратегії інноваційного розвитку, обмежені фінансові ресурси, а також зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні та висока конкуренція.

У третьому розділі були розроблені конкретні рекомендації щодо впровадження інноваційного менеджменту в ресторані «Мадам Класік». Було визначено три основні напрямки інновацій: технології, обслуговування та маркетинг. Для кожного напрямку були запропоновані конкретні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності закладу, залучення нової аудиторії та збільшення прибутковості.

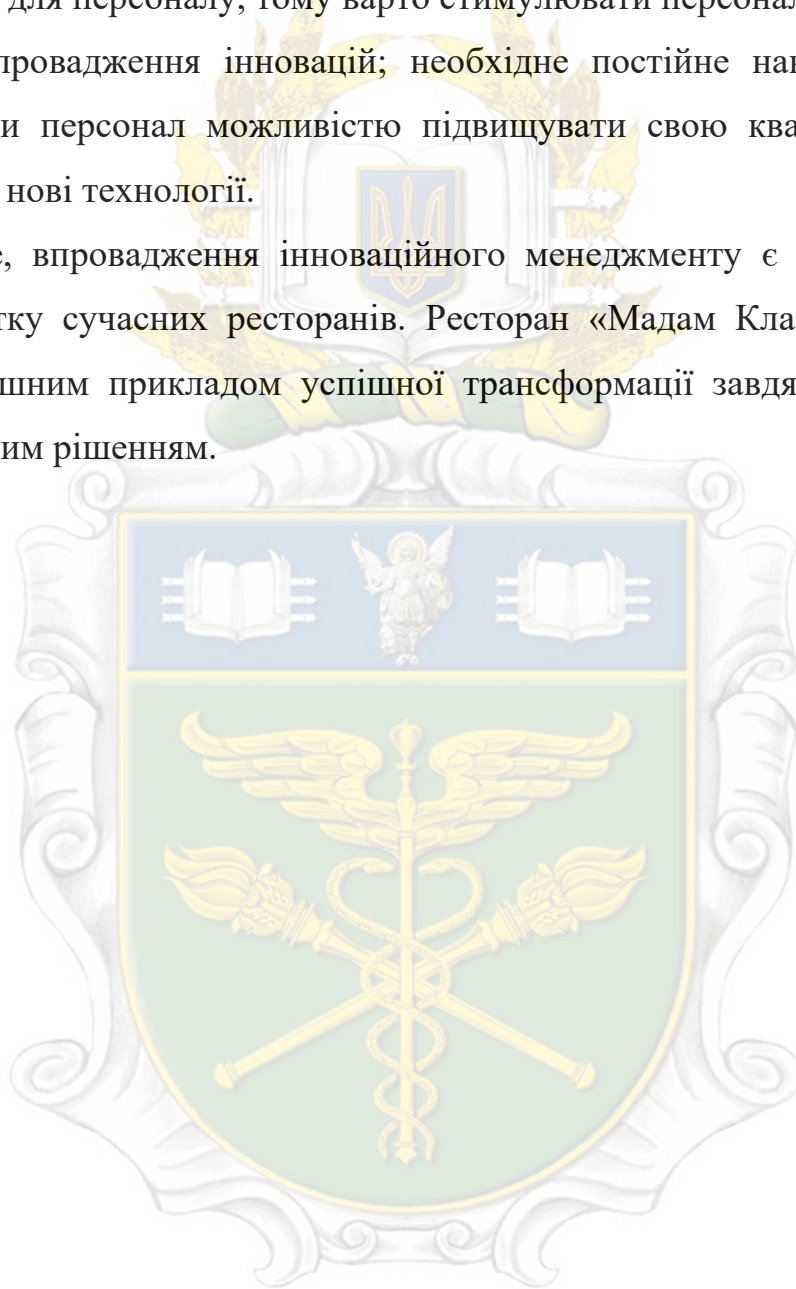
Проведені розрахунки економічної ефективності свідчать про те, що запропоновані інновації є не тільки доцільними, але й економічно вигідними. Впровадження інноваційного менеджменту дозволить ресторану «Мадам Класік» не тільки оновити формат, але й створити унікальну пропозицію на ринку, що забезпечить стабільний розвиток закладу в довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що успіх впровадження інновацій залежить від багатьох факторів, включаючи фінансові ресурси, готовність персоналу до змін та загальну ситуацію на ринку. Тому необхідно постійно моніторити результати та вносити корективи в стратегію розвитку.

Запропонований план впровадження інновацій є гнучким і може бути адаптований до специфіки інших закладів ресторанного бізнесу. Однак, необхідно враховувати, що кожен ресторан має свої особливості, тому підхід до впровадження інновацій повинен бути індивідуальним.

Додаткові рекомендації до кваліфікаційної роботи: необхідна співпраця з партнерами, тому варто розглянути можливість співпраці з іншими компаніями, які можуть надати додаткові послуги або технології; розробка програми лояльності для персоналу, тому варто стимулювати персонал до участі у процесі змін та впровадження інновацій; необхідне постійне навчання, тому варто забезпечити персонал можливістю підвищувати свою кваліфікацію, а також освоювати нові технології.

Отже, впровадження інноваційного менеджменту є необхідним кроком для розвитку сучасних ресторанів. Ресторан «Мадам Класік» має всі шанси стати успішним прикладом успішної трансформації завдяки запропонованим інноваційним рішенням.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєва К.А., Макаревич Л.В. Світовий досвід розвитку інновацій в ресторанному бізнесі. *Роль молоді у розвитку АПК України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 5 трав. 2020 р. Київ, 2020. С. 63-65.
2. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. Харків, 2020. № 42. С. 117–122.
3. Балацька Н. Ю., Каленік К. В., Скриннік В. І. Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 13. С. 62–71.
4. Барна С.С. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2020. 244 с.
5. Богдан М. Н., Сегеда І. В. Менеджмент і маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 168с.
6. Борисенко О.С., Ковтун К. Ю. Основні проблеми та інновації ринку ресторанного бізнесу. *Науково-практичний журнал «Економічні студії»*. 2020. № 1(27). С. 42-46.
7. Гапріндашвілі Н. А., Коляденко В. В. Інноваційні сервісні технології в діяльності готельних підприємств. *Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв*: матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет- конф., м. Мелітополь, 21 листоп. 2021 р. Мелітополь, 2021. С. 242-244.
8. Герасимлюк М. В., Полівода О. А. Роль запровадження інновацій в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства у подоланні наслідків коронавірусної кризи. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 58 (1). С. 113-119.
9. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2020. 210с.
10. . Гросул В. А., Чатченко О. Є. Інноваційні технології оновлення бізнес-

моделі підприємства ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 39–44.

11. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12.

12. Джинджоян В.В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/7.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

13. Завадинська О., Ніколаєнко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг*. Інновації. 2022. Том 5. № 2. С. 229–239.

14. Інновації в діяльності підприємств ресторанного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yaschenko.htm (дата звернення 22.09.2024).

15. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ*. 2023. № 6. URL: <http://surl.li/awknix> (дата звернення: 09.10.2024)

16. Кара Н.І., Зинич Л.В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів, 2021. № 2 (6). С. 40-46.

17. Колісниченко Т. О., Літвінчук А. Р., Фесак Є. М. Фудстайлінг – новий напрямок розробки та впровадження меню в підприємствах ресторанного господарства. *Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв*: матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет- конф., м. Мелітополь, 21листоп. 2021 р. Мелітополь, 2021. С. 236-240.

18. Колісниченко Т., Фесак Є. Інноваційні технології розвитку в інноваційному бізнесі. *Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. 2021. С. 49-51.

19. Кривенко А.В. Інновації в ресторанному бізнесі: світові тренди. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в*

Україні: теорія, практика та інновації розвитку: матер. Всеукр. наук.-практ інтернет-конф. (м. Умань, 28-29 жовтня 2021 р.) Умань, 2021. С. 98-100.

20. Кривенко А.В. Інновації в ресторанному бізнесі: світові тренди. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет- конф., м. Умань, 28-29 жовт. 2021 р. Умань, 2021. С. 98-100.

21. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>

22. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно- ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. *Економіка торгівлі та послуг*. 2021. № 6. С. 151-156.

23. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. URL: https://pidru4niki.com/83670/investuvannya/motivatsiyniy_mehanizm_innovatsiynoy_i_diyalnosti (дата звернення 01.10.24).

24. Нагернюк Д.В. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет- конф., м. Умань, 28-29 жовт. 2021 р. Умань, 2021. С. 106- 108.

25. Онопрієнко О.В., Онопрієнко О. М. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: матер. XII міжнар. науков.-практ. конф., м. Черкаси, 18-19 берез. 2021 р. Черкаси, 2021. С. 95-97.

26. Опанащук Ю.Я., Колісниченко Т.О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно- ресторанному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. Київ, 2021. № 27. С. 57-67.

27. Пермінова С. О., Лазоренко Т. В. Інноваційний менеджмент. Конспект лекцій. КПІ ім. Сікорського. Київ, 2021. 125 с.

28. Поворознюк І.М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. Випуск № 30. Умань. 2021. С. 74-81.

29. Поворознюк І. М, Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <http://surl.li/bbfyni> (дата звернення: 05.10.2024)

30. Поворознюк І. М., Штангєєва Н. І. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. №2(24). URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15714> (дата звернення: 05.10.2024)

31. Пожуєва Т. О. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства. URL: <http://surl.li/wusmfs> (дата звернення: 10.09.2024).

32. Полінкевич О.М. Інноваційні технології управління готельно-ресторанним бізнесом в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 2022 р. С. 58-60.

33. Полстяна Н.В., Кононенко Т.П. Інноваційні зміни в ресторанному бізнесі в умовах пандемії коронавірусу. *Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет- конф., м. Мелітополь, 24 листоп. 2020р. Мелітополь, 2020. С. 272-274.

34. Попик М.М., Шпіс Н. А. Інноваційні трансформації ресторанного бізнесу в умовах пандемії. *Актуальні питання гуманітарних, соціальних та поведінкових наук: теоретичні та прикладні дослідження*: матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Київ, 21 травня 2021 р.). Київ, 2021. С. 25-29.

35. Постова В.В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)*: журнал. 2023. № 10 (16). 2023. С. 77-89.

36. Постова В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю на ринку ресторанних послуг України. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 82. С. 71-75.

37. Постова В.В. Сучасні тенденції управління проєктами в готельному та

ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Том 3, № 9. 2023. С. 44-48

38. Постова В.В. Використання інформаційних систем та технологій в закладах ресторанного господарства: вплив на якість обслуговування та збільшення прибутку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Вип. 47. 2023. С. 94-97.

39. Постова В.В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*, Вип. 49. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>

40. Постова В.В. Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Вип. № 1 (5). С. 27-32.

41. Стеценко Р. Б., Борщ В.І. Необхідність інноваційного менеджменту на сучасному підприємстві. зб. тез доп. 76-ї звітної конф. Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. (м. Одеса, 22-24 квітня 2020 р.). Одеса, 2020. С. 179-181.

42. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17#Text> (дата звернення 22.10.24 р.).

43. Ткач В., Венедиктова П. Економічні технології та сучасні інновації на ринку ресторанного господарства України. *Економічна експертиза та землевпорядкування*. 2020. С. 215-219.

44. Ткач В., Іванова О. Економічні та інноваційні процеси в ресторанному господарстві. *Економічна експертиза та землевпорядкування*. 2020. С. 220-222.

45. Черняк Н. І., Бурденюк І. І. Моделі і методи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки*. Вінниця, 2021. № 3(69). С. 31-36.

46. Шапельський В.О. Роль інноваційного менеджменту в закладах ресторанного господарства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-*

економічного розвитку України: зб. наук. праць XIII Всеукр. студентської науково-практичної конференції. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. Вип. 195. С. 348-354.

47. Шапельський В.О. Інноваційні моделі управління в ресторанному бізнесі. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку: зб. наук. праць II Всеукр. науково-практична інтернет конференції (17.10.2024, м. Вінниця). Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.*

48. Юдіна Т.І., Постова В.В. Інноваційні концепції ресторанів у контексті зростання популярності вегетаріанства. *Економіка та суспільство, 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4394> (дата звернення: 10.10.2024).*

49. Postova V., Riabenka M., Mazurkevych I., Onyshchuk N., Vivsiuk I. Application of Innovative Methods of Managing the Labor Potential in the Hotel and Restaurant Business Establishments International Journal of Professional Business Review. vol. 8, no. 6 (Jun. 2023), e01590. DOI:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1590>. (дата звернення: 10.10.2024).

50. Ресторан «Мадам Клівсік». Довідка. URL: <https://www.myvin.com.ua/catalogs/336-restoran-madam-klasik> (дата звернення: 10.10.2024).

ДОДАТКИ