

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Сервісні інновації кафе-бару «Троя»,
м. Мелітополь, Запоріжська обл.»**

Студент 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Степанова
Анастасія
Вікторівна

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Расулова Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми
докт. екон. наук, професор

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Концепція управління сервісом на підприємствах ресторанного господарства.....	10
1.2. Розвиток управління сервісом в системі сучасного менеджменту, його галузева специфіка.....	21
1.3. Аналіз основних підходів сервісом на підприємствах ресторанного господарства.....	28
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ВТІЛЕННЯ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ У КАФЕ-БАРИ «ТРОЯ», М. МЕЛІТОПОЛЬ	40
2.1. Організаційно-економічні передумови формування сервісного менеджменту в кафе-барі «Троя»	40
2.2. Оцінка ефективності діючої системи управління сервісом кафе-бару «Троя»	46
2.3. Характеристика чинників впливу на систему управління сервісом кафе-бару «Троя»	53
Висновок до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ КАФЕ-БАРУ «ТРОЯ», М. МЕЛІТОПОЛЬ	63
3.1. Формування загальної стратегії інновацій в сервісному управлінні кафе-бару «Троя».....	63
3.2. Розроблення програми впровадження та реалізації доцільних сервісних інновацій для кафе-бару «Троя».....	71
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів для кафе-бару «Троя».....	76
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що ресторанний бізнес є сектором ринку, що розвивається найбільш стрімко, випереджаючи в динаміці свого зростання багато інших галузей господарства. Сучасна ситуація на ринку послуг ресторанного бізнесу є багато в чому нестандартним і в повній мірі неосмисленим феноменом в економічній літературі. У багатьох працях ресторанний бізнес розглядається як складова ринку туристичних послуг, індустрії гостинності, що не зовсім коректно з наукової точки зору і потребує більш детального вивчення та освітлення.

В сучасних умовах трансформаційної економіки України підвищення ефективності діяльності підприємств вимагає якнайшвидшого оволодіння ринковими методами господарювання.

Нестабільність економічного стану більшості з них пов'язана зі складнощами впровадження інновацій, вирішення яких не в комплексі є причиною неповного задоволення попиту, недоотримання прибутків, збільшення ризиків, пов'язаних зі створенням і збутом ресторанного продукту. Проводячи зважену інноваційну політику, заклади ресторанного господарства досягають не просто ситуаційних переваг, а й забезпечують сталий стратегічний ефект.

Вагомий вклад в дослідження питань інновацій та інноваційної діяльності внесли провідні вітчизняні та зарубіжні вчені Ю. Бажал, М. Глущенко, О. Кузьмич, В. Жежуха, О. Шевлюга, О. Олефіренко, В. Рубан, В. Плаксін, О. Краюшкін, Т. Стасюк, дослідженнями інновацій у галузі туризму та ресторанного господарства займались Д. Бухаліс, С. Куї, Р. Лоу, Ф. Галю, К. Веєрмаєра, В. Новіков, Т. Ткаченко, Г. П'ятницька, І. Антоненко, Г. Михайліченко, С. Мельниченко, Ю. Забалдіна.

Особливості застосування сервісного підходу до управління підприємствами ресторанного бізнесу, в тому числі в частині впровадження інновацій, розглянуто у працях М. Артамонової, М. Бойко, Н. Ведмідь. Наукові

результати, одержані українськими та зарубіжними дослідниками, не заперечують необхідності подальших теоретичних і прикладних досліджень, пов'язаних з обґрунтуванням ефективних моделей впровадження інновацій в сервісні процеси закладів ресторанного господарства. Значущість ознайомлення та аналізу процесів та методик застосування інновацій до надання сервісу в ресторанного господарстві та необхідність застосування існуючого досвіду в питанні сервісних інновацій обумовили актуальність теми дослідження.

Метою дослідження стало формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління сервісними інноваціями на підприємствах ресторанного господарства. Сформульована мета зумовила певні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємства ресторанного господарства;
- окреслити місце інновацій у системі сервісного управління підприємства ресторанного господарства;
- виокремити та охарактеризувати основні види та форми інновацій підприємства ресторанного господарства;
- розглянути методи впровадження інновацій у сервісні процеси підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати організаційний та економічний потенціал кафе-бару «Троя», м. Мелітополь;
- вивчити та зробити аналіз інноваційної діяльності кафе-бару «Троя», м. Мелітополь;
- оцінити ефективність діючої системи управління сервісом кафе-бару «Троя», м. Мелітополь;
- визначити шляхи покращення представлених сервісних інновацій кафе-бару «Троя», м. Мелітополь;
- розроблення програми впровадження та реалізації доцільних сервісних інновацій для кафе-бару «Троя», м. Мелітополь.

Об'єкт дослідження: процес управління сервісними інноваціями на

підприємствах ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні механізми реалізації управління сервісними інноваціями в кафе-барі «Троя», м. Мелітополь Запорізької обл.

Методи дослідження. В процесі розробки теоретичних і науково-прикладних положень, постановки мети і вирішення зазначених завдань використовувалися загальнонаукові діалектично-матеріалістичні методи пізнання, а також такі наукові методи дослідження: порівняльний, історико-аналітичний, економіко-статистичний та економіко-математичний, ситуаційний аналіз, до того ж, аналіз середніх, абсолютних та відносних величин.

Інформаційною базою для написання теоретичного розділу виступають наукові та спеціалізовані видання щодо організації інноваційної діяльності в сфері ресторанного господарства, такі, як розроблення інноваційної стратегії та політики, впровадження інновації, сервісного управління. Базою для аналізу та розробки шляхів вирішення зазначеної проблеми може бути досвід інноваційної діяльності підприємств галузі ресторанного бізнесу, який було відображено у роботах визнаних вітчизняних і зарубіжних вчених.

Наукова новизна. Визначено подальший розвиток та оновлена методика впровадження інновацій у сервісні процеси закладів ресторанного господарства.

Практичне значення. Результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути рекомендовані для впровадження інновацій у сервісні процеси закладів ресторанного господарства України для покращення якості процесу обслуговування гостей.

Публікації. Результати проведеного дослідження оприлюднені в збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ, 2018 р.

Структура роботи. Відповідно до поставлених завдань, структурно робота складається зі вступу, дев'яти параграфів, що об'єднані в три розділи, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СЕРВІСНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства

Дослідження, присвячені інноваційному розвитку, є науковою темою з давньою традицією. Вивчаючи та розвиваючи інноваційні теорії М. Туган-Барановського, М. Кондратьєва, І. Шумпетера, П. Сорокіна, Дж. Бернала, С. Кузнеця, Г. Менша, Б. Твісса, Ю. Яковця, Ф. Броделя, Р. Камерона, Е. Тоффлера, А. Шлезінгера, що пов'язували соціально-економічний розвиток суспільства із появою та розповсюдженням інновацій, зарубіжні й українські вчені продовжують поглиблювати теоретичні засади інноватики, у тому числі в частині сутності та джерел формування інноваційного потенціалу території, розроблення стратегій інноваційного розвитку та механізмів реалізації інноваційної політики як на рівні держави або регіонів, так і на рівні окремих галузей і сфер економіки.

Відповідно, достатньо сформованим є понятійно-термінологічний апарат, в якому інновації (від англ. innovation- нововведення) традиційно розглядаються з позицій п'ятих основних підходів:

- як проста зміна у первісній структурі виробничої системи, що призводить до виникнення якісно нового її стану;
- як результат будь-якої творчої, пов'язаної з ризиком, діяльності;
- як інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг;
- як цілісна, внутрішньо суперечлива та динамічна система конструювання нових способів виробництва;

- як процес розповсюдження нових знань та їх дифузії до всіх загально-значимих областей діяльності людей [29].

Термін "інновація" став активно використовуватись і в науковій літературі, і в популярних виданнях як самостійно, так і для позначення та тлумачення низки родинних понять, як то «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційний розв'язок», «інноваційний потенціал», «інноваційний цикл», «інноваційний продукт», «інноваційна продукція», «інноваційний проект», «інноваційне підприємство», «інноваційна інфраструктура», закріплених нині в Законах України «Про інноваційну діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій», «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні», «Про інноваційну діяльність» [1, 2, 3, 4].

Питання визначення терміну тягне за собою і проблему класифікації. Першим класифікаційним критерієм безумовно повинен виступати масштаб інноваційності, згідно якого технології можна поділити на локальні, галузеві, регіональні, державні та глобального значення. Наступний критерій - призначення технології, її результат. За цим критерієм виділяємо:

- виробничі (результат – товар чи послуга, підвищення їх якісних характеристик);
- проектно-консультаційні;
- маркетингові, у тому числі – збутові, інформаційно-комунікаційні технології та технології встановлення цін і охоплення ринку;
- організаційно-управлінські (результат – підвищення ефективності виробництва або супутніх операцій, продуктивності праці, покращення умов праці тощо).

Залежно від етапів логістичної кривої, можна виокремити технології впровадження, передачі та заміни інновацій, а відповідно до інструментарію реалізації технологічного процесу – інформаційні, телекомунікаційні, мобільні тощо.

Взагалі, технологічний прогрес в галузі поширюється у тому числі завдяки різним формам взаємодії між ринковими суб'єктами, у тому числі – механізмам конкуренції та співпраці в певних питаннях. Дійсно, взаємодія ринкових суб'єктів, зосереджених на обмеженій території, між собою та з органами державної влади необхідна для доведення інновацій до стадії ринку та дифузії інновацій.

Питання інноваційності, формування інноваційної стратегії та політики на різних рівнях управління традиційно розглядаються у вітчизняній науці у зв'язку з виробничим сектором економіки. Лише останнім часом українські та російські вчені зосередили свою увагу на інших секторах, з'явилися перші дослідження і у сфері ресторанного господарства, у якій спостерігаються спроби адаптації загальних теорій інноватики до специфіки галузі. Між тим, у світі сформувалось кілька наукових шкіл, чиї послідовники зайняті розробкою проблематики впровадження інноваційних технологій до сфери ресторанного господарства.

Професор П. Келлер відзначає, що ресторанне господарство як сектор економіки, має кілька специфічних особливостей, що здатні досить неоднозначно впливати на інноваційний процес. По-перше, він має нечітку та надзвичайно гетерогенну структуру, адже до сфери ресторанного господарства відносять велику кількість галузей і підгалузей економіки. Це означає, що інноваційність ресторанного господарства – це відповідна активність суб'єктів різних галузевих ринків, технології яких є надзвичайно диференційованими. По-друге, він має явно виражений мультиплікаційний ефект і здатен сильно впливати на інші галузі економіки. По-третє, це галузь, в якій держава відіграє важливу роль в якості співучасника інноваційних процесів.

Д. Драйє підкреслює, що інновації у сфері послуг можна розглядати як з позицій асимиляційного підходу – як еквівалент інновацій у виробництві, так і з позицій демаркаційного підходу – як абсолютно унікальний вид інновацій.

Інновація є основою економічного розвитку системи. Це положення справедливе для систем різних рівнів, до яких належить як суспільство в цілому, окремі держави й їхні провідні галузі, так і підприємства сфери ресторанного

господарства. Для того щоб інновації були ефективними, вони мають бути керованими, а також, саме вони є прерогативою інноваційної політики.

На рівні держави розробляється державна інноваційна політика, яка відображає ставлення держави до інноваційної діяльності, визначає мету, напрями, форми діяльності органів державної влади в галузі науки, техніки й реалізації їхніх досягнень.

Підприємство формує власну інноваційну політику, орієнтуючись на державну інноваційну політику яка визначає пріоритетні напрямки розвитку НТП й забезпечує їх підтримку, власні інтереси й ресурсні можливості, потреби ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові елементи інноваційної політики підприємства

Інноваційна політика підприємства передбачає об'єднання мети технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій та видів продукції. Її розробка передбачає визначення мети і стратегій його розвитку на найближчу й подальшу перспективи, виходячи з

оцінки потенційних можливостей підприємства й забезпеченості його відповідними ресурсами.

Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства ресторанного господарства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та економічної діяльності в процесі реалізації нововведень.

Управління цією взаємодією має здійснюватися на основі певних норм і правил, які охоплюють:

- організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування інноваційної політики;
- фактори, які слід враховувати у процесі її формування;
- механізм реалізації програми інноваційної діяльності;
- методичні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності;
- механізм коригування напрямів інноваційної діяльності [24].

Інноваційна політика свідчить про ставлення керівництва до інноваційної діяльності підприємства, визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Вона втілена у відповідних планах і програмах: стратегічних, тактичних та поточних.

Інноваційна політика закладу повинна враховувати особливості індустрії ресторанного господарства, оскільки належність до певної галузі значною мірою впливає на можливості стратегічного вибору, обумовленого як рівнем конкурентоспроможності продукції на світовому ринку, так і конкурентними позиціями підприємства на внутрішньому ринку. Це, у свою чергу, передбачає формування відповідної інноваційної політики для забезпечення реалізації обраної стратегії.

Формування інноваційної політики закладу слід здійснювати на основі певних принципів, які мають відображати загальний, системний підхід до управління інноваційними процесами на підприємстві, окреслювати межі інноваційної діяльності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи інноваційної політики підприємства
ресторанного господарства

Принципи формування інноваційної політики – це норми, правила поведінки підприємства, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності.

Розглянемо детальніше кожен із наведених принципів інноваційної політики закладу, що представлено на рис 1.2.

Переважання стратегічної спрямованості. Інноваційна політика має формувати умови для створення і збереження тривалих конкурентних переваг закладу. А це вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді. Тому інноваційну діяльність слід планувати в межах обраної стратегії, а реалізація інновацій повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Тип загальної стратегії визначає напрям інноваційного пошуку та зміст інноваційної діяльності, впливає на вибір форм її реалізації [28].

Орієнтація на потреби ринку. Розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, що вони внесуть у ресторанний продукт (прямо чи опосередковано, в даний момент чи у перспективі) те, що вигідно відрізнятиме його від аналогічних послуг конкурентів, тобто створять конкурентні переваги. Для цього необхідно ретельно досліджувати ринок та його наявні і приховані потреби.

Однак приваблива, на перший погляд, інновація може виявитися передчасною або й зовсім непотрібною з огляду на потреби ринку. Тому, важливо вміти своєчасно відмовитися від спроб реалізації такої новинки, уникаючи непотрібних витрат, пов'язаних з її подальшим удосконаленням і просуванням.

Цілеспрямованість. Будь-які інноваційні зміни на підприємстві слід здійснювати з певною метою. Мету визначає вище керівництво як бажану модель стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється з урахуванням різних внутрішніх чинників (особистих якостей працівників, рівня професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів тощо) і чинників зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні та інституційні обмеження, за яких можливе досягнення цілі, або вказує засоби її досягнення [30].

Отже, чітке визначення цілей інноваційної діяльності дає змогу вибрати засоби їх здійснення, контролювати процес реалізації інновацій через розроблення ієрархії цілей для структурних одиниць підприємства, задіяних у процесі реалізації інновації, і визначення ступеня досягнення ними поставлених цілей.

Побудова ієрархічного «дерева цілей» дає змогу не лише чітко уявити контури і основні завдання закладу в реалізації інновацій, а й допомагає узгодити діяльність його підрозділів у розв'язанні будь-якої проблеми, обумовленої не передбаченими обставинами і пов'язаної з перебігом інноваційної діяльності у часі.

Комплексність. Цей принцип вказує на необхідність залучення у процес розроблення інновацій усіх внутрішніх елементів підприємства. Це пов'язано з функціонуванням підприємства як інтегрованого механізму, зміна однієї частини якого обов'язково спричинить зміни в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди у бажаному напрямі.

Так, впровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з

новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу і повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці знизиться. Отже, необхідно передбачати заходи щодо збалансування нових відносин між елементами організації, структурними підрозділами, окремими працівниками тощо.

Тому, керуючись принципом комплексності, керівники закладу повинні розглядати конкретні інновації не як проблему окремого підрозділу, а як процес, що певною мірою стосується всіх служб підприємства. Для цього потрібно контролювати інноваційний процес на усіх його стадіях, до яких залучаються різні структурні одиниці. Необхідним елементом такого контролю є відповідні координаційні та інтеграційні ланки, до яких надходить уся необхідна інформація і які наділені правом коригувати інноваційний процес, як того вимагають обставини, і повідомляти про внесені корективи всіх, кого вони стосуються.

Комплексність у розробці інновацій дає змогу реалізувати єдину інноваційну політику і зберігати рівновагу внутрішніх елементів підприємства. Дотримання цього принципу забезпечується складанням бюджету ресурсів, виділених на інноваційну діяльність за всіма її напрямками та на всіх ієрархічних рівнях [9].

Планомірність. Планування інновацій передбачає систему координації всіх планів закладу ресторанного господарства, незалежно від їх функціональної належності та цільової спрямованості, рівня розроблення та застосування. Планування інновації має відбуватися з урахуванням цільових завдань різних інновацій, відмінностей у стадіях створення та впровадження інновацій, відмінностей залучення у ці процеси різних служб закладу.

У процесі планування інноваційної діяльності:

- визначаються терміни реалізації інновацій, виконавці, послідовність дій, необхідні ресурси;
- прогнозуються можливі корективи процесу;

- узгоджується реалізація інноваційних заходів із поточним планом діяльності підприємства.

Планування неодмінно включає оцінку ефективності впровадження інновацій, що сприяє коригуванню та оптимізації інноваційних заходів.

Дотримання принципу плановірності дає змогу координувати роботу підприємства у період створення інновацій, підготовки до її впровадження, реалізації та згортання. Це особливо важливо для розроблення та впровадження інновацій, які дають необхідний кінцевий результат. Інноваційні плани допомагають чітко організувати процес стимулювання тих працівників, чий внесок у реалізацію інновацій був найвагомішим.

Цей принцип передбачає також неперервність інноваційних процесів. Процес формування інноваційної політики не може бути дискретним, він є циклічним і включає стадії та процедури з прямими та зворотними зв'язками, які використовують для уточнення поточних планових завдань, з одного боку, та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища і внутрішніх цільових установок вищого менеджменту — з іншого.

Інформаційна забезпеченість (наявність теоретичної бази). Передбачає формування інноваційної політики з врахуванням сучасних досягнень науково-технічного прогресу і тенденцій розвитку науки і техніки у відповідній галузі. Тому керівництво закладу має надати вільний доступ до джерел науково-технічної інформації з метою забезпечення їх нормативно-технічною, конструкторською документацією, патентними описами, власними розробками, ноу-хау з організації виробництва у тих сферах діяльності, якими займається підприємство.

Це особливо важливо для підприємств, які мають необхідний потенціал для створення інновацій власними силами, але для того щоб не «винаходити колесо», повинні використовувати напрацьоване іншими і орієнтуватися на світові технологічні стандарти.

Інноваційна політика закладу охоплює всі напрямки його діяльності, має безпосередній зв'язок із стратегічним управлінням і включає в себе значну кількість складових, що представлено на рис. 1.3.

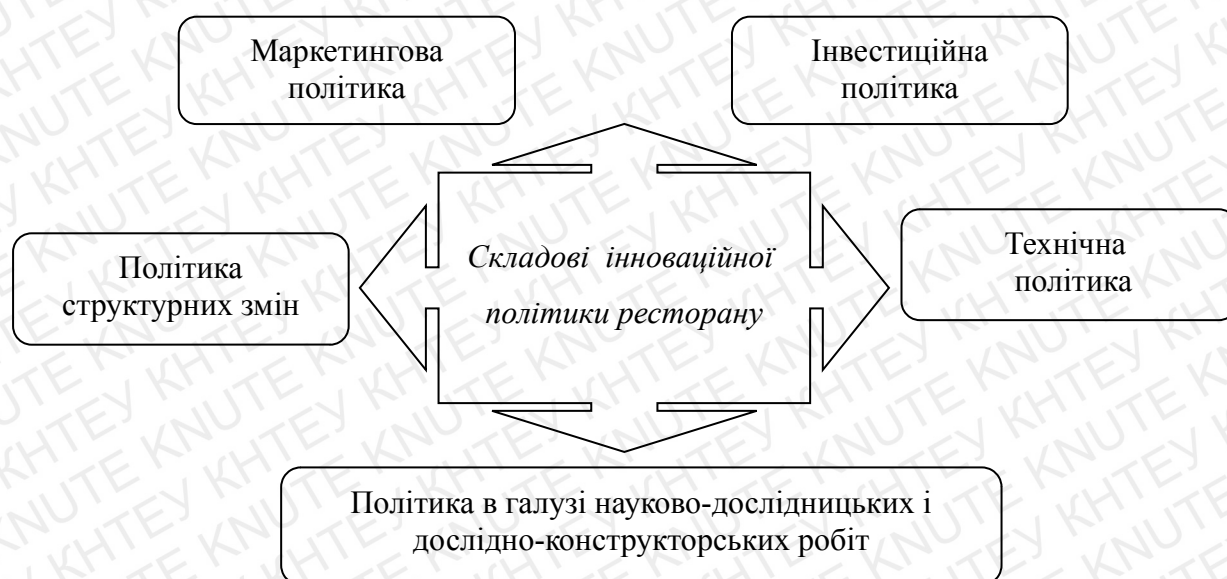


Рис. 1.3. Складові інноваційної політики закладу

Розглянемо детальніше представлені на рис. 1.3 складові інноваційної політики закладу.

Маркетингова політика. Має на меті формування тактики і стратегії поведінки підприємства на ринку. Націлена на вирішення таких завдань:

- визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень;
- розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації;
- аналіз ефективності здійснюваної політики.

Проведення маркетингових досліджень дасть змогу вивчити структуру ринку і прийняти рішення щодо форм і методів розвитку конкурентного середовища на ньому. Результатом буде вирішення головного завдання – забезпечення створення закладом ресторанного господарства потрібних споживачам послуг і продукту, які будуть користуватися попитом за умови економічно обґрунтованих цін.

Політика в галузі науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт. Її завданнями є:

- визначення наукового потенціалу підприємства;
- розроблення науково-технічної політики з врахуванням результатів маркетингових досліджень;
- формування технологічної політики;
- створення механізмів реалізації науково-технічної і технологічної політики і оцінювання її результатів.

Політика структурних змін. Зорієнтована на вивчення внутрішнього середовища підприємства, формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури.

Організаційна структура і організаційна культура тісно взаємопов'язані і формують структуру відносин між працівниками підприємства. Саме цим елементам організаційної культури належить вирішальна роль на стадії розроблення механізму впровадження інновацій і безпосередньо на стадії їх реалізації.

Отже, необхідним є:

- дослідження рівня розвитку організаційної культури та відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства;
- розроблення рекомендації щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики;
- передбачити механізм реалізації таких перетворень;
- сформулювати політику розвитку персоналу;
- розробити методику оцінювання ефективності реалізації завдань інноваційного розвитку [34].

Технічна політика. Визначає можливості впровадження інновацій. Завданнями технічної політики є вивчення можливостей виробництва і вимог до нього та за необхідності усунення виявлених невідповідностей, також розроблення напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів, створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-

технологічного стану підприємства і відповідно аналіз та оцінювання ефективності здійснюваної технічної політики.

Інвестиційна політика. Охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Націлена на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Елементи інноваційної політики перебувають у постійній взаємодії. Кожен із них може ініціювати певні інновації, спрямовані на вирішення проблем у певній функціональній сфері.

Так, виважена маркетингова політика дає змогу оперативно реагувати на зміну вимог споживачів, науково-технічна — на технологічні зрушення, що потребують радикальної зміни техніко-технологічної бази, технічна — дає змогу виявити можливості наявної техніки щодо диверсифікації виробництва чи збільшення виробничої потужності тощо. Висока культура підприємництва розвиває творчий потенціал персоналу, активізує його дії щодо нововведень на робочих місцях, мотивує до участі у розробленні масштабних інноваційних проектів.

Отже, створення і впровадження інновацій є процесом, до якого залучають усі внутрішні елементи закладу, усі структурні одиниці, їх постійна взаємодія дає змогу реалізувати інноваційні рішення у заплановані терміни і в межах виділених ресурсів, внести своєчасні корективи у перебіг інноваційної діяльності з метою виявлення оптимального способу реалізації інновацій з врахуванням змін, що сталися у зовнішньому середовищі.

1.2. Види і форми інновацій підприємств ресторанного господарства

Всі існуючі нині класифікації ґрунтуються на дослідженнях Й. Шумпетера, який визначив п'ять ознак інновацій:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля-продаж);

- впровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
- поява нових ринків збуту, їх освоєння, реорганізація або реструктуризація.

Численні послідовники Й. Шумпетера в Україні та за кордоном розвинули його ідеї до рівня конкретних класифікацій. На наш погляд оптимальним в цьому сенсі виглядає поділ інновацій на ресурсні, процесні, продуктові, організаційні, управлінські [47]. Дійсно, технології й окремі технологічні процеси відносяться до процесних інновацій; впровадження продукту та послуг з новими властивостями являє собою продуктові інновації; використання нових ресурсів для цього характеризує ресурсні інновації; зміна в організації виробництва - організаційні інновації; поява нових ринків збуту - управлінські інновації [46].

За результатами проведених досліджень відносить до продуктових інновацій у ресторанному господарстві нові продукти та страви в сфері громадського харчування, нові архітектурні форми та дизайн, програми лояльності, спрямовані на залучення клієнтів, цінові інновації, створення нових дестинацій. А до процесних – всі інформаційно-комунікаційні технології (Інтернет, B2B інформації та систем бронювання):

- нові системи управління; реструктуризацію компанії;
- нові системи розподілу та збуту;
- співробітництво в різних галузях;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- оптимізацію послуг [47].

К. Веєрмеєр вводить також категорію управлінських інновацій, які по суті, охоплюють всі організаційні процеси, та логістичних, що включають реорганізацію зовнішніх комерційних зв'язків.

П'ятим елементом системи стають інституційні інновації, тобто створення регулюючих структур в громадах, що зрештою дозволило вперше врахувати

обов'язкову для ресторанного господарства умову – сильний зв'язок підприємств із зовнішнім середовищем.

Австрійський дослідник, професор М.-А. Х'ялагер, пропонує власну класифікацію інновацій у ресторанному господарстві:

1. Регулярні інновації, у тому числі залучення нових інвестицій, спрямованих на підвищення продуктивності праці, навчання підприємців і співробітників, додаткові підвищення якості та стандартів обслуговування.
2. Революційні інновації, а саме - поширення нових технологій на підприємствах, впровадження нових методів роботи з персоналом, пошук нових методів роботи із старими ринками.
3. Нішеві інновації: заохочення підприємців використовувати нові можливості для бізнесу, вступати до нових ринкових альянсів, створення нових комбінацій існуючих продуктів.
4. Архітектурні інновації, до яких автор відносить створення нових подій і атракцій, здатних змінити попит, запровадження нових організаційних структур, створення центрів передового досвіду, чия діяльність має спрямовуватись на здійснення галузевих досліджень та поширення їх результатів.

К. Кано виділяє п'ять основних критеріїв класифікації інновацій – простір застосування, ступінь інноваційності, відчутність для підприємства або регіону, технічні ознаки [48].

Під простором застосування іспанський дослідник розуміє внутрішнє та зовнішнє середовища розповсюдження інновації – підприємства або регіону. Зважаючи на те, що в процесі діяльності в середовищі підприємства або регіону виникає сукупність технологічних зв'язків між суб'єктами, зокрема – між споживачами послуг і виробниками продукту та його складових; між окремими структурними підрозділами всередині підприємства; між виробниками послуг; між постачальниками та посередниками; між підприємствами та органами місцевої влади; між підприємствами та громадськими організаціями тощо.

Ф. Галю вважає за доцільне, керуючись цим критерієм, виділити інноваційні технології в межах кожної такої взаємодії. Автор пропонує застосувати для систематизації інноваційних технологій процесний підхід, тобто поділити їх залежно від типових технологічних циклів суб'єктів ринку.

Так, технологічні операції закладу включають:

- дослідження попиту на ринку конкретної країни або регіону;
- розробку пропозиції;
- формування асортименту продукції та послуг;
- просування пропозиції на ринку;
- пошук партнерів;
- створення збутової мережі;
- фінансові операції;
- укладання угод;
- забезпечення надання послуг;
- забезпечення отримання послуг;
- роботу з гостями.

Технологічні цикли регіону, як ринкового суб'єкта, поки що мало досліджені в науковій літературі, але, на думку автора, включають проведення маркетингових досліджень; планування і реалізацію маркетингових планів, включаючи розроблення бренду, накопичення та розповсюдження інформації, організацію та проведення рекламних і PR кампаній; реалізацію заходів зі збереження ресурсної бази ресторанного господарства; забезпечення певних стандартів якості ресторанного продукту. Відповідно, кожен з названих технологічних циклів може ґрунтуватись на використанні інноваційних технологій, як то: автоматизація процесу бронювання, документообігу та роботи з гостями, застосування сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у рекламній діяльності, логістичний підхід до організації постачань, сучасні методи мотивації персоналу.

У процесі реалізації технологічних циклів між суб'єктами регіонального ринку формуються численні виробничі, фінансові, інформаційні взаємозв'язки.

Розглянемо детальніше деякі конкретні приклади інноваційних технологій, що використовуються в наш час в ресторанному бізнесі. Варто зауважити, що всі науковці, що займаються інноваційною проблематикою в дослідженнях, єдині в думці про те, що технологічний прогрес у галузі визначається насамперед застосуванням е-технологій або ж інтернет-технологій. «Інтернет-технології» визначено М. Лебеденко як комплекс взаємопов'язаної наукової, технологічної, виробничої та комунікаційної діяльності з накопичення, управління, зберігання і передачі інформації за заданими алгоритмами на значні відстані за короткий проміжок часу.

Вигоди е-маркетингу очевидні – адже за допомогою його інструментів з'являється можливість швидко надавати всім цільовим ринкам величезні масиви інформації у надзвичайно зручній формі (економлячи на друкованій і зовнішній рекламі); об'єднувати представлення продукту та його продаж; забезпечувати зворотній зв'язок зі споживачами через засоби електронної пошти, мобільного зв'язку, інтернет-телефонію, інтерактивні опитування тощо; швидко спілкуватись із партнерами та постачальниками; організовувати PR-акції, пов'язані з формуванням іміджу підприємств; збирати інформацію та створювати бази даних з метою подальшого використання в маркетинговій діяльності

Однією з найважливіших е-технологій у ресторанному господарстві є технологія створення та використання так званого «контенту», тобто інформації рекламного характеру, поданій споживачеві у спеціальному форматі (телевізійному, голосовому, аудіо, HTML, MP3, PDF, Word, Web, Flash, WML тощо) за допомогою інтернет-носіїв та індивідуальних мобільних пристроїв. У кінцевому рахунку вони зводяться до формування категорій інформації, необхідних споживачу або партнеру на різних стадіях прийняття рішення, створення маркетингового інструментарію (бренд, позитивні новини тощо), вибору оптимального для користувача формату подання даних, розміщення на оптимальних носіях, контролю за оновленням інформації. Сучасною тенденцією для вибору контенту нині є активне застосування програмного забезпечення, що

гарантує географічну ідентифікацію об'єктів за допомогою геокодування або географічних інформаційних систем.

На початку XXI сторіччя у світі широкого використання отримали інноваційні технології передачі інформації через соціальні мережі і так звані неформальні співтовариства, до яких відносимо сітьові щоденники, підкасти, сітьові майданчики. Нині всі вони широко застосовуються в маркетингу, оскільки дають можливість впливати на цільові аудиторії з різних країн світу через відгуки, рекомендації, поради, звіти, реклаमाції, подані іншими споживачами. Таким чином створюється атмосфера неформальності, високої довіри. Отже, суб'єкти ринку в переважній більшості мають сторінки в соціальних мережах, на яких розміщується і швидко стає доступною найактуальніша інформація, використовують тамтешні рекламні майданчики для подання відповідних звернень, розроблюють власні мобільні додатки. Керівники та працівники ресторанів звертаються до потенційних споживачів через особисті сторінки та фото/відео звіти, а гості підсилюють цікавість до певних закладів, розміщуючи детальні розповіді або відгуки.

Ціла низка інноваційних технологій у ресторанному господарстві пов'язана з поняттям е-комерція – діловою активністю, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж, тобто електронним шляхом, без безпосереднього фізичного контакту, основними формами якої можна назвати продаж товарів/послуг, рекламно-маркетингові заходи, електронна оплата з використанням електронних платіжних систем, обмін інформацією та встановлення контактів між постачальниками та замовниками, спільне здійснення бізнес-процесів, зокрема, організація віртуальних підприємств – груп спеціалістів або компаній для ведення сумісної комерційної діяльності через мережу, дистанційне навчання, консультації, проведення тендерів, банківські та фінансові послуги, виконання адміністративних та управлінських функцій [47].

На думку експертів ETC та UNWTO найбільше вимогами клієнтоорієнтовності пропозиції в ресторанному господарстві відповідають технології мобільної комерції, зокрема, мобільного маркетингу (mobile-

marketing) та інших форм індивідуальної цифрової допомоги (Wi-Fi, 3G або 4G зв'язку), MP3 технології, зокрема, використання аудіо- та відеогідів, індивідуальних і автомобільних електронних пристроїв, в яких технології доступу до всесвітньої мережі комбінуються з технологіями GPS-навігації. Щодо мобільного маркетингу, то серед його основних технологій фахівці називають SMS та MMS розсилки, створення мобільних версій сайтів підприємств, формування мобільних гідів, застосування супутникових навігаційних систем, підкастинг – створення звукових і аудіо файлів в стилі радіо або телевізійних передач та їх завантаження на мобільні пристрої через Інтернет, розробка мобільних додатків.

Ще одна група інноваційних технологій у ресторанному бізнесі пов'язана з сучасною тенденцією конвергенції засобів масової інформації та як наслідок – появою інтерактивного цифрового телебачення (iDTV). Технологія дозволяє споживачу обмежити інформаційні потоки, що надходять на його особисті електронні пристрої, тільки тими, що його цікавлять.

Крім того, намагаючись надати споживачеві якомога більше можливостей і забезпечити відвідуваність власного сайту, підприємства й організації схильні урізноманітнювати його за рахунок мультимедійного змісту. Однак, інтернет-технології використовуються не тільки з метою просування продукту та послуг на цільових ринках. Ціла група технологій відноситься до категорії тих, що забезпечують або сприяють забезпеченню сталого розвитку ресторанного господарства на конкретно взятій території.

Наступна група інноваційних технологій, що знаходять застосування в ресторанному господарстві, відносяться до категорії бізнес-інжинірингу, визначеного як сукупність технологій розв'язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок покращення існуючих або створення нових сутностей організаційної системи та реінжинірингу – комплексної процедури, що передбачає розробку нових ділових процесів на підприємстві або в організації шляхом радикального пере[проектування](#) (ре-[інжинірінгу](#)) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах

електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг. Застосування технологій цієї групи сприяє вирішенню управлінських завдань підприємств.

У сфері ресторанного господарства застосування тренінгових технологій нині спостерігається на різних рівнях управління – національному, регіональному, місцевому та рівні підприємств, тематика тренінгів варіюється від оволодіння конкретними технологічними процесами до набуття соціально-психологічних навичок, а основними формами проведення навчання є семінари, вебінари, круглі столи, он-лайн конференції і безпосередньо тренінги-марафони та занурення.

Вибір кожної з названих інноваційних технологій змушує підприємства або організації сфери ресторанного господарства, як і підприємства інших галузей з невисоким рівнем продуктивності праці, зіткнутись з проблемою залучення капіталу та висококваліфікованого персоналу, а їх введення здатне порушити звичний порядок робіт і тягне за собою численні зміни в інших процесах. Однак, конкуренція продовжує підштовхувати ринкових суб'єктів до розроблення, пошуку і застосування нових технологій, призводячи, зрештою, до впровадження інноваційного процесу в цілому в рутину.

1.3. Місце інновацій у системі сервісного управління підприємствами ресторанного господарства

Модернізація національної економіки України, обумовила зміни зовнішнього середовища і внутрішнього механізму діяльності підприємств ресторанного господарства. Проявом цих процесів стала реструктуризація ринку ресторанних послуг, що визначило необхідність кардинальних змін змісту управлінських рішень, підвищення їх самостійності та результативності.

За цих умов досягнення соціальних і комерційних цілей підприємств сфери ресторанного господарства неможливе без надання високої якості послуг, орієнтованих на задоволення індивідуалізованого попиту споживачів.

Функціонування закладів ресторанного бізнесу у рамках сервісної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, обумовило необхідність впровадження концепції сервісного управління. В умовах сервісної економіки змінюється роль сервісу в управлінні підприємствами - він стає об'єктом управління, а не тільки умовою ефективної діяльності підприємств [12].

Зважаючи на відсутність цілісного науково-методологічного уявлення про концепцію сервісного управління, Н.І. Ведмідь сформулювала авторський підхід до її структурного та змістовного наповнення. Зокрема науковець визначила власне авторське трактування цього поняття з використанням системного та процесного підходів. Отже, згідно Н.І. Ведмідь, «сервісне управління - це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на вдосконалення процесу надання послуг з метою максимального задоволення персоніфікованих сервісних потреб шляхом поєднання цілей та інтересів усіх задіяних сторін та раціонального використання наукових, трудових, матеріальних, лікувально-оздоровчих та інших ресурсів. Запропоноване визначення поняття «сервісне управління» у переносі на діяльність закладу, має три важливі акценти. По-перше, основною метою сервісного управління і відповідно його об'єктом є сервісні потреби гостей, які задовольняються шляхом надання інформаційної послуги та реалізації продукту через сервісну взаємодію із персоналом підприємства.

По-друге, метою процесу надання послуг закладу є задоволення потреб споживача через ефект корисності та якості, що передбачає необхідність концентрування методик управління та ідентифікації якості сервісу як базової та результативної характеристики процесу надання послуги [13].

По-третє, мають бути узгоджені цілі й інтереси як персоналу підприємства, так і гостей, залучених до сервісного процесу. Крім того, важливо забезпечити комплексне застосування всіх наявних ресурсів закладу та його партнерів.

Адаптуючи результати досліджень Н.І. Ведмідь до діяльності підприємств ресторанного господарства, можна стверджувати, що метою сервісного

управління є задоволення персоніфікованих сервісних потреб реальних і потенційних споживачів і інтересів персоналу підприємства, налагодження ефективної сервісної діяльності, сприяння досягненню максимально можливих економічних та соціальних результатів підприємств.

Об'єктом сервісного управління є персоніфіковані сервісні потреби споживачів послуг закладів ресторанного господарства.

В рамках наведеної концепції, суб'єктом сервісного управління виступають насамперед менеджери, які безпосередньо формують сервісну стратегію підприємства та визначають політику і процедуру сервісної діяльності на підприємстві. Відповідно, найважливішими завданнями вищої ланки менеджменту ресторанних підприємств є:

- формування сервісної стратегії, політики та процедури сервісної діяльності на підприємствах;
- оцінка сервісного потенціалу підприємства та визначення критеріїв ефективності сервісного управління в цілому;
- здійснення адміністративно-розпорядчих та організаційно регулюючих дій;
- координація дій працівників, чітка взаємодія всіх задіяних підрозділів і служб у процесі обслуговування відпочивальників;
- контролююча функція щодо основних напрямів сервісної діяльності;
- функції впровадження ефективної інформаційно-аналітичної системи забезпечення сервісного управління;
- збір, аналіз та використання інформації, що набуває у сучасних умовах принципового значення, що пов'язано з вимогами динамізації бізнесу в інформаційному суспільстві.

Розглядаючи принципи управління підприємствами як складової запропонованої концепції сервісного управління, варто виокремити загальні та спеціальні принципи комплексності, системності; унікальності; ефективності; інтерпартнерства; процесності; інформаційного контролінгу [12].

У цілому, сутність сервісного менеджменту можна представити, виходячи з таких положень:

- орієнтація на якість сервісу, яка має вирішальне значення для управління підприємствами;
- орієнтація на споживача, тобто на його сервісні потреби;
- управління персоналом підприємств повинно базуватися на принципово іншій основі - роботі в команді, міжфункціональному співробітництві, міжорганізаційному партнерстві [13].

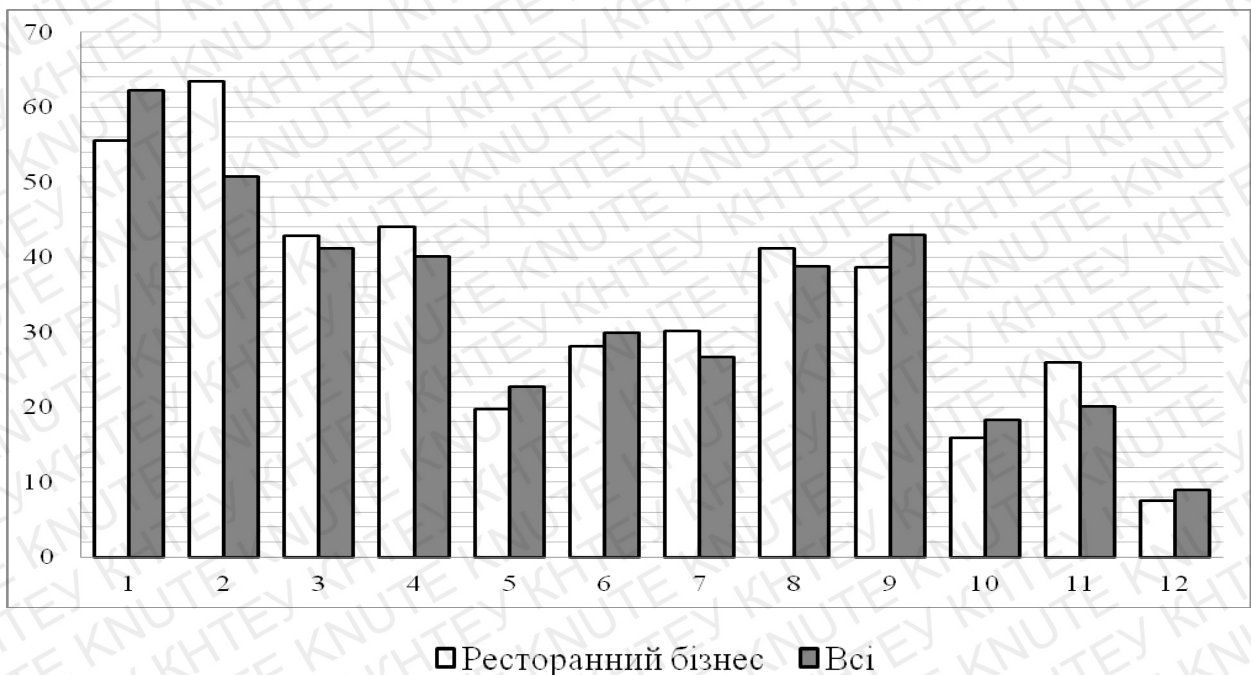
Перелік та характеристику принципів сервісного управління підприємствами ресторанного бізнесу доцільно доповнити такими специфічними принципами: пріоритетності якості сервісу; орієнтації на сервісні потреби гостей через налагодження тривалих взаємовідносин на основі двосторонніх умов; економічного обґрунтування сервісного задоволення споживачів, що включає спрямованість на формування сервісно-орієнтованого сегментування; коеволюції сервісної взаємодії; холізму, що виявляється через взаємодію та взаємодоповнення таких функціональних напрямів, як управління операційною діяльністю (сервісом), управління якістю послуг, сервісологія, комунікативний менеджмент, кадровий менеджмент, управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями, клієнтоорієнтоване управління, управління знаннями, які становлять загальне ціле, що є основою формування процесу сервісного управління [12].

Сервісні інновації у різних секторах сфери послуг класифікуються в залежності від впливу на них зовнішніх інновацій (постачальник – домінуючі інновації), взаємодії зі споживачами (клієнтоорієнтовані інновації), інтенсивності внутрішніх інновацій (інновації в сервісі), ступеня підтримки інших фірм до здійснення інновацій (інновації через сервіс).

Ресторанний бізнес належить до мережевого сектору економіки, що визначає основу діяльності закладів як усунення розривів між постачальниками та споживачами через формування ресторанного продукту. Тому діяльність підприємств ресторанного господарства є сервісноорієнтованою, направленою на матеріалізацію продуктів і послуг.

У порівнянні з суміжними галузями готельно-ресторанна справа є високо інноваційно активною, транспорт – низько інноваційно активним, а туризм і туристичні підприємства – середньо інноваційно активними. Визначають такий жорсткий поділ, зокрема, структура матеріальної бази та здатність до використання інформаційних технологій.

Незважаючи на ключове значення сервісних інновацій у формуванні конкурентних переваг, заклади ресторанного господарства не можуть подолати внутрішні та зовнішні бар'єри щодо їхньої практичної реалізації. На рис. 1.4 визначено такі бар'єри для впровадження інновацій в ресторанному бізнесі [19]:



- 1 - високі витрати;
- 2 - відсутність коштів в межах підприємства;
- 3 - відсутність коштів з джерел поза межами підприємства;
- 4 - недостатня кваліфікація персоналу;
- 5 - відсутність інформації про технологію;
- 6 - відсутність інформації про ринок;
- 7 - труднощі у пошуку партнерів для інноваційної діяльності;
- 8 - ринкове домінування створених підприємств;
- 9 - нестабільність попиту на інноваційні товари та послуги;
- 10 - немає необхідності у зв'язку з попередніми інноваціями;
- 11 - немає потреби за відсутністю попиту на інновації;
- 12 - інші фактори.

Рис. 1.4. Бар'єри для впровадження сервісних інновацій в ресторанному бізнесі та інших сферах діяльності

Отже, інноваційність є однією з ключових ознак закладу. Заклади ресторанного господарства діють на засадах сервісного менеджменту, а отже і впроваджувані ними інновації є сервісними.

За визначенням Б. Чернишова, «сервісний менеджмент є філософією управління, відповідно до якої він повинен бути принципово орієнтованим, по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги чи системи, яка об'єднує матеріальний продукт та супутні послуги), наділеного ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачами; по-друге, на створення в організації можливостей для виробництва такого продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією); по-третє, на узгодження цілей та інтересів усіх задіяних у процесі надання послуг сторін (організацій, клієнтів, інших груп інтересів)» [39].

Визначальними при впровадженні сервісних інновацій закладів ресторанного господарства є наступні ознаки [52]: зв'язок з практичним використанням оригінальних рішень у господарській діяльності; вигода для користувача, як виробнича, так і соціальна; потреба у творчому підході; зв'язок з ризиками.

Таким чином, метою сервісних інновацій в закладі ресторанного господарства є створення чітких і прозорих процесів взаємодії зі стейкхолдерами, тобто групами зацікавлених осіб, спроможних забезпечити внесок у туристичну діяльність. Найголовнішими стейкхолдерами звичайно є персонал, власники, споживачі та партнери, які працею, ресурсами виробництва, купівельною спроможністю та через розповсюдження інформації про підприємство сприяють інноваційному розвитку.

Т. Кіндрик та О. Головінов визначають сервісні інновації як впровадження передових методів навчання, підготовки й перепідготовки працівників ресторанного бізнесу, розробку інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів у ресторанному господарстві [24]. Тобто за їхнім тлумаченням сервісні

інновації включають нововведення, які пов'язані безпосередньо лише з процесом обслуговування й оптимізацією роботи персоналу.

Вважаємо за доцільне розкрити визначення поняття «сервісні інновації». Словосполучення «services innovation» можна трактувати у перекладі як інноваційні послуги, інновації в обслуговуванні, інновації сервісу чи сервісні інновації. Пропонуємо виділити дві групи синонімів: сервісні інновації та інноваційні послуги – інновації в обслуговуванні – інновації сервісу.

Інновації сервісу стосуються лише способів надання самого сервісу, наприклад електронна резервування столів, замовлення послуги за допомогою сайту закладу. А «сервісні інновації» – більш широке поняття, яке включає усі процеси поліпшення як продукту, так і діяльності закладу в цілому – це удосконалення або модифікація продуктів і послуг чи використання нових інструментів у процесах, що відбуваються на підприємстві ресторанного господарства. Таким чином, сервісні інновації – це всі типи інновацій, впроваджуваних підприємствами сфери ресторанного бізнесу.

До сервісних інновацій відносяться всі зміни, які вперше знайшли застосування на підприємстві і приносять йому конкретну економічну та/або соціальну ефективність. Це можуть бути, наприклад, нові рішення у споживчому інтерфейсі, нові методи подачі продукту, нове застосування технологій у процесі обслуговування, нові форми роботи з партнерами або нові способи організації та управління послугами. Інноваційні послуги визначаються технологічною взаємодією, побудованою на удосконаленні існуючих характеристик послуг, поліпшенням процесу їх надання або комбінацією існуючих технологій.

Близьким до поняття „services innovation” є „service experience” – досвід використання послуг, „customer service” – сервісне обслуговування клієнтів, „service relationships” – взаємовідносини між виробником і клієнтом.

Так, при впровадженні сервісних інновацій заклад враховує, що процеси виробництва та споживання послуги відбуваються одночасно, їхня якість є

несталою у часі, оцінювання послуг піддається вимірюванню через оцінку праці персоналу, який її надає.

Концепцію сервісних інновацій розробляли Я. Майлс, Gallouj, Weinstein, Ван Арк. Розглянемо детальніше погляди цих науковців в табл. 1.1.

Варто відзначити, що їхні дослідження базувалися на детальному вивченні і визначенні закономірностей та особливостей інноваційної активності у сфері послуг на прикладі різних секторів економіки, у тому числі банківських послуг, програмного забезпечення, медичного обслуговування.

Це підтверджує актуальність розробки концепції сервісних інновацій в ресторанному господарстві, яка визначається особливостями роботи на ринку, що при врахуванні змін у суміжних з ними галузях економіки створює потужний мультиплікативний ефект. Тобто стимулами інноваційної активності підприємств ресторанного господарства можуть бути незворотні процеси у суміжних галузях економіки, наприклад розвиток електронної комерції.

Таблиця 1.1

Еволюція визначення «сервісні інновації»

Автор	Зміст визначення
Я. Майлс (1993)	Це інновації у сфері послуг, у сервісних продуктах, нові або удосконалені системи надання продуктів (послуг), це можуть бути технологічні інновації, інновації в процесах обслуговування, нові або вдосконалені способи проектування і виробництва послуг
Sundbo and Gallouj (1999)	Сервісні інновації найчастіше є не більше, ніж корегування процедур доповненнями, які не мають радикального характеру та є практично орієнтованими.
Van Ark et al, (2003)	Сервісні інновації можуть бути визначені як нові або значно змінені концепції обслуговування, канали взаємодії з клієнтом, система надання послуг або технологічна концепція, яка індивідуально (але швидше за все – в сукупності) призводить до одного чи кількох нових сервісних функцій, які є новими для фірм і ринку і не вимагають структурно нових технологічних, людських чи організаційних можливостей організації.
Carvalho (2008)	Сервісні інновації – це послідовний процес, який включає: нетехнологічну (персонал, організаційна структура, фактори, які підвищують цінність обслуговування для клієнта) та технологічну складові (залежить від технологій, особливо інформаційних і комунікаційних).

Примітка. Складено за даними джерела [8]

Основними напрямками сервісних інновацій підприємств є продуктові інновації, концептуальні інновації, інформаційні технології, інновації у сфері безпеки, маркетингові інновації. Перенесемо категорії нових видів послуг, визначені К. Лавлоком, на ресторанний бізнес:

- масштабні нововведення – нові основні продукти для ринків, в тому числі продукти з принципово новими характеристиками;
- масштабні нововведення у процесах – нові процеси, які забезпечують надання вже існуючого продукту новими методами;
- розширення асортименту послуг – доповнення існуючого асортименту новими продуктами;
- розширення асортименту процесів – нові методи використання для вже існуючих продуктів;
- введення додаткових послуг – додавання нових елементів до продукту;
- удосконалення послуг – незначні зміни продукту;
- зміна стилю – не пов'язана зі змінами процесів чи з підвищенням ефективності обслуговування [9].

Як бачимо, за головний критерій у даній класифікації інновацій покладено їхні межі – від радикальних до інкрементальних.

На думку Я. Майлса, у порівнянні з виробництвом сервісні інновації характеризуються організаційними вимірами нововведень відносно технологічних варіантів [54]. Таким чином, через оцінювання участі персоналу закладу у розробці, формуванні та просуванні ресторанної послуги з'являється можливість дослідження ефективності впроваджуваного комплексу інноваційних змін.

П. ден Хертог виділяє чотири виміри сервісних інновацій: концепцію послуги, клієнтський інтерфейс, систему надання послуг, технологічні параметри (табл. 1.2). Науковець інтерпретує напрями сервісних інновацій як введення нових чи удосконалення існуючих продуктів, нові способи взаємодії зі споживачами, нові процеси створення вартості, нові способи отримання доходів,

кадрові, організаційні, культурні елементи нових систем надання послуг, а також їхні технологічні параметри.

Таблиця 1.2

Модель інновацій у сервісних процесах

Вимір 1	Концепція послуги	Сервісна пропозиція, тобто новий спосіб (продуктів, процесів, концепцій) вирішення проблеми споживача і/чи задоволення його потреб, у тому числі і шляхом створення нових комбінацій існуючих компонентів послуги
Вимір 2	Клієнто-орієнтований інтерфейс	Сприяє залученню активної участі споживачів у формуванні продукту
Вимір 3	Система надання послуг /організації	Визначає технологію взаємозв'язку з постачальниками та споживачами
Вимір 4	Технологічні параметри	Технологія як сприяння чи стимул для інновацій. Самопроникнення через клієнтів, нові інтерфейси та канали просування

Примітка. Складено за даними джерела[54]

Важливо відмітити, що всі чотири виміри взаємонаправлені на оптимізацію стратегічної та тактичної роботи закладу.

Слід також враховувати, що специфіка інноваційної діяльності в ресторанному господарстві полягає в тому, що розробка окремих видів інновацій потребує спільних зусиль підприємств регіону та певної підтримки з боку місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування.

Визначальними при впровадженні сервісних інновацій на підприємстві є наступні ознаки:

- зв'язок з практичним використанням оригінальних рішень у господарській діяльності;
- вигода для користувача, як виробнича, так і соціальна; потреба у творчому підході;
- зв'язок з ризиками.

Але незважаючи на ключове значення сервісних інновацій у формуванні конкурентних переваг, заклади ресторанного бізнесу не можуть подолати внутрішні та зовнішні бар'єри щодо їхньої практичної реалізації. Основними

бар'єрами для впровадження інновацій в ресторанному господарстві є відсутність достовірної інформації про ринок і конкурентну ситуацію на ньому, нестабільність попиту на інноваційні продукти, а також відсутність зацікавленості в інноваціях з боку ринку, високий ризик, неможливість детального планування й орієнтації на прогностні оцінки [40].

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад формування інновацій у сервісних процесах закладів ресторанного господарства дозволяє зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що більшість вчених дотримуються думки, що інноваційна політика – це діяльність, пов'язана із визначенням пріоритетів інноваційного розвитку країни, регулюванням інноваційної діяльності, підтримкою наявних та формуванням нових інновацій, малого та середнього інноваційного бізнесу, захистом інтелектуальної власності, а також національних інтересів при здійсненні операцій з інноваціями у сфері зовнішньоекономічних відносин.

2. Доведено, що впровадження сервісних інновацій до діяльності закладу повинне передбачати послідовну, заплановану, цілеспрямовану, комплексну інноваційну діяльність підприємства по зміні кожного з елементів бізнесу даного підприємства, викликану попитом, обумовлену науково-технічним прогресом і спрямовану на діючу організаційну структуру, технологічні процеси, стиль і методи управління, послуги, що надаються, ринки збуту, документообіг та ін.

3. Виокремлено основні види інновацій, що використовуються нині в ресторанному господарстві: технології створення та використання контенту – інформації рекламного характеру, поданій споживачеві у спеціальному форматі за допомогою інтернет-носіїв та індивідуальних мобільних пристроїв; передачі інформації через соціальні мережі і так звані неформальні співтовариства; технології е-комерції; мобільного маркетингу та інших форм індивідуальної

цифрової допомоги; MP3 технології, зокрема, використання аудіо- та відеогідів; індивідуальних і автомобільних електронних пристроїв, в яких технології доступу до всесвітньої мережі комбінуються з технологіями GPS-навігації; інтерактивного цифрового телебачення. Крім того, в сфері ресторанного бізнесу склались всі умови для активного використання технологій інжинірингу та реінжинірингу, всіх видів бізнес-консалтингу, тренінгових технологій.

4. З'ясовано, що процес впровадження інновацій до сервісних процесів підприємств ресторанного господарства безпосередньо впливає на його управління. Найважливішим завданням при впровадженні інновацій є вироблення стратегії, яка забезпечує можливість гнучкої зміни пропорцій між темпами розвитку наукового, технічного та виробничого потенціалів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНЕ ВТІЛЕННЯ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ У КАФЕ-БАРІ «ТРОЯ», М. МЕЛІТОПОЛЬ

2.1. Організаційно-економічні передумови формування сервісного менеджменту кафе-бару «Троя»

Кафе-бар «Троя» функціонує на ринку м. Мелітополя з 2014 року. Кафе-бар «Троя» є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, штамп. У своїй діяльності товариство керується законодавством України, Статутом. Майно кафе-бару «Троя» складається з основних та інших фондів, оборотних коштів та інших цінностей, вартість яких відображена в самостійному балансі.

Метою діяльності кафе-бару «Троя» є просування на українському ринку послуг ресторанного господарства каву відомого швейцарського бренду CHICCO D'ORO, організація спокійного й комфортного відпочинку.

У меню кафе пропонується більше 15 рецептів приготування висококласної кави CHICCO D'ORO, ароматні чаї, тістечка й торти, фруктові салати, фреші, молочні коктейлі, морозиво на будь-який смак, гарячий шоколад, фрукти в шоколаді, гарячі бутерброди й булочки. Обслуговування споживачів здійснюється офіціантами.

За ціновою категорією кафе-бар відноситься до бізнес-класу (середній рахунок складає 150-200 грн.), розрахований на контингент споживачів, доходи яких середні та вище за середні.

Кафе-бар «Троя» надає вузький спектр послуг, оскільки особливості його асортиментного ряду та місця розташування не сприяють формуванню розгорнутої інфраструктури.

Додаткові та супутні послуги, що надаються в кафе-барі «Троя»:

- дегустація кави;

- консультація баристи;
- он-лайн бронювання.

Щодо юридичних аспектів кафе-бару «Троя»: товариство з обмеженою відповідальністю «OptiMEL».

Наразі розглянемо організаційну структуру управління кафе-бару «Троя», що представлено на рис. 2.1.

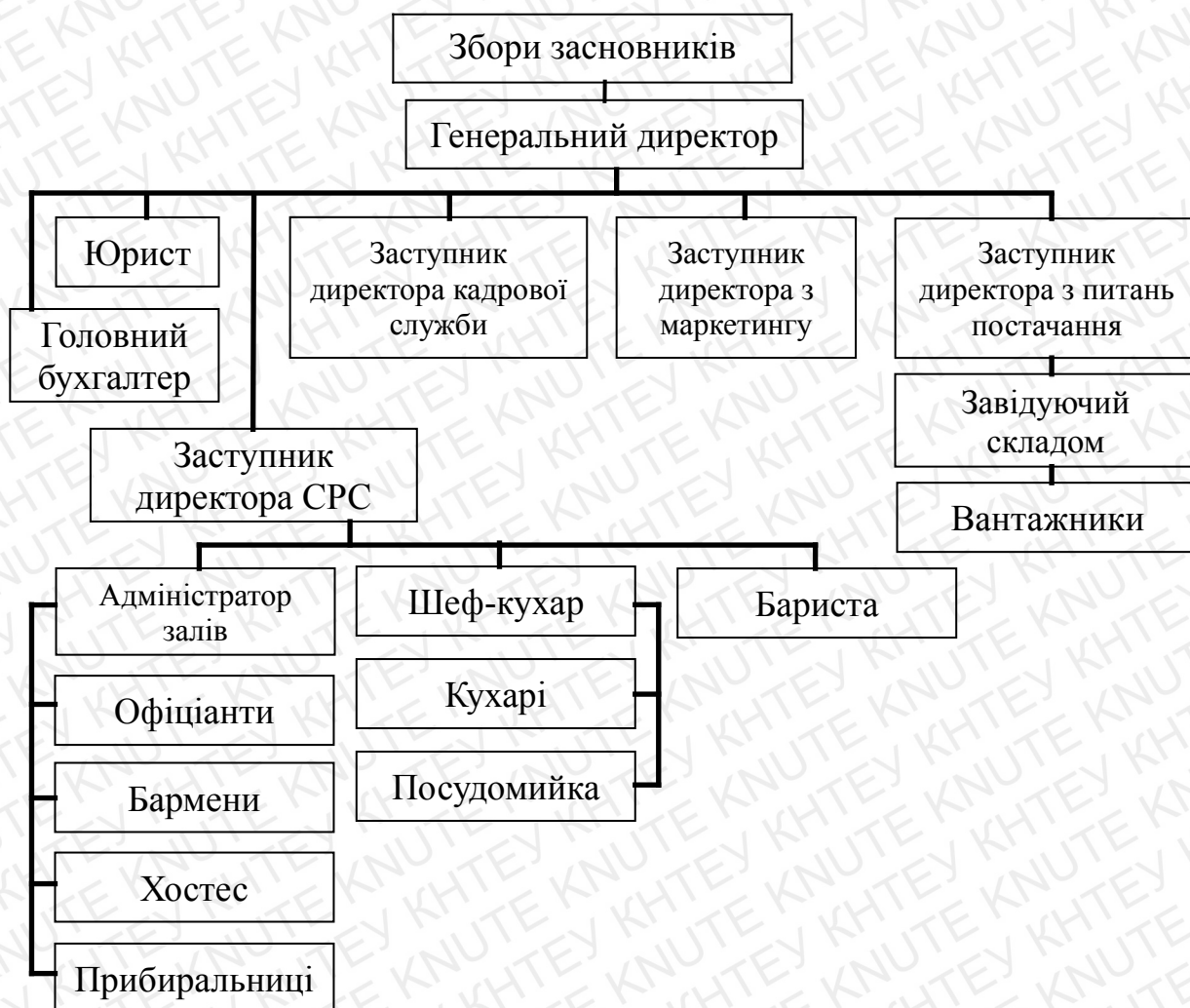


Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе-бару «Троя», м. Мелітополь

Як видно з рис. 2.1 організаційна структура управління аналізованого закладу ресторанного господарства складається з кількох ієрархічних рівнів. Дана організаційна структура відповідає лінійно-функціональному типу департаментизації, це свідчить про те, що робота групується переважно навколо ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо).

Робота в кафе-барі «Троя» налагоджена таким чином, що кожен її працівник несе особисту відповідальність за свої робочі обов'язки. Контроль за виконанням роботи здійснює заступник директора за кожним окремим напрямом. Керівництво організації приділяє значну увагу маркетинговим дослідженням, оскільки вважає, що необхідною умовою успішної роботи підприємства є знання ринку.

Керівництво кафе-бару «Троя» основну частину процесів управління виконує за принципом замкнутого кола: з коштів, отриманих від реалізації послуг виплачується заробітна плата, замінюється або оновлюється обладнання (за рахунок коштів, які відраховуються до амортизаційного фонду), проектується і впроваджуються у виробництво нові послуги та продукція, технології за рахунок інвестування у науково – технічний розвиток частки отриманого прибутку тощо. Впровадження нових технологій у систему управління дає змогу привернути увагу багатьох потенційних споживачів, а також утримати та виховувати лояльність наявних постійних гостей.

Діяльність кафе-бару «Троя» повністю автоматизована, так як підприємство використовує спеціалізоване програмне забезпечення «R-Keeper», професійну систему автоматизації для підприємств ресторанного господарства, що значно полегшує виконання різних операцій у процесі діяльності. Зокрема, дане програмне забезпечення виконує такі функції:

- надає доступні всі необхідні інструменти управління рестораном, складом і виробництвом;
- забезпечує заклад інноваційними технологічними рішеннями по організації ефективної роботи персоналу закладу та управління лояльністю гостей;
- працює з мобільними терміналами офіціанта на базі Apple iPod Touch;
- створює віртуальну карту гостя;
- має в наявності електронне меню на планшеті iPad, касові станції з додатковим екраном для гостя;

- забезпечує інтелектуальною системою подієвого відеоконтролю за касовою зоною;
- працює з системою автоматичного резервування столів, CRM-системою;
- має доступ до системи моніторингу роботи закладу та системи автоматизації служби доставки і автоматизації складу.

Таки чином, повна автоматизація закладу ресторанного господарства забезпечується двома програмними рівнями: касовим і менеджерським:

- касовий (оперативний) рівень. Забезпечує автоматизацію процесу продажів і формування бази даних по продажах;
- менеджерський рівень (офіс закладу). Відповідає за формування довідників, розподіл прав доступу, різноманітні настройки касового рівня, установку параметрів і налаштувань звітів, розробку і впровадження маркетингових програм, забезпечення необхідної взаємодії з іншими системами.

Для автоматизації складського обліку в системі R-Keerer використовується програма StoreHouse, що дозволяє повністю контролювати процес управління виробництвом в ресторані. Сумісність StoreHouse з системою бухгалтерського обліку 1С: Бухгалтерія дозволяє адміністрації на основі документів StoreHouse автоматично формувати в 1С: Бухгалтерія журнал операцій і журнал проводок. Спеціалізований OLE-сервер забезпечує 1С: Бухгалтерія безпосередній доступ до даних StoreHouse, що спрощує взаємодію цих двох програм.

Барні станції оснащені грошовим ящиком, управління яким здійснюється програмно. В якості додаткового пристрою на барних станціях використовуються дисплеї покупця, на якому гостю показується вся поточна інформація по рахунку. Також в системі використовуються різні друкуючі пристрої: фіскальні реєстратори, чекові і сервіс-принтери, пристрої виклику офіціанта та монітори для кухні.

Отже, існуюче на підприємстві програмне забезпечення «R-Keerer» своєю наявністю надає гарно підготовлену базу для впровадження та реалізації подальших сервісних інновацій.

Окрім автоматизованої програми управління операційною діяльністю кафе-бар «Троя» активно використовує можливості власного веб-сайту.

Кафе-бар «Троя» активно застосовує можливості власного веб-сайту для просування своїх послуг, таким чином на сайті є спеціальна форма для резерву зручного для споживача столика в режимі он-лайн.

Застосування сучасного інструментарію інтернет-технологій не обмежується розробкою та впровадженням функціонального сайту, оскільки постійний розвиток даного виду інформаційних технологій дозволяє актуалізувати діяльність закладу ресторанного господарства, що ґрунтується на передових технологіях. Особливого розвитку набувають технології інтернет-маркетингу, як одного із видів комунікаційного зв'язку із споживачами. Звідси можемо стверджувати, що одним із пріоритетних напрямів сучасного інтернет-маркетингу є реєстрація профілю кафе-бару «Троя» у соціальних мережах.

Таким чином, можемо стверджувати, що заклад ресторанного господарства працює на певний, чітко виокремлений сегмент споживачів з високим рівнем достатку.

На базі отриманих висновків доцільним є аналіз динаміки обслугованих гостей за статтю, національністю та алкогольними вподобаннями із визначенням їх структури за для подальшої розробки пропозицій та рекомендацій щодо впровадження сервісних інновацій в закладі ресторанного господарства (табл. 2.1).

Кількість обслугованих гостей протягом аналізованого періоду постійно коливалась. Так, у 2016 р. загальні кількості обслугованих гостей зменшилася на 647 осіб або на 9,18%, а у 2017 р. цей самий показник зріс на 7,6% відносно попереднього періоду, тобто на 487 осіб. Такі зміни свідчать про те, що підприємство мало спад відвідувачів у 2016 р., зумовлений загальнонаціональним економічним станом, сформованим за умов військової та політичної ситуації у країні.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості гостей кафе-бару «Троя» за 2015-2017 рр., осіб

Показник	Роки			Відхилення, +/-		Відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Кількість гостей	7052	6405	6892	-647	487	90,82	107,6

Також доцільно для подальшого дослідження проаналізувати динаміку кількості гостей та їх вподобання щодо пропозицій кафе-бару. Результати представлені на рис. 2.2.

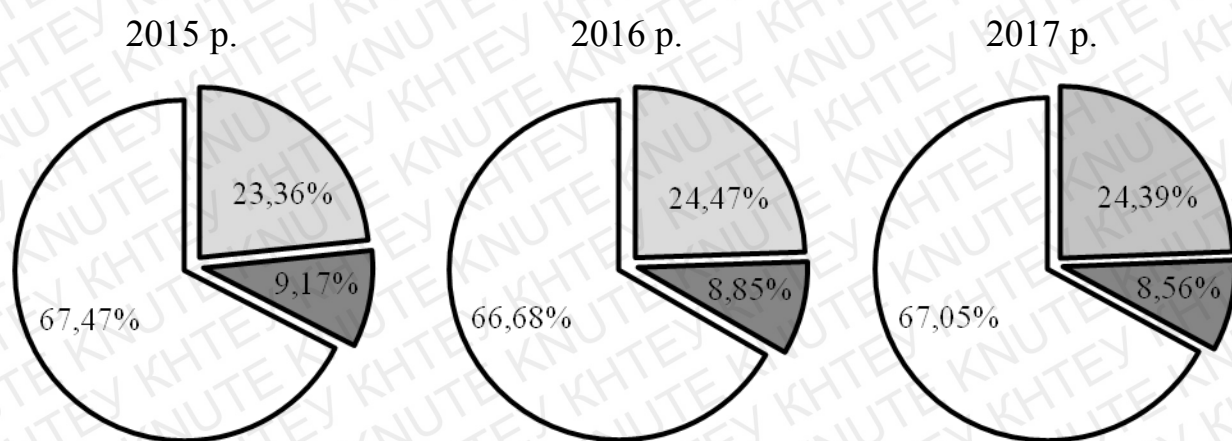


Рис. 2.2. Динаміка кількості гостей кафе-бару «Троя», м. Мелітополь та їх вподобання за 2015-2017 рр., осіб

Це є важливим для розуміння напрямку розвитку сервісних інновацій в кафе-барі «Троя». А саме такі показники: кількісне співвідношення споживачів, які відвідують тематичний заклад за призначенням – куштування кави, ознайомленням традицій його вживання, відвідування тематичних дегустацій і, як стверджує застосований метод спостереження, є постійними гостями закладу до відвідувачів, які взагалі не вживали алкоголь підчас візиту до закладу (за даними рахунків, проведених через систему R-Keeper).

Отже, гості, що споживають каву в кафе-барі склали 23,36% у 2015 р. У наступний період їх кількість зменшилася на 80 осіб за рік і на 4,86%, але це склало від загальної кількості вже 24,47%. Це свідчить про те, що фактична кількість гостей, які вживають каву зменшилася, але відносно загальної

кількості споживачів їх частка зросла. Такі зміни можуть бути продиктовані високим рівнем піднесення культури та традицій закладу в очах гостей.

У останньому з розглянутих періодів відносна частка споживачів кави серед гостей закладу зменшилася до 24,39% від загальної кількості гостей, не зважаючи на те, що фактична кількість збільшилася на 114 осіб.

Ці зміни викликані сучасними світовими тенденціями щодо підвищення популярності вживання кави. Не зважаючи на зменшення гостей, які відвідують кафе-бар «Троя» з метою ознайомлення з культурою споживання кави, кінцеві підрахунки чітко вказують на збільшення прихильників закладу.

В останньому з розглянутих періоді співвідношення гостей, що надали перевагу іншим гарячим напоям перед кавою зменшилося на 1,09% - незначна зміна, яка все одно вказує на тенденцію зростання зацікавленості відвідувачів до культури та традицій споживання кави, що виховує та пропонує кафе-бар «Троя». Розуміння цього бачення важливе для маркетингової діяльності та розробки рекомендацій щодо методологій впровадження сервісних інновацій.

2.2. Оцінка ефективності діючої системи управління сервісом кафе-бару «Троя»

Враховуючи ключове завдання ТОВ «OptiMEL» - надання послуг з урахуванням потреб та побажань споживачів, було проведено анкетування гостей кафе-бару «Троя». Це дослідження дозволить виявити ключові потреби гостей, їхні основні критерії вибору та важливі для них аспекти отримання наданої послуги.

Результати опитування представлено в зразку анкети, яку заповнювали гості, в якій також відображено усереднені оцінки, які поставили на відповідні запитання опитувані (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати анкетування гостей кафе-бару «Троя»,%

№	Питання	Оцінка					Середній бал
		1	2	3	4	5	

1	Оцініть зовнішній вигляд закладу	0	0	11,1	60,8	28,1	4,16
2	Оцініть внутрішній дизайн закладу	0	2,6	1,9	25,6	69,9	4,67
3	Якість обслуговування, ввічливість та компетентність персоналу	0	0	3,2	19,6	77,2	4,73
4	Якість та вигляд страв	0	0	14,3	51,6	34,1	4,2
5	Асортимент напоїв	0	4,0	43,1	37,9	15,0	3,68
6	Асортимент кави	0	0	0	9,1	90,9	4,93
7	Рівень цін	4,5	18,3	42,6	28,1	6,5	3,13
8	Швидкість обслуговування	0	3,9	11,4	50,0	34,7	4,15
9	Сучасність закладу	0	0	17,7	52,9	29,4	4,11
10	Чи рекомендували б заклад друзям	0	9,1	39,2	33,4	18,3	3,6

Примітка: 5 - відмінно 4 - добре 3 - задовільно 2 - погано 1 – неприпустимо

Анкетування проводилося впродовж десяти днів, на які випадали як вихідні та будні, так і заплановані заходи, анонсовані напередодні в соціальних мережах, так і один день, на який закрили пів торговельної зали для приватного користування. Загалом було опитано 153 гостя, з них: ті, що прийшли самі – 42; гості, що відвідали заклад вперше – 98; гості, що споживали каву – 58.

А також в анкеті було відкрите питання «Що нам потрібно змінити для Вас в першу чергу?», відповіді на яке в більшості біли про цінову політику.

За результатами анкетування можемо зробити висновок, що загальне враження гостей від дому-кафе-бару «Троя» є дуже позитивним. Ключові моменти певного невдоволення споживачів стосуються цінової політики закладу та асортименту запропонованих напоїв, не враховуючи асортимент профільного напою – кави. Такі показники свідчать про гарний рівень сервісу та впроваджених в нього інновацій, що не викликають гострої необхідності у споживача. Тобто керівництво закладу ресторанного господарства своєчасно і в достатній мірі реалізують заходи щодо сервісних нововведень.

Ефективна діяльність закладу ресторанного господарства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього ресурсного потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання,

організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Виходячи з цього, виникає необхідність дослідження трудового потенціалу кафе-бару «Троя». Ключовим інструментом розробки та впровадження сервісних інновацій в кафе-барі «Троя» є персонал. Напередодні було розглянуто організаційну структуру закладу та робочий настрій робітників торгівельної зали, які є головним каналом комунікації зі споживачем. Однак рішення щодо розробки та застосування інновацій в сервісі стосується як інший обслуговуючий персонал, так і керівників зі спеціалістами, які є в кадровій структурі кафе-бару «Троя».

В ТОВ «OptiMEL» рішення щодо будь-яких стратегічно важливих придбань або впроваджень приймає генеральний директор за допомогою детального вивчення та аналізу від заступника директора з відповідними компетенціями. Але ініціювання нововведень покладена і на спеціалістів, і на обслуговуючий персонал.

Аналізуючи відносні показники визначили, що співвідношення технічних виконавців до інших категорій працівників закладу дорівнює один до одного, що є досить очікуваним для закладу ресторанного господарства. І статистично, саме ці 50% є першочерговими ініціаторами впровадження інновацій в сервісні процеси кафе-бару «Троя» за рахунок концентрації на відносно невеликому колі функціональних обов'язків, що передбачає підвищену увагу до взаємозв'язків між дією та наслідками, а також за рахунок безпосередньої наближеності до джерел інформації щодо вподобань, зауважень та потреб споживачів.

Таблиця 2.3

Кількісна структура сервісного персоналу кафе-бару «Троя» за 2017 р., осіб

Позиція	Присутні на зміні, осіб	Кількість, осіб
Адміністратор	1	2
Офіціант	4	8
Бармен	1	2
Хостес	1	2
Загальні кількість	7	14

На рис. 2.3 схематично відобразимо розподіл різних категорій персоналу закладу.

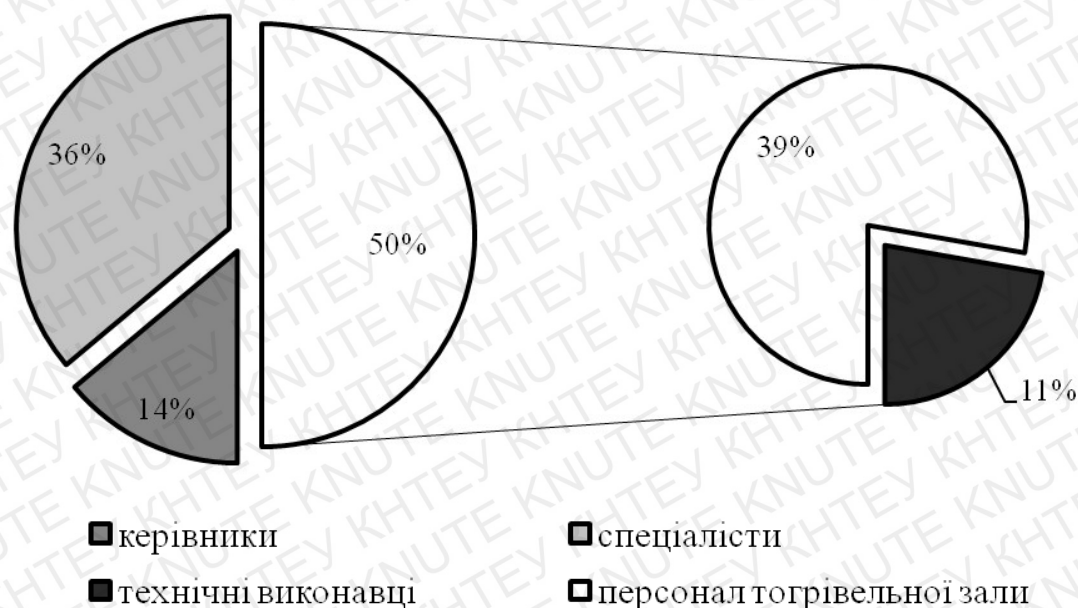


Рис. 2.3. Структура персоналу кафе-бару «Троя» за категоріями за 2017 р.

Наступним етапом аналізу трудового потенціалу закладу є оцінка якісної структури персоналу (табл. 2.4).

В першому розділі було зазначено, що впровадження сервісних інновацій, як і будь-який процес впровадження має не тільки обґрунтування, методи чи результати. Він має також і певні бар'єри застосування, зокрема недостатня кваліфікація персоналу та відсутність в керівництва інформації про технологію. На такі фактори гальмування реалізації інноваційного сервісу мають важливий вплив вік працівників та керівників ТОВ «OptiMEL» та їх рівень освіти.

Таблиця 2.4

Оцінка якісної структури персоналу кафе-бару «Троя» за 2015-2017 рр., осіб

Категорії персоналу	Роки			Відхилення, +/- 2017/2016	Відхилення % 2017/2016
	2015	2016	2017		
Середньооблікова чисельність працівників	35	35	36	1	2,68
<u>Віком:</u> до 25 років	13	12	10	-2	-16,67
від 26 до 40 років	13	13	17	4	30,77
від 40 до 55 років	6	7	7	0	0

старше 55 років	3	3	2	-1	-33,3
<u>За освітою:</u>					
з повною вищою освітою	12	14	15	1	7,14
з неповною та базовою вищою освітою	17	14	16	2	14,28
з професійно-технічною освітою	6	7	5	-2	-28,57

Як бачимо з розрахунків відхилення, з кожним періодом зменшається кількість працівників, які мають професійно-технічну і збільшується кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою. Станом на 2017 рік частка працівників з професійно-технічною освітою склала усього 13,8%. Найбільшу кількість склали робітники з неповною та базовою вищою освітою – 44,45%. Це зумовлено позицією керівництва позитивного ставлення до наймання та самостійного навчання студентів, які ще не закінчили навчання. Заступник директора з кадрової служби щорік розробляє план роботи з персоналом та графік підвищення кваліфікації співробітників (дод. В).

Варто зазначити, що всі керівники та спеціалісти мають повну вищу освіту. А також, важливим є той момент, що керівництво закладу не наймає на роботу кандидатів без хоча б професійно-технічної освіти.

Окрім наявних правил щодо найму на роботу, які формують позитивний фундамент для впровадження інновацій у сервіс кафе-бару «Троя», керівництво регулює поведінку працівників на рівні покладених на них обов'язків, зазначених в посадових інструкціях. Однією з особливих позицій в кадровій структурі заклад є бариста, пунктом 4.6. Посадової інструкції бариста зазначено такі обов'язки: «Знати, і застосовувати передовий вітчизняний і зарубіжний досвід закладу ресторанного господарства для обслуговування відвідувачів» (дод. Г). А надання цього досвіду і відповідних знань функціонально лягає на кадрову службу. Як було розглянуто раніше, заступник директора з кадрової служби розробляє план та займається підбором заходів підвищення кваліфікації співробітників, в тому числі і розширенням теоретичної та практичної бази новітніми світовими напрацюваннями.

В рамках вивчення та аналізу кафе-бару «Троя» було проведене дослідження згуртованості та соціально-психологічного клімату в трудовому колективі обслуговуючого персоналу торгівельної зали підприємства, обумовлене взаємозв'язком існуючого «настрою» на підприємстві та ефективністю впровадження інноваційних методів в сервісі (рис. 2.4).

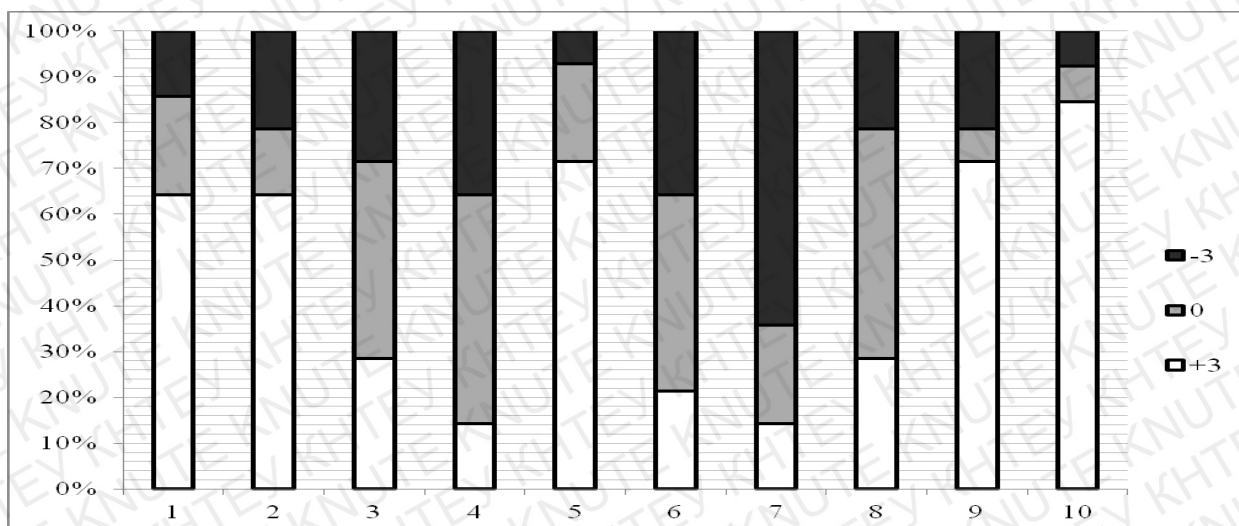


Рис. 2.4. Результати оцінювання впливу психологічного клімату обслуговуючого персоналу на рівень сервісу кафе-бару «Троя»

Перша колонка відображає результати анкетування щодо питання загального настрою в колективі, де маємо діапазон з семи варіантів від +3 до -3, які відповідають твердження «Переважає бадьорий, життєрадісний тон» (від 0 до +3) та «Переважає пригнічений настрій» (від -3 до 0). В додатному інтервалі переважна кількість голосів: 9 з 14. Тобто 64% колективу впевнені, що в команді існує бадьорий та життєрадісний настрій.

За другим твердженням щодо доброзичливого ставлення один до одного (від 0 до +3) та конфліктності у відносинах (від 0 до -3) також переважає позитивне упередження робітників: дев'ять з чотирнадцяти.

Третій показник з розглянутих розкриває ставлення колективу до перебування поряд один з одним. Анкетування показало, що колектив не розділяє єдиної думки. 28% колективу обрали варіант «Членам колективу подобається бути разом», ще 28% - «Члени колективу виражають негативне

відношення до спільної діяльності», а 44%, тобто 6 осіб обрали нейтральну позицію.

Четверта колонка відображає результати опитування стосовно реакції колективу на успіхи та невдачі один одного. Маємо схожу з третьою колонкою ситуації – 50% колективу обрали нейтральний варіант «0».

71% опитуваних вважають, що в колективі з повагою ставляться до думки своїх співпрацівників, що відображає п'ятий стовпчик діаграми.

Шоста колонка представляє твердження «Один за всіх» та «Кожен сам за себе» та відображає схожий до третьої та четвертої колонок результат. 36% виражають більш негативну думку, що в колективі кожен сам за себе, але більшість – 43% все ж таки зупинилися на середньому, нульовому значенні.

Надалі спостерігаємо, що 64% опитуваних є байдужими до успіхів колег та не відчують гордості один за одного. Це ж відображено в сьомому стовпчику на рис. 2.4.

Нейтральну оцінку надали працівники восьмому твердженню, що «Кожен є активним» або «Кожен є інертним»: 50% обрали позицію «0», 29% схилиються до першого твердження, та 21% - до другого.

Щодо спільних справ маємо позитивні результати, 57% опитаних оцінили це твердження дійсними.

Останній стовпчик відображає рівень справедливості ставлення один до одного в колективі на думку працівників. Майже 86% відчують гідне та справедливе ставлення до себе, та так само відносяться до своїх колег.

Як висновок, можна сказати, що трудовий колектив кафе-бару «Троя» не дуже згуртований і дружній, але при цьому в ньому не виникає особистісних і робочих конфліктів.

В сукупності можна сказати, що психологічний клімат сприятливий, але керівництву закладу, зокрема заступнику директора кадрової служби слід більше уваги звернути на покращення і підтримку його перманентно. А саме до:

- колективного почуття гордості та хвилювання один до одного, наприклад, за рахунок збільшення кількості спільних справ в колективі та ротації кадрів, щоб кожен зміг оцінити роботу своїх колег, її особливості та складнощі;

- більш активного залучення працівників до роботи, виховання ініціативності.

Але загалом поточний клімат в колективі достатньо рівний та може забезпечити позитивні наслідки впровадження сервісних інновацій.

2.3. Характеристика чинників впливу на систему управління сервісом кафе-бару «Троя»

Для подальшого дослідження інноваційних технологій в сервісних процесах кафе-бару «Троя» доцільно проаналізувати інноваційний потенціал даного підприємства, що дозволить визначити подальший напрямок впровадження інновацій в операційну діяльність аналізованого підприємства. Для цього визначимо напрямки діяльності, що підлягатимуть аналізу: процеси обслуговування; управління персоналом; фінансовий стан; загальне адміністративне управління; маркетингова діяльність; матеріально-технічна база; інформаційна забезпеченість (табл. 2.5).

Для кожного напрямку діяльності визначимо окремі критерії оцінювання, яке буде здійснюватись за 5-ти бальною шкалою. Для критичної оцінки інноваційної діяльності кафе-бару «Троя» і підтвердження експертних оцінок застосуємо метод відстані до еталону.

Таблиця 2.5

Оцінка інноваційної діяльності кафе-бару «Троя»

№	Напрямок діяльності	Критерії оцінювання	Оцінка у балах				
			1	2	3	4	5
1	Процеси обслуговування	Якість обслуговування				+	
		Широта асортименту				+	
		Доступність цінкових пропозицій				+	
		Відповідність асортименту запитам споживачів					+

		Впровадження інноваційних технологій в обслуговування					+
		Застосування інформаційних технологій в обслуговуванні					+
Сума балів			27 балів із 30				
2	Управління персоналом	Кваліфікованість персоналу				+	
		Навчання персоналу			+		
		Підвищення кваліфікації персоналу				+	
		Самоменеджмент персоналу				+	
		Креативність персоналу			+		
		Орієнтація на нововведення				+	
		Творча ініціативність персоналу				+	
		Готовність персоналу до змін					+
Сума балів			31 балів із 40				
3	Фінансовий стан	Інвестування у інноваційний розвиток				+	
		Рентабельність діяльності				+	
		Прибутковість				+	
		Витратовіддача				+	
		Інвестиційна активність			+		
Сума балів			19 балів із 25				
4	Інформаційна забезпеченість	Інформація про продуктові інновації				+	
		Інформація про сервісні інновації				+	
		Інформація про управлінські інновації					+
		Інформація про сучасні технології у ресторанному бізнесу					+
Сума балів			18 балів із 20				
5	Загальне адміністративне управління	Автоматизація управління					+
		Застосування сучасних прийомів менеджменту					+
		Інтеграція між підрозділами					+
		Диференціація діяльності					+
		Гнучкість організаційної структури управління			+		
		Орієнтація керівництва на нововведення			+		
		Організаційна культура				+	
Сума балів			27 балів із 35				
6	Маркетингова діяльність	Частота маркетингових досліджень				+	
		Сегментація споживачів					+
		Просування послуг				+	
		Застосування зовнішньої реклами			+		
		Використання можливостей мережі Інтернет					+
Сума балів			21 балів із 25				

Таким чином, необхідно визначити по кожному окремому показнику значення, що являє собою еталон і порівняти його із значенням кожного критерію оцінювання. Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{\text{еталон}}}, \text{ де} \quad (2.1)$$

a_{ij} - експертна оцінка кожного критерію;

$a_{\text{еталон}}$ - значення еталону.

Безпосередньо відстань до еталону розрахуємо за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + (1 - x_{3j})^2 + (1 - x_{4j})^2} \quad (2.2)$$

Отже, проведемо відповідні розрахунки по кожному аналізованому напрямку діяльності кафе-бару «Троя»:

$$\begin{aligned} X_1 &= \frac{27}{30} = 0,90 & X_3 &= \frac{19}{25} = 0,76 & X_5 &= \frac{21}{25} = 0,84 \\ X_2 &= \frac{31}{40} = 0,78 & X_4 &= \frac{27}{35} = 0,77 & X_6 &= \frac{18}{20} = 0,90 \end{aligned}$$

Вираховуємо відстань до еталону:

$$\begin{aligned} R &= \sqrt{(1 - 0,90)^2 + (1 - 0,78)^2 + (1 - 0,76)^2 + (1 - 0,77)^2 + (1 - 0,84)^2 + (1 - 0,90)^2} = \\ &= \sqrt{0,01 + 0,0484 + 0,0576 + 0,0529 + 0,0256 + 0,01} = 0,48 \end{aligned}$$

Проведений аналіз інноваційної діяльності кафе-бару «Троя» показує, що заклад має незначну відстань до еталону, тобто інноваційна діяльність знаходиться на досить високому рівні. Керівництво закладу приділяє багато уваги інформаційному забезпеченню інноваційної діяльності та впровадженню інноваційних технологій в управлінський процес.

Ще одними ключовими показниками для оцінки підприємства для подальшого впровадження сервісних інновацій є економічні показники. Процес управління кафе-бару «Троя» – це сукупність взаємозалежних заходів і дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Ритмічне виробництво продукції і високий рівень обслуговування в підприємстві залежать не тільки від технічного стану його виробничих приміщень і технологічного устаткування залів, але і від організаційної структури управління.

Найбільш важливим показником економічного стану підприємства є дохід від реалізації продукції та послуг. У таблиці 2.6 представлена структура сукупного доходу від реалізації продукції та послуг діючої мережі кафе-бару «Троя» за 2015-2017 роки.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що сукупний дохід від реалізації продукції та послуг кафе-бару «Троя» у 2016 році зростає на 805,3 тис.грн., або на 30,75% в порівнянні з 2015 роком, що є наслідком збільшення обсягу роздрібного доходу від реалізації.

Взагалі за період з 2015 по 2017 роки валовий товарооборот кафе-бару «Троя» зростає на 938,6 тис.грн., або на 35,84%, що відбувається в основному внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції власного виробництва на 620,9 тис.грн., або на 52,34% за рахунок зростання попиту на продукцію кафе-бару «Троя», що також підтверджують дані безпосереднього спостереження за кількістю відвідувачів в ньому та вартістю їх сукупної покупки у підприємстві. Разом зі збільшенням суми доходу від реалізації продукції власного виробництва за аналізований період зростає її питома вага у валовому товарообороті підприємства – на 5,5%. Це свідчить про відносне збільшення обсягів виробничої діяльності кафе-бару «Троя» за останні три роки, що позитивно характеризує господарську діяльність підприємства.

В табл. 2.7 наведений аналіз динаміки чистого доходу та валового прибутку кафе-бару «Троя» за 2015-2017 рр. Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку чистого доходу та валового прибутку кафе-бару «Троя» за період з 2015 по 2017 рр. Аналогічно до підвищення загальної суми доходу кафе-бару «Троя» зростають і обсяги податку на додану вартість, сума якого за аналізований період зросла на 35,3%, хоча питома його вага у доході залишилась без змін на рівні 16,7%, а за 2015-2017 рр. збільшилась на 769,0 тис.грн. або на 35,2% відповідно до збільшення обсягів реалізації.

Динаміка обсягу та структури доходу від реалізації кафе-бару «Троя» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абс. відхилення, +/-			Темп зміни, %		
				2016/ 2015	2017/- 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/- 2016	2017/ 2015
Доход від реалізації продукції та послуг, тис.грн., в т.ч:	2618,6	3423,9	3557,2	303,2	2067,8	2371	125,56	238,83	299,88
- Доход від реалізації продукції власного виробництва, тис.грн.	1186,2	1489,4	1807,1	303,2	317,7	620,9	125,56	121,33	152,34
Питома вага доходу від реалізації продукції власного виробництва, %	45,3	43,5	50,8	-1,8	7,3	5,5	-	-	-
- Доход від реалізації закупних товарів, тис.грн.	1432,4	1934,5	1750,1	502,1	-184,3	317,7	135,05	90,47	122,18
Питома вага доходу від реалізації закупних товарів, %	54,7	56,5	49,2	1,8	-7,3	-5,5	-	-	-

Особливо помітним є збільшення валового прибутку в 2016 р. – на 495,5 тис.грн., або на 22,7%. За 2015-2017 роки валовий прибуток кафе-бару «Троя» збільшився на 645,4 тис.грн., або у 2,2 рази, у той час як собівартість реалізованої продукції зростала всього на 123,6 тис.грн. або на 7,44%.

Позитивним є зменшення питомої ваги собівартості реалізованої продукції у доході кафе-бару «Троя» у 2016 році на 15,5% в порівнянні з 2015 роком і на 13,3% - в 2017 році у порівнянні з 2015 роком, що слугувало фактором збільшення рівня валового прибутку підприємства на 12,9%.

Прибуток кафе-бару «Троя» отримує, головним чином, від реалізації власної продукції та купівельних товарів, а також від інших видів діяльності (табл. 2.7).

З наведеної таблиці помітно, що прибуток підприємства від операційної діяльності за аналізований період зростає. Так, в 2016 році його сума збільшилась на 445,7 тис.грн., або у 13,7 разів, а в 2017 році – на 251,8 тис.грн., або на 52,37% в порівнянні з попередніми періодами. Взагалі за 2015-2017 роки сума прибутку кафе-бару «Троя» від операційної діяльності зростає на 697,5 тис.грн., або у 20,9 рази, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та підвищенням середньореалізаційних цін на страви у підприємстві.

У 2016 та 2017 роках підприємством здійснено фінансові витрати на суму 28,2 та 128,5 тис.грн. відповідно, що не вплинуло на зростання обсягу прибутку до оподаткування за цей період. Так, прибуток до оподаткування кафе-бару «Троя» в 2016 році збільшився на 44,2 тис.грн. або у 1,25 рази в порівнянні з 2015 р., а в 2017 р. – всього на 14,2 тис.грн. або на 25,0% в порівнянні з 2016 р.

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна сказати, що в 2015 році рентабельність господарської діяльності кафе-бару «Троя» невисока – 1,3%, проте в 2016 році зростає до 1,8%. За три роки рентабельність виросла на 0,9% і становила у 2017 р. 2,2%. На таке високе значення рентабельності впливають невисокий рівень витрат по підприємству, вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та підвищення споживчого попиту на продукцію, яка реалізується у кафе-бару «Троя».

Таблиця 2.7

Динаміка прибутку та рентабельності кафе-бару «Троя» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення суми, тис.грн.			Темп зміни, %		
				2016- 2015 рр.	2017 - 2016 рр.	2017- 2015 рр.	2016- 2015 рр.	2017 - 2016 рр.	2017- 2015 рр.
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис.грн	2618,6	3423,9	3557,2	805,3	133,3	938,6	130,75	103,89	135,84
Податок на додану вартість, тис.грн	436,4	548,5	590,3	112,1	41,8	153,9	125,69	107,62	135,27
Інші вирахування з доходу, тис.грн	-	197,7	15,7	197,7	-182,0	15,7	-	7,94	-
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2182,2	2677,7	2951,2	495,5	273,5	769,0	122,71	110,21	135,24
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1660,5	1642	1784,1	-18,5	142,1	123,6	98,89	108,65	107,44
Валовий прибуток, тис.грн	521,7	1035,6	1167,1	513,9	131,5	645,4	198,50	112,70	223,71
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн	35,1	88,8	122,6	53,7	253,0	87,5	138,1	87,5	349,3
Фінансові витрати, тис.грн	-	28,2	28,5	28,2	-	0,3	-	28,5	-
Інші витрати, тис.грн	-	6,8	25,2	6,8	-	18,3	-	25,2	-
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис.грн	35,1	63,2	79,3	28,1	180,1	14,2	125,5	44,2	225,9
Податок на прибуток, тис.грн	8,8	15,8	19,8	7,0	180,1	11,1	125,5	11,1	225,9
Чистий прибуток, тис.грн	26,3	47,4	59,5	21,1	180,1	33,2	125,5	33,2	225,9
Рентабельність діяльності, %	1,3	1,8	2,2	0,5	0,4	0,9	-	-	-

В результаті проведеного аналізу результатів господарської діяльності кафе-бару «Троя» зроблено висновок, що здійснювана керівництвом підприємницька діяльність достатньо ефективно проведена у 2015-2017 роках, і за аналізований період спостерігається підвищення рентабельності його діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що кафе-бару «Троя» володіє достатніми потенціалом для розробки та впровадження рекламних технологій, що сприятиме збільшенню попиту та обсягів діяльності підприємства.

Для подальших рекомендацій удосконалення інноваційної стратегії кафе-бару «Троя» проведемо SWOT-аналіз. Він дозволить розробляти заходи удосконалення інноваційної діяльності з урахуванням актуального зовнішнього та внутрішнього середовища закладу (табл. 2.8).

За проробленим аналізом можемо зробити висновки, що кафе-бар «Троя» має потужну підтримку прихильників закладу та достатню для ефективного функціонування кількість гостей. Однак, в більшій мірі, це не є заслугою персоналу закладу. Саме людські показники потребують найбільшого втручання та покращення.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз кафе-бару «Троя», м. Мелітополь

Сильні сторони	Слабкі сторони
- В меню закладу включені унікальні композиції кавових напоїв, які не можна знайти ні в жодному іншому закладі - Досвідчений і лояльний персонал - Наявність пулу постійних гостей - Налагоджені зв'язки і різноманітність постачальників кави - Хороша технічна оснащеність кухні - Близькість закладу до потоків потенційних клієнтів	- Незручна паркова - Високий рівень цін - Досить слабкий відділ маркетингу - Невеликий асортимент напоїв - Недостатня орієнтація керівництва на нововведення - Невисока гнучкість організаційної структури управління - Низький рівень креативності персоналу - Слабка інвесторська підтримка

Можливості	Загрози
- Відкриття нового закладу, перехід на мережевий формат - Участь у профільних національних та світових фестивалях - Залучення нових клієнтів за рахунок оновлення маркетингової компанії - Перехід до більш ефективним стратегіям, пільгове оподаткування - Залучення інвесторів, залучення нових постійних постачальників якісної продукції.	- Можливість появи нових конкурентів - Зниження загального рівня купівельної спроможності населення - Неприятлива політична ситуація в державі - Неприятливі зміни в державному регулювання умов для ведення бізнесу - Значний ріст курсу долару - Зміни в політиці постачальників по відношенню до закладу.

Виходячи з можливостей та сильних сторін кафе-бару «Троя», маємо гарну перспективу закладу на різнобічний розвиток та впровадження цікавих інноваційних рішень, достатній простір для творчості керівництва закладу ресторанного господарства. З іншого боку, недоліки та зовнішні загрози є досить вагомими та поширеними для підприємств країни: складна політична ситуація, що не дозволяє впевнено формулювати довгострокові цілі, а також недостатньо зацікавлений персонал та керівництво в інноваційному розвитку сервісу кафе-бару «Троя» за рахунок задоволення від вже наявних результатів діяльності.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження сервісних процесів кафе-бару «Троя» в м. Мелітополь можемо зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що основними напрямками діяльності підприємства є: вивчення потреб потенційних та наявних гостей, складання розважальних програм гостей на наступні періоди, взаємодія із постачальниками, розрахунок вартості страв і коктейлів та визначення ціни, реалізація послуг, контроль за якістю надання послуг та обслуговування гостей, маркетингова діяльність щодо просування ресторанного продукту.

2. Дохід від реалізації продукції та послуг кафе-бару «Троя» за 2015-2017 рр. зростає на 938,6 тис.грн. або на 35,8%, прибуток від операційної діяльності зростає на 44,2 тис.грн. або у 1,25 рази, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та підвищенням цін на послуги підприємства. Рівень рентабельності діяльності кафе-бару «Троя» у 2015 році невисокий – 1,3%, проте в 2016 році зростає до 1,8%. За три роки рентабельність виросла на 0,9% і становила у 2017 році 2,2%, що свідчить про достатньо ефективну діяльність підприємства.

3. Визначено ключові потреби та оцінка споживачів за рахунок анкетування. Керівництво закладу ресторанного господарства своєчасно і в достатній мірі реалізують заходи щодо сервісних нововведень.

4. Проведений аналіз інноваційної діяльності кафе-бару «Троя» відображає, що дане підприємство має незначну відстань до еталону, тобто інноваційна діяльність знаходиться на досить високому рівні. Керівництво закладу ресторанного господарства приділяє достатньо уваги інформаційному забезпеченню інноваційної діяльності та впровадженню інноваційних технологій в управлінський процес.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ІННОВАЦІЯМИ КАФЕ-БАРУ «ТРОЯ», М. МЕЛІТОПОЛЬ

3.1. Формування загальної стратегії інновацій в сервісному управлінні кафе-бару «Троя»

Інновації й інноваційна діяльність традиційно представляються як напрямок науково-технічного прогресу і як процес, пов'язаний із впровадженням результатів наукових досліджень і розробок у практику. Однак зміст поняття "інновація" більш широкий.

Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, але й включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає як явний фактор зміни, як результат діяльності, втілений у новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги й нові підходи до задоволення соціальних потреб.

Розуміння суті інновацій і механізму інноваційної діяльності у сучасних умовах дає змогу підприємствам ресторанного господарства більш ефективно здійснювати свою діяльність, підвищувати результативність функціонування підприємства та конкурентоспроможність на ринку.

Інновації, як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на повніше задоволення запитів споживачів, а з іншого - на отримання конкретного економічного ефекту. Надання широкого спектру послуг поряд із високою їх якістю може забезпечити високу ефективність діяльності підприємства. Підвищення якості обслуговування у закладах ресторанного

господарства є необхідним заходом задля підвищення ефективності роботи підприємства.

Виявлено, що ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки, у XXI ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного розвитку цієї галузі є якісне обслуговування.

Об'єктивні умови ефективного розвитку економіки вимагають від закладів ресторанного господарства в достатній мірі реалізації досягнень науково-технічного прогресу, горизонтальне та вертикальне розширення масштабів робіт, пов'язаних із розробкою і впровадженням у господарську практику нововведень. Практика доводить, що саме інноваційні зрушення в діяльності підприємств ресторанного господарства здатні забезпечити їх конкурентоспроможність, підвищити якість пропонуємих послуг, забезпечити високі показники економічного росту.

Необхідність застосування інновацій для забезпечення розвитку закладів ресторанного господарства визначається сучасними тенденціями розвитку суспільства. До найбільш істотних факторів, що впливають на інтенсивність застосування інновацій у діяльності ресторанів, можна віднести наступні:

- постійно зростаючі потреби суспільства змушують заклади ресторанного господарства формувати більш досконалі, насичені і різноманітні комплекси основних та додаткових послуг та пропонувати найбільш уніфіковані і, в той же час, неординарні послуги. Це призводить до формування нових видів і форматів ресторанів;
- загострення конкуренції в ресторанному бізнесі є наслідком переходу закладів ресторанного господарства від агресивної цінової конкуренції до

конкуренції у сфері якості та оптимального співвідношення якості і ціни, що призводить до пошуку інноваційних способів задоволення зростаючих вимог споживачів послуг харчування;

– розвиток науково-технічного прогресу, інформаційних та комунікаційних технологій спонукають підприємства до використання досягнень науки і техніки для підвищення ефективності і задоволення плінних потреб гостей;

– посилення глобалізаційних процесів призводить до диверсифікації виробництва. Для утримання своїх позицій у такій ситуації заклади ресторанного господарства змушені шукати нові методи управління, нові форми співпраці, об'єднуватися у стратегічні союзи, кластери тощо.

Виходячи з цього, доцільно розробити напрями впровадження інноваційних технологій у діяльність кафе-бару «Троя», які забезпечать закладу конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Основні напрями удосконалення представлено на рис. 3.1.

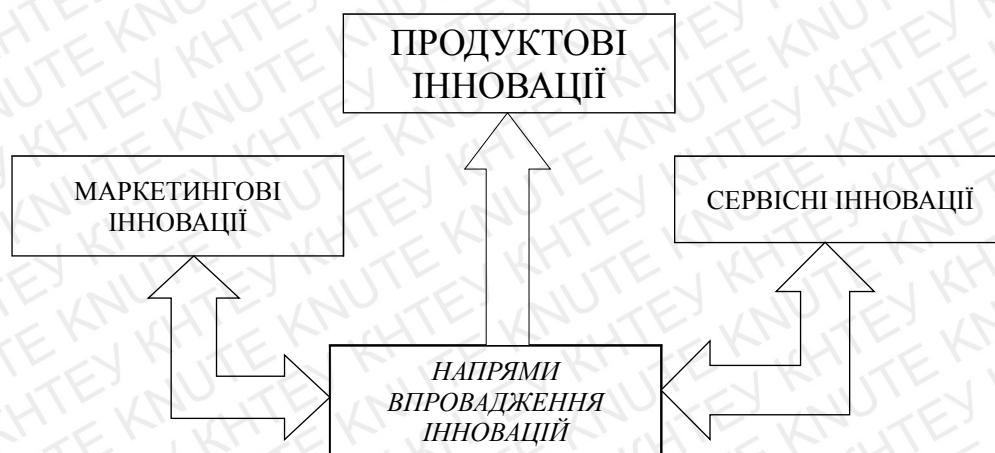


Рис. 3.1. Напрями впровадження інновацій в сервісні процеси кафе-бару «Троя»,

Розглянемо кожен із напрямів впровадження інновацій детальніше. Концепція нового ресторанного продукту або послуги ґрунтується на тому, що

він повинен відповідати потребам, які сформуються до моменту, коли продукт або послуга вийдуть на ринок. Особливе місце в концепції нового продукту чи послуги посідає його позиціонування - система визначення місця нового продукту або послуги на ринку серед інших з урахуванням характеру сприйняття споживачами всіх продуктів-конкурентів.

Позиціонування передбачає визначення характерних рис ресторанного продукту та послуги, які вирізняють їх у середовищі конкуруючих аналогів. Воно спрямоване на зміцнення конкурентних позицій закладу ресторанного господарства на конкретному сегменті ринку за допомогою вироблення в потенційних споживачів кращих стимулів для його придбання.

Виходячи з цього, виникає необхідність визначення факторів, що впливають на потенціал розроблення інноваційного продукту, що представлено у табл. 3.1.

Як зазначено в табл. 3.1, основними передумовами, що обґрунтовують необхідність розроблення інноваційного продукту чи послуги керівництвом кафе-бару «Троя» є постійна зміна смаків та потреб споживачів, задоволення яких дозволяє збільшувати обсяг економічних вигод. Окрім цього, постійний розвиток конкуренції на ринку ресторанного бізнесу є значущим стимулом для закладу до постійного удосконалення продуктової політики з метою забезпечення конкурентних переваг.

Одним з ключових етапів, що рекомендуються для удосконалення інноваційної діяльності закладу є впровадження сервісних інновацій, які передбачають інноваційні методи навчання персоналу з метою покращення якості обслуговування споживачів та підвищення лояльності гостей.

Таблиця 3.1

Чинники впливу на розроблення сервісних інновацій кафе-бару «Троя»

Ті, що перешкоджають розробленню інноваційного продукту	Ті, що сприяють розробленню інноваційного продукту
Економічні	
- відсутність джерел фінансування; - високий економічний ризик; - низькі доходи населення.	- наявність альтернативних джерел фінансування; - розвиток конкуренції на ринку; - державна підтримка інноваційної діяльності.
Технологічні	
- слабкість матеріально-технічної та наукової бази; - застаріла техніка та технологія; - низький науково-технічний потенціал підприємства.	- наявність необхідного наукового потенціалу та технічної бази; - розвиток техніки, поява нових технологій у ресторанному бізнесі та суміжних галузях.
Організаційно-управлінські	
- сталі організаційні структури;	- формування творчих цільових груп;

- надмірна централізація; - відсутність інноваційної стратегії; - байдужість менеджерів до нововведень; - складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів.	- кваліфікований маркетинг; - міжнародна науково-технічна кооперація, нові форми співробітництва; - створення інноваційної інфраструктури.
---	--

Продовження таблиці 3.1

Ті, що перешкоджають розробленню інноваційного продукту	Ті, що сприяють розробленню інноваційного продукту
Правові	
- недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної та інвестиційної діяльності; - недосконалість законодавчої бази з питань охорони інтелектуальної власності; - недосконалість законодавства в сфері ресторанного бізнесу.	- законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну та інвестиційну діяльність; - підтримка розвитку ресторанного бізнесу владою; - розробка державної концепції розвитку сфери ресторанного бізнесу.
Соціально-психологічні	

- страх невизначеності; - низький професійний статус новатора; - відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці; - вплив наукових кадрів.	- сприйнятливості до змін, нововведень; - можливість самореалізації; - розвиток умов творчої праці.
Інформаційно-комунікативні	
- недостатня інформація про інновації; - недостатній обмін інформацією для управління інноваціями; - замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків.	- можливість швидко одержувати необхідну інформацію; - придбання ліцензій, патентів, ноу-хау; - розширення горизонтальних потоків інформації.

В сучасних умовах у сфері управління використовуються різні способи і підходи. Одним з найновіших, що поєднує у собі різні методики і техніки, а також дає нові можливості, є коучинг, пропонуємий у вигляді спеціалізованих фахових тренінгів, що є важливим інструментом впливу на результати діяльності окремих працівників і закладу в цілому.

Коучинг спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень, що є найактуальнішим питання стратегії покращення кадрової політики, яка має безпосередній вплив на рівень сервісу.

Основними функціями коучингу є:

- розвиток персоналу – тренінги забезпечують розвиток трудового потенціалу та професійних компетентностей працівників;
- креативна функція – дає змогу працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення;
- комплексне консультування – коучинг може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії;
- мотивуюча – дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і туристичного підприємства в цілому;
- функція адаптації – дає змогу працівникам швидко пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Серед сучасних та трендових інноваційних заходів актуальним для кафе-бару «Троя» є застосування ароматехнологій. Аромамаркетинг - це новий напрямок в рекламі, який вже встиг підтвердити свою дієздатність за кордоном, але у нас поки залишається рідкісним нововведенням. Це, по суті, маркетинговий інструмент, метою якого є ароматизація повітря в приміщеннях для стимулювання рівня продажів і благотворного впливу на клієнта в цілому.

Наступним етапом впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність кафе-бару «Троя» є застосування сучасних маркетингових інновацій. Основними інструментами інноваційного маркетингу для ефективного просування ресторанного продукту є сучасні інтернет-технології, які дозволяють якісно інформувати споживачів про новинки в меню, майбутні заходи та актуальні акції закладу та сприяти залученню гостей.

Відповідно до цього, визначимо основні напрямки застосування інноваційних маркетингових технологій в діяльності кафе-бару «Троя», що представлено на рис. 3.2.

Проаналізуємо кожен із запропонованих заходів інноваційного маркетингу.

Social media marketing направлений на просування сайту закладу з використанням потенціалу соціальних мереж, он-лайн товариств та блогів. SMM передбачає залучення відвідувачів на сайт, сторінку в соціальних мережах або месенджерах кафе-бару «Троя» на основі передачі інформації про наявні послуги та акції від користувача до користувача напряду. SMM – це маркетингу у соціальних медіа, що являють собою сайти, контент яких створюється і оновлюється самими користувачами. Такий вид інноваційного маркетингу викликає у потенційного споживача зацікавленість до закладу, що просуваються і спонукає його до передачі інформації про заклад іншому користувачу на основі репосту.

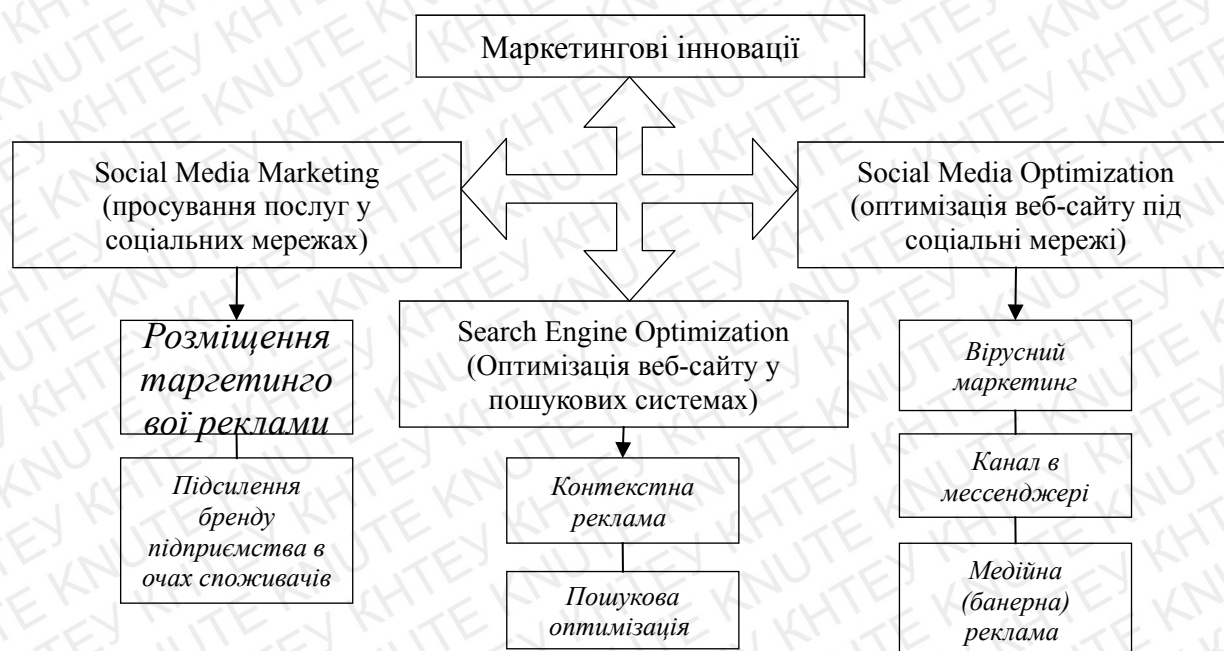


Рис. 3.2. Напрями впровадження маркетингових інновацій у діяльність кафе-бару «Троя»

Основними інструментами social media marketing є:

- таргетингова реклама – направлена на визначну групу цільових споживачів виходячи з їхнього віку, географічного положення, захоплень та інших індикаторів;
- моніторинг бренду передбачає аналіз відгуків споживачів про кафе-бар «Троя» та його послуги у соціальних мережах і відповідна реакція на негативні відгуки, що сприяє удосконаленню іміджу;
- компетентна участь в профільних дискусіях, тобто ініціювання нових обговорень в соціальних мережах, направлення дискусії у вигідне для закладу русло.

Наступним напрямом інноваційного маркетингу для кафе-бару «Троя» є social media optimization, тобто оптимізація веб-сайту у соціальних мережах. Такий вид маркетингу передбачає застосування наступних інструментів:

- банерна реклама – найцікавішим моментом в медійній рекламі є її візуальна привабливість і інтерактивність. Банер миттєво наближає користувача до рекламованого продукту або до інформації про цей продукт.
- вірусний маркетинг – спосіб просування бренду закладу в Інтернеті, коли інформацію про нього поширюють самі споживачі шляхом особистих рекомендацій. Споживачі пересилають або публікують посилання, якщо їм цікаво, якщо вони відчують, що їх ні до чого не примушують, якщо спілкування з брендом приносить радість і задоволення.
- інформаційний канал в месенджері – найсучасніший та найфункціональніший засіб комунікації зі споживачем он-лайн. Наприклад, Telegram-канал дозволяє кафе-бару «Троя» постити фото та відео контент про поповнення або зміни меню, нові сорти кави, майбутні заходи та свіжі акції, при

тому, робити опитування, прикріплювати посилання та QR-коди. Також надає можливість користувачам репостити всю інформацію.

Останнім напрямом застосування інноваційних маркетингових технологій є search engine optimization, що передбачає висвітлення посилання на сайт закладу у перших сторінках таких пошукових систем, як Yahoo, Google, Bing тощо. Даний вид реклами є найбільш ефективним з точки зору залучення нових споживачів. Для того щоб сайт кафе-бару піднявся у топ видачі пошукових систем, необхідно ретельно попрацювати над його структурою, матеріалами і тегами, а також створити якомога більше корисних посилань, так як вони враховуються пошуковими машинами при визначенні порядку відображення сайту в результатах пошуку.

Одним із різновидів SEO є контекстна реклама, тобто показ рекламних блоків і банерів на різних майданчиках Інтернету (пошукові системи, каталоги, портали) і тематичних майданчиках (тематичні веб-сайти), ці блоки прив'язані до ключових слів та словосполучень. Контекстна реклама є ефективним методом доведення інформації про туристичне підприємством до цільової аудиторії.

Ще одним інструментом рекомендованим до використання для кафе-бару «Троя» є чат-боти в соціальній мережі Facebook та месенджері Telegram. На сьогоднішній день розробка таких ботів доступна навіть без залучення профільних спеціалістів та надає можливість впроваджувати різноманітні функції в он-лайн без телефонних дзвінків, так як:

- бронювання столикі за визначеним часом та на певну кількість гостей;
- попереднє замовлення на визначений час, що зменшує очікування приготування замовлення в закладі;
- швидке оформлення доставки замовлення;
- розрахунок через той самий месенджер;
- запит детальної інформації про страву або напої тощо.

Визначені інноваційні маркетингові технології є актуальними для впровадження у діяльність кафе-бару «Троя», оскільки дозволяють ефективно просувати послуги закладу засобами мережі Інтернет і відповідно збільшувати кількість споживачів, що є основною передумовою отримання значних економічних вигод.

Отже, визначені напрями впровадження інновацій в операційну діяльність закладу спрямовані на удосконалення стратегії просування бренду, маркетингової діяльності, інтер'єру закладу та якості обслуговування споживачів. Впровадження розроблених заходів дозволить закладу забезпечити конкурентні переваги в перспективі.

3.2. Розроблення програми впровадження та реалізації доцільних сервісних інновацій для кафе-бару «Троя»

Успішний розвиток підприємства пов'язаний з рішенням проблем підвищення його конкурентоспроможності. Рішення цих проблем взаємопов'язано з інноваційною діяльністю підприємства. Аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування кафе-бару «Троя» показав, що існує ряд факторів, які впливають на підвищення виробничих витрат. Найвпливовішим з них є незадовільна забезпеченість ресурсами та рівнем їх якості. Вирішення зазначених проблем знаходиться у площині науково-технічного прогресу,

зокрема в проведенні прикладних дослідно-розвідницьких робіт та впроваджені на практиці інновацій.

Управління інноваційним процесом є невід'ємною складовою діяльності сучасного закладу ресторанного господарства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій.

Визначені напрями впровадження інновацій є дуже актуальними для кафе-бару «Троя», тому що даний заклад має значний потенціал для інноваційного розвитку, однак не реалізовує його, що впливає на його конкурентні позиції на ринку.

Інструменти коучингу можна поділити на два види – основні та допоміжні. Під основними розуміють базові моделі, без яких неможливий процес навчання – це модель спілкування з гостем, модель мислення, яка використовується в коучинговій сесії, та система роботи. Допоміжними інструментами виступають різноманітні типології, що дають змогу зібрати та структурувати інформацію про гостя, щоб вибрати правильний підхід. Виходячи з цього, необхідно визначити перелік коучингів, які доцільно застосовувати для навчання персоналу кафе-бару «Троя» (табл. 3.2).

Запропонований перелік коучингів дозволить персоналу кафе-бару «Троя» набути нових професійних знань та технологій обслуговування споживачів, що позитивно впливатиме на якість обслуговування споживачів та обсяг продажів послуг закладу.

Стосовно аромамаркетингу, досвідчені фахівці у галузі готельно-ресторанного господарства стверджують, що навіть при найретельнішому прибиранню приміщень, практично неможливо в повною мірою вирішити

проблему запаху їжі або тютюнового диму та багатьох інших неприємних запахів.

Таблиця 3.2

Рекомендований перелік тренінгів для персоналу кафе-бару «Троя»

Назва тренінгу	Для кого	Головні тези
Індивідуальні стратегії продажу	Офіціанти, адміністратори, бариста	Встановлення першого контакту з покупцем Виявлення потреби Демонстрація товару Відповіді на заперечення Знання конкурентних переваг свого продукту / послуги Постановка голосу та мовлення
Креативне мислення	Кухарі, адміністратори, бариста	Рішення поставленої задачі Знаходження нових способів вирішення; Створення проектів Перетворення сприйняття, особистісний ріст, творча реалізацію
Сервіс як основа розвитку	Офіціанти, бармени, хостес	Елементи візуального мерчандайзингу Психологічні типи покупців Робота продавця в екстремальних умовах Завершення продажу Зростання особистої і професійної впевненості учасників

Стрес-менеджмент. Управління конфліктами	Адміністратори, хостес, бармени	Типові стратегії поведінки в стресі Вдосконалення поведінкових навичок Техніки впевненої поведінки Фактори професійного стресу Способи профілактики професійного вигорання Індивідуальне тестування.
---	---------------------------------	--

Для вирішення цієї проблеми необхідне застосування ароматичної рідини, що розщеплюється до розмірів нано-частинки і змішується з частинками повітря, рівномірно поширюючись по всьому приміщенню. У відмінності від нано-ароматизаторів, більшість аерозолів і ароматичних засобів в складі мають леткі органічні сполуки, шкідливі для навколишнього середовища і організму людини. AirQ - це найефективніший спосіб поширення запаху потрібної концентрації в будь-якому приміщенні, зі стійким ефектом і без негативних наслідків.

Досвід застосування аромамаркетингу різними компаніями вказує на те, що цей інструмент може використовуватися не тільки з метою залучення клієнтів. Спеціально розроблені запахи дозволяють виділитися серед конкурентів, підкреслити статус закладу, акцентувати увагу на конкретному продуктовому сегменті, збільшити відсоток імпульсних покупок або повторних відвідувань, мотивувати персонал на більш якісну роботу, усунути неприємні або специфічні запахи.

Програма впровадження та реалізації е-маркетингу є більше складною та потребує професійної розробки та супроводу. Рекомендовано залучити зовнішні компанії, діяльність яких зосереджена саме на подібних маркетингових новаціях, а також найм на пів ставки або на фрілансі спеціаліста, який би надалі правильно керував та наповнював впроваджені інновації.

Якісне та ефективне управління інноваціями у діяльності ТОВ «OPTIMEL» можливе лише при комплексному використанні декількох підходів, оскільки при використанні тільки одного підходу виникає можливість відсутності повного охоплення сфери діяльності закладу.

Виходячи з цього, актуальності набуває таке поняття як дифузія інновацій, тобто розповсюдження вже одного разу освоєної і впровадженої інновації у нових умовах. Отже, розглянемо процес дифузії інновацій у діяльності кафе-бару «Троя», що представлено на рис. 3.3.

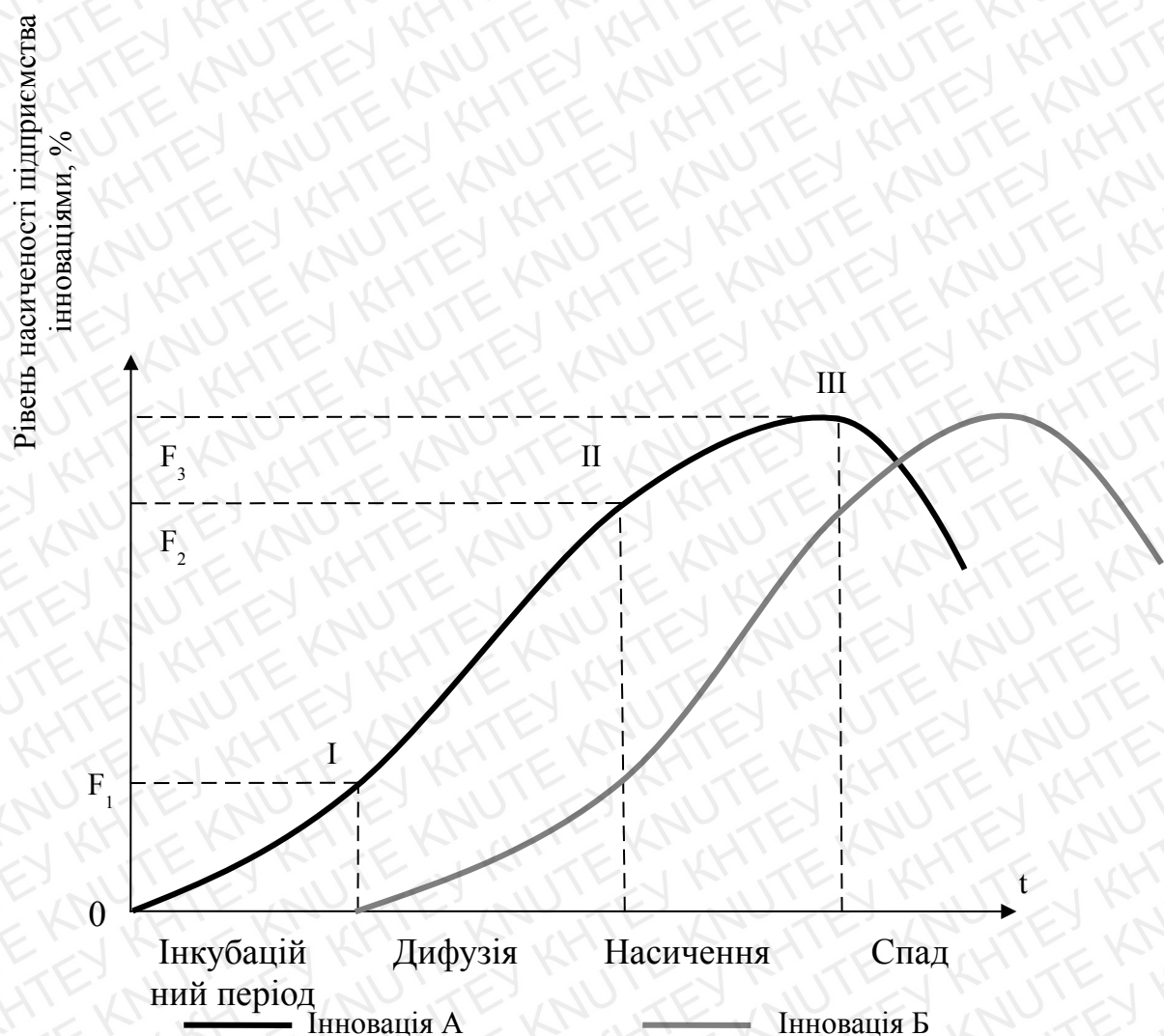


Рис. 3.3. Інноваційні криві Фішера-Прайа для кафе-бару «Троя»

Слід зазначити, що повного, стовідсоткового проникнення нововведення ніколи не відбувається, тому що динамізм розвитку спричиняє безперервну

появу нових підприємницьких ідей які власне і є рушійною силою розвитку закладу ресторанного господарства, розробку нових видів послуг та продукції, надання яких відбувається паралельно з розвитком нових технологій.

Таким чином, на прикладі впровадження двох інновацій (часовий проміжок 2-3 місяці, в залежності від терміну інкубаційного періоду), можемо зробити висновок, що керівництво кафе-бару «Троя» має впроваджувати інновації не одноразово, а перманентно. Це спричинить вищу ефективність самої інновації за рахунок зосередженості управління саме на ній, а також необхідно для того, щоб продукт закладу був завжди на піку продажів.

Завдяки наведеній схематичній характеристиці інноваційного циклу видається можливим оцінити швидкість впровадження інновацій у діяльність кафе-бару «Троя» на кожному етапі дифузії за допомогою розв'язання диференційного рівняння:

$$V = \frac{\partial F}{\partial t} = \frac{F_2 - F_1}{t_2 - t_1}, \text{ де} \quad (3.1)$$

F_1, F_2 - рівень дифузії та рівень насичення інновацією;

t_1, t_2 - час на дифузію та насичення даною інновацією.

Для статистичної оцінки темпів дифузії інновацій у розробці нових послуг та продуктів доцільно застосовувати такі показники як рівень нових послуг J_H розроблених закладом ресторанного господарства в загальному обсязі, що реалізуються і визначається як відношення кількості нових послуг N_H до загальної кількості у асортименті кафе-бару «Троя» $N_{ЗАГ}$, тобто обчислюється за формулою:

$$J_H = \frac{N_H}{N_{ЗАГ}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Коефіцієнт оновлення асортименту закладу ресторанного господарства $K_{он}$ представляє собою частину вартості тільки започаткованих послуг $ОП_{нов}$ у

сукупних надходженнях від реалізації всіх послуг, що надаються рестораном на кінець звітного періоду $ОП_{кп}$ і визначається за формулою:

$$K_{он} = \frac{ОП_{нов}}{ОП_{кп}} \quad (3.3)$$

Коефіцієнт вибуття застарілих послуг або продукції, які не відповідають сучасним потребам споживачів $K_{виб}$, представляє собою частину вартості послуг або продукції, що вилучаються з асортименту $ОП_{вил}$, у сукупних надходженнях від реалізації всіх послуг, що надаються кафе-баром на початок звітного періоду $ОП_{пн}$ і визначається за формулою:

$$K_{виб} = \frac{ОП_{вил}}{ОП_{пн}} \quad (3.4)$$

Якщо розуміти інноваційну діяльність закладу як процес, який включає комплекс робіт, починаючи від зародження інноваційних ідей, здійснення фундаментальних досліджень, прикладних досліджень до конструкторських розробок та їх впровадження, то ефективність науково-технічного прогресу буде визначатися успішною діяльністю спеціалістів в цій сфері, тому що саме від них надходить перший імпульс. Для обґрунтування ефективності впровадження розроблених заходів у діяльність закладу доцільно визначити необхідний обсяг витрат та спрогнозувати можливий економічний ефект.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів для кафе-бару «Троя»

Будь-який рекомендований захід з покращення або доповнення політики сервісних інновацій є окремим проектом. З комерційної точки зору інноваційний проект можна розглядати як інвестиційний, спрямований на одержання прибутку. Оцінку економічної ефективності інновацій пропонується

здійснювати виходячи із загальних принципів оцінки інвестиційних проектів з урахуванням деяких особливостей, властивих інноваційним проектам. Послідовність оцінки інноваційного проекту схематично зображена на рис. 3.4.

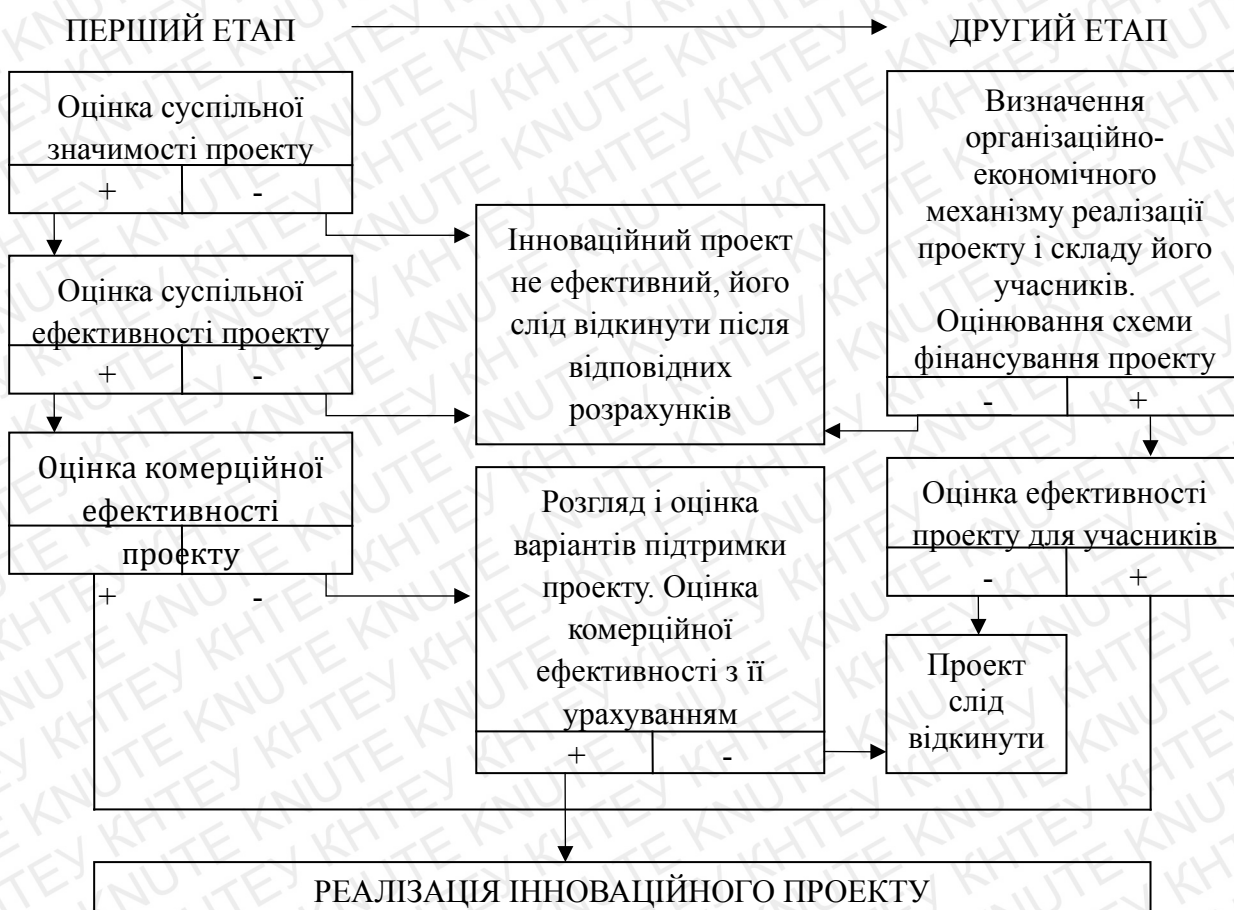


Рис. 3.4. Концептуальна схема оцінки ефективності інноваційного проекту для впровадження на базі кафе-бару «Троя»

Перед здійсненням оцінки ефективності слід визначити суспільна значимість проекту. При недостатній комерційній ефективності можемо розглянути додаткові можливості застосування різних форм підтримки проекту, які дозволяють підвищити комерційну ефективність до прийнятного рівня. Але, як вже було визначено раніше, заклад має досить слабку інвестиційну підтримку.

Розрахунок суспільного ефекту інноваційного проекту варто розробляти для виявлення впливу економічного механізму на реалізацію інновацій, що

визначається на основі порівняння показників суспільної і комерційної ефективності, обчислених в однакових реальних ринкових цінах. Якщо комерційна ефективність виявляється задовільною, то рекомендується переходити до другого етапу оцінки.

Основними принципами оцінки ефективності інноваційного проекту є:

- розгляд інноваційного проекту протягом усього життєвого циклу (розрахункового періоду);
- моделювання потоку продукції, ресурсів і коштів,
- порівнянність умов здійснення різних проектів (варіантів проекту);
- принцип позитивності і максимізації ефекту;
- урахування економічної нерівноцінності здійснюваних витрат і одержуваних результатів у різні моменти часу;
- урахування виключно майбутніх витрат і надходжень включаючи витрати, пов'язані із залученням раніше створених виробничих фондів, а також майбутніх витрат, викликаних здійсненням проекту.

Надалі розраховуємо витрати та економічну ефективність впровадження такої сервісної інновації як аромамаркетинг. Для кафе-бару «Троя» було підібране найоптимальніше обладнання ароматизації ScentDirect.

ScentDirect використовує технологічно просунуту технологію ароматизації - рідке аромамасло перетворюється в газ (технологія атомізації), який потім безпосередньо потрапляє в простір. Покриває середні простору з об'ємом до 850 м³. Середня тривалість ресурсу картриджа з аромамаслом - 4-6 місяців і залежить від режиму інтенсивності і часових діапазонів роботи. Розрахунки впровадження приведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію інновації аромамаркетингу в кафе-барі «Троя»

№	Стаття витрат	Вартість, грн.
---	---------------	----------------

1	Обладнання ароматизації ScentDirect	3 700
2	Технічний супровід та підбір оптимального аромату	2 000
3	Змінний картридж	2x300
Разом		6 300

Підрядник надає гарантію збільшення обсягу продажів на 15% та збільшення тривалості перебування гостей в закладі на 40%. За допомогою простої формули при поточному доходу від реалізації в 16 502,30 тис. грн. маємо прогнозовані позитивні зміни на 2 475, 345 тис. грн. в наступному періоді.

Наступним етапом є визначення загального обсягу закладу на реалізацію заходів із коучингу, що було запропоновано для удосконалення якості обслуговування споживачів на основі підвищення професійних компетентностей персоналу, їх комунікативних навичок та загального рівня зацікавленості внутрішнім життям аналізованого закладу ресторанного господарства. Основні статті витрат представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходів із коучингу кафе-бару «Троя», грн.

№	Назва тренінгу	Ціна за проходження 1ю особою	Кількість осіб, що будуть проходити тренінг	Загальна вартість
1	Індивідуальні стратегії продажу	500	12	6 000

2	Креативне мислення	600	6	3 600
3	Сервіс як основа розвитку	500	12	6 000
4	Стрес-менеджмент. Управління конфліктами	700	8	5 600
Разом				21 200

Визначений обсяг витрат на коучинг персоналу кафе-бару «Троя» є значним, однак реалізація таких заходів навчання персоналу є виправданим і має ряд переваг, зокрема: розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці, мотивація персоналу, удосконалення професійних компетентностей персоналу, підвищення якості обслуговування споживачів і формування позитивного іміджу підприємства тощо.

Отже, застосування коучингу як елемента сервісних інновацій є актуальним для кафе-бару «Троя», оскільки професійний розвиток персоналу є однією з основних умов забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в подальшому його функціонуванні.

Останнім етапом обґрунтування ефективності впровадження розроблених напрямів удосконалення є розрахунок обсягу необхідних витрат на реалізацію інноваційних маркетингових заходів, що представлено у табл. 3.5.

Однак, доцільно визначитись у яких пошукових системах реалізовувати контекстну рекламу та здійснювати пошукову оптимізацію. Для цього проаналізуємо кількісні характеристики різних пошукових систем (рис. 3.5).

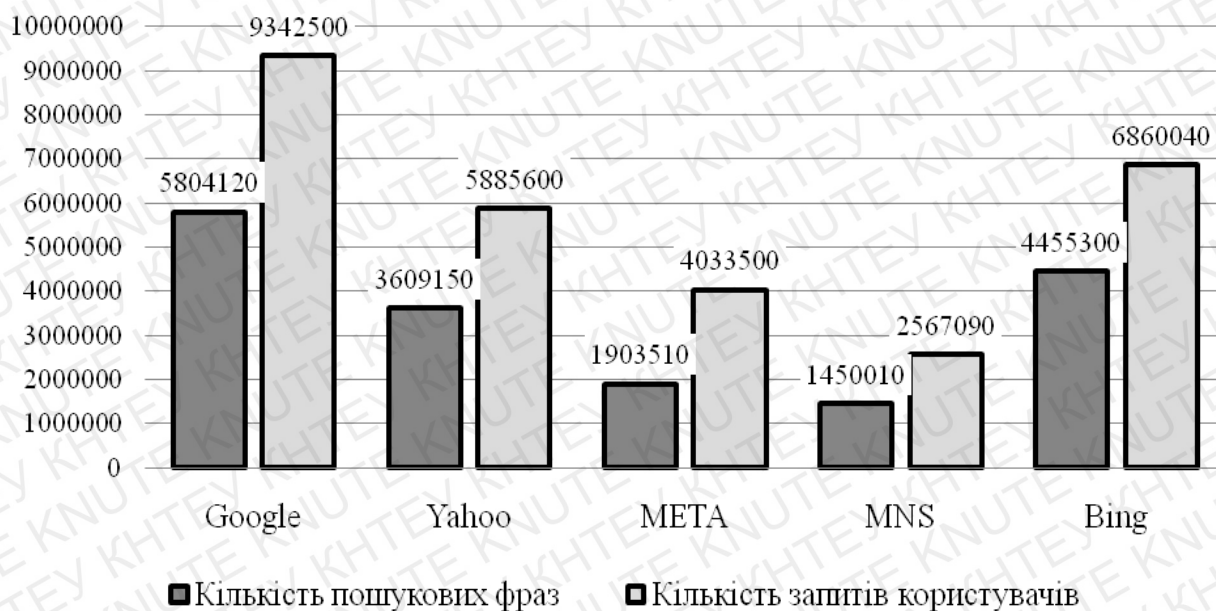


Рис. 3.5. Кількісні показники пошукових систем станом на 1 жовтня 2018 р.

Як бачимо з рис. 3.5 найбільш популярними серед користувачів є такі пошукові системи як Google, Yahoo та Bing, тому, вважаємо доцільним розміщувати контекстну рекламу та здійснювати пошукову оптимізацію сайту саме у цих пошукових системах.

Таблиця 3.5

Витрати кафе-бару «Троя» на реалізацію інноваційних маркетингових заходів, грн.

Назва заходу	Вартість	Обсяг витрат

Social Media Marketing:		
«Facebook»	1080 грн / 1 місяць	6480 грн / 6 місяці
«Instagram»	540 грн / 1 місяць	3240 грн / 3 місяці
«Telegram»	500 грн / 1 місяць	1500 грн / 3 місяці

Продовження таблиці 3.5

Назва заходу	Вартість	Обсяг витрат
Social Media Optimization:		
«Facebook»	810 грн / 1 місяць	2430 грн / 3 місяці
«Instagram»	270 грн / 1 місяць	1620 грн / 6 місяці

«Telegram»	200 грн / 1 місяць	1200 грн / 6 місяці
Розробка чат-боту	5000 грн / 1 бот	10000 грн / 2 боти
Search Engine Optimization:		
Google	2160 грн / 1000 переходів на сайт	6480 грн / 3000 переходів на сайт
Yahoo	1750 грн / 1000 переходів на сайт	2625 грн / 1500 переходів на сайт
Bing	1430 грн / 1000 переходів на сайт	2145 грн / 1500 переходів на сайт
Контекстна реклама:		
Google	1080 грн / 1000 кліків	3240 грн / 3000 кліків

Yahoo	950 грн / 1000 кліків	1425 грн / 1500 кліків
Bing	810 грн / 1000 кліків	1215 грн / 1500 кліків
Медійна (банерна) реклама	430 грн / 5 тематичних сайтів	1245 грн / 10 тематичних сайтів
Таргетингова реклама	1350 грн / 1 місяць	8100 грн / 6 місяці
Загальна сума витрат		52945 грн

Розрахована сума витрат на реалізацію інноваційних маркетингових заходів є значною, однак такі заходи мають ряд переваг, зокрема:

– забезпечує цільове використання рекламних засобів, реклама точно націлена на тих користувачів, які вже виявили зацікавленість до представлених в закладі послуг, що просуваються. Рекламне повідомлення показується тільки тим користувачам, які ввели відповідний запит у пошуковій системі, тобто бюджет витрачається тільки на цільову частину аудиторії потенційних споживачів;

– створює враження турботи про споживача, рекламне повідомлення сприймається не як нав’язлива реклама, а як додаткова корисна інформація, що допомагає зорієнтуватись серед величезної кількості аналогічних пропозицій закладів ресторанного господарства;

– такі рекламні заходи у багато разів перевищують ефективність традиційних засобів масової інформації, оскільки не викликають у споживачів негативних реакцій, не є нав’язливими та дратівними, а лише допомагають знайти необхідну інформацію відповідно до запиту пошуку;

– підвищує лояльність споживачів, оскільки користувачі (потенційні споживачі) поставили питання щодо наявних в кафе-барі «Троя» послуг та пропозицій і, якщо знайшли відповідь на сайті закладу, то це підвищує ймовірність реалізації послуг закладу.

Виходячи з цього, можемо спрогнозувати економічний ефект від реалізації запропонованих рекламних заходів застосовуючи формулу 3.5, але для цього прогнозуємо, що кількість споживачів збільшиться на 10 %.

$$D_{\text{прогноз}} = (K_{\text{СП}} \times \overline{Ц}) - \sum B, \text{ де} \quad (3.5)$$

$D_{\text{прогноз}}$ - прогнозований обсяг доходу (виручки);

$K_{\text{СП}}$ - прогнозована кількість споживачів відповідно до показника звітного періоду (6892 осіб);

$\overline{Ц}$ - середній чек;

$\sum B$ - сума витрат на впровадження розроблених рекламних заходів.

$$D_{\text{прогноз}} = (6\,892 \cdot 500) - 52\,945 = 34\,407\,055 \text{ грн.}$$

З проведених розрахунків зрозуміло, що впровадження інноваційних маркетингових технологій у діяльність кафе-бару «Троя» є ефективною, оскільки обсяг витрат на реалізацію таких заходів є значно меншим від прогнозованого доходу.

Окрім цього, впровадження заходів просування та оптимізації сайту кафе-бару «Троя» сприятиме збільшенню кількості його відвідувачів, що відповідно є потенційними споживачами, які можуть скористатись послугами даного закладу ресторанного господарства. Можемо спрогнозувати на основі попередньої статистики спеціалізованих компаній з досвіду розкрутки подібних площадок, що кількість відвідувачів сайту кафе-бару «Троя» збільшиться на 47 %.

Кількість відвідувачів сайту кафе-бару «Троя» на основі реалізації розроблених рекламних заходів може збільшитись майже на 1000 осіб, що є позитивним прогнозом, оскільки відвідувачі сайту є потенційними споживачами.

На основі визначення всіх необхідних витрат на впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність закладу можемо розрахувати загальний прогнозований обсяг доходу.

$$\sum D_{\text{прогноз}} = D_{MI} - B_{CI}, \text{ де} \quad (3.6)$$

D_{MI} - прогнозований дохід від маркетингових інновацій;

B_{CI} - витрати на впровадження сервісних інновацій.

$$\sum D_{\text{прогноз}} = (34407055 + 2475345) - (6300 + 52945) = 36823155 \text{ грн.}$$

Отже, з проведених розрахунків зрозуміло, що розроблені напрями впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність кафе-бару «Троя» є ефективними та актуальними для впровадження, оскільки цей заклад ресторанного господарства прогнозовано зможе збільшити обсяг доходу майже у 2,5 рази.

Окрім наявних прогнозованих економічних зростань від впровадження рекомендованих інновацій в сервісне управління кафе-бару «Троя» варто пам'ятати, що без якісної стратегії розвитку всіх аспектів діяльності закладу, визначена динаміка може не відтворитися у наступному періоді. На сьогодні успішні та поважні підприємці одногolosно стверджують про величезне значення звернення уваги на побудову та позиціонування бренду.

Виходячи з того, що кафе-бар «Троя» має на меті донесення до споживача культури вживання кави, керівництво закладу зобов'язане для якісного росту бренду цю ціль відображати в кожному етапі та елементі надання послуг.

За результатами розглянутих сервісних інновацій для кафе-бару «Троя» можемо визначити їх соціальний ефект.

По-перше, він полягає в підвищенні задоволеності споживачів, що в подальшому сформує більш широку базу постійних гостей та за рекомендаціями приверне нових споживачів.

По-друге, впровадження інновацій має такий соціальний ефект як формування ширшого та детальнішого уявлення на ринку про використання інновацій, їх особливості, шляхи розвитку та економічну вигоду. Тобто формування у підприємців та споживачів інноваційної обізнаності.

По-третє: інновації — це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх , найголовніше, удосконалення, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

Розроблення напрямів провадження інноваційних технологій в операційну діяльність кафе-бару «Троя» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Запропоновано напрями впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність кафе-бару «Троя», зокрема: сервісні інновації – коучинг персоналу для підвищення якості обслуговування споживачів; маркетингові інновації – для ефективного просування послуг підприємства на місцевому ринку.

2. Доведено, що основними передумовами, що обґрунтовують необхідність розроблення інноваційного продукту та послуги кафе-бару є постійна зміна смаків та потреб споживачів задоволення яких дозволяє збільшувати обсяг економічних вигод. Окрім цього, постійний розвиток конкуренції на ринку ресторанного бізнесу стимулює заклади ресторанного господарства до постійного удосконалення продуктової політики з метою забезпечення конкурентних переваг.

3. Встановлено, що коучинг спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень, а також переважно проявляється у формі питань. Основними функціями коучингу є: розвиток персоналу, креативна функція, комплексне консультування, мотивуюча функція та функція адаптації. Також застосування коучингу забезпечує такі переваги як підвищення продуктивності праці; мотивація персоналу; удосконалення професійних компетентностей персоналу; підвищення якості обслуговування споживачів.

4. Визначено, що керівництво кафе-бару «Троя» має впроваджувати інновації не одноразово, а перманентно, що є причиною збільшення ефективності самої інновації за рахунок зосередженості управління саме на ній, а також необхідно для того, щоб продукт підприємства був завжди на піку продажів.

5. Доведено, що запропоновані інноваційні маркетингові технології є актуальними для впровадження у діяльність кафе-бару «Троя», оскільки дозволяють ефективно просувати наявні послуги засобами мережі Інтернет і відповідно збільшувати кількість споживачів, що є основною передумовою економічного зростання підприємства.

6. Обґрунтовано ефективність розроблених заходів. Так, з проведених розрахунків зрозуміло, що розроблені напрями впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність кафе-бару «Троя» є ефективними та актуальними для впровадження, оскільки аналізований заклад ресторанного господарства прогнозовано зможе збільшити обсяг доходу майже у 2,5 рази.

7. Виокремлено основні пункти соціального ефекту впровадження інновацій у сервісне управління кафе-бару «Троя». Соціальний ефект полягає у підвищенні задоволеності споживачів, формуванні у підприємців та споживачів інноваційної обізнаності та сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сутності та особливостей впровадження інновацій в сервісні процеси закладів ресторанного господарства можемо зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що більшість вчених поділяють думку, що інноваційна політика – це діяльність, яка пов'язана із визначенням пріоритетів інноваційного розвитку країни, регулюванням інноваційної діяльності, підтримкою наявних та формуванням нових інновацій, малого та середнього бізнесу, захистом інтелектуальної власності, а також національних інтересів при здійсненні операцій з інноваціями у сфері зовнішньоекономічних відносин.

2. Виявлено, що процеси реалізації інноваційної політики стосовно сервісних процесів закладу ресторанного господарства безпосередньо впливає на його управління. Найважливішим завданням при впровадженні інновацій є вироблення стратегії, яка забезпечує можливість гнучкої зміни пропорцій між темпами розвитку наукового, технічного та виробничого потенціалів.

3. Доведено, що впровадження сервісних інновацій до діяльності закладу ресторанного господарства неодмінно має передбачати послідовну, заплановану, цілеспрямовану і комплексну інноваційну діяльність підприємства по зміні кожного з елементів бізнесу даного закладу, викликану наявним попитом та обумовлену науково-технічним прогресом, яка спрямована на діючу організаційну структуру, діючі технологічні процеси, стиль і методи управління в закладі ресторанного господарства, запропоновані послуги, а також, на ринки збуту, документообіг тощо.

4. Встановлено, що кафе-бар «Троя» працює на ринку ресторанного бізнесу більше п'яти років і надає послуги харчування та розваг вітчизняним та іноземним гостям. Дане підприємство зареєстровано у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основними напрямками діяльності закладу є: вивчення потреб потенційних та наявних гостей, складання розважальних програм гостей на наступні періоди, взаємодія із постачальниками, розрахунок

вартості страв і коктейлів та визначення ціни, реалізація послуг, контроль за якістю надання послуг та обслуговування гостей, маркетингова діяльність щодо просування ресторанного продукту.

5. Встановлено, що основними напрямками діяльності підприємства є: вивчення потреб потенційних та наявних гостей, складання розважальних програм гостей на наступні періоди, взаємодія із постачальниками, розрахунок вартості страв і коктейлів та визначення ціни, реалізація послуг, контроль за якістю надання послуг та обслуговування гостей, маркетингова діяльність щодо просування ресторанного продукту.

6. Дохід від реалізації продукції та послуг кафе-бару «Троя» за 2015-2017 рр. зростає на 938,6 тис.грн. або на 35,8%, прибуток від операційної діяльності зростає на 44,2 тис.грн. або у 1,25 рази, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та підвищенням цін на послуги підприємства. Рівень рентабельності діяльності кафе-бару «Троя» у 2015 році невисокий – 1,3%, проте в 2016 році зростає до 1,8%. За три роки рентабельність виросла на 0,9% і становила у 2017 році 2,2%, що свідчить про достатньо ефективну діяльність підприємства.

7. Визначено ключові потреби та оцінка споживачів за рахунок анкетування. Керівництво закладу ресторанного господарства своєчасно і в достатній мірі реалізують заходи щодо сервісних нововведень.

8. Проведений аналіз інноваційної діяльності кафе-бару «Троя» відображає, що дане підприємство має незначну відстань до еталону, тобто інноваційна діяльність знаходиться на досить високому рівні. Керівництво закладу ресторанного господарства приділяє достатньо уваги інформаційному забезпеченню інноваційної діяльності та впровадженню інноваційних технологій в управлінський процес.

9. Визначено, що керівництво кафе-бару «Троя» має впроваджувати інновації не одноразово, а перманентно, що є причиною збільшення ефективності самої інновації за рахунок зосередженості управління саме на ній, а також необхідно для того, щоб продукт закладу був завжди на піку продажів.

10. Доведено, що запропоновані інноваційні маркетингові технології є актуальними для впровадження у діяльність кафе-бару «Троя», оскільки вони надають можливість ефективно просувати послуги, які представлені в кафе-барі «Троя» засобами мережі Інтернет і відповідно збільшувати кількість споживачів, які є основною передумовою отримання значних економічних вигод.

11. Обґрунтовано ефективність розроблених заходів, оскільки з проведених розрахунків зрозуміло, що розроблені напрями впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність кафе-барі «Троя» є ефективними та актуальними для впровадження. Розраховано, що даний заклад прогнозовано зможе збільшити обсяг доходу майже у 2,5 рази.

12. Встановлено, що окрім наявних прогнозованих економічних зростань від впровадження рекомендованих інновацій в сервісне управління кафе-бару «Троя» керівництву закладу слід приділяти багато уваги до розробки якісної стратегії розвитку всіх аспектів діяльності закладу. На сьогодні величезне значення має фокусування на побудову та позиціонування бренду.

13. Виокремлено основні пункти соціального ефекту впровадження інновацій у сервісне управління кафе-бару «Троя». Соціальний ефект полягає у підвищенні задоволеності споживачів, формуванні у підприємців та споживачів інноваційної обізнаності та сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Закон України "Про науково-технічну інформацію" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>.
3. Закон України "Про державно-приватне партнерство" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
4. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.
5. Актуальные проблемы конкурентоспособности предприятий: материалы Всеукр. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 22-23 апреля 2010г./ ред. кол.: Фалалеев А. П. – Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2010. – 276с.// Харківський державний університет харчування та торгівлі./ Основні концепції конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.
6. Андрощук Г.О. Інноваційна політика Європейського Союзу / Г.О. Андрощук, Р.Є. Еннан // Наука та інновації. – 2009. – Т. 5. – № 5. – с. 85–97.
7. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інокс», 2007. – 280 с.
8. Афанасьєва О.П. Маркетинг у підприємствах ресторанного господарства [текст]: навчально-методичний посібник / О.П. Афанасьєва, О.В. Жегус, О.Р. Мороз, Т.М. Парцирна; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 163 с.
9. Борисова О.В. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». 18 жовтня 2012 р., м. Харків. - Ч.1. - с. 237 - 238.
10. Бурий С.А. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - №5. - Т.2. – с. 201 - 205.

11. Бутенко А.Ю., Бліщ Р.О. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 24 листопада 2017 р.) Львів: Растр-7, 2017. - 376 с. – с. 303 - 306.
12. Ведмідь Н.І. Сервісна концепція: еволюція та пріоритети імплементації [Електронний ресурс] / Н.І. Ведмідь // Ефективна економіка. – 2013. – №6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2142>.
13. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління : монографія / Н.І. Ведмідь. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 536 с.
14. Готельний і ресторанний бізнес в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.hotelbiz.com.ua.
15. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - №2(8).
16. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
17. Захарченко В. І. Нововведення: мотивація, моделювання, ефективність: монографія / В. І. Захарченко. – Одеса: ОІУМ, 2012. – 278 с.
18. Ізотова М.О. Інновації в соціокультурному бізнесі та туризмі / М.О. Ізотова, Ю.А. Матюхина, 2010. – 224 с.
19. Інноваційна діяльність в Україні у 2011 році. Статистичний бюлетень [Електронний ресурс] / від. за випуск І. Калачова. – Державна служба статистики України, 2012. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Концепція розвитку національної інноваційної системи України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>.
21. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / В. І. Костевко / / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – 66 – 73 с.

22. Кузьмін О. Фактори інноваційного розвитку підприємств / О. Кузьмін, Т. Кужда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391. 2.28.
23. Малишева Л. А. Системний підхід до класифікації інновацій [Електронний ресурс] / Л.А. Малишева. - Режим доступу: bs.ustu.ru/upload/files/our_research/sys_podход.doc.
24. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. - 2-е вид. перероб. та доп. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 472 с.
25. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту/ О.Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – с. 188 – 192.
26. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Навчальний посібник. – К.: Ліра-К, 2010. 308 с.
27. Мунін. Г.Б. Оцінка ефективності витрат на якість послуг // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції в МАУП: Інноваційний менеджмент; проблеми формування в умовах перехідної економіки. –К.: МАУП, 2008. – 50 с.
28. Пащука М.Т., Шкільнюк О.М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 118 с.
29. Плаксин В. І. Основи системи інноваційної діяльності підприємства: монографія [Текст] / В.І. Плаксин, О.В. Горбачева. – Симферопіль: ДиАйПи, 2011. – 333 с.
30. Правдюк М.В. Нормативно-правова база інноваційної діяльності трансферу технологій в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_2/195.pdf.
31. П'ятницька Г.Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2013. - №1(65). - с. 122-126.

32. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / Рубан В., Чубукова О., Некрасов В. // Економіка України. – 2013. – № 6. – с. 14 – 19.
33. Степаненко Д.М. Класифікація інновацій та її стандартизація / Д. М. Степаненко // Інновації, 2015. - №7. - с. 77-79.
34. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова //Економіка харчової промисловості. – № 3 (19) / 2013. – с. 28–32.
35. Тельнов А. С., Попель С. А. Інноваційна діяльність: аналіз чинників впливу на макро-, мезо-, мікроекономічних рівнях [Електронний ресурс] / Інноваційна економіка 10'2012[36] Всеукраїнський науково-виробничийжурнал. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_10/6.pdf.
36. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства [Текст]: навч. пос. / О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова; Харк. держ. університет харчування та торгівлі. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 200 с.
37. Фединець, Н. І. Соціологія ринку : навч. посібник / Н. І. Фединець, Ю. Б. Миронов, М. Р. Гонська. – Львів : Вид-во ЛКА, 2011. – 228 с.
38. Чичкало-Кондрацька І. Б. Методологічні засади інноваційного розвитку регіональних науково-виробничих систем / І. Б. Чичкало-Кондрацька ; Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. — Полтава, 2011. — 40 с.
39. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара // Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2013. - №1042. - с. 151 – 153.
40. Шаміна Л. К. Інноваційний потенціал підприємства / Л.К. Шаміна // Інновації. – № 9 (107). 2009.– с. 58 – 60.
41. Шевлюга О. Г, Олефіренко О. М. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Шевлюга, О. М. Олефіренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. –

2011. - №4 - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_1/1_4.pdf.
42. Afuan A . Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits / All an Afuan. – 2nd ed. – USA: Oxford University Press, 2002. – 400 p.
 43. B. Van Ark (2013) Services Innovation, Performance and Policy: A Review June, 2013, Research Series No6, The Hague. – 234 p.
 44. Gallouj, F. Innovation in the service economy – UK, Northampton: Elgar, 2012. – 421 p.
 45. Hjalager, A.M. Repairing innovation defectiveness in tourism / A. M. Hjalager // Tourism Management. - 2012. - #23. - p. 465 – 474.
 46. Innovation and Growth in Tourism [Електронний ресурс] - OECD – 2011/ - Режим доступу: http://www.tava.gov.lv/sites/tava.gov.lv/files/dokumenti/petijumi/OECD_Tourism_innovation_growth.pdf.
 47. Miles I. Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies (University of Manchester: PREST discussion paper DP01-05), 1993. - 432 p.
 48. Prats, L. Networks of innovators. In: Fagerberg / L. Prats // The oxford handbook of innovation. - Oxford: Oxford University Press, 2016. – p. 56-85.
 49. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, 1982. – 456 c.
 50. Solow R. Growth Theory: an Exposition / R. Solow. - New York: Oxford University Press, 2011. - p. 109.
 51. Sundbo, J. (2010). The strategic management of innovation / J. Sundbo // Creating Sustainable Competitive Advantage . – 2010/ - Vol.12 . - p. 134 – 138.
 52. Sundbo, J. Management of Innovation in Services / J. Sundbo // The Service Industries Journal. - 1997. - Vol.17. - No 3. - p. 432 – 455.
 53. Weiermair K., Peters, M. Innovation and Innovation behaviour in hospitality and tourism: Problems and Prospect / K. Weiermair, M. Peters // Tourism Development, Marketing and Sustainability, Fifth Biennial Conference, Conference proceedings, Hong Kong. - 2012. - p. 600 – 612.

ДОДАТКИ