

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Інноваційні технології обслуговування споживачів ресторанних послуг

Студентки 3 курсу, 9с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Герасимець
Вероніки
Василівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторано-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

ГЕРАСИМЕЦЬ ВЕРОНИЦІ ВАСИЛІВНІ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інноваційні технології обслуговування споживачів ресторанних послуг»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження інноваційних технологій обслуговування споживачів ресторанних послуг.

Об'єкт дослідження – інноваційні технології обслуговування споживачів ресторанних послуг.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення інноваційних технологій обслуговування споживачів у салат-барі «Salateira», м.Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ САЛАТ-БАРУ «SALATEIRA», М. КИЇВ

- 1.1. Оцінка інноваційних технологій обслуговування споживачів ресторану
- 1.2. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології обслуговування споживачів салат-бару

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У САЛАТ-БАРІ «SALATEIRA», М. КИЇВ

- 2.1. Програма заходів удосконалення інноваційних технологій обслуговування споживачів салат-бару
- 2.2. Результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій обслуговування споживачів у ресторані «SALATEIRA»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|-------|---|-----------------------------------|------------------------|
| | | за планом | факт |
| 1 | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи | 01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р. | 29.09. 2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 01.10.2022 р.- 07.10.2022р. | 07.10.2022р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 08.10.2022 р.- 19.11.2022 р. | 19.11.2022 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 20.11.2022 р. | 20.11.2022 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р. | 09. 01. 2023 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 10.01.2022 р. - 24.01.2023 р. | 24.01.2023 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі | 23.01.2023 р.- 27.01.2023 р. | 27.01.2023 р. |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 28.01.2023 р | 28.01.2023 р |
| 11 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | 29.01.2023 р. 11.02.2023 р | 11.02.2023 р |
| 12 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Відповідно до розкладу | Відповідно до розкладу |

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

В.В. Герасимець

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Герасимець В.В. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність формування удосконаленого механізму формування і реалізації інноваційних технологій обслуговування у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу, аргументувала особливості системи інноваційного менеджменту на підприємстві, оцінила її результативність у процесі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення інноваційних технологій обслуговування, оцінено їх перспективність щодо імплементації у діяльності досліджуваного об'єкта.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Т.М. Ткачук

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

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

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ САЛАТ-БАРУ «SALATEIRA», М. КИЇВ..... | 10 |
| 1.1. Оцінка інноваційних технологій обслуговування споживачів ресторану | 10 |
| 1.2. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології обслуговування споживачів ресторану | 21 |
| РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У САЛАТ-БАРИ «SALATEIRA», М.КИЇВ | 29 |
| 2.1. Програма заходів удосконалення інноваційних технологій обслуговування споживачів салат-бару..... | 29 |
| 2.2. Результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій обслуговування споживачів у салат-барі «Salateira»..... | 34 |
| ВИСНОВКИ | 38 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 40 |
| ДОДАТКИ..... | 45 |

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших тенденцій розвитку ресторанного бізнесу є зміщення пріоритетів економічного розвитку в бік інновацій та ресурсозбереження. Досвід показує, що активна робота щодо економії матеріальних, енергетичних, трудових та інших ресурсів стає найважливішим джерелом поліпшення фінансового стану суб'єкта бізнесу та головним пріоритетом впровадження інновацій. Актуальність цієї проблеми особливо зростає в умовах нестабільної економіки та кризи, що призводять до диспропорцій в споживанні ресурсів суб'єкта ресторанного бізнесу, які знижують результативність управління. У сучасних умовах у сфері ресторанного господарства відбувається швидка зміна цінностей під впливом трендів та течій. Саме тому актуально звернути увагу на те, яким чином власник може і повинен впливати на бізнес для того, щоб він приносив прибуток.

Рівень дослідженості теми. Питанням впровадження сервісних інноваційних технологій у підприємства приділено увагу таких іноземних авторів як: Аман А., Сінгх А., Радж А. та Радж С. [1]; Борисов І. [2]; Пантано, Е., Сервідіо, Р. [6]; Тенможі Р. та Кулотунган К. [7]. Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей впровадження сервісних інновацій у підприємствах ресторанного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як Бацина, Я. В., Ліміна Т.М., Сахарова М.В. [8]; Ведмідь Н. І. [9]; Гросул В., Чатченко О. [14] та інші. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Метою є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження інноваційних технологій у підприємствах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- оцінити інноваційні технології обслуговування споживачів закладу ресторанного бізнесу;
- здійснити моніторинг факторів впливу на інноваційні технології обслуговування споживачів салат-бару;
- сформулювати програму заходів з удосконалення інноваційних технологій обслуговування споживачів салат-бару;
- оцінити результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій обслуговування споживачів у закладі ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – інноваційні технології обслуговування споживачів ресторанних послуг.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення інноваційних технологій обслуговування споживачів у салат-барі «Salateira», м. Київ.

Інноваційна діяльність існувала завжди, проте мала інше визначення. У наш час ця тема є найбільш важливою, а саме, як інноваційну діяльність підтримувати і розвивати у собі та своєму бізнесі. Дана робота передбачає розгляд проблеми, спираючись на теорію, розглянути практичне застосування інновацій.

Методи дослідження. У роботі використано методи логічного, системного та комплексного підходів для формування стратегії інновацій, підвищення її ефективності. Використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки фінансово-економічних показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації сервісних інновацій, анкетування – з метою дослідження особливостей впровадження сервісних технологій у підприємства ресторанного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження сервісних технологій. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ресторану «Salateira» та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження інноваційних технологій у підприємствах ресторанного господарства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота зумовлена метою і завданнями дослідження, відповідає логіці наукового пошуку і складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ САЛАТ-БАРУ «SALATEIRA», М. КИЇВ

1.1. Оцінка інноваційних технологій обслуговування споживачів салат-бару

Ресторанний бізнес є одним з найбільш стрімко розвиваючих секторів ринку послуг і випереджає в динаміці розвитку більшість галузей економіки. Гнучкими суб'єкти ресторанного бізнесу є й у питаннях змішування традиційних та інноваційних технологій, методів та методик як на управлінському рівні закладом, так і на рівні обслуговування. Так як інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [11, с. 115] суб'єкти ресторанного бізнесу активно їх використовують, щоб залишатися у тренді та бути привабливими для споживача.

Об'єкт дослідження салат-бар «Salateira» розміщений у торгово-офісному центрі «Retroville», м. Київ, пр. Правди, 47 (рис. 1.1). Трендова концепція закладу – здорове збалансоване харчування, що базується на вирішенні «проблеми поліпшення структури харчування, якості та безпеки харчових продуктів як основи життєдіяльності людини, яка на сьогодні є однією із найважливіших як у межах однієї країни, так і планети Земля в цілому» [11, с. 205]. Тому особливу популярність салат-бари отримали у зв'язку із модою на здорове харчування, яка передбачає переважання свіжих овочів і фруктів в щоденному меню. Окрім того, такий стіл-бар є незамінним видом обладнання та презентування при організації бізнес-ланчів, банкетів і презентацій.



Рис. 1.1. Фудкорт салат-бару «SALATEIRA» в торговельно-офісному центрі «Retroville»

Слід зазначити, що «Salateira» – мережа ресторанів швидкого здорового харчування, розташованих по всій столиці, зокрема й у торговельних і торговельно-офісних центрах. Інтер'єр у стилі модерн, в фірмові відтінки яскраво-салатового й сірого, загальний стиль доповнюють червоні м'які дивани та безліч світильників. Ресторан працює в форматі fast-healthy [43]. У меню представлені популярні страви італійської й середземноморської кухонь, з багатим наповненням овочами та морепродуктами. Сири постачають з Франції та Італії. Гості можуть замовити різні види пасты, а також сформувати салати та сендвічі самостійно. Меню має три підрозділи – основне, сезонне та сніданки, до яких подають безкоштовний чай, каву або напій від шефа. Є великий вибір вегетаріанських страв [43].

В сучасних умовах існування салат-бар «Salateira» має головне завдання – це швидке адаптування та впровадження необхідних заходів в здійсненні своєї діяльності [43]. Зокрема, починають використовувати інноваційні засоби менеджменту до числа яких можна віднести продуктивні, сервісні та маркетингові інновації. Для розуміння аналітичної бази сервісних інновацій та

формування пропозицій важливо розглянути основні теоретичні підходи до визначення інноваційного менеджменту, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення інноваційного менеджменту

| Автори | Визначення |
|-----------------------|---|
| Виноградський М. [10] | процес удосконалення способів організації обслуговування відвідувачів, що передбачає використання наявного ресурсного потенціалу територій та складових менеджменту |
| Річхелд Ф. [48] | пошук засобів та процесів впровадження новітніх технологій для удосконалення надання ресторанних послуг, забезпечення відповідних умов перебування туристів в об'єктах ресторанної інфраструктури |
| Кредісов А. [31] | імплементация напрямків удосконалення обслуговування відвідувачів з використанням елементів соціально-культурного життя відповідного закладу |
| Влащенко Н.М. [11] | діяльність, що враховує принципово нові методи, підходи та засоби надання ресторанних послуг, які дають можливість підвищити результативність організації сервісного менеджменту |
| Грабовенська С. [13] | процедури удосконалення організації обслуговування, що передбачають залучення до процесу обслуговування відвідувачів |
| Ставська У. [44] | процес формування продуктів, методів їх подання клієнтам, новітніх методик просування ресторанних послуг, нових підходів до організації сервісного обслуговування |

Виходячи з даних табл. 1.1 можна зробити висновки про те, що різні науковці спільні у погляді на те, що інноваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із формуванням відповідних заходів у сфері подій, організації комплексного обслуговування.

В свою чергу, опрацювання дефініції «сервісне обслуговування», з урахуванням ототожнення понять, дозволяє визначити такі напрями трактування:

- сукупність робіт, що виконуються службою сервісного обслуговування підприємства-виробника з метою забезпечення правової захищеності та соціально-економічної задоволеності покупця в результаті використання їм придбаного товару [23];
- інструмент маркетингу [37];
- це процес з'єднання та налагодження взаємозв'язків виробника товарів та послуг з індивідуальним споживачем [9].

Зважаючи, що процеси обслуговування можуть відбуватися онлайн, тобто через канали просування і продажу, а також на інтернет-платформах цифрові системи обслуговування готелю стають ефективним інструментом конкурентної боротьби в онлайн-просторі завдяки ефективним комунікаціям в режимі 24/7. Крім того, увага цільової аудиторії привертається також традиційними технологіями: QR-коди на листівках, IoT (internet of things), інтерактивні екрани, POS-термінали тощо [32].

Узагальнюючи наведені думки, *інноваційне сервісне обслуговування* можна охарактеризувати як *систему інформаційного та технічно-організаційного забезпечення клієнтоорієнтованого управління, що формує умови використання нових методів, підходів та засобів надання ресторанних послуг.*

Впровадження сервісного обслуговування споживачів спирається на наступні принципи для власників салат-бару та його працівників [18]:

- основною цінністю закладу є турбота про сервіс, тобто сервісне обслуговування є частиною корпоративного стандарту;
- чітко прописані правила та стандарти, які регламентують поведінку кожного співробітника у різних ситуаціях, з прописаними скриптами розмов;
- моніторинг та здійснення контролю над наданням сервісного обслуговування споживачів;
- клієнтоорієнтованість.

Таким чином, виділимо основні напрями для дослідження інноваційної діяльності [11, с. 30-31]:

- формування нових страв (продуктові інновації);
- застосування нового кухонного обладнання (технічні інновації);
- використання нових маркетингових підходів (маркетингові інновації);
- застосування нових способів і методів організації бізнес-процесів (сервісні інновації).

Дослідимо ці напрями в салат-барі «Salateira» (табл. 1.2).

Впровадження інноваційних сервісних технологій мережі «Salateira»

| формування нових страв | технічні інновації | маркетингові інновації | сервісні інновації |
|------------------------|--------------------|--|--|
| + | в розробці | мобільний додаток, чат-бот, представлення у соціальних мережах | доставка продукції споживачам, формати ready to cook, ready to eat |

Джерело: [43]

Розглянуті інновації дозволяють констатувати, що салат-бар «Salateira» націлений на наступні стратегічні завдання:

- 1) підтримка іміджу компанії як закладу здорового харчування;
- 2) удосконалення процесів виробництва і збуту, комунікацій зі споживачами;
- 3) підвищення якості та конкурентоспроможності сервісу;
- 4) розширення асортименту послуг;
- 5) дослідження ринку та використання трендів.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, менеджмент салат-бару вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей [17]. Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості [17].

Організація діяльності у салат-барі формує виконання трьох важливих функцій: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання. Їх здійснення потребує створення відповідної виробничо-торгівельної структури, до складу якої входять наступні системи: управляюча, виробнича,

забезпечення та організаційно-обслуговуюча (рис. 1.2), які формують напрями інноваційної діяльності.

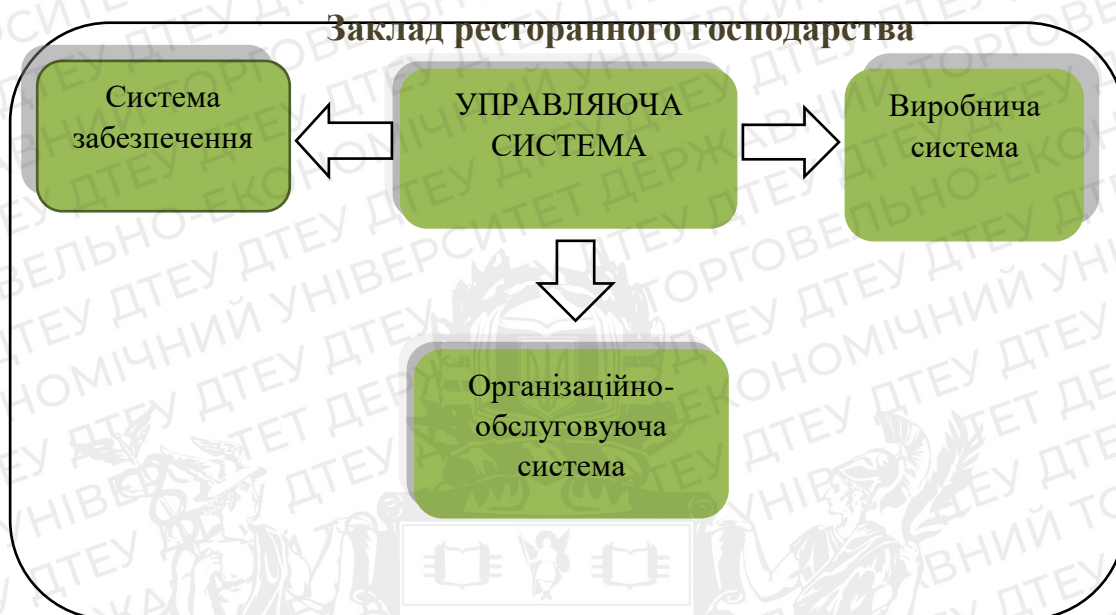


Рис 1.2. Система управління салат-бару «Salateira»

Управляюча система координує взаємозв'язки між усіма підсистемами організації, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування та діяльності організації в цілому. Мета діяльності підсистеми – забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Система забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Цілі діяльності підсистеми – своєчасне забезпечення всіх підрозділів закладу ресторанного господарства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та відповідної якості; оптимізація використання ресурсів; економія транспортно-складських витрат; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення виробництва за рахунок постійного пошуку конкурентоспроможних постачальників.

Виробнича система посідає центральне місце у закладі ресторанного господарства, в ній сировина та напівфабрикати перетворюються на готову для споживання продукцію. Мета діяльності системи – виробництво високоякісної

продукції у запланованих обсягах та у визначені терміни; основний елемент системи – виробничий процес.

Предметом занепокоєння менеджерів сьогодні через ескалацію пандемії та загострення війни є безперервність виробничого процесу, усіх його забезпечуючих складових і інфраструктур, спрямованих на досягнення цілей організації. Тому особлива увага приділяється організаційно-обслуговуючій системі, що здійснює функції реалізації та організації споживання продукції закладу, надання послуг споживачам.

Щодо управління кадровим потенціалом, перш за все, варто розглянути систему менеджменту салат-бару, яку можна описати організаційною структурою управління. Забезпеченню високого рівня сервісу сприяє грамотно побудована організаційна система салат-бару «Salateira» (рис.1.3).



Рис. 1.3. Лінійна структура управління салат-бару «Salateira»

Управління салат-бару «Salateira» здійснено за лінійною структурою. Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління [19].

Згідно структури управління керівником салат-бару «Salateira» є директор, до підпорядкування якого належать шеф-кухар, менеджер з обслуговування та бухгалтер. Яким підпорядковується виробничий персонал: кухарі, комірник, мийник посуду, прибиральник та касир.

У закладі передбачено самообслуговування, тому офіціантів не передбачено. Роботу по управлінню обслуговуючим персоналом здійснює адміністратор. Таким чином, дотримано всі нормативні правила та норми до закладів ресторанного господарства у проаналізованому салат-барі «Salateira».

Характеризуючи можливості до використання технічних інновацій, варто оцінити стан матеріально-технічного забезпечення та організацію виробничого процесу. Щодо певних організаційних питань, то у салат-барі є проблемою – управління залишками. Оскільки у салатів термін реалізації – дві години, тому потрібно точно розрахувати прохідність. Тому варто в салат-барі «Salateira» здійснювати аналіз продажу по днях протягом тижня, враховувати динаміку в різні години і тільки потім розраховувати, скільки потрібно замовити продуктів і в який час приготувати салати. Так, потрібен принаймні піврічний досвід роботи, щоб отримати уявлення про потік гостей, правильно розрахувати обсяги продажів і не прогадати з заготівлею страв. В спеціальному журналі варто фіксувати час, коли було вироблено ту чи іншу страву, а на таймері відзначається період його максимального перебування на шведському столі. Коли таймер спрацьовує, кухар перевіряє, чи залишилась страву нез'їденою, і в разі необхідності прибирає її. До вечора на кухні будуть готувати менше, щоб гості встигли все з'їсти до закриття закладу.

Слід відмітити, що специфічною особливістю салат-бару «Salateira» є реалізація концепції фудшерінгу, яка дає змогу використовувати продукти термін придатності яких закінчується для потреб малозабезпчених людей або людей які цього потребують [23]. Сутність організації виробництва в закладі такого типу полягає в створенні умов, що забезпечують правильне ведення технологічного процесу приготування страв. У табл. 1.3 наведено схему технологічного процесу в салат-барі «Salateira».

Таблиця 1.3

Схема технологічного процесу в ресторані «Salateira»

| Операції та режими | Виробничі, торгові та інші приміщення | Обладнання, яке використовується |
|--|---------------------------------------|--|
| Прийом продуктів | Загрузочна | Ваги настільні |
| Зберігання продуктів (згідно санітарно-гігієнічним нормам) | Складські приміщення | Холодильні камери, підтоварники, стелажі, полиці |
| Підготовка продуктів | М'ясо-морепродукти та овочева ділянки | Механічне обладнання, ванни, столи виробничі |
| Виготовлення продукції | Гарячий, холодний цех | Теплове, механічне устаткування |
| Реалізація продукції | Роздача | Обладнання для відпуску, касові апарати |
| Організація споживання продукції | Торгова зала | Меблі |

Складські приміщення в салат-барі служать для приймання і короткочасного зберігання продуктів, сировини і напівфабрикатів. Вони мають зручну взаємозв'язок з виробничою і торговою групами приміщень підприємства та враховують санітарно-гігієнічні вимоги [3].

В цілому, використовуване обладнання підібрано оптимально до виконуваних виробничих функцій, що й гарантує франшиза «Salateira». Проте сьогодні висувуються нові вимоги до енергетичного забезпечення закладів. Так, в умовах блекауту, що виник через пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок війни, заклади повинні створювати умови для функціонування виробничо-комерційних процесів, а також приваблювання клієнтів, що потребують додатково умов зв'язку та електроенергії. Тому автономним закладам варто закуповувати системи автономного електроживлення та мобільного зв'язку. Ті ж заклади, що є частиною фудкортів чи фудзон у торговельних центрах, як і, зокрема, досліджуваний заклад «Salateira» у ТОЦ «Ретровіль», централізовано забезпечуються управляючою компанією торговельно-офісного центра.

Серед технологічних інновацій слід відмітити ідею є підготовки салатів у присутності споживача з обраних ним інгредієнтів, причому займає це дійство менше хвилини. Салат-бар Salateira» дає змогу споживачами стати

творцями своєї страви, тобто кожен може зробити салат або сендвіч з вибраних інгредієнтів, також ресторан реалізовує концепцію фудшерінгу, яка дає змогу використовувати продукти термін придатності яких закінчується для потреб малозабезпчених людей або людей які цього потребують [19].

Є різні підходи до класифікації салат-барів. Так, згідно терморезиму моделі салат-барів поділяються на: 1) нейтральні; 2) такі, що охолоджуються; 2) такі, що підігріваються (рис. 1.4).

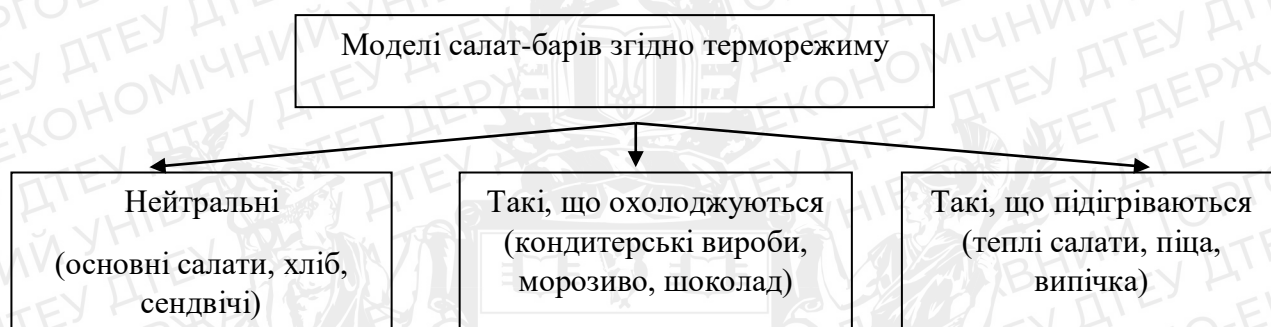


Рис. 1.4. Моделі салат-барів згідно терморезиму

Існують такі варіанти організації продажів в салат-барі (рис. 1.5):

- з'їж, скільки донесеш: принципом є «одна людина – один підхід», зазвичай кладуть у тарілку потрапляє від 500 г до 1,5 кг салату, а всього на салат-бар припадає 25-30% загального обороту ресторану за день;
- з'їж, скільки зможеш: гість може підходити до буфету необмежену кількість разів, на принципі «з'їж, скільки зможеш» будуються цілі концепції, наприклад, в певних ресторанах шведський стіл – це майже все меню, а вартість його є фіксованою, а окремо може оплачуватися тільки алкоголь і напої, фіксована ціна також може різнитися: наприклад, до 18.00 – одна, а після інша, проте необмежена кількість підходів є невиправданою через менталітет;
- з'їж, скільки зважиш: ще один метод, який підходить і для салат-барів – продаж на вагу: відвідувач самостійно кладе собі будь-який салат із запропонованого асортименту, який потім зважується на касі і оплачується;

собівартість салатів різняться: одні дорожче, інші дешевше, але кінцева ціна за 100 г - єдина для всіх;

— звичайним способом, коли загальна вартість визначається як сума вартості замовлених страв, саме такий спосіб організації продажів. Саме цей спосіб передбачено у салат-барі «Salateira».

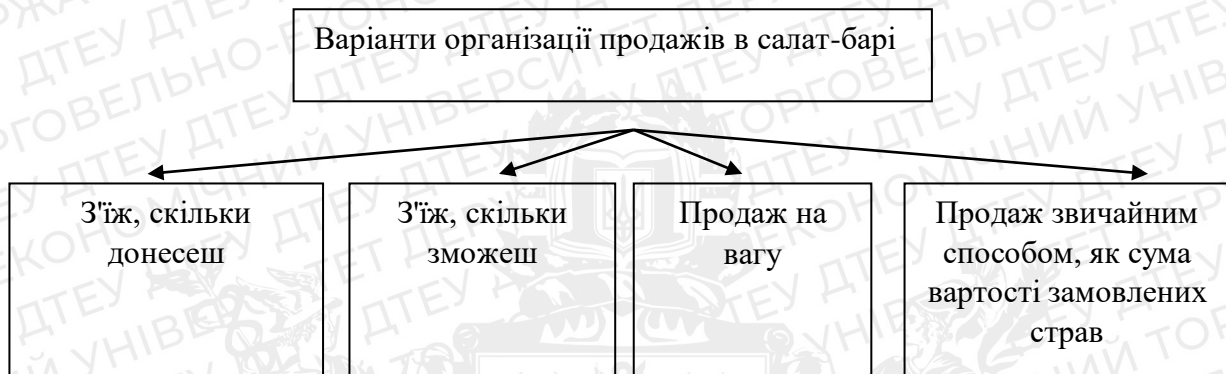


Рис. 1.5. Варіанти організації продажів в салат-барі «Salateira»

У салат-барі «Salateira» поєднується використання різних терморежимів. Так, для основних продуктів – салатів, хліба, сендвічів використовується нейтральний салат-бар, що призначений для короткочасного зберігання продуктів, які не потребують створення певного температурного режиму. Таким чином поміщаються страви, які можуть зберігатися при кімнатній температурі. Продукти, що знаходяться в ньому, не піддаються будь-якій тепловій обробці. Охолоджувальний стіл-вітрина підтримує температуру від -2 до 10-15°C і призначається для кондитерських виробів, морозива, шоколаду також в ньому можуть бути десерти і різні напої. Тут самостійно можна обрати оптимальний температурний режим зберігання продуктів. До складу устаткування входить дисплей, який відображає температуру, і дозволяє її регулювати. Гастроємності в таких моделях розташовуються над джерелом холоду. Теплий тип салат-бару функціонує за принципом марміту. У ньому здійснюють короткочасне зберігання різних готових страв і випічки. Для підтримки заданої температури в діапазоні 30-90 ° C В даному випадку під гастроємностями встановлений ТЕН. Як правило, бари облаштовуються кришкою. Вона необхідна для запобігання завітрювання страв і сприяє

підтримці температурного режиму. У салат-бару ще одна функція: стіл зі свіжими закусками і салатами збуджує апетит, демонструє рівень якості страв. Це теж свого роду реклама, але вже не «чим більше, тим краще», а свіжості і якості їжі. До того ж салат-бар зручний своєю оперативністю. Гостю не треба чекати офіціанта, а можна відразу вибрати чи замовляти будь-яку страву. Це особливо зручно для обслуговування гостей під час ланчу, коли люди приходять, щоб швидко пообідати.

Таким чином, технічні та технологічні інновації будуть полягати у пошуку і використанню більш енергетично економних основних засобів, а сервісні інновації – у пошуку оптимальних у сучасних умовах військової кризи способів взаємодії зі споживачем, зокрема під час повітряних тривог та блекауту.

1.2. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології обслуговування споживачів ресторану

Сучасні особливості управління інноваційною діяльністю в ресторанному бізнесі можна охарактеризувати наступними положеннями [10]: ускладнення виникаючих проблем через глобальні кризи, високий рівень невизначеності коронавірусної пандемії та ескалацію військових дій.

З огляду на дані умови, найбільш доцільним є застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю салат-бару «Salateira». Тому для аналізу і оцінки його інноваційної діяльності слід застосовувати специфічні показники. Аналіз літературних джерел [1-45] дав змогу виявити найважливіші фактори, що впливають на формування механізмів управління інноваційними процесами в ресторанах (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Фактори впливу на інновації салат-бару «Salateira», м Київ

Джерело: складено за [10-12].

Інноваційні технології в закладах ресторанного бізнесу передбачають залучення та утримання споживачів задля досягнення відповідного конкурентного статусу, утримання ринку та забезпечення ефективності роботи. У цьому сенсі салат-бар є найскладнішим способом реалізації салатів і закусок гостям» [3]. Однак, як стверджують ресторатори, при правильній організації саме салат-бар може стати основним джерелом доходу демократичних закладів, при цьому найголовніше – правильно організувати його роботу [12].

Проте вихідною базою для оцінювання впливу факторів є вивчення особливостей конкурентного середовища. Дислокація та характеристика салат-барів в місті Києві представлена в табл. 1.5.

Як бачимо в табл. 1.5 досліджуваний заклад є конкурентоспроможним по усім позиціям. Бізнес-аналіз зовнішнього середовища і поточного стану компанії є необхідною передумовою для розробки ефективного плану [22]. Вона спрямована на отримання та узагальнення об'єктивної інформації про стан фірми (сила, слабкість, можливості фірми, небезпека для неї).

Таблиця 1.4

Дислокація та характеристика конкурентного середовища салат-бару «Salateira» в місті Києві

| Назва закладу | Місце розміщення | Асортимент | Середній чек, грн. | Тип інновацій |
|------------------|---|--|--------------------|--------------------------|
| Salateira | У більшості ТРЦ м. Києва | Широкий асортимент салатів, сендвічів, донерів, равіоли, паст, десертів, супів, напоїв | 150-250 | сервісні, продуктові |
| Два гуся | Вул. Велика Васильків-ська, 72 Вул. Арсенальна, 9/11 | Неширокий і залежить від сезону | 130-300 | технологічні |
| Від пуза | Вул. Старовокзальна, 23 | Окрім салатів пропонується гриль, соуси, млинці, сухарики | 90-200 | сервісні, продуктові |
| Grillitza | Пр. Перемоги, 94/1 | Широкий асортимент салатів | 130-250 | сервісні, продуктові |
| Здоровенькі були | Вул. Лютеранська, 3 Вул. М. Раскової, 11 | Широкий вибір салатів, грилю та фрешів | 100-190 | продуктові, технологічні |
| Варенична | Вл. Еспланадна, 28 Вул. Мечникова, 2 | Сатати та холодні закуски | 80-200 | продуктові |

Як бачимо з табл. 1.5 заклади за концепцією та типом застосовуваних інновацій дуже схожі. Тому варто визначити можливості і ризики впровадження інновацій. Для цього проаналізуємо підприємство за допомогою SWOT-аналізу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз салат-бару «Salateira»

| Можливості | Загрози |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> Зростання попиту споживачів на здорове харчування Використання тенденцій та трендів інноваційних технологій Розвиток цифрових технологій Вихід з ринку конкуруючих компаній Поява нового контингенту Поява нових партнерів Підвищення конкурентоспроможності організації серед інших ресторанів завдяки інноваціям | <ol style="list-style-type: none"> Зростання темпів інфляції; Зміна рівня цін; Зростання курсу валют Зростання податків у галузі Посилення конкуренції Зменшення кількості замовлень у зв'язку з економічною кризою, зокрема, викликаною війною та пандемією Окупація та посилення військових загроз Зміна політики постачальників Великі витрати на здійснення плану інноваційної діяльності |

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1. Достатня популярність (Бренд); 2. Наявність незадіяних фінансових ресурсів; 3. Вдале розташування у спальних районах міста; 4. Наявність надійних партнерів; 5. Співпраця з усіма відомими кур'єрськими сервісами і наявність власної доставки; 6. Наявність постійної клієнтської бази; 7. Висока кваліфікація та мотивація управлінського та виробничого персоналу | 1. Збої у постачанні продукції; 2. Недоліки у рекламній політиці; 3. Недостатній контроль виконання наказів та розпоряджень; 4. Постійна зміна кадрів і довгий процес навчання і адаптації персоналу; 7. Відносно невелике приміщення; 8. Договір оренди площі укладено на невеликий термін (1 рік); 9. Труднощі впровадження інновацій через обмеження франшизи. |

Джерело: сформовано за [18; 22; 43]

Як бачимо, чинники демонструють переважання слабких сторін та загроз, які ймовірно високі.

Щодо характеристики внутрішнього середовища до здійснення інновацій, основну інформацію нам дає аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності салат-бару «Salateira», тис. грн. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні показники фінансово-господарської діяльності салат-бару «Salateira»

| № | Показник | роки | | Зміни | |
|----|---|---------|-------|--------|--------|
| | | 2021 | 2022 | (+,-) | % |
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 2016,74 | 2200 | 183,26 | 9,09 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | 1760 | 1870 | 110 | 6,25 |
| 3 | Валовий прибуток від реалізації | 256,74 | 330 | 73,26 | 28,53 |
| 4 | Адміністративні витрати | 59,4 | 77 | 17,6 | 29,63 |
| 5 | Витрати на збут | 26,4 | 33 | 6,6 | 25 |
| 6 | Загальна собівартість реалізованої продукції | 1845,8 | 1980 | 134,2 | 7,27 |
| 7 | Прибуток від реалізації | 170,94 | 220 | 49,06 | 28,7 |
| 8 | Інші операційні доходи | 26,4 | 33 | 6,6 | 25 |
| 9 | Прибуток від операційної діяльності | 197,34 | 253 | 55,66 | 28,21 |
| 10 | Інші фінансові доходи | 6,6 | 4,4 | -2,2 | -33,33 |
| 11 | Прибуток від звичайної діяльності | 212,74 | 264 | 51,26 | 24,1 |
| 12 | Податок на прибуток | 63,8 | 79,2 | 15,4 | 24,14 |
| 13 | Чистий прибуток | 148,94 | 184,8 | 35,86 | 24,08 |

Джерело: сформовано за даними фінансового відділу

Проаналізувавши таблицю 1.6, можна зробити висновок, що протягом 2021-2022 років показники діяльності салат-бару «Salateira» зазнали

позитивних змін. Це пов'язано з тим, що, незважаючи на карантинні обмеження та блекнути фудкорти в торговельних центрах продовжували працювати, забезпечені постійним потоком покупців. Тому чиста виручка від реалізації зросла в 2022 році порівняно з 2021 роком на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%). Інші операційні доходи підприємства зросли на 6,6 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%). В 2022 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та на 2,2 тис. грн. (33,33%). Чистий прибуток салат-бару «Salateira» в 2022 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2021 р. (рис.1.7).

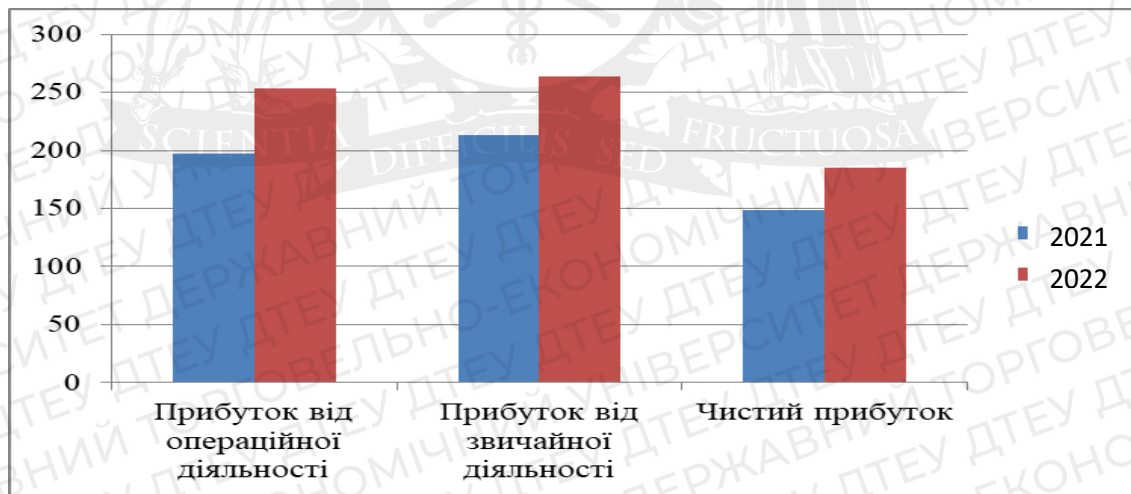


Рис. 1.7. Динаміка фінансових результатів салат-бару «Salateira», 2021-2022 рр.

Серед чинників впливу на інновації, зокрема продуктові, важливим є дослідження асортиментної політики салат-бару «Salateira». Так, меню, що представлено у салат-барі «Salateira» складається з легких страв і, певною мірою, призначене для людей, що стежать за собою, а також бажають харчуватися смачно. Основними споживачами є жінки, які або хочуть

схуднути, або прагнуть зберегти витончену фігуру. А також такий заклад є надзвичайно популярним у людей, що дотримуються руху вегетаріанства. Однак варто визнати, що для чоловіків одного салату, як правило, буде не достатньо. Тому меню салат-бару доповнено декількома більш істотними стравами – теплий салат з качиною грудкою, салат Цезар, яловичий язик відварений, макарони з морепродуктами тощо (рис. А.1, додаток А). Салат-бар може формуватися одними салатами і закусками, а може доповнюватися гарячими стравами. У нашому випадку, окрім салатів пропонуються й супи та солодкі трави. На асортимент впливає сезонність. Так в залежності від сезону в салат-барі з'являються нові позиції: влітку додаватимуться фрукти, а взимку – більш ситні страви, наприклад ковбасну нарізку. При цьому варто також враховувати, що різна закупівельна ціна на овочі та фрукти для салат-бару в залежності від сезону є проблемою. Відповідно, коливання собівартості щодо ціни треба постійно тримати під контролем, щоб сезонність не впливала на собівартість, тому й змінюватиметься асортимент: менше свіжих овочів взимку і менше заморозки влітку.

Салат-бар «Salateira» – це не тільки вітрина, що демонструє страви, а й частина інтер'єру: обладнання має дизайн, що відповідає стилю закладу.

Слід зазначити, що серед внутрішніх чинників важливим в організації ефективної роботи є рівень якості продукції та її безпечність. Тому побудова системи контролю якості та безпечності ресторанної продукції має бути одним із пріоритетних завдань керівництва салат-бару «Salateira». Контроль якості та безпечності ресторанної продукції має здійснюватись на всіх стадіях виробництва. Необхідно здійснювати вхідний контроль сировини та напівфабрикатів, оперативний контроль в процесі виробництва та контроль за реалізацією клієнтам закладу, а крім того слідкувати за тим, щоб персонал салат-бару дотримувався санітарно-гігієнічних норм, техніки безпеки і правил охорони праці. Зазначений фактор впливає на репутацію та імідж закладу та інтегрується у зовнішнє середовище як конкурентоспроможність ресторану.

Для аналізу зовнішнього середовища ми скористались моделлю STEEPLE – аналізу (табл. 1.7). Ступінь впливу кожного фактора будемо оцінювати від 0 до 5. Середні бальні оцінки визначимо відношенням середньої оцінки до максимально можливої.

Таблиця 1.7

Результати оцінки впливу зовнішніх факторів на ефективність функціонування системи економічної безпеки салат-бару «Salateira»

| Буква | Зміст впливу |
|-------|---|
| S | Збільшення економічно зайнятого населення, збільшення якості життя призводить до збільшення попиту на здорове харчування |
| T | Технологічний процес дозволяє продавати більш якісну продукцію. |
| E | Ціни на сировину залежать від курсу долару, із його ростом збільшуються ціни на |
| E | Підприємство надає екологічно безпечні послуги. |
| P | Компанія залежить від політичних настроїв в країні, бюрократія та корупція негативно впливають на прибуток. |
| L | Юридичний аспект дуже важливий, так як підприємство постійно підписує договори, які мають бути вивірені на всі можливі ризики |
| E | Освітній елемент формує кадри майбутнього та підвищує рівень компетентності вже наявних кадрів. |

Джерело: сформовано за [18; 22; 43]

Дані табл. 1.5 – 1.7 свідчать, що на доцільність та ефективність впровадження інновацій салат-бару «Salateira» впливають такі чинники: кон'юнктура ринку; інфляція; облікова політика підприємства; загальний економічний стан населення України; наявність потужних конкурентів, що накладають певні обмеження, спричинені фінансовими витратами, які сьогодні варто переглядати з точки зору доцільності в умовах війни. Серед позитивних – рівень упізнаваності бренду, зокрема за рахунок сервісних і продуктових інновацій мережі «Salateira».

Таким чином, аналіз системи інноваційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу салат-бару «Salateira» визначається характеристикою основних засобів реалізації сервісних та маркетингових інновацій. Розробка заходів інноваційного менеджменту, зокрема щодо сервісних інновацій, є головною складовою забезпечення прихильності споживачів, партнерів та посилення позитивного іміджу салат-бару «Salateira».

РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У САЛАТ-БАРИ «SALATEIRA», М. КИЇВ

2.1. Програма заходів удосконалення інноваційних технологій обслуговування споживачів салат-бару

Проведене дослідження виробничо-сервісної системи дозволяє визначити основні етапи застосування системи інноваційного менеджменту салат-бару «Salateira»:

- застосування бенчмаркінгу як методу використання найкращих кейсів;
- інтеграція цифрових технологій;
- розвиток інноваційної діяльності в цілому.

Основні етапи формування напрямків удосконалення системи управління інноваціями салат-бару «Salateira» наведено на рис. 2.1

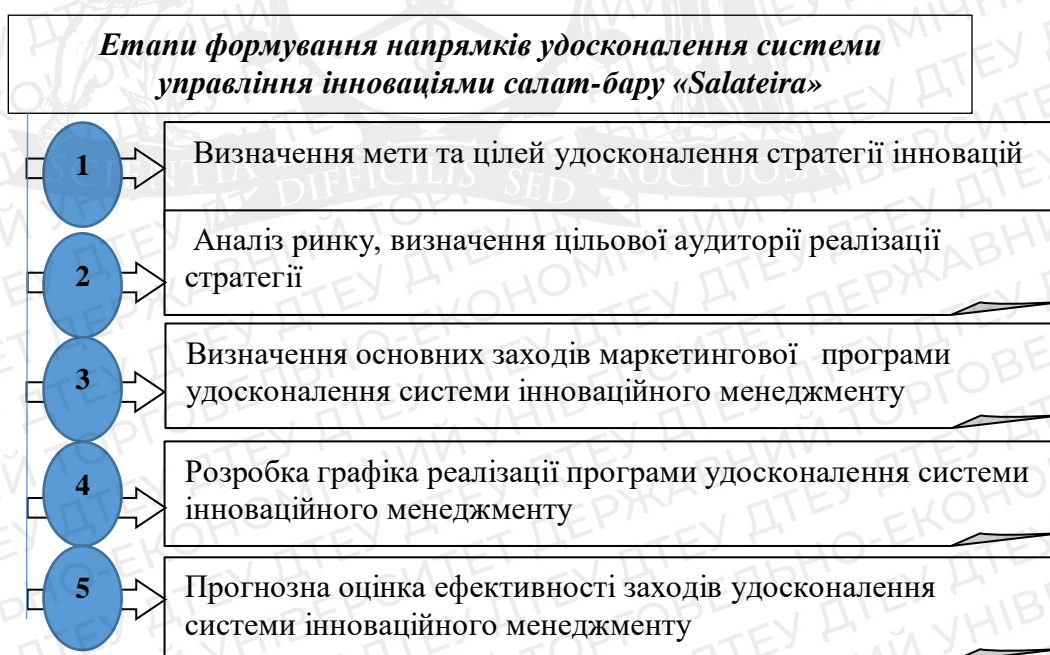


Рис. 2.1. Основні етапи формування напрямків удосконалення системи управління інноваціями салат-бару «Salateira»

Метою розробки програми удосконалення системи управління інноваціями є підвищення рівня ефективності стратегічного розвитку салат-

бару «Salateira» та досягнення відповідних соціальних і економічних цілей господарської діяльності закладу ресторанного господарства, зокрема посилення клієнтоорієнтованості та використання цифрових технологій..

Водночас, можемо сформувані тактичні цілі удосконалення системи управління інноваціями салат-бару:

- зростання рівня лояльності споживачів до самого ресторану та до його продукції і послуг;
- посилення позитивного іміджу закладу і мережі в цілому;
- формування передумов розширення ринку збуту;
- зростання ефективності та віддачі роботи комерційного персоналу за рахунок підвищення рівня його мотивованості.

Пропонований план заходів з інтеграції цифрових технологій на 2023 рік наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

План заходів щодо активізації цифрових інновацій клієнтоорієнтованого сервісу салат-бару «Salateira» на 2023 р.

| № | Заходи | Відповідальні за впровадження підрозділи | Термін впровадження |
|---|--|---|---------------------|
| 1 | Чітка ідентифікація цифрових інструментів, впровадження інновацій: - комунікаційних процесів (AI, чіт-боти, мобільний додаток); - виробничих процесів (впровадження системи Zero Waste); - обслуговуючих процесів (енергозберігаючі технології) | всі підрозділи | протягом року |
| 2 | Моніторинг та чітке визначення інтересів споживачів: - дослідження споживчих переваг шляхом анкетування та фокус-груп (щокварталу); - проведення анкетного опитування потенційних споживачів на веб-сайті (постійно); - проведення раз на квартал промо-акцій для клієнтів салат-бару | департамент маркетингу, комерційний департамент | протягом року |
| 3 | Визначення пріоритетів у цифровізації сервісів для споживачів: - підготовка та презентація мобільних продуктів; - підготовка та розповсюдження комерційних пропозицій щодо цифровізації сервісів (кіоски самообслуговування) | департамент маркетингу, комерційний департамент | I квартал 2023 р. |

| № | Заходи | Відповідальні за впровадження підрозділи | Термін впровадження |
|---|--|---|---------------------|
| 4 | Розподіл функцій: - розробка CRM системи; - публікація новин через сайт та сторінки у соціальних мережах, чат-боті, мобільному додатку | департамент постачання, департамент маркетингу, комерційний департамент | 2 квартал 2023 року |

Джерело: сформовано за [18; 22; 43]

Найбільш важливими інноваційними цифровими сервісними технологіями, які значно спрощують та оптимізують комерційні процеси салат-бару є: меню з QR-кодом; сенсорні виробники їжі; технології LED оповіщення PowerSoak; технологія Carpkold; теппан-шоу [5]. Електронне меню, що зчитується з QR-коду, збільшує обсяг продажів за рахунок яскравішого інтерактивного переліку страв із можливістю автоматизованого їх підбору за побажаннями гостя. Сенсорні виробники їжі – це автомати для приготування їжі та напоїв, які користуються популярністю у всьому світі.

Слід зазначити, що проведені у попередньому розділі дослідження показали, що мережа «Salateira» слабо використовує цифрові технології комунікацій, що послаблює можливості клієнтоорієнтованості сервісного обслуговування споживачів: сайт, соцмережі. Тому варто впровадити ще технології чат-боту в месенджерах та мобільний додаток, а також формування блогів у соціальних медіа.

Крім того, в умовах підвищених вимог до енергоефективності та екологічності сервісу важливим є впровадження технологій комунікацій та енергетичної безпеки. Заходи з удосконалення системи інновацій салат-бару «Salateira» мають бути спрямовані в першу чергу на наступні категорії потенційних споживачів:

- споживачі, які знаходяться в радіусі пішої доступності до ресторану
- споживачі, які знаходяться поза межами, але які можуть бути зацікавленими у послугах закладу;
- стейкхолдери.

Саме на них повинні бути спрямовані цифрові інновації.

Наступним напрямом є розвиток інноваційної діяльності в цілому. Так, інновації в системі управління салат-баром «Salateira», на нашу думку, варто застосовувати, перш за все, для мотивації персоналу. Механізм відносно інноваційної діяльності повинен містити відповідні стимули, націлюючи працівників на систематичний і цілеспрямований пошук шляхів вдосконалення своєї роботи. Таким чином, керівники покращать ефективність роботи персоналу за рахунок проведення заходів всередині ресторану, для об'єднання команди, створення контактних груп, а також різного роду «конкурсів» з метою виявлення найбільш успішного працівника і заохочення з боку управління [10].

Проте досліджуваний заклад є частиною франчайзингової системи. Тому в процесі проведення інновацій в цілому по закладу потрібне узгодження з керуючою компанією-франчайзером по наступним заходам:

1. Презентація нововведень кухарям і менеджерам ресторану. Таким чином проходить обговорення і остаточне затвердження рецептурних характеристик і вигляду страви. Усі члени команди мають бути проінформовані і готові до освоєння новинки.
2. Створення технологічних карт з чітким зображення кожного інгредієнта і вигляду кінцевої страви. Кухарі проходять тренінг у позаробочий час для ознайомлення з основними характеристиками нового меню і його перевагам, які можуть бути запропоновані гостям. У даному випадку, тренінг проводиться декілька разів через позмінну роботу кухарів .
3. Позаплановий контроль знань на протязі робочого часу співробітника, на предмет знання особливостей страви, переваг і алергенів, які допоможуть гостям визначитися с замовлення, а ресторану, збільшити прибуток.

В рамках реалізації пропонованих заходів для працівників має бути створена система менторингу, яка буде спрямована на адаптацію до інновацій, а також мотивацію, заохочення до вивчення нового і підтримання ідеї професіоналізму кожного члена команди.

В цілому, імплементуючи систему менторингу з дослідженнями споживачів і використанням методології бенчмаркінгу, впровадження інновацій варто провести в наступній послідовності:

Етап 1. Проведення аналізу споживачів для визначення формату нового меню, або його частини, не завдаючи шкоди загальній концепції закладу.

Етап 2. Перед введенням страв до певного розділу меню, винести її на перші позиції і зробити спеціальну позначку біля назви. Таким чином вдасться залучити споживачів, які давно чекали на даний вид страв, а також тих, хто відносить до сегменту «шукачі пригод», тобто, прихильники до дегустацій новинок.

Етап 3. Проведення тренінгів для поглиблення кваліфікації співробітників у питаннях здорового харчування, а також у техніках продажів.

Етап 4. Проведення детального спостереження та аналізу ефективності пропонуванних заходів. За дотримання попередніх рекомендацій, на екрані відгуків біля виходу може бути питання: «чи сподобалося Вам нове меню?». Таким чином, для споживачів, які спробували його, буде цікаво поділитися власною думкою, а для людей, які звично обрали улюблені страви, дане запитання буде спонукаючим до вибору, який вони зроблять наступного разу. Оскільки за даною технологією повідомлення автоматично вносяться до відповідної Google-таблиці, яка буде доступна для керівників даного ресторану у вигляді аналітичних діаграм та таблиць.

Крім того, у реалізації інноваційних завдань салат-бару згідно з останніми тенденціями із забезпечення безпеки HR-менторинг (система тренінгів) має за мету покращення компетентностей та практичних навичок. Система менторингу працівників, при цьому має включати в себе систематичну перевірку знань та реакцій у критичних ситуаціях (пожежа, повітряна тривога, військовий чи терористичний напад тощо). Заохочення до додаткового навчання за кошт підприємства є важливим елементом розвитку персоналу, оскільки наслідком для співробітника будуть мотиваційні переваги у вигляді надбавки до заробітної плати, на основі підвищення

кваліфікації. Одиначне втілення інновації у життя передбачає разову виплату надбавки або премії. Проте, якщо співробітник виявляє високу активність у сфері інноваційного розвитку підприємства, то призначається постійна надбавка до заробітної плати або підвищення ставки за оплату праці, або соціальне страхування чи інші привілеї.

У системі проведення загальної інноваційної діяльності також важливе значення для організації ефективної роботи салат-бару відіграє рівень якості продукції та її безпечність. Тому побудова системи контролю якості та безпечності ресторанної продукції має стати одним із пріоритетних завдань керівництва салат-бару «Salateira». Контроль якості та безпечності ресторанної продукції має здійснюватись на всіх стадіях виробництва: вхідний контроль сировини та напівфабрикатів, оперативний контроль в процесі виробництва та контроль за реалізацією клієнтам закладу, а крім того слідкувати за тим, щоб персонал салат-бару дотримувався санітарно-гігієнічних норм, техніки безпеки і правил охорони праці.

Саме пропоновані заходи щодо удосконалення інноваційних технологій дозволять салат-бару «Salateira» бути конкурентоспроможним та популярним, адже їхня мета – клієнтоорієнтованість закладу в усіх бізнес-процесах.

2.2 Результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій обслуговування споживачів у ресторані «Salateira»

Дослідження життєвого циклу інновацій завершується аналізом успіхів, які було досягнуто. Він ґрунтується на конкретних показниках фінансового або маркетингового росту, згідно поточних та стратегічних звітів.

Інновації у салат-барі «Salateira», як було встановлено, застосовуються стосовно методів управління, цифрових технологій та меню закладу, що оновлюється кожного сезону: у ньому залишаються відомі і популярні серед постійних відвідувачів страви, але обов'язково додаються нові страви, які ще більше розкривають смаки.

Однією з останніх інновацій, якою користується заклад стало впровадження служби доставки. Споживачі використовують сайт салат-бару «Salateira» або додаток у смартфоні для замовлення страв, обираючи «самовивіз» або доставку замовлення додому чи в офіс. Замовлення приймаються також по телефону.

Використання вказаних інновації планувалося власниками ресторану на етапі визначення концепції і стратегії розвитку бізнесу. Таким чином було закладено загальну ідею ресторану, яка зобов'язує до інноваційної діяльності на усіх етапах виробничого циклу і реалізації продукту.

Ресторан відрізняється тим, що на першому етапі було закладено продуктовий тип організаційної структури, який притаманний мережевим ресторанам. Так, вище керівництво і ключові працівники ресторану знаходяться на постійному зв'язку, який передбачає своєчасне виявлення проблем, пошук шляхів до їх вирішення і, на базі цього, покращення роботи усієї системи.

Сервісні інновації в ресторанному бізнесі наразі мають досить важливе значення. Для визначення витрат на проведення пропонуванних вище заходів розробимо кошторис (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кошторис витрат на впровадження інноваційних програм салат-бару
«Salateira» на 2023 р.**

| № | Заходи | Орієнтовна вартість, тис. грн. |
|---|---|-----------------------------------|
| 1 | Удосконалення процесів цифрових комунікацій | 40,0 |
| 2 | HR-менторинг | 20,0 |
| 3 | Проведення анкетного опитування потенційних споживачів | 20,0 |
| 4 | Проведення промо-акцій для споживачів салат-бару | 20,0 |
| 5 | Підготовка та розповсюдження комерційних пропозицій щодо цифровізації сервісів обслуговування та доставки | 15,0 |
| 6 | Просування салат-бару через соцмережі | 15,0 |
| | Разом | 130,0 |

Джерело: сформовано за [18; 22; 43]

Отже, відповідно до розробленого кошторису, основними статтями витрат будуть: удосконалення процесів цифрових комунікацій, HR-менторинг, проведення анкетного опитування потенційних споживачів, проведення промо-акцій для споживачів салат-бару, підготовка та розповсюдження комерційних пропозицій щодо цифровізації сервісів обслуговування і доставки, просування закладу через соціальні мережі.

Орієнтовна вартість витрат становитиме 130,0 тис. грн., що складе 6,95% від собівартості (1870 тис.грн.) салат-бару «Salateira» від 2022 р.

Відповідно до розроблених пропозицій розрахуємо показник довічної цінності споживача салат-бару «Salateira» на 2023 р., де врахуємо, що за рахунок удосконалення середній чек становитиме 235 грн., тобто зросте всього на 6% (враховуючи сучасну інфляцію це зростання може бути й вищим), частота повторних покупок – 8 одиниць, тобто зросте за рахунок проведених заходів з цифровізації лише на 1 одиницю, а тривалість відносин зі споживачем залишиться стабільною – 4,9 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок на наступний період (2023 р.) та динаміка показника довічної цінності споживача салат-бару «Salateira» у 2019-2023 рр.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Плано вий рік (2023 р.) | Абсолютне відхилення | | | Відносне відхилення | | |
|--|------|------|------|----------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2021 / 2020 | 2022/ 2021 | План/ 2022 | 2021 / 2020 | 2022/ 2021 | План/ 2022 |
| Середній чек, грн. | 150 | 210 | 220 | 235 | 60 | 10 | 15 | 40 | 4,8 | 6,8 |
| Частота повторних покупок, один. | 8 | 6 | 7 | 8 | -2 | 1 | 1 | -25 | 16,7 | 14,2 |
| Тривалість відносин з клієнтом, роки | 5 | 4,8 | 4,9 | 4,9 | -0,2 | 0,1 | 0 | -4 | 2,1 | 0 |
| Довічна цінність споживача – LTV, тис.грн. | 6 | 6,05 | 7,55 | 9,21 | 0,05 | 1,50 | 1,67 | 0,8 | 24,8 | 22,1 |

Показник довічної цінності споживача розраховується за формулою:

$$LTV = AOV \times RPR \times Lifetime \quad (2.1)$$

де AOV (Average Order Value) – середня вартість замовлення або середній чек;

RPR (Repeat Purchase Rates) – частота повторних покупок;

Lifetime – тривалість відносин з клієнтом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження інноваційних технологій обслуговування споживачів у ресторані салат-бар «Salateira», м. Київ дозволяє зробити наступні висновки:

1. Об'єкт дослідження салат-бар «Salateira» розміщений у торгово-офісному центрі «Retroville», м. Київ, пр. Правди, 47. Трендова концепція закладу – здорове збалансоване харчування.
2. Оцінка інноваційних технологій обслуговування споживачів ресторану показала, що постійними є продуктові інновації: салат-бар періодично вводить нові позиції в меню, присутні сезонні страви. Технічні інновації поки знаходяться в стадії розробки і впровадження і, в основному, стосуються впровадження енергозберігаючих технологій, цифрових технологій (QR-меню, кіоска самообслуговування). Маркетингові інновації стосуються технологій комунікації, зокрема, удосконалюється мобільний додаток, формується політика комунікацій через соціальні мережі. Серед сервісних інновацій, впроваджених останні кілька років - доставка продукції споживачам, формати ready to cook, ready to eat.
3. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології обслуговування споживачів ресторану визначив переважання слабких сторін та загроз, які ймовірно високі. Тому програми пропозицій з впровадження інновацій повинні посилити слабкі сторони й укріпити сильні. Зокрема, це стосується формату й концепції закладу. Тому найголовніше – донести інноваційні зміни до споживачів.
4. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності салат-бару можна зробити висновок, що протягом 2021-2022 років показники діяльності салат-бару «Salateira» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації

зросла в 2022 році порівняно з 2021 роком на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%). Інші операційні доходи підприємства зросли на 6,6 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%). В 2022 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та на 2,2 тис. грн. (33,33%). Чистий прибуток салат-бару «Salateira» в 2022 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2021 р. Тому у закладу є необхідна фінансова сила для здійснення інновацій.

5. З метою визначення ефективності пропозицій, проведено співвідношення результатів та витрат на їх досягнення. Для визначення витрат на удосконалення системи сервісного обслуговування споживачів «Salateira», розроблено кошторис, орієнтовна вартість витрат становитиме 130,0 тис. грн., що складе 6,95% від собівартості у досліджуваному 2022 р. На основі проведених розрахунків визначено, що зростання показника довічної цінності споживача салат-бару «Salateira» у наступному періоді за рахунок удосконалення система цифровізації сервісного обслуговування споживачів може скласти 22,1%.

Позитивні результати впровадження заходів щодо інноваційних технологій обслуговування споживачів у ресторані «Salateira» показали, що вони є доцільними та ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aman, A., Singh, A., Raj, A., & Raj, S. (2020). An Efficient Bar/QR Code Recognition System for Consumer Service Applications. 2020 Zooming Innovation in Consumer Technologies Conference (ZINC). <https://doi.org/10.1109/zinc50678.2020.9161778>
2. Borysov, I. (2021). Service in the conditions of using digital technologies. Law and Innovative Society, 2 (17). Internet Archive. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2\(17\)-25](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2(17)-25)
3. Innovative Development Of Hotel And Restaurant Industry And Food Production. (2020). *Innovative development of hotel and restaurant industry and food production*. <https://doi.org/10.46489/okpr-01>
4. Innovative technologies and equipment: development prospects of the food and restaurant industries. (2022). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-205-0>
5. Issues and Methods in Consumer-Led Development of Foods Processed by Innovative Technologies. (2016). *Novel Food Processing*, 355–390. <https://doi.org/10.1201/9781420071221-23>
6. Pantano, E., & Servidio, R. (2012). Modeling innovative points of sale through virtual and immersive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.02.002>
7. Thenmozhi, R., & Kulothungan, K. (2020). Service-Oriented Middleware for Service Handling in Cloud-Based IoT Services. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 516–523. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38040-3_58
8. Бацина, Я. В., Ліміна Т.М., Сахарова М.В. (2018). Інноваційні технології ресторанного бізнесу в умовах цифровізації. <https://doi.org/10.18411/lj-12-2018-28>
9. Ведмідь Н. І. Сутність категорії «сервіс» у контексті економічного знання. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/2/Vedmid.doc

10. Виноградський М. Д. (2020). Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Центр навчальної літератури. - 510 с.
11. Влащенко Н.М. (2018). Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 373 с.
12. Гнатенко М. К. (2019). Поведінка споживача : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальностей 073 – Менеджмент, 281 – Публічне управління та адміністрування. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 53 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/53204/1/2018%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20170%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%9F%D0%A1.pdf
13. Грабовенська С.П. (2019). Стратегія розвитку ресторанного господарства URL: <http://joomla.spkneu.org/>
14. Гросул В., Чатченко О. (2019). Інноваційні технології оновлення бізнес-моделі ресторанного господарства. Вісник УНУ. Міжнар. ек. відносини та світова економіка, 27. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-7>
15. Довбуш, В. І. (2019). Інноваційні технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного ресторану. Менеджмент, 29 (1), 120–129. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.1.10>
16. Довгань Л.Є. (2018). Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: ЕксОб.– 384 с.
17. Довгань С.М. (2022). Поведінка споживача. URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/povspogt1.pdf>
18. Завгородня О.Є. (2016). Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу. *Культура України*. – Вип. 52. - С.129-139.
19. Зеленська Л., та ін. (2017). Інноваційний менеджмент: словник-довідник організатора заходів. - К.: НАКККІМ. - 84 с.
20. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. (2018). Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми*

економіки. - Випуск 21. – С. 284-287. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf>

21. Карпюк О.А. Event-менеджмент ресторанного бізнесу України як інструмент маркетингових комунікацій / О.А. Карпюк, А.О. Сингаєвська // Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. - Житомир: Вид-во Євенок О.О.,2017. - С.331-359.

22. Кирилова А.М. Сутність та принципи інноваційного менеджменту. *Вісник Сумського державного університету*, 2016. - №2 . – С. 31-39

23. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль, Н. М. Джгуташвілі. – Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. – 209 с.
URL:https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/905/3/KLIYENT_ORIYENTOVANE%20UPRAVLINNYA_2021.pdf

24. Коваль З. О. (2019). Підприємництво і менеджмент \: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., Львів. – 172 с.

25. Коломицева О. В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.

26. Костишина Т.А. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: підручник / Т. А. Костишина, В.П.Писаренко, О.О. Нестуля. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2017. – 604 с

27. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

28. Кравцов С. С. (2018). Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. - № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6416>

29. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч.посіб./ Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

30. Крахмальова Н.А. (2017). Маркетингові стратегії ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Вісник КНТУД*. - №1. – С. 147-152
31. Кредісова І. Менеджмент для керівників: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ: —Знання. КОО, 2016. – 556с.
32. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін. – К.: Академвидав, 2019. – 416 с.
33. Кулібанова В.В. (2018). Маркетинг в сервісі. URL: https://stud.com.ua/137670/marketing/marketing_v_servisi
34. Лисюк Т.В., та ін. (2017). Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності ресторанних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. - №1. – С. 116-119.
35. Лишко С. (2021). Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. - Випуск # 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/707/680>
36. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. Навч. посібник. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: КНЕУ, 2003. - 524 с
37. Луценко К.О., Луценко В.Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки університету «Крок». Серія «Економіка». 2018. № 3(51). С. 151–156.
38. Мазаракі А. А., П'ятницька Н. О., П'ятницька Г. Т., Литвиненко Т. Є., Расулова А. М., Григоренко О. М., Світлична Л. М. та ін. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Підручник. / за ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. К.: Центр учбової літератури. 2011. 584 с.
39. Мазаракі А.А., Антонюк І.Ю., та ін. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / А.А. Мазаракі, І.Ю. Антонюк, Н.О.

П'ятницька, Г.Т. П'ятницька, та ін./ за ред. проф. Н.О. П'ятницької / підручник для вузів. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

40. Маркетингова політика комунікацій (2018). Електронний підручник. URL: <https://library.if.ua/books/126.html>

41. Мельниченко С.В., Шаповал С.Л., та ін. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 2. Ресторани та бари / [А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, С.В.Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А.Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 312 с.

42. Опанащук Ю., Колісниченко Т. та Вергун А. (2021). Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 27, 57–66. Інтернет-архів. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.27.2021.6>

43. Сайт салат-бару Salateira. URL: <https://salateira.ua/uk/>

44. Ставська, У. (2022). Інноваційна діяльність в ресторанному сфері. Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанної та туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів, 180–222. <https://doi.org/10.46299/979-8-88831-930-7.6>

45. Сухаренко, О. І. (2020). Сучасні інноваційні технології в системі ресторанного бізнесу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету, 20(1), 178–186. <https://doi.org/10.31388/2078-0877-20-1-178-186>

ДОДАТКИ



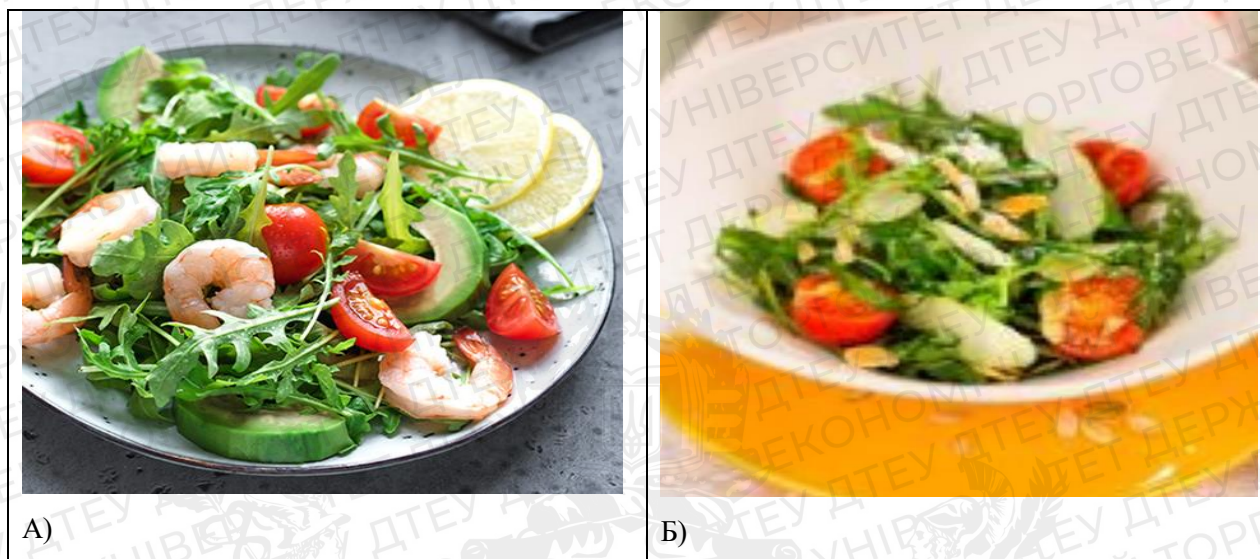


Рис. А.1. Салат морепродуктами (а) та салат «Фітнес» (б)



Рис. А.2 Салат Тропічний