Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СИСТЕМА ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «GURAMMA RESTAURANT», м. КИЇВ

Студента 3 курсу, 6с групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і ресторанний менеджмент» Пилипчука Петра Васильовича

_____
підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф. Романчук Людмила Дмитрівна

_____
підпис керівника

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф. Охріменко Алла Григорівна

_____
підпис гаранта

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу — Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма Готельний і ресторанний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Бойко М. Г.
«___»_____ 2021 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентові

Пилипчику Петру Васильоичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система інноваційного менеджменту ресторану «Guramma Restaurant», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 24 січня 2022 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інноваційного менеджменту ресторану

Об'єкт дослідження – процес інноваційного менеджменту ресторану

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади інноваційного менеджменту

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Діагностика інноваційного менеджменту ресторану «Guramma Restaurant», м. Київ

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів інноваційного менеджменту ресторану

Розділ 2. Напрями удосконалення інноваційного менеджменту ресторану«Guramma Restaurant», м. Київ

2.1. Імплементація методів інноваційного менеджменту ресторану

2.2. Ефективність пропозицій покращення інноваційного менеджменту ресторану

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.
5	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
8	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
9	*Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру*	25.01.2022 р.	25.01.2022 р.
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.
11	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	29.01.2022	29.01.2022
12	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*		

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Романчук Л.д.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____ Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ Пилипчук П.В.
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Пилипчук Петро виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методологічні та практичні засади інноваційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. Здійснено оцінку параметрів інноваційного менеджменту ресторану», «Guramma Restaurant», м. Київ.

На основі отриманих результатів запропонувати напрями удосконалення інноваційного менеджменту ресторану «Guramma» та обгрунтувано ефективність пропозицій покращення інноваційного менеджменту ресторану.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____Пилипчук П.В
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____Охріменко А.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2022 р.

ЗМІСТ

Вступ **7**

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «GURAMMA RESTAURANT», М. КИЇВ **9**

1.1. Аналітичні основи дослідження **9**

1.2. Оцінка параметрів інноваційного менеджменту ресторану **15**

РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «GURAMMA RESTAURANT», м. КИЇВ **23**

2.1. Імплементація методів інноваційного менеджменту ресторану **23**

2.2. Ефективність пропозицій покращення інноваційного менеджменту ресторану **34**

ВИСНОВКИ **41**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **43**

ДОДАТКИ **46**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні економіка країни опинилася в принципово нових умовах, які вимагають від суб'єктів господарювання участі в конкурентній боротьбі та доказу свого права на життя шляхом впровадження у своє виробництво інноваційних технологій. Нині велика увага приділяється інноваційному менеджменту підприємств, що робить використання інновацій найважливішою складовою економічного розвитку.

Помітне зростання ролі інновацій в сучасних економічних умовах, визначає активну інноваційну діяльність підприємств та організацій з метою підвищення виробничої ефективності, створення перспективних науково-дослідних розробок, а також запровадження інноваційних програм. Такого зростання відповідає постійне збільшення, вдосконалення інноваційного управління.

Інновацією є застосування новітніх технологій, а також використання новинок у сфері прийняття управлінських рішень. Щоб у підприємства з'явилася можливість реалізації інноваційних завдань, що постають перед ним, потрібно повне перетворення його системи управління, спираючись на нові управлінські технології.

У сучасних економічних умовах, підприємство, що здійснює управління інноваційним розвитком, значно зростає роль організаційно-управлінських моментів, які мають направлення на продуктивне використання своєї інноваційної діяльності.

Ступінь розробленості проблеми. Інноваційний розвиток підприємств досліджують відомі українські вчені такі як: Гудзь О Є., Готра В.В., Курило Л.І., Лобас М.Г., Лупенко Ю.А.,Малік М.Й., Россоха В.В., Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г. та багато інших.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка та оцінка ефективності інноваційних заходів менеджменту у ресторані «Guramma restaurant».

Реалізація поставленої мети зажадала постановки і вирішення таких основних, логічно пов'язаних між собою, **завдань:**

- провести аналітичні дослідження «Guramma restaurant»;
- оцінити параметри інноваційного менеджменту ресторану;
- запропонувати напрями удосконалення інноваційного менеджменту ресторану «Guramma»;
- обгрунтувати ефективність пропозицій покращення інноваційного менеджменту ресторану.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним менеджментом ресторану «Guramma» м. Київ, .

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до системи інноваційного менеджменту.

Методи дослідження. Методами є діалектичний метод, комплексний та системний підхід. У роботі використовувалися такі загальнонаукові методи та прийоми, як наукова абстракція, узагальнення, кількісний та якісний аналіз, методи угруповання та порівняння, економіко-математичні методи, моделювання, аналіз та синтез, статистичний та графічний аналіз.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці системно-цілісної концепції управління інноваційним менеджментом підприємств на основі ефективного використання інноваційного потенціалу та його перетворення в інноваційний капітал.

Практична значимість роботи полягає в можливості застосування розроблених моделей для обґрунтування стратегічного управління інноваційним менеджментом підприємств, обґрунтування доцільності застосування системи стимулювання інноваційної активності підприємств.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «GURAMMA RESTAURANT», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

Guramma Restaurant об‘єднав у собі найкращі традиції справжньої італійської кухні Guramma Italiana та вишуканість сучасної азіатської гастрономії Guramma Modern Asia. Guramma Restaurant – це, в першу чергу, любов. Любов до гостей, до нашого прекрасного міста, до кулінарних шедеврів від нашого шеф кухара, і просто любов до життя. Дивовижна панорама дніпровських схилів та Києво-Печерської лаври просто перед вами в Guramma Restaurant. Guramma Restaurant прагне пропонувати таку послугу, яка була б доступна всім верствам населення і задовольняла б усі запити і була високоякісною.

Місія ресторану деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії ресторану «Guramma Restaurant» містить наступне:

· Завдання ресторану з точки зору його основних ринків і основних технологій;

· Зовнішнє середовище по відношенню до ресторану, яка визначає робочі принципи даного підприємства;

· Культура. Якого типу робочий клімат існує всередині ресторану?

Вибір такої вузької місії ресторану, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати допустимі альтернативи при прийнятті рішення. В результаті ключові фактори можуть бути не розглянуті і подальші рішення могли призвести до низького рівня ефективності ресторану.*МІСІЯ*

Ми робимо життя цікавішим.

ЦІННОСТІ

Високі етичні стандарти. якість, Репутація

Ми дотримуємося етичних принципів в роботі і несемо їх в бізнес, роблячи професію краще.

Якість, професіоналізм

Максимальна самовіддача та перфекціонізм у всьому.

Інноваційні вирішення, оригінальні підходи і ретельний аналіз і підготовка, високий професіоналізм

Дружній настрій, командна робота

Дружній настрій всередині ресторану і в стосунках з клієнтами.

Задоволеність кожного від командної роботи в дусі ресторану.

Ми не просто вирішуємо, ми даємо щось більше.

Постійний розвиток

Постійний розвиток відносин з клієнтами, співробітників, Ресторану, суспільства.

Завжди на крок попереду.

Для досягнення своєї місії ресторан «Guramma Restaurant» має ставить певні цілі, які б регулювали його діяльність. Ці цілі повинні бути загальними як для управлінського, так і для виконавчого складу.

Цілі ресторану «Guramma Restaurant»:

- збільшення обсягів збуту продукції і послуг, вдосконалення якості надання ресторанних послуг;
- підвищення кваліфікації персоналу (як управлінського, так і виконавчого);
- поліпшення умов праці персоналу.

Ресторан розробляє власну програму досягнення довгострокових цілей - ділову стратегію підприємства, використовуючи такі складові: люди; ресурси - це те, що необхідно для надання послуги ресторану: продукти, які супроводжують матеріали, обладнання, фінанси, людські ресурси, енергія, інформація та ін.; технологія - це процес перетворення ресурсів в кінцеву послугу.

Завданнями ресторану «Guramma Restaurant» є:

1. Створення нових робочих місць;
2. Забезпечити сприятливі умови для роботи персоналу;
3. Стимулювання співробітників;

4. Запобігання в організації конфліктів і стресів;

5. Підтримка обладнання в робочій формі, у міру потреби його відновлення.

До стратегічних цілей розвитку ресторану «Guramma Restaurant» відноситься розширення сфери діяльності, збільшення ринкової частки, виявлення найбільш перспективних цільових груп.

Розглянемо маркетингове середовище підприємства.

Наведемо найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ресторану «Guramma Restaurant» табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ресторану «Guramma Restaurant», м. Київ

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Демографічне середовище	1. Кількість потенційних споживачів	9		
	2. Традиції і культурні цінності, рівень освіти	7		
	3. Територіальне розміщення	9		
Економічне середовище	1. Розміри і темпи зміни розмірів ринку	9	1. Загальний рівень економічного розвитку	-9
	2. Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів ресторану	9	2. Система оподаткування та якість економічного законодавства	-6
	3. Інвестиційні процеси	6	3. Рівень розвитку конкурентних відносин	-9
Науково-технічне середовище	1. Поява нових технологічних продуктів	9		
Політико-правове середовище	1. Політика держави в а галузі додаткової освіти	7	1. Політична стабільність у державі	-3
	2. Практична реалізація законодавства	6	2. Характер відносин держави до харчової галузі	-6
	3. Митна політика держави	9	3. Рівень регулювання і контролю з боку держави	-7

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Guramma Restaurant»

Отже, ми можемо констатувати, що найбільш негативний вплив на діяльність ресторану «Guramma Restaurant» завдають наступні фактори:

- високий рівень залежності продавця від покупця
- оцінка якості обслуговування споживачів
- діяльність ресторану в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруху

Серед позитивних факторів відзначені наступні:

- якість послуг
- зручне розташування
- ексклюзивність послуг.

Одним із базових засобів маркетингу є SWOT— аналіз, що дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони фінансової установи, а також потенційні можливості та загрози. У табл. 1.2. наведено SWOT-аналіз, проведений для «Guramma Restaurant».

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз для «Guramma Restaurant», м. Київ у 2021 р.

Можливості: Зріст прибутку Залучення нових споживачів за допомогою інструментів маркетингу Збільшення частки ринку ректора них послуг Надання нових послуг з урахуванням сучасних тенденцій карантину Підвищення ступеня довіри споживачів до «Guramma Restaurant»	**Сильні сторони:** Стабільний попит на послуги Високий рівень спеціалістів, саме поварів вищої та середньої ланки Незвична атмосфера Ефективна управлінська структура Надійність та великий досвід в сфері маркетингу Використання інструментів інтернет-маркетингу
Загрози: Недосконаліть законодавчої бази, Податкового кодексу України Нестабільність економічного та політичного стану у державі Поява нових, сильних конкурентів або закріплення ринкових позицій існуючих конкурентів Зменшення доходів та прибутку за рахунок переходу споживачів до конкурентів	**Слабкі сторони:** Відсутність відлагодженої маркетингової політики Слабкий внутрішній контроль за банківськими операціями Високі операційні ризики «Слабка» та нерегулярна маркетингова діяльність

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Guramma Restaurant»

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок про те, що «Guramma Restaurant» є доволі ефективним рестораном, але однією з серйозних загроз для нього є конкурентне середовище, а особливо продовження карантину.

Основні фінансово-економічні показники товариства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні фінансово-економічні показники «Guramma Restaurant», м. Київ за періоди 2018-2020 рр.

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
					абсолютне, +,-	відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	8058	7520	6998	-1060	-13,15
2	Собівартість послуг, тис. грн	5486	5518	5044	-442	-8,06
3	Валовий прибуток, тис. грн	2572	2002	1954	-618	-24,03
4	Чистий прибуток	99	-33	-142	-241	-243,43
5	Рентабельність (збитковість) продаж, %	31,9	26,6	27,9	-4	-12,54
6	Рентабельність (збитковість) витрат, %	1,8	-0,6	-2,8	-4,6	-255,56
7	Власний капітал, тис. грн	5530,5	6619	6315	784,5	14,18
8	Позиковий капітал, тис. грн.	582,5	91,5	395,5	-187	-32,10
9	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	4176,5	5228	5819,5	1643	39,34
10	Знос, тис. грн.	6825	7219	7708,5	883,5	12,95
11	Фондоозброєність, тис грн/чол	41,35	60,79	107,77	66,417	160,62
12	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	10	9	8	-47	-46,53
13	Валюта балансу, тис. грн.	6113	6710,5	6710,5	597,5	9,77

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Guramma Restaurant»

Дохід від реалізації продукції у 2020 році зменшується, також зменшується, проте меншими темпами, собівартість реалізованої продукції. Спостерігається зростання чистого прибутку у 2020 році на 241 тис грн.

Збитковість витрат у 2020 році склала 2,8%, в порівнянні з 2018 роком вона зменшилась на 4,6 пп.

Власний капітал має тенденцію до збільшення. А от позиковий капітал навпаки зменшується На підприємстві відбувається оновлення основних засобів, так залишкова вартість основних засобів у 2020 році збільшилася порівнянні з 2018 роком на 1643 тис грн.. середньооблікова чисельність персоналу зменшується. Валюта балансу зростає щорічно, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Розглянемо показники рентабельності «Guramma Restaurant» у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники рентабельності «Guramma Restaurant», м. Київ за періоди 20182020 рр.

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/Середне значення Баланса-нетто)*100	1,62	-0,46	-2,12
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток//Середне значення власного капіталу*100	1,79	-0,50	-2,25
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток//Середня варітість основних засобів*100	2,37	-0,63	-2,44
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток//Виручка від реалізації продукції*100	1,03	-0,37	-1,69
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток//Собівартість реалізації*100	1,80	-0,60	-2,82
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середне значення власного капіталу)/ Чистий прибуток/	55,86	-200,58	-44,47
7	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	Фінрез від звич діял. До оподат.+Фінрез. Від надзвич діял/ Середне значення Баланса-нетто	0,04	0,00	-0,02

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (всього майна) (Кеф.викор. рес.) характеризує суму прибутку від звичайної

діяльності до оподаткування та надзвичайного прибутку в розрахунку на 1 грн майна (капіталу).

Рентабельність власного капіталу показує скільки відсотків чистого прибутку (збитку) припадає на 1 грн. власного капіталу.

«Guramma Restaurant» збиткове з 2018 року, коли підприємство вперше отримало збитки. Показники рентабельності зменшуються, у 2019 році прибутковість діяльності склала 2,578%, тоді як у 2020 році – -2,82%.

1.2. Оцінка параметрів інноваційного менеджменту ресторану

Інноваційна діяльність ресторану «Guramma Restaurant є невід'ємною частиною бізнес-процесу.

Проаналізуємо структуру інформаційних джерел формування інноваційних ідей (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Структура інформаційних джерел формування інноваційних ідей

Джерело інформації	Частка в загальній структурі, %
Споживачі	11,5
Власні та сторонні науково-технічні кадри	76,5
Діяльність конкурентів	8,0
Торговельні посередники	1,0
Консультаційні фірми	0,5
Працівники підприємства	2,5

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

Це в умовах ринкових відносин є негативним моментом у діяльності підприємства, оскільки саме високий рівень внутрішньої активності забезпечує певні переваги для підприємства. Так, висока частка виконання і впровадження власних науково-дослідних розробок у виробництво може забезпечувати підприємству за його рішенням на певний час чи назавжди монополізм у даній сфері діяльності. Цим і пояснюється важливість даного критерію для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств.

Розглянемо інноваційний потенціал підприємства.

Перший етап оцінки інноваційного потенціалу - аналіз структури інноваційного потенціалу припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснювалася з використанням розробленої шкали:

0 балів – зовсім не використовується потенціал елементу;

1 бал – низький рівень використання потенціалу елементу;

2 бали – середній рівень використання потенціалу елементу;

3 бали - високий рівень використання потенціалу елементу.

У табл. 1.6 пропонується процедура оцінки інноваційного потенціалу підприємства «Guramma Restaurant».

За результатами оцінки складових елементів інноваційного потенціалу ми визначили *інноваційні можливості* підприємства «Guramma Restaurant». Слід відмітити, що чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Заключний етап оцінки інноваційного потенціалу передбачує *визначення рівня інноваційної активності* підприємства за допомогою узагальнюючого показника - коефіцієнту інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною методикою:

$$Р\ ін.акт\ . = \sum (Pi * Wi) ,$$

де

Р ін.акт . – рівень інноваційної активності підприємства;

Рі – експертна оцінка використання і-того елементу інноваційного потенціалу, бали;

Wi – коефіцієнт вагомості і-того елементу інноваційного потенціалу.

Таблиця 1.6

Експертна оцінка стану елементів інноваційного потенціалу «Guramma Restaurant», м. Київ

Складові	Параметри	Вага	«Guramma Restaurant»	
			бали	зважена оцінка
1. Виробничі можливості	1.1. Ступень використання виробничої потужності 1.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій 1.3. Ступень гнучкості виробництва		1 1 2	
Підсумкова оцінка		0,16	4	0,64
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу 2.2. Ступень готовності персоналу до змін у ресторані 2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу 2.4. Ступень творчої ініціативності персоналу	2		2 1 1 1
Підсумкова оцінка		0,18	5	0,90
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції 3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції 3.3. Рівень використання розробок		1 1 0	
Підсумкова оцінка		0,17	2	0,51
4. Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів 4.2. Гнучкість цінової політики 4.3. Рівень використання реклами 4.4. Ефективність системи збуту		2 1 1 2	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96
5. Організаційні можливості	5.1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури; 5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку ресторану; 5.3. Рівень компетенції керівників 5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1 1 2 1	
Підсумкова оцінка		0,16	5	0,80

Продовження табл. 1.6.

6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності 6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності 6.4.Фінансова стійкість підприємства		0 0 0 1	
Підсумкова оцінка		0,17	1	0,17

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1до 11,55– високий рівень. Аналіз показав, що «Guramma Restaurant» має низький рівень інноваційної активності – 3,98.

Результати оцінки стану елементів інноваційного потенціалу повинні лягти в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Розглянемо рівень інноваційної активності підприємства.

При оцінці рівня інноваційної діяльності підприємства важливим є забезпечення раціонального співвідношення між власними і придбаними розробками. Для аналізу тут можна використати коефіцієнт співвідношення ($К_{сп}$), котрий розраховується як співвідношення загальної кількості власних розробок до кількості придбаних:

$$К_{СП} = \frac{N_{заг.вл.}}{N_{заг.пр.}}.$$

За даним показником можна судити про темпи здійснення прикладних досліджень на підприємстві.

За 2020 рік було зроблено загальна кількість розробок – 5, а кількість придбаних – 1 (у італійського партнера), отже *Ксп = 5.*

При цьому оцінку рівня активності в інноваційній (науковій) діяльності передбачається проводити за шкалою, що відображає три рівні (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Шкала для встановлення рівня активності в інноваційній діяльності ресторану «Guramma Restaurant», м. Київ

Рівні активності	Коефіцієнт співвідношення
Низький	Менший за 1
Середній	Близький до 1
Високий	**Більший за 1**

Нами було досліджено, що інтегральний показник інноваційного ризику у формальному вигляді є функцією груп факторів:

$$Ri = f(R1, R2, R3, R4, R5, R6),$$

де R1 – множина факторів фінансових ризиків;

R2 – множина факторів інформаційних ризиків;

R3 – множина факторів трасферно-технологічних ризиків;

R4 – множина факторів виробничих ризиків;

R5 – множина факторів кадрових ризиків;

R6 – множина факторів наукових ризиків. Таким чином, за допомогою експертних оцінок підприємство «Guramma Restaurant» стало прикладом оцінювання інноваційних ризиків. Важливим моментом при застосуванні цього методу є достовірність експертизи, яка залежить від кількості та якості експертів.

У нашому випадку для відповідної достовірності інформації нами було залучено 5 експертів:

1) головний бухгалтер підприємства;

2) заступник директора з виробництва;

3) шеф-повар;

4) менеджер;

5) юрист з питань інтелектуальної власності.

При оцінці інноваційних ризиків варто пам'ятати, що не можна ігнорувати будь-які варіанти, пов'язані з кожним фактором ризику, оскільки це може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Тому на підставі виконаних досліджень визначимо на прикладі «Guramma Restaurant» ймовірність настання кожного з ризиків для підприємства за 100-бальною шкалою (крок оцінки 5 балів) (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Градація інноваційного ризику ресторану «Guramma restaurant», м. Київ

Градація балів	Характеристика
0 балів	ризик відсутній
0–25 балів	мінімальний ризик
25 – 50 балів	підвищений ризик, але про настання події впевнено сказати не можна
50 – 75 балів	критичний ризик для підприємства, який, швидше за все настане і негативно вплине на діяльність підприємства
75 – 100 балів	недопустимий для підприємства ризик.

У результаті оцінювання було виявлено, що загальний показник ризикованості інноваційної діяльності на підприємстві становить близько 33 балів, тобто це область підвищеного ризику. Результати моніторингу інноваційних ризиків за основними групами на «Guramma Restaurant» наведені у таблиці 1.9 та на рис. 1.1.

Таблиця 1.9

Класифікація інноваційних ризиків на «Guramma Restaurant», м. Київ

Вид ризику	Значення	Шкала ризику
R1 Фінансові ризики	44,69	Область підвищеного ризику
R2 Інформаційні ризики	35,43	Область підвищеного ризику
R3 Трасферно-технологічні ризики	31,08	Область підвищеного ризику
R4 Виробничі ризики	23,91	Область мінімального ризику
R5 Кадрові ризики	35,79	Область підвищеного ризику
R6 Наукові ризики	29,18	Область підвищеного ризику
Загальний інноваційний ризик	33,34	Область підвищеного ризику

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

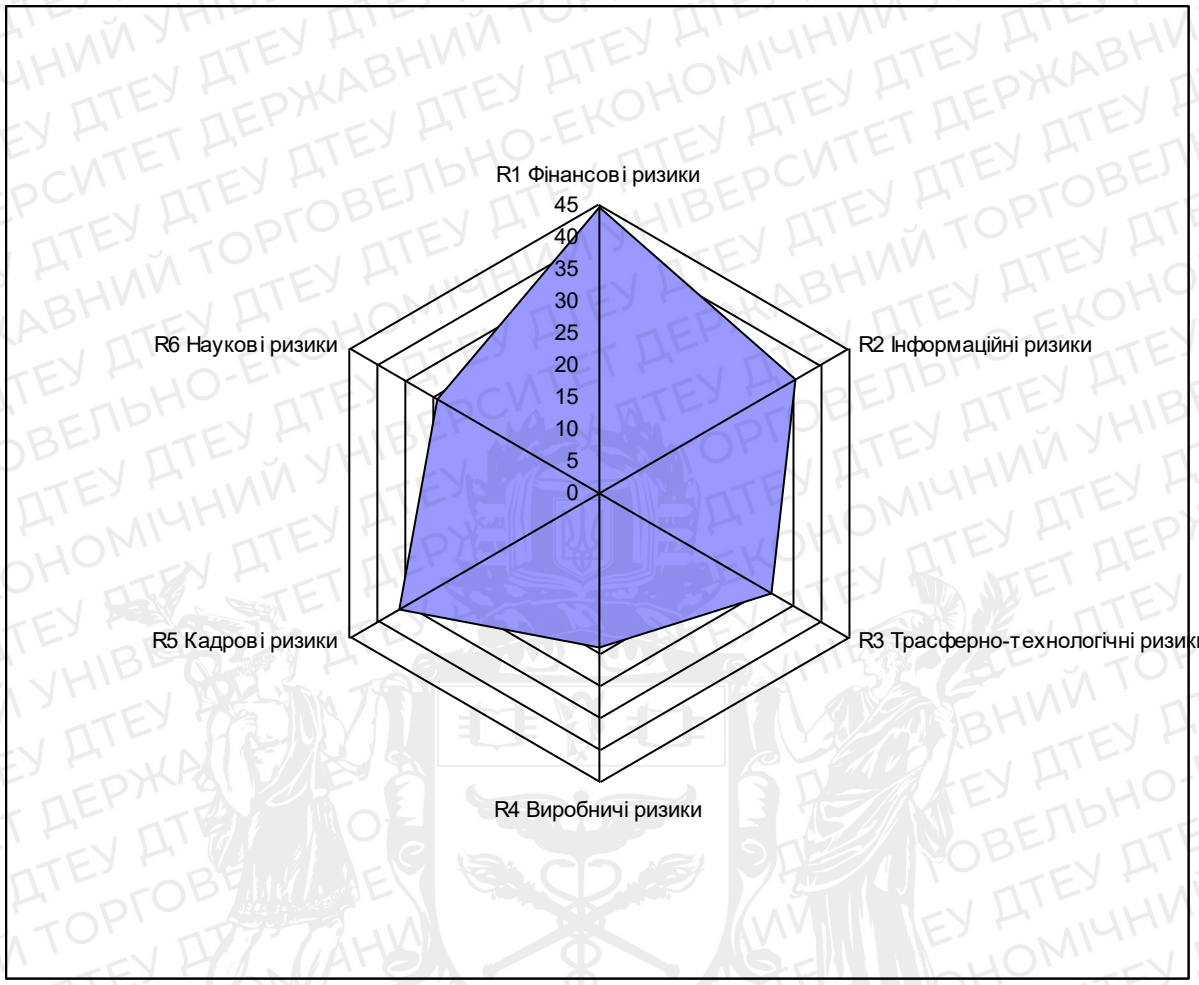

Рис. 1.1. Оцінка інноваційних ризиків на «Guramma Restaurant», м. Київ

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

Як бачимо, в області підвищеного ризику знаходяться усі види інноваційних ризиків. Лише виробничий ризик знаходиться в області мінімального ризику. Зважаючи на те, що на оцінку ризику істотно впливає суб'єктивний чинник експертів, доцільно результати оцінки ризику розуміти не як абсолютно істинні розрахунки можливих втрат, а лише як підставу для поділу інноваційних ризиків на істотні (тобто такі, на які варто звертати увагу та застосовувати відповідні засоби реагування) та неістотні (такі, які можна проігнорувати або не вживати щодо них жодних засобів реагування).

Як видно з рисунка 1.1, найвищими є фінансові ризики, які становлять приблизно 45%, найменший відсоток становлять виробничі ризики –

приблизно 24%. Наукові, інформаційні, кадрові та трансферно-технологічні ризики перебувають у зоні підвищеного ризику. Варто зауважити, що для оцінки інноваційних ризиків на підприємстві можна використовувати насамперед власний досвід щодо аналогічних подій у минулому у сфері реалізації подібних інноваційних проектів. Також можливим є залучення зовнішніх консультантів, а також побудова різноманітних моделей, їх розроблення та апробація у реальних чи віртуальних умовах. Досить поширеними у сфері кількісної оцінки ймовірності виникнення ризиків, а також оцінки наслідків їх впливу на результати реалізації інноваційних проектів є статистичні та математичні методи, а також різноманітні програмні продукти аналізу ринку [8].

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «GURAMMA RESTAURANT», м. КИЇВ

2.1. Імплементація методів інноваційного менеджменту ресторану

Бізнес-процеси ресторану є рушійною силою стратегії підприємства. Від ефективності процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість ресторану. На рис. 2.1-2.2 продемонстровані основні і допоміжні бізнес-процеси ресторану «Guramma Restaurant».

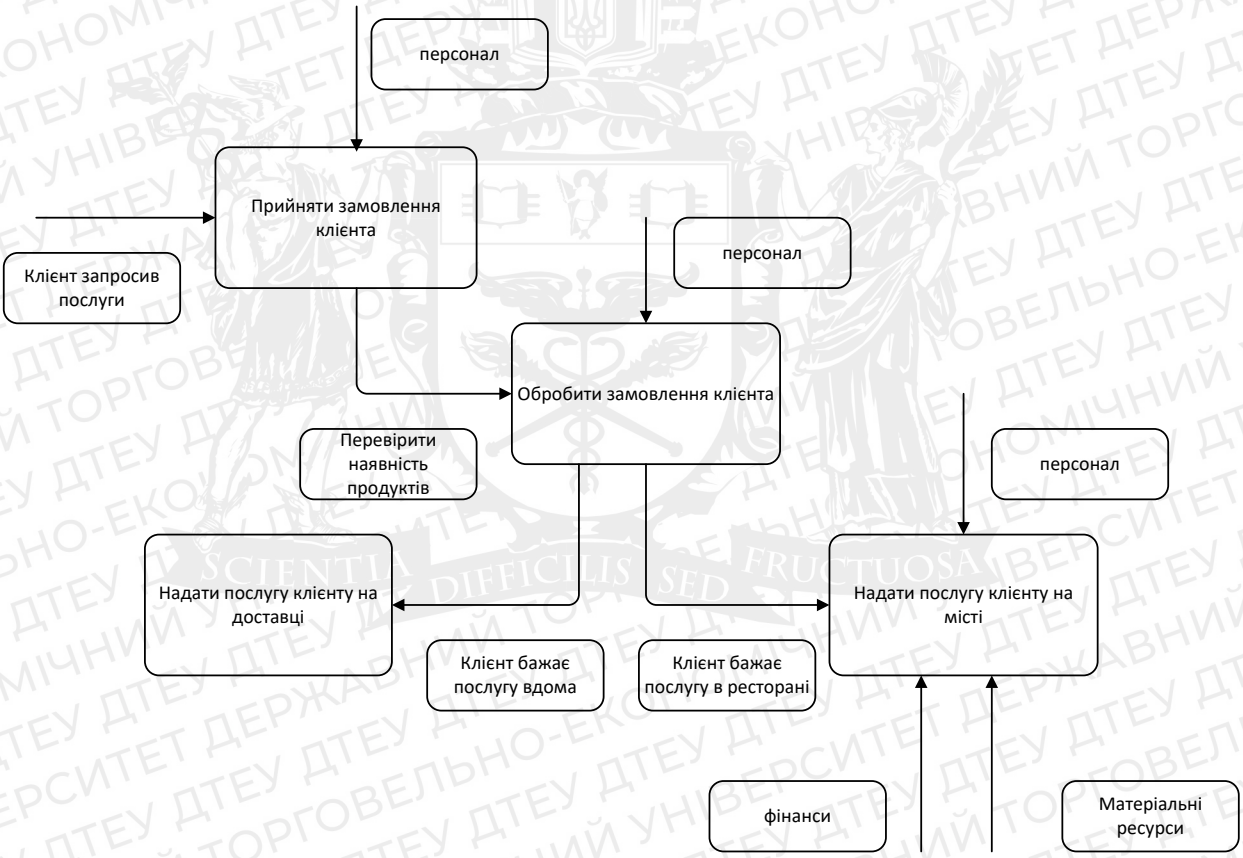

Рис. 2.1. Бізнес-процес надання послуги споживачу ресторану «Guramma restaurant», м. Київ

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

Головними бізнес-процесами ресторану є:

- постачання виробництва (компанія закуповує необхідну сировину для виробництва продукції, а також необхідні супутні товари);
- виробництво продукції;

- надання послуг клієнту;

- зовнішня логістика (після виробництва продукції її необхідно розподілити в відділ доставки);

- маркетинг та продаж (ціноутворення, реклама і просування продукції, реалізація продукції).

Рис. 2.2. Бізнес-процес розповсюдження інформаційного повідомлення ресторану «Guramma restaurant», м. Київ

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

Для своєчасного постачання виробництва необхідними продуктами, необхідно спланувати обсяг закупівлі, вибрати постачальника і укласти з ним договір. Далі після закупівлі і прийому поставки, продукти що надійшли необхідно складувати і зробити їх облік. При необхідності можливе повернення продуктів постачальнику, якщо надійшов товар не відповідає якості.

Перед виробництвом продукції необхідно затвердити асортимент продукції, що виробляється з керівництвом ресторану. При виробництві виробів дотримується технологія виробництва і санітарно-гігієнічні вимоги. Після виготовлення продукції її необхідно передати в реалізацію, зберігати, а залишки нереалізованої продукції утилізувати [14].

Допоміжні бізнес-процеси ресторану:

- управління інфраструктурою ресторану (формування, планування, облік та адміністрування діяльності ресторану);

- управління людськими ресурсами (робота з картами, навчання, мотивація персоналу та оплата праці);

- розвиток технологій (розширення асортименту продукції, розвиток технологій виробництва, дослідження ринку технологій);

- адміністративно-господарське забезпечення (ведення звітності, облік реалізованої продукції і залишків, фінансовий аналіз діяльності ресторану).

Матриця бізнес-процесів наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Матриця бізнес-процесів ресторану «Guramma Restaurant», м. Київ

Процес	Початок	Клієнт/замовник	Результат	Постачальник/виконавець	Контроль операції	Контроль результату	Власник процесу
прибирання залу	графік прибирання	менеджер	зала готова до роботи	офіціант/прибиральниці	обов'язок з прибирання, довідник з прибирання	чек-лист	менеджер
розрахунок цілей з продажів	ранкова зміна	офіціант	розраховані цілі з продажів	менеджер	алгоритм розрахунку цілей з продажу	DLC	менеджер
приготування страв	клієнт робить замовлення	офіціант	готова справа	кухня	ТК/рецептурна книга	фотостандарт, офіціант на стійки роздавання, менеджер в залі, бракеражний журнал	шеф-повар
готування напоїв	клієнт робить замовлена	офіціант	напій	бар	ТК/рецептурна книга	офіціант на сервіс барі, менеджер в залі	шеф-бармен
замовлена товару	графік замовлена, кількість менше min	повар-бармен	су-шеф/шеф-повар зробив замовлезам	су-шеф, шеф-повар, старший бармен, шеф-бармен	алгоритм замовлення товару, Min/Max, APL	заказ прийнятий постачальник по, відмітка в базі, відправлення та прочитання повідомлення	шеф-повар, шеф-бармен
прийом	постачал	кухня	товар	постачальн	алгоритм	відсутність	шеф-

товару	ьник привіз товар		прийнятий і переміщення на місце зберігання	ик, менеджер з закупівлі	приймання товару, забезпечення зони приймання	товару в зоні приймання, лайн-чек	повар, шеф-бармен
прихід товару	постачальник привіз товар	бухгалтерія	накладні внесені в систему, виконаний розрахунок з постачальником	постачальник, менеджер з закупівлі	алгоритм приймання товару	накладні внесені, постачальнику віддані його екземпляри	бухгалтерія
списання товару	ствердження причини списання	бухгалтерія	товар списаний і утилізований, акт списання заповнений	кухня, бар	акт списання, візуально, підтвердження списання	акт списання проведений в системі	шеф-повар, шеф-бармен

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

У ресторану є відділ доставки, в якому приймають заявки на доставку продукції клієнтам.

Для управління попитом ресторану необхідно формувати ціни на продукцію, різні знижки та акції, проводити своєчасну рекламну компанію. Також необхідно проводити аналіз продажів і своєчасно оновлювати асортимент продукції для виняток, не затребуваних товарів.

В даний час для ресторану стає модним електронні інновації. Розглянемо деякі з них докладніше.

На столах замість звичайних папок або листівок із переліком страв встановлюються невеликі планшети. Користуючись якими, клієнт зможе легко вибрати страви, оформити замовлення, викликати офіціанта або адміністратора. Ці планшети зазвичай не дуже дорогі і мають максимально прості функції, однак такі інновації в ресторанному бізнесі залучають багатьох споживачів.

Інтерактивне електронне меню стає каналом зв'язку зі споживачами та дозволить адміністрації швидко редагувати меню та вносити до нього нові страви. Для споживачів відвідування ресторану, що використовує таке меню, дозволяє:

підібрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіоном, букетом, а потім до нього вибрати страву з меню;

підрахувати калорійність тих чи інших страв; при виборі страв відразу ж бачити остаточний чек замовлення; чекаючи замовлення пограти в ігри, почитати новини, вийти в Інтернет. Також у ресторанах створюються інтерактивні столи. На відміну від звичайного та простого столу, на інтерактивному можна зробити замовлення, яке набагато швидше дійде до кухні, можна буде почитати новини доки чекаєш на замовлення, а також змінити оформлення стільниці. Для того, щоб було ще цікавіше в програму столу, можна запустити настільні ігри, що істотно збільшить приплив відвідувачів, тим самим збільшить прибуток ресторану.

Інновації в ресторані не оминули і системи контролю за персоналом. Тепер у деяких місцях роботи у ресторані працівникам видають ідентифікаційні картки, які передають радіочастоти. Вони відстежують переміщення людини, що суттєво збільшує шанси, що під час роботи працівник чітко виконуватиме свою роботу на підприємстві. Вже зараз кухні ресторану і не лише обладнають веб-камери, які фіксують порушення санітарних норм, техніки безпеки, зовнішнього вигляду та інших порушень.

Система ресторанного обслуговування найближчими роками може зазнати серйозних змін під впливом поширення інтернету речей (Internet of Things, IoT) та зростання кількості підключених до нього пристроїв.

Інтернет речей – це єдина мережа приладів, предметів, оснащених вбудованими технологіями для взаємодії один з одним та зовнішнім середовищем.

Використання IoT, що має великі перспективи в майбутньому, в ресторанах полягає у створенні «розумних кухонь». Воно передбачає

підключення до мережі великої кількості спеціалізованих пристроїв, починаючи від духовок та плит та закінчуючи холодильним обладнанням. Це дозволить контролювати технологічні процеси приготування страв, продуктові залишки та стежити за свіжістю інгредієнтів. Сенсори, встановлені в приладах, допоможуть контролювати температуру приготування та заморозки.

Така система, використовуючи штучний інтелект та аналіз великих даних, може вивчати день тижня, аналітику продажів минулих періодів та автоматично формувати замовлення постачальнику на постачання необхідних продуктів. При цьому шеф-кухареві необхідно лише узгодити обсяг.

В умовах посиленої конкуренції в сфері громадського харчування, ресторану «Guramma Restaurant» необхідно застосовувати більш сучасні методи обслуговування споживачів. В даний час в ресторану все більш популярним стає замовлення продукції через мобільний додаток. Тому для просування своїх послуг і залучення споживачів ресторану «Guramma Restaurant» необхідно розвивати бізнес в мережі інтернет.

Внаслідок викликів, які зумовлені новим вірусом та неможливістю роботи кафе в старому форматі ще тривалий час, нами заплановано створення сайту та мобільного додатку «Книга десертів» як одного зі способів розширення мережі обраного закладу, який буде надавати можливість читання новинок в межах сайту при замовленні страв з меню ресторану «Guramma Restaurant», також заплановано створення в межах додатку кулінарної книги з певними функціями, які ми розглянемо далі. Це дасть змогу розширити діяльність господарської діяльності.

Розглянемо нову бізнес-модель за допомогою моделі Остервальдера.

Споживчі сегменти.

Кому ми допомагаємо? «Книга десертів» - це багатостороння платформа, вона буде пов'язана з двома сегментами (бізнес-модель B2B2C). По-перше, це ресторани та кафе (B2B), саме з них планується брати гроші.

По-друге, це покупці (B2C), для них усі послуги сервісу - безкоштовні. Наш додаток пропонує зручний сервіс, потребує великої трафіку покупців, щоб залучати ресторани та кафе на майданчик. Якщо буде трафік, то ресторани та кафе та видавництва будуть зацікавлені в тому, щоб розміщуватися на сайті. А для покупців важливо, щоб був хороший вибір рецептів, і можна було легко і швидко зробити замовлення страв.

Ціннісні пропозиції. Яким чином ми допомагаємо нашим клієнтам? Які проблеми вирішуємо? Які потреби ми задовольняємо?

1. Отримання рецептів.

2. Виготовлення десерту на замовлення,

3. Зручність.

Розберемо кожну з них:

1. Отримання рецептів, рекомендації блюд. Для покупця, який планує прочитати рецепт, дуже важливо, щоб він був йому до вподоби. Рецензії та рекомендації рецептів, розміщених на майданчику, буде перевірятися. Інші покупці можуть залишити відгуки, за якими можна зробити висновок про доцільність створення даного блюду.

2. Виготовлення десерту на замовлення. Останнім часом попит на виготовлення товарів за індивідуальним замовленням зростає. Тому ресторан «Guramma Restaurant» пропонує цікаві рішення в вигляді конструкторів, враховуючи побажання споживачів. Планується, що в додатку будуть заявки у вигляді стрічки замовлень, тобто покупець, зайшовши на сайт, може сформувати заявку на десерт, а ресторан «Guramma Restaurant» може давати свої пропозиції щодо вартості і дати виготовлення. Покупець може замовити індивідуальний товар, який тільки побажає. Це фішка буде цінуватися, оскільки покупцеві не доведеться витрачати час на пошук індивідуального десерту.

3. Зручність - найголовніша цінність, як для покупця, так і для ресторану. Першому потрібен зручний сервіс з вибором пропозицій відгуками і можливістю зробити індивідуальний «список бажань» (економія

часу на замовлення, зручність тощо). Для ресторану такий сервіс може допомогти з продажами і PR, збільшуючи прибуток і впізнаваність свого імені на ринку. Єдиний майданчик для замовлення солодощів та рецептів - це зручно, тому що не доведеться відкривати море сайтів, аналізувати ціни і шукати кращу пропозицію.

Таким чином, багатостороння платформа проекту працює для двох сегментів - покупців і продавців, виконуючи роль зручного посередника.

Канали збуту. Як про нас дізнаються і яким чином ми доставляємо цінність?

Оскільки ми починаємо IT-проект, то основний канал збуту - це інтернет. Для того, щоб про цей додаток дізналися, слід розкручуватися в інтернеті. Нами заплановано створення груп в соцмережах, давати контекстну рекламу, робити приховану рекламу на форумах. Найголовніший канал - це сам сайт booksweet.ua, на якому продавці і покупці взаємодіють один з одним. Розкрутка і просування сайту - важливе завдання, що стоїть перед нами попереду.

Для поліпшення просування ресторану «Guramma Restaurant» в соціальних мережах створюється стратегія. Це необхідно для:

- підвищення і підтримки іміджу;
- привернення уваги до ресторану «Guramma Restaurant»;
- більш глибокого взаємодії з цільовою аудиторією;
- більш широкого охоплення соціальних сеті.

Одним з головних чинників успішного існування і просування аккаунту в соціальних мережах є лояльність і схвалення передплатників. Цього можна досягти за допомогою наступних дій:

1. Коментуючи пости передплатників, які пов'язані з ресторану «Guramma Restaurant».

2. Відповідаючи на всі коментарі, залишені під викладають контентом, навіть якщо вони негативні. Потрібно підходити до кожного негативному коментарю індивідуально, що згодом підвищить лояльність аудиторії.

3. Використовуючи згадки учасників заходів за допомогою знака «@» для особистого звернення.

Контент потрібно публікувати кожен день незалежно від кількості передплатників. Передплатники будуть навмисно переглядати аккаунт організації, знаючи, що знайдуть цікаву інформацію про майбутні заходи, конкурсах, фото- та відеозвіти.

Для більшої ефективності використання облікового запису в Instagram варто визначитися з частотою виставляються постів. Для виявлення періодичності публікації контенту варто використовувати корисний додаток IconoSquare, яке допоможе аналізувати і управляти членством в Instagram.

Взаємовідносини з клієнтами. Як ми будемо взаємодіяти з нашими клієнтами?

Основний тип взаємодії з покупцями - це автоматизоване обслуговування. Покупці цінують час (зручність), потрібно зробити так, щоб вони прийшли і залишилися на сайті, іншими словами, їх потрібно залучити і зберегти. Необхідно вибудувати міцні зв'язки як з покупцями, так і з кондитерами.

Для того, щоб споживач оцінив переваги саме нашого мобільного додатку, він повинен власноруч скористатися ним. Широко використовується практика «семплінгу» (вибірка) – роздачі безкоштовних зразків товару: коли споживач сам спробував товар, потенційні переваги продукту перетворюються для нього в відчуваються, випробувані), або отримати вагомі докази інших, що ці відмінності дійсно існують.

Крім перерахованих вище послуг, при ресторані «Guramma Restaurant» відкрита інтернет-кулінарна лавка, де можна придбати незвичайні інгредієнти, такі як мигдальне борошно, агар, патоку, вафельну крихту, шоколадну глазур, різні форми для випічки, кондитерські насадки, книги і журнали з кулінарного мистецтва тощо.

В Додатку заплановано для підписників «Преміум» послуги кулінарної школи. Можна сказати, що для аудиторії кулінарна школа - це новинка.

«Guramma Restaurant» застосовує, на наш погляд, ефективні інструменти для просування. Для підтримки ресторану на ринку можна звернути увагу не на заклад як такий основний об'єкт, а на кухарів, як особистий бренд.

Потоки надходження доходу. Що ми отримаємо? Яким чином нам будуть платити клієнти? Як вони вважали за краще б платити? Яку частину загального прибутку принесе кожен потік надходження доходів?

Для покупців «Книга десертів» - це повністю безкоштовний ресурс, тобто вони можуть замовити будь-який десерт за вказаними цінами, не сплачуючи додаткових комісій. Також покупці можуть додатково придбати книги рецептів та майстер-класи. Гроші будуть надходити від продавців. Планується, що автори книжок віддадуть перевагу оплачувати підписку (freemium-модель), а з книгарень та видавництв буде братися відсоток від продажів (потік доходів від посередницьких послуг). За розрахунками більший дохід буде складатися з відсотків від продажу саме книгарень та видавництв.

Ключові ресурси. Які ключові ресурси потрібні для наших ціннісних пропозицій? Наших каналів збуту? Взаємовідносин з клієнтами? Потоків доходів?

Ключовим ресурсом наших інновацій є сайт booksweet.ua. Тому основне завдання - це розкрутка і розвиток платформи. Дуже важливі такі показники як зручність сайту, юзабіліті, а також довіра до нього з боку всіх сегментів. Для того, щоб сайт залучав хороший трафік насамперед потрібні фахівці інтернет-маркетингу: SEO-оптимізатори, контент-менеджери, фахівці з контекстної, прихованої реклами тощо.

Ключові види діяльності. Які у нас канали збуту? Бізнес-модель проекту вимагає постійної підтримки і розвитку сайту. Важливо постійно працювати над створенням міцних відносин з продавцями, щоб вони заводили на майданчику свої профілі і викладали рецепти. Для покупців необхідна комплексна маркетингова розкрутка. Щоб користувачі залишалися на сайті, ми розробили ідею з блогами, бонусну програму, а також

можливість швидкого замовлення. Будуть проведені різні акції і конкурси, які б збільшення лояльності до проекту. Також дуже важливу роль грає контент.

Ключові партнери. Хто нам допомагає? Хто є нашими ключовими партнерами? Наші партнери - це ресторани та кафе, видавництва (B2B), які займаються створенням рецептів. Наша головна мета - це збільшити продажі наших партнерів.

Структура витрат. Що ми вкладемо? Основні витрати складаються з трьох основних змінних - витрати на рекламу, оплата послуг фахівців і персоналу, витрати на підтримку і розвиток сайту. Оскільки «Книга десертів» - це маркетинговий проект, то основні витрати, які понесе ресторан «Guramma Restaurant» - це витрати на рекламу і маркетинг.

Отже, нами було розглянуто бізнес-модель «Книга десертів» - багатостороння платформа і free.

Багатостороння платформа. Сайт виступає посередником між рестораном, книгарнями та видавництвами і покупцями і полегшує життя кожній групі.

З стилю Free найбільш підходить модель Freemium, тобто безкоштовний мінімум послуг з додатковими платними функціями. Щомісячна плата за користування незначна, якщо клієнт оплачує відразу на рік вперед, то йому належить знижка. Вона доходить до 30%.

Безкоштовний тижневий доступ до додатку надається на сайті при реєстрації, за умови заповнення анкети. Після чого книгарні надається пробний тижневий безкоштовний доступ до пакету Лайт.

Планований асортимент і орієнтовна ціна підписки на мобільний додаток «Книга солодощів» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Орієнтовна ціна підписки на 1 рік користування мобільним додатком

Товар	Характеристика	Ціна, грн.	Ціна, з

			урахування витрат на транзакції, грн
Лайт	Можливість виставляти книжкові новинки	безкоштовно	Безкоштовно
PRO	можливість давати ссилку на власний сайт при розміщенні книжкових новинок, можливість розміщувати резвизити для сплати коштів для покупки книжок	2400	2000

Джерело: створено автором

Передбачається, що продавці оформлятимуть річну підписку на професійний аккаунт типу PRO, протестувавши спочатку безкоштовний аккаунт.

2.2. Ефективність пропозицій покращення інноваційного менеджменту ресторану

Одним з основних завдань управління проектом є організація його фінансування, що має на увазі забезпечення проекту інвестиційними ресурсами.

Фінансування планується здійснювати 100% за рахунок власних коштів, планована сума грошових інвестицій становить 76,9 тис грн. на створення сайту та наповнення його матеріалами, а також 80,0 тис грн. на реєстрацію торгівельного знаку «Книга солодощів» та реєстрацію домену у території .ua.

Оподаткування фірми має здійснюватися за стандартною схемою передбаченої чинним законодавством для підприємств: податок на прибуток 18%.

Загальновиробничі витрати представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Загальновиробничі витрати в місяць

Стаття витрат	Грн.
Оренда сервера	3500

Інші (витрати на підтримку додатку)	50000
Всього	53500

Джерело: створено автором

Наведемо запланований план доходів у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

План доходів

Оптимальний сценарій

Продукт/ Варіант	Од.вим.	2022	2023	2024
Підписка Лайт	тис грн	183,6	264,384	359,856
Підписка PRO	тис грн	8,432	12,648	16,864
Відсоток продажів	тис грн	529,992	588,88	706,656
Додаткові послуги (продаж майстер-класів,книг рецептів, інгредієнтів)	тис грн	190,944	278,46	373,932
Всього	тис грн	976,208	1232,908	1571,14

Реальний сценарій

Продукт/ Варіант	Од.вим.	2022	2023	2024
Підписка Лайт	тис грн	140,4	202,176	275,184
Підписка PRO	тис грн	6,448	9,672	12,896
Відсоток продажів	тис грн	405,288	450,32	540,384
Додаткові послуги (продаж майстер-класів,книг рецептів, інгредієнтів)	тис грн	146,016	212,94	285,948
Всього	тис грн	746,512	942,812	1201,46

Песимістичний сценарій

Продукт/ Варіант	Од.вим.	2022	2023	2024
Підписка Лайт	тис грн	108	155,52	211,68
Підписка PRO	тис грн	4,96	7,44	9,92
Відсоток продажів	тис грн	311,76	346,4	415,68
Додаткові послуги (продаж майстер-класів,книг рецептів, інгредієнтів)	тис грн	112,32	163,8	219,96
Всього	тис грн	574,24	725,24	924,2

Джерело: створено автором

Ставка дисконтування – це процентна ставка, використовувана для перерахунку майбутніх потоків доходів в єдину величину поточної вартості. В даному випадку вона взята 17% для грн., з урахуванням % за депозитами і кредитами в країні на сьогоднішній день.

Термін окупності (PB) – період часу, необхідний для того, щоб доходи, що генеруються інвестиціями, покрили витрати на інвестиції. Дисконтований період окупності (DPB) – це термін, необхідний для повернення вкладених інвестицій в проект за рахунок чистого грошового потоку з урахуванням ставки дисконтування.

Чиста теперішня вартість (NPV) показує абсолютну суму ефекту від реалізації проекту. Індекс прибутковості (PI) розраховується як співвідношення загальної величини дисконтованих доходів за проектом до величини початкових інвестицій. Для визнання проекту ефективним за даним критерієм його значення повинно бути вище 1. Внутрішня норма прибутковості (IRR) – це ставка дисконтування, при якій чистий дисконтований дохід (NPV) дорівнює 0. Економічний сенс внутрішньої норми прибутковості в тому, що вона характеризує дохідність інвестиційного проекту. Чим вище показник IRR, тим вище прибутковість проекту.

Таблиця 2.5

Розрахунок ефективності проекту, що аналізується (песимістичний сценарій)

Показник	2021	2022	2023	2024	**Разом**
1. Сума інвестицій, тис. грн.	156,9	-	-	-	**156,9**
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	-	574,24	725,24	924,2	**2223,68**
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	642,0	642,0	642,0	**1926,0**
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	15,7	15,7	15,7	**47,1**
5. Ставка дисконту, %	-	17	17	17	
6. Грошові потоки, тис. грн.	-	-52,1	98,9	297,9	**344,75**
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	-44,50	72,27	185,99	**213,76**
8. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.(з наростаючим підсумком)	-156,9	-201,40	-129,13	56,86	
9. Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 120%.	-156,9	-23,67	20,44	27,98	**24,75**
10. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис.	-156,9	-180,57	-160,13	-132,15	

грн. (з наростаючим підсумком)					
NPV					**56,86**
PP					**2,69**
IRR					**46,59**
PI					**1,36**

Джерело: створено автором

Таблиця 2.6

Розрахунок ефективності проекту, що аналізується (реальний сценарій)

Показник	2021	2022	2023	2024	**Разом**
1. Сума інвестицій, тис. грн.	156,9	-	-	-	**156,9**
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	-	746,51	942,81	1201,46	**2890,78**
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	642,0	642,0	642,0	**1926,0**
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	15,7	15,7	15,7	**47,1**
5. Ставка дисконту, %	-	17	17	17	
6. Грошові потоки, тис. грн.	-	120,20	316,50	575,15	**1011,85**
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	102,74	231,21	359,11	**693,05**
8. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком)	-156,9	-54,16	177,05	536,15	
9. Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 120%.	-156,9	54,64	65,39	54,01	**174,05**
10. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком)	-156,9	-102,26	-36,87	17,15	
NPV					**536,15**
PP					**1,51**
IRR					**123,47**
PI					**4,42**

Таблиця 2.7

Розрахунок ефективності проекту, що аналізується (оптимальний сценарій)

Показник	2021	2022	2023	2024	**Разом**
1. Сума інвестицій, тис. грн.	156,9	-	-	-	**156,9**

2. Виручка від реалізації, тис. грн.	-	976,21	1232,91	1571,14	**3780,26**
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	642,0	642,0	642,0	**1926,0**
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	15,7	15,7	15,7	**47,1**
5. Ставка дисконту, %	-	17	17	17	
6. Грошові потоки, тис. грн.	-	349,90	606,60	944,83	**1901,33**
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	299,06	443,13	589,92	**1332,11**
8. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком)	-156,9	142,16	585,29	1175,21	
9. Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 120%.	-156,9	159,04	125,33	88,73	**373,11**
10. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком)	-156,9	2,14	127,47	216,21	
NPV					**1175,21**
PP					**1,01**
IRR					**143,67**
PI					**8,49**

Джерело: створено автором

Підведемо підсумки за отриманими показниками ефективності впровадження запропонованої бізнес-моделі та зведемо дані у табл. 2.8 для порівняння.

Таблиця 2.8

Показники ефективності бізнес-моделі за сценаріями

Показник	песимістичний	реальний	оптимальний
NPV	56,86	536,15	1175,21
PP	2,69	1,51	1,01
IRR	46,59	123,47	143,67
PI	1,36	4,42	8,49

Ідея економічно ефективна при наявності маркетингового супроводження, у всіх сценаріях NPV більше за нуль, PI більше 1, а період окупності менше за 3 роки.

Виходячи з отриманих показників ефективності проекту, можна зробити висновок, що проект ефективний і прибутковий.

При розрахунку вразливості альтернатив враховувалися зовнішні та внутрішні ризики здійснення фінансово-господарської діяльності.

До зовнішніх ризиків належать:

- дестабілізація політичної ситуації та мінлива економічна ситуація,
- коливання ринкової кон'юнктури та курсу валют,
- зменшення рівня платоспроможності населення й зростання інфляції,
- законодавчі зміни, які регламентують господарську діяльність в Інтернет-мережі,
- проникнення на ринок потужних конкурентів, які здійснюють активні маркетингові заходи та мають конкурентоспроможну ціну на продукцію.

Внутрішні ризики, які виникають при реалізації обраних стратегії:

- неточність проектної документації (розрахунок операційних і поточних витрат, терміну окупності та індексу доходності проекту),
- підбір некваліфікованих кадрів,
- невизначеність цілей та інтересів учасників реалізації проекту,
- неповнота інформації про фінансове положення й ділову репутацію підприємства (порушення договірних зобов'язань між партнерами, можливість неплатежів за отримані послуги),
- ризик зміни пріоритетів у розвитку підприємства.

На результативність реалізації проекту також впливають: політико-правові, загальноекономічні, ризики учасників проекту та маркетингові ризики.

Політико-правові ризики проекту проявляються у зміні нормативно-правових актів України та негативних загальноекономічних тенденцій.

Фінансові ризики при створенні мобільного додатку:

— зменшення джерел фінансування проекту через нестачу коштів у засновника під впливом нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища,

— неплатоспроможність споживачів послуг,

— незадовільний фінансовий стан «Guramma Restaurant».

Маркетингові ризики виникають при неефективній організації рекламної мережі чи системи просування, не результативність цінової політики.

Крім того, що мобільний додаток планує зайняти значну частку ринку України, виходячи на нього з якісним товаром та оптимальною ціною, в цілях підприємства ще й вихід на зовнішні ринки.

ВИСНОВКИ

Guramma Restaurant об‘єднав у собі найкращі традиції справжньої італійської кухні Guramma Italiana та вишуканість сучасної азіатської гастрономії Guramma Modern Asia.

Найбільш негативний вплив на діяльність ресторану «Guramma Restaurant» завдають наступні фактори:

- високий рівень залежності продавця від покупця
- оцінка якості обслуговування споживачів
- діяльність ресторану в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруху

Серед позитивних факторів відзначені наступні:

- якість послуг
- зручне розташування
- ексклюзивність послуг.

За результатами оцінки складових елементів інноваційного потенціалу ми визначили інноваційні можливості підприємства «Guramma Restaurant». Слід відмітити, що чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності. Аналіз показав, що «Guramma Restaurant» має низький рівень інноваційної активності – 3,98.

За результатами дослідження було визначено, що головними бізнес-процесами ресторану є:

- постачання виробництва (ресторан закуповує необхідну сировину для виробництва продукції, а також необхідні супутні товари);
- виробництво продукції;
- надання послуг споживачу;
- зовнішня логістика (після виробництва продукції її необхідно розподілити в відділ доставки);
- маркетинг та продаж (ціноутворення, реклама і просування продукції, реалізація продукції).

В умовах посиленої конкуренції в сфері громадського харчування, ресторану «Guramma Restaurant» необхідно застосовувати більш сучасні методи обслуговування споживачів. В даний час в ресторану все більш популярним стає замовлення продукції через мобільний додаток. Тому для просування своїх послуг і залучення споживачів ресторану необхідно розвивати бізнес в мережі інтернет.

Результатом даної роботи стала розробка та обґрунтування проекту створення мобільного додатку «Книга солодощів». Нами було проаналізовано дану бізнес-модель роботи в мережі Інтернет за допомогою моделі Остервальдера та визначено особливості створення ціннісних пропозицій для споживачів: отримання книжкових новинок, рекомендації книжок, виготовлення десерту на замовлення, зручність користування в умовах карантину за допомогою цих заходів.

Нами сформовано задум проекту та розглянуто альтернативні шляхи досягнення результату, прийнято рішення щодо надання доступу до мобільного додатку за допомогою підписки, відсотку від продажів та продажу додаткових послуг. Ідея економічно ефективна при наявності маркетингового супроводження, у всіх сценаріях NPV більше за нуль, PI більше 1, а період окупності менше за 3 роки.

Сумарна потреба в інвестиціях для створення мобільного додатку складає 156, тис грн. з урахуванням створення та реєстрації торгівельної марки. Розраховано наступні показники ефективності проекту при реальному сценарії:

– дисконтований період окупності – 18 місяців;

– чистий приведений дохід – 526,15 тис.грн;

– індекс прибутковості – 4,42

– внутрішня норма рентабельності – 123,43 %.

Оскільки аналіз показав прибутковість та доцільність проекту було прийнято позитивне інвестиційне рішення щодо проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. Бізнес-стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Вип. 3. С. 99-104.

2. Верба В. А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика. Economy of enterprise: theory and experience: зб. матеріалів ІІІ Міжнар. наук.практ. конф., 21 жовтня 2010 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. Ун-т ім. В. Гетьмана". К.: КНЕУ, 2010. С. 52–54.

3. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навчальнометодичний посібник. Чернівці: ЧНУ Рута, 2016. 247 с.

4. Гончаров Ю. В. Виробничий менеджмент: підручник у 2-х томах. К. КНУТД, 2015. Т.1. 338 с.

5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 440 с.

6. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник. Львів : Кінапрі ЛТД, 2013. 133 с.

7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К. : Знання, 2016. 366 с.

8. Мельникова Е. В. О показателях устойчивости бізнес-модели. Економічні науки. Серія "Облік і фінанси". Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 9 (33). Ч. 2. С. 385–394.

9. Мокринська З. В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2019. №30. С. 16–27.

10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: "Економічна думка", 2006. 390 с.

11. Тупкало С. В., Тупкало В. Н. Бизнес-модель и базовые правила синтеза системы процессного управления предприятием. Збірник наукових

праць Харківського університету Повітряних Сил. Харків. 2010. Вип. 4 (26). С. 155–164.

12. Andries, P. Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty. Strategic Entrepreneurship Journal. 2013. December. Vol. 7. Iss. 4. P. 288-310.

13. Baden-Fuller C. Business Models and Technological Innovation. URL: http:// ww.sciencedirect.com/ science/article/pii/S0024630113000691.

14. Chesbrough H. Business model innovation: it's not justabout technology anymore. STRATEGY & LEADERSHIP. 2007. Vol. 35. № 6. P. 12-17.

15. Dmitriev V. An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. R&D Management. Special Issue: Business Model Innovation. 2014. June. Vol. 44. Iss. 3. - P. 306-321.

16. Gliffy Online URL: Mode of access: https://www.gliffy.com/products/online/

17. Gorgijn J. Business Modelling is not Process Modelling. ECOMO. 2000. Salt Lake City, USA, Springer, 2000. 215 p.

18. Hamel G., Prahalad K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.

19. Levy M. The Principles of Highly Successful Business Models / M. Levy. - Using the Value Framework, 2001. 315 p.

20. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Shanghai University of Finance and Economics. 2000. URL: http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf

21. Magretta, J. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 2002.Vol. 80 (5).

22. Mason K. J. Stefanos Mouzas Flexible Business Models. European Journal of Marketing. - 2012. Vol. 46. Iss: 10.

23. Oster S. Modern Competitive Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2009. 416 p.

24. Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business model: origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. Vol. 16. P. 751-775.

25. Rappa M. Business models on the web. Managing the Digital Enterprise. URL: http://www.digitalenterprise.org/models/models.html

26. Sommerrock K. Social entrepreneurship business models: Incentive Strategies to Catalyze Public Goods Provision. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. 307 p.

27. Stähler, P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International. Workshop on Business Models. 2002. 415 p.

28. Timmers, P. Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets. 1998. Vol. 8. № 2. P. 3-8. URL: http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf.

29. Weill, P. Place to Space: Migrating to E-Business Models. Harvard Business Press. 2001. P. 25.

Додаток А

Бізнес-модель ресторану «Guramma Restaurant»

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключові партнери

• Постачальники фермерських продуктів та інгредієнтів
• Постачальники безалкогольних напоїв
• Постачальники обладнання та господарських товарів
• Орендодавці приміщень
• Інвестори
• Представники книжкових видавництв
• Автори книжок
• Інтернет-провайдери</td>
<td>Ключові види діяльності

• Виготовлення десертів з натуральних фермерських продуктів;
• Індивідуальне та якісне обслуговування споживачів;
• Розробка меню ресторану і дизайнерське оформлення інтер'єрів;
• Створення єдиної концепції ресторану-читальні;
• Реалізація програми лояльності для відвідувачів;
• Організація літературних заходів на території ресторану на замовлення;
• Співпраця з книжковими клубами;
• Участь у громадському житті міста (в заходах літературної тематики).
• Активне просування послуг ресторану за допомогою інструментів маркетингу і брендингу.</td>
<td rowspan="2">Ціннісні пропозиції

• Нестандартна концепція ресторану-читальні.
• Авторський спосіб приготування та подачі десертів.
• Орієнтованість закладу на принципи екологічної безпеки в своїй діяльності за рахунок використання натуральних продуктів і матеріалів в процесі приготування страв та оформлення інтер'єрів.
• Економічність даного формату дозвілля для відвідувача.</td>
<td>Взаємовідносини зі споживачами

• Залучення нових споживачів за рахунок активного просування послуг закладу шляхом широкої рекламної ресторану і підвищення впізнаваності закладу за допомогою розробки його «еко-бренду».
• Підтримка взаємин з постійними клієнтами за рахунок формування програми лояльності</td>
<td rowspan="2">Споживчі сегменти

• Книголюби (Саме на цей сегмент, в більшій мірі, орієнтована концепція ресторану)
• Вітчизняні туристи
• Студенти</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключові ресурси

• Керуючий і лінійний персонал</td>
<td>Канали збуту

• Друк рекламних матеріалів і візиток для поширення на вулицях</td>
</tr>
</table>

	• Система управління і мотивації персоналу • Інформаційна база постачальників і партнерів • Капітал підприємства (обладнання, приміщення, комунікації) • Фінансові ресурси • Якісні продукти.		міста. • Реклама в друкованих ЗМІ (журналах і газетах). • Зовнішня реклама (розміщення плакатів на території міста). • Інтернет реклама (створення Інтернет-сайту та профілів в соціальних мережах). • Радіореклама (замовлення радіо-ролика).	
Структура витрат • Витрати на орендну плату; • Витрати на комунальні платежі; • Витрати на заробітну плату персоналу; • Витрати на продукти, використані для приготування страв; • Витрати на закупівлю безалкогольних напоїв; • Витрати на закупівлю господарських товарів; • Витрати на оплату Інтернет-послуг; • Витрати на реалізацію маркетингової ресторану. • Витрати на придбання книжкової продукції			**Потоки доходів** • Реалізація та продаж страв та напоїв (обсяг прибутку буде забезпечуватися за рахунок кількості відвідувачів, а не за рахунок високої націнки на страви). • Реалізація книжок • Прокат настільних ігор	

Джерело: Розроблено автором на основі даних «Guramma Restaurant»

SCIENTIA
DIFFICILIS SED
FRUCTUOSA