

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

# DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу, 1 групи  
заочної форми навчання  
спеціальності 073

«Менеджмент»

Спеціалізації

«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Тропіциної  
Юлії Володимирівни

Федоряк  
Руслан Михайлович

Охріменко  
Алла Григорівна

*підпис студента*

*підпис керівника*

*підпис гаранта*

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2022 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

*Тропичній Юлії Володимирівні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Digital-технології в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

*Мета роботи* – дослідження теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – Digital-технології в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу (крафтова пекарня DrovaMuka).

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу (на прикладі крафтової пекарні DrovaMuka)

1.1 Теоретико-методологічні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу

1.2 Організаційно-економічна характеристика крафтової пекарні DrovaMuka

1.3 Оцінка наявності та ефективності використання Digital технологій в управлінні крафтовою пекарнею DrovaMuka

Розділ 2. Удосконалення Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу (на прикладі крафтової пекарні DrovaMuka)

2.1 Програма заходів з удосконалення використання Digital технологій в управлінні крафтовою пекарнею DrovaMuka

2.2 Оцінка ефективності впроваджених заходів

Висновки

Список використаних джерел

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	18.09.2022
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	10.10.2022
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	12.12.2022
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	20.12.2022
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	19.01.2023
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2023
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	03.02.2023 р.	03.02.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	01.02.2023
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «10» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Федоряк Р. М.  
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програми Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент Тропіцина Ю. В.  
(підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Федоряк Р. М.  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Тропіциної Ю. 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)

**ЗМІСТ**

Вступ.....	7
Розділ 1. Діагностика Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу (на прикладі крафтової пекарні DrovaMuka).....	10
1.1. Теоретико-методологічні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу.....	10
1.2. Організаційно-економічна характеристика крафтової пекарні DrovaMuka.....	17
1.3. Оцінка наявності та ефективності використання Digital технологій в управлінні крафтовою пекарнею DrovaMuka.....	25
Розділ 2. Удосконалення Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу (на прикладі крафтової пекарні DrovaMuka).....	30
2.1. Програма заходів з удосконалення використання Digital технологій в управлінні крафтовою пекарнею DrovaMuka.....	30
2.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів.....	35
Висновки.....	39
Список використаної літератури.....	44

**Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.** Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній день всі без винятку галузі економіки піддаються Digital-трансформації в результаті переходу світової економіки на новий рівень розвитку, заснований на цифрових технологіях, що проникають без винятку не тільки в кожний процес виробництва, розподілу та обміну товарів та послуг, а й у процеси взаємовідносин між їхніми учасниками. Стосовно підприємств ресторанного бізнесу, це відбувається як шляхом роботизації, так і шляхом діджиталізації всіх основних бізнес-процесів (процеси виробництва, постачання та збуту).

Разом з тим, дослідження різних маркетингових агентств показують, що на ринку підприємств громадського харчування, і особливо ринку ресторанних послуг України, перелічені процеси ще не стали масовим трендом. Це спричиняє ситуацію, у якій українські підприємства ресторанного бізнесу значно поступаються на ринку іноземним конкурентам, які мають більший обсяг капіталу і більшу націленість на підвищення ефективності всіх без винятку бізнес-процесів. Така тенденція створює серйозні ризики для національних підприємств, аж до підвищення рівня ризику ліквідації та банкрутства. Як наслідок, українські підприємства ресторанного бізнесу відчувають гостру потребу у запровадженні та вдосконаленні діджиталізації власного бізнесу з урахуванням наявних у них обмежених фінансових ресурсів [5, с. 97].

У сучасних наукових джерелах темі Digital-технологій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу присвячено велику кількість найрізноманітніших досліджень. Так, наприклад, А. Н. Зуєва досліджувала методи та способи аналізу та моделювання бізнес-процесів, а також управління ними. Т. І. Кисилевич та Л. П. Ліпатова присвятили свої наукові роботи вивченню теорії та досвіду автоматизації діяльності підприємств громадського харчування. М. В. Мордовченков у своїх наукових працях

розглядав сучасний рівень інформаційної інфраструктури в управлінні ресторанним бізнесом. П. Г. Ніколенко та Ю. С. Ключова досліджували діджиталізацію бізнес-процесів у сфері сервісу з точки зору можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій та CRM-систем.

Разом з тим, більшість наукових досліджень стосується трендів, які існували на ринку громадського харчування до початку війни, яку розгорнула росія в Україні. Пандемія та війна в Україні кардинально змінили тренди, що існували раніше, на діджиталізацію бізнес-процесів, посиливши її значущість і прискоривши розвиток не тільки різних систем і технологій автоматизації, а й нових методів у дослідженні, взаємодії і навіть цінностях різних систем, і ці напрями та підходи в силу їхньої новизни ще практично не торкнулися наукової літератури. Отже, все описане вище ще більше посилює актуальність теми дипломної роботи.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу. **Об'єктом дослідження** – Digital-технології в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу (крафтова пекарня DrovaMuka).

**Метою роботи** є дослідження теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні завдання:

- розглянути теоретичні та методологічні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу;
- дослідити ринкові тенденції систем діджиталізації для суб'єктів ресторанного бізнесу;
- провести огляд та надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта ресторанного бізнесу;
- оцінити наявність та ефективність використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу;



- розробити рекомендації щодо вдосконалення використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу та оцінити його ефективність;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів з вдосконалення використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано такі методи дослідження як узагальнення, дедукція, методи ідеалізації та формалізації, методи моделювання бізнес-процесів, метод інвестиційного проектування, економіко-математичні та інші методи.

Основою **інформаційної бази** дослідження стали наукові праці та наукові публікації в періодичних виданнях та мережі Інтернет на тему дослідження, а також розміщені у відкритому доступі дані крафтової пекарні DrovaMuka, нормативні правові джерела, що регулюють різні питання діяльності підприємств громадського харчування.

**Практичне значення дипломної роботи** полягає у застосуванні авторських пропозицій щодо удосконалення використання Digital-технологій в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу на прикладі крафтової пекарні DrovaMuka.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 36 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, на яких представлено 6 таблиць та 14 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ КРАФТОВОЇ ПЕКАРНІ DROVAMUKA)

### 1.1. Теоретико-методологічні засади використання Digital-технологій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу

Під впливом цифровізації відбувається суттєва трансформація різних галузей економіки. Виникає необхідність створення та впровадження цифрових інформаційних середовищ, що забезпечують оптимальну взаємодію зацікавлених сторін: представників органів влади, державних та приватних компаній, споживачів, органів нагляду та контролю, потенційних інвесторів та споживачів. Цифровізація, у свою чергу, – це процес, спрямований на оцифрування всіх інформаційних (і навіть матеріальних) ресурсів (створення цифрових копій) та формування мережевих платформ взаємодії з метою отримання прогнозованого та гарантованого впливу на будь-який процес з використанням засобів автоматизації [7, с. 54].

Зокрема, інформаційні технології набувають все більшого значення для індустрії громадського харчування, допомагаючи розвивати зростаючий ринок та забезпечуючи достовірність інформації для здійснення прогнозування динаміки окремих сегментів. Останні події, пов'язані з поширенням коронавірусу COVID-19 та повномасштабним вторгненням росії в Україну, виявили особливе значення та важливість цифровізації економіки та управління суб'єктами ресторанного бізнесу [8, с. 93].

Активний розвиток таких секторів, як «ресторани без столиків», фудтраки і служби доставки, особливо актуальний в умовах глибокої економічної кризи галузі, спровокованої пандемією і війною, результатом чого стали торгові зали підприємств, що залишилися без споживачів. Також розвиток цього сегменту мотивує підприємства індустрії харчування підвищувати якість послуг з метою задоволення вимог клієнтів і дозволяє знизити вартість кінцевого продукту [23, с. 122].

Епоха цифровізації дала розвиток багатьом інформаційним технологіям, успішно застосовуваним нині як у організації процесів управління на підприємствах ресторанного бізнесу, так і у методах просування продукції та послуг у цьому сегменті ринку [17, с. 84].

Якщо говорити про тренди просування продукції суб'єктами ресторанного бізнесу, то варто зазначити, що digital-технології широко використовуються у маркетинговій діяльності. Розглянемо основні інструменти цифрового маркетингу, що використовуються у сучасних суб'єктах ресторанного бізнесу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Digital-технології, що використовуються в маркетинговій діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [28, 6, 24, 26]

Цифрова трансформація як процес впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси соціально-економічних систем усіх рівнів

практично призводить до створення системи наскрізних бізнес-процесів, яку можна назвати цифровою екосистемою бізнесу. Цей підхід передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни в організації управління, корпоративній культурі, зовнішніх комунікаціях. В результаті підвищуються продуктивність кожного співробітника та рівень задоволеності клієнтів, а компанія набуває репутації прогресивної та сучасної організації [12, с. 145].

До діджитал-технологій, що активно використовуються, в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу відносять технології, зображені на рис. 1.2.

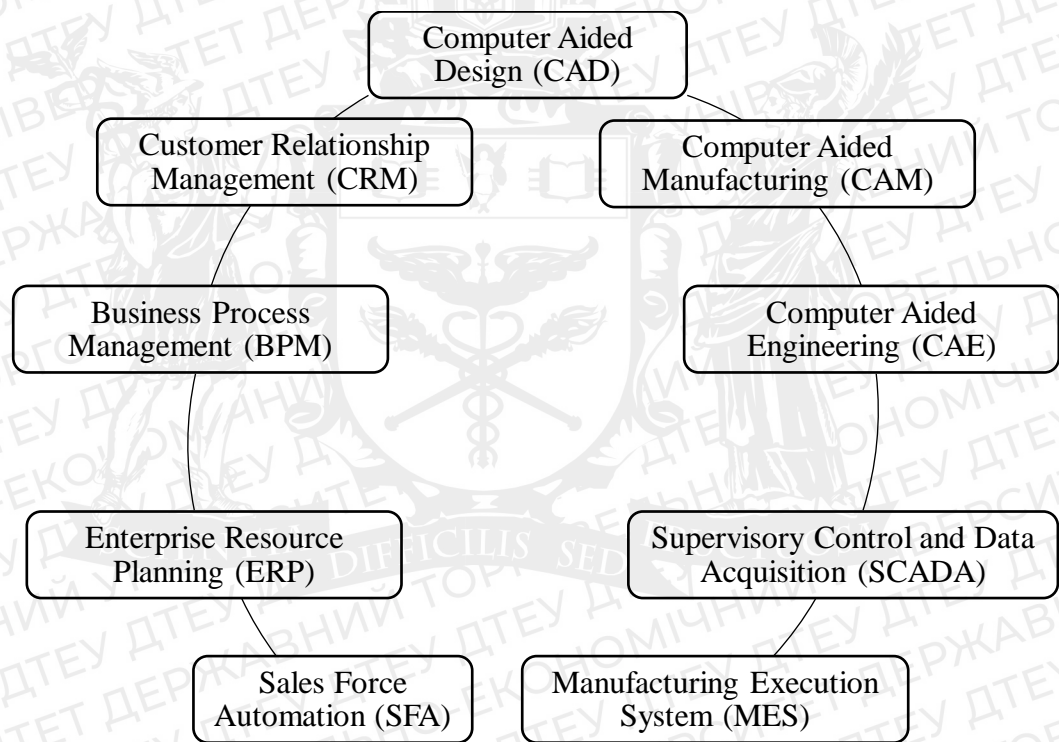


Рис. 1.2. Digital-технології, що використовуються в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [30, 32, 11, 19]

Computer Aided Design (CAD), Computer Aided Manufacturing (CAM) застосовуються під час проектування підприємств ресторанного бізнесу. Реалізуються зокрема у програмних продуктах AutoCAD, nanoCAD, SketchUp.

Computer Aided Engineering (CAE) – системи автоматизації документообігу технологічної та нормативно-технічної документації, контролю якості продукції [10, с. 68].

Supervisory Control and Data Acquisition (SCADA) і Manufacturing Execution System (MES) застосовуються управління виробничими процесами на заготівельних підприємствах.

Sales Force Automation (SFA) автоматизують системи доставки та виїзної торгівлі (кейтерингу) [18, с. 168].

Enterprise Resource Planning (ERP) застосовуються для всебічного управління суб'єктами ресторанного бізнесу Зокрема: управління Бек-офісу (обліку та контролю ресурсів підприємства), наприклад: R-keeper StoreHouse, iikoOffice, 1С:Підприємство, а також Фронт-офісу (автоматизація роботи залу), наприклад: Трактир: Front-Office, R-keeper, Tillypad XL, 1С: Підприємство [4, с. 46].

Business Process Management (BPM) застосовується для управління бізнес-процесами для підприємства, наприклад: ELMA BPM, Bizagi BPM Suite.

Customer Relationship Management (CRM) використовується для управління продажами та взаємовідносинами з клієнтами [1].

За даними електронного ресурсу огляду ринку ресторанного бізнесу, однією з найперспективніших тенденцій сьогодні є зростання популярності «віртуальних ресторанів» – ресторани без столиків. Їхня єдина мета – ефективна доставка їжі до будинків замовників або офісів. Цей напрямок вбачається особливо актуальним сьогодні, за умов військового стану, підвищення стійкості системи загалом і особливо у ситуаціях криз, спровокованих новими ризиками. Для таких підприємств харчування вибудовування відносин із споживачами можливе лише в онлайн-просторі через пошукові та власні сайти. Онлайн-сервіси доставки їжі з магазинів та ресторанів сьогодні займають більше половини обсягу ринку «фудтех» у світі та основну частку – в Україні. На цьому ринку розвиваються американські

DoorDash, Instacart, Uber Eats, європейські Deliveroo, Delivery Hero, Just Eat, Takeaway.com. В Україні у сфері онлайн-доставки конкурують Glovo, Bolt Food, ZakazUa (рис. 1.3).

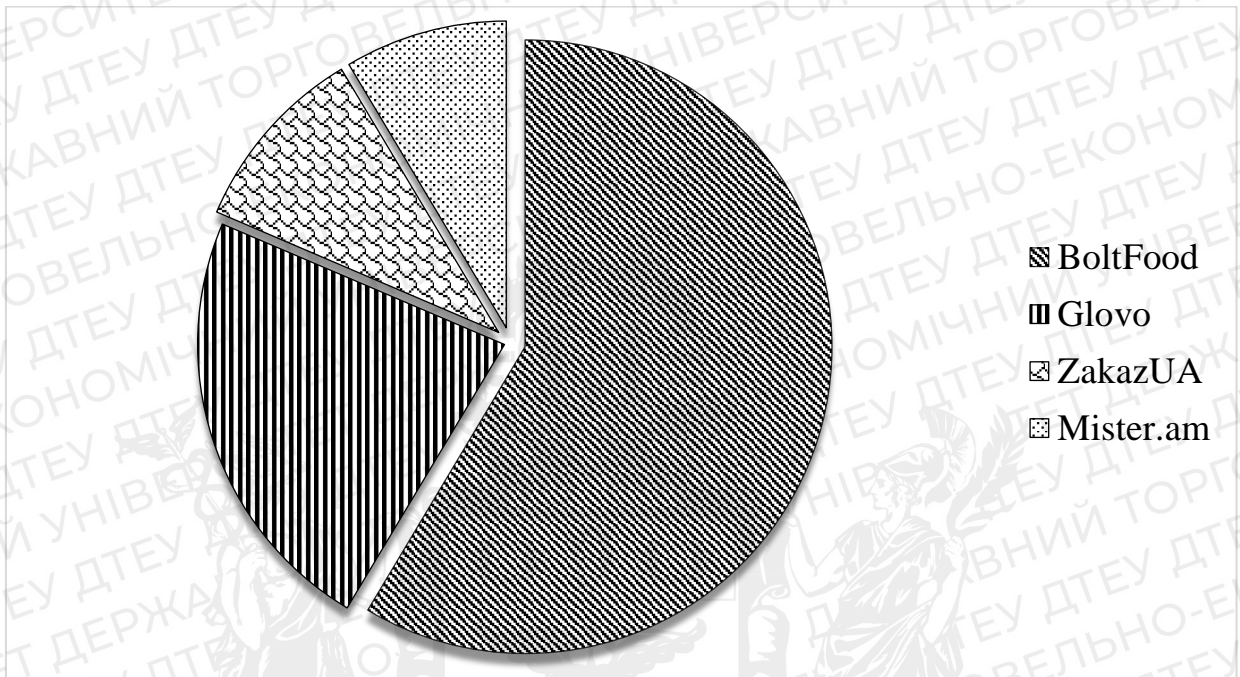


Рис. 1.3. Ключові компанії з онлайн-доставки продукції ресторанного бізнесу в Україні (станом на грудень 2022 року)

Джерело: [1]

Підприємства ресторанного бізнесу більшою мірою, ніж будь-які інші підприємства ринку надання послуг, зацікавлені у встановленні довгострокових і стабільних відносин із клієнтами. Найбільш актуальним у цьому плані є впровадження програмних продуктів управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM), мета яких – допомогти ресторатору вибудувати ефективні взаємини із постійними клієнтами (утримати), оптимізувати роботу з поточними клієнтами та залучити нових. Все частіше потенційний споживач, приймаючи рішення про відвідування того чи іншого ресторану, керується фактором простоти та рівня приємності спілкування з командою ресторану онлайн (доступність всієї інформації, швидкість оформлення замовлення (столика), точність опису продукції та виконання замовлення, ввічливість, уважність до дрібниць тощо). Враховуючи

всю актуальність і важливість правильного вибудовування взаємин із споживачами, розробники продуктів програмного забезпечення для суб'єктів ресторанного бізнесу пропонують сьогодні для цього десятки нових варіантів програмно-апаратних комплексів, окрім добре відомого R-Keeper: Poster, NBIC Presto, NOMIA, Quick Resto, LeClick та інші [13, с. 160].

CRM система – це спеціальний софт, який дозволить працювати з відвідувачами, контролювати роботу всередині організації та бачити аналітику у режимі реального часу. Програмне забезпечення дозволяє вирішити низку завдань, серед яких можна виділити такі (рис. 1.4).

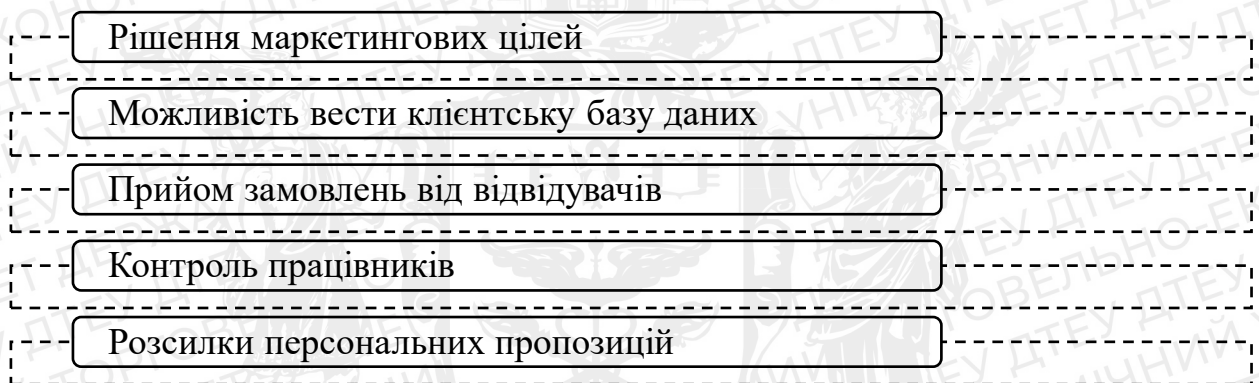


Рис. 1.4. Завдання CRM-системи в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором

*Рішення маркетингових цілей.* Сегментація та точні аналітичні дані дозволяють набагато ефективніше вирішувати маркетингові завдання. Є можливість створювати персональні пропозиції і тим самим отримувати прибуток [9, с. 175].

*Можливість вести клієнтську базу даних.* В умовах конкуренції необхідно не просто піклуватися про залучення нових клієнтів, а й появу постійних відвідувачів.

*Прийом замовлень від відвідувачів.* Якщо заклад здійснює доставку, важливо потурбуватися про організацію всіх робочих процесів.

*Контроль працівників.* Всі дзвінки буде збережено, тому з'явиться можливість відстежувати історію роботи з клієнтом. Програмне забезпечення дозволить сформувавши звітність результатів кожного співробітника.

*Розсилки персональних пропозицій.* Є можливість автоматизувати розсилки, що безумовно буде супроводжуватись позитивним маркетинговим ефектом [2, с. 197].

Програма з CRM системою для кафе та ресторанів – важливий інструмент, який дозволить закладу розвиватись. Грамотне використання обладнання та сучасних технологій дасть змогу ефективно вирішувати всі управлінські завдання.

Як відомо, головний фактор у залученні та утриманні постійних відвідувачів полягає у наявності інформації про замовлення. Правильно обрана CRM система дозволяє досягти цієї мети. Можливість отримання точних даних означає, що підприємство знатиме, чого хоче клієнт [3].

Інноваційний підхід ведення ресторанного бізнесу вимагає нових методів управління і не терпить давно застарілих способів. Таким чином, використання CRM систем у громадському харчуванні має ряд переваг:

- відстеження ефективності роботи кафе та ресторану в режимі реального часу та своєчасне прийняття управлінських рішень;
- дозволяє значно покращити рівень сервісу і тим самим підвищувати продаж та обіг закладу;
- здійснення контролю всіх процесів та підвищення продуктивності роботи всього закладу;
- впровадження сучасних інструментів, таких як додаток та сайт закладу, підвищує рейтинг ресторану в очах відвідувачів;
- можливість переглядати кожну взаємодію з відвідувачем і цим налагоджувати продуктивні відносини з постійними клієнтами в майбутньому [25, с. 1466].

І це лише перелік основних переваг впровадження автоматизації та CRM системи. Подібний інструмент може бути використаний у будь-якому закладі



незалежно від його масштабів. А запровадження системи з урахуванням індивідуальних особливостей ресторану дозволить отримати необхідний функціонал із можливістю подальшого розвитку [14].

Також до нововведень у галузі IT-продуктів в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу можна віднести програмну розробку з метою оцінки компетенцій працівників контактної зони. Дослідження показало, що існуючі методи оцінки, такі як KPI (Key Performance Indicator) та метод 360-градусного зворотного зв'язку, важко застосовувати при оцінці роботи співробітників, які не є керівниками (офіціанти). Дана програма вибудовує профіль співробітника через його модель компетентностей, що дозволяє об'єднувати різні критерії оцінки працівника та формувати його ідеальний профіль, який створюється та зберігається у програмі [20, с. 97].

Таким чином, ми бачимо, що фокус цінності для клієнта зміщується від процесу надання послуг безпосередньо до клієнтського досвіду, як невід'ємної частини послуг ресторану. І тут важливим є той факт, що досвід має бути унікальним та прив'язаним до закладу. Якщо послуга може бути стандартизована, то клієнтський досвід – ні. Клієнтський досвід безпосередньо впливає на задоволеність клієнта та його лояльність до закладу. Тому клієнт сьогодні все більше орієнтується на кастомізовані послуги, за які готовий платити дорожче, ніж за стандартні, при цьому ключовим фактором, що визначає розмір цієї переплати, є заощаджений ним час. Digital-технології не лише спрощують комунікацію «заклад-клієнт», а й заощаджують час на виконання управлінських, облікових та маркетингових функцій [29].

## **1.2. Організаційно-економічна характеристика крафтової пекарні DrovaMuka**

DrovaMuka – крафтова пекарня-піцерія, що працює з 2021 року в місті Ізмаїл, Одеської області [15].

DrovaMuka позиціонує себе на ринку суб'єктів ресторанного бізнесу як крафтова пекарня, хоча за асортиментом страв вона ближче до піцерії-

кав'ярні. Споживачам пропонується 19 видів піци вагою 500-600 грам за ціною від 179 до 369 грн, 23 види гарячих напоїв (кавові та чайні напої), 4 види салатів, закуски та круасани на виніс, 11 видів бездріжджового хлібу, солодка та солена випічка, кондитерські вироби та торти, соуси та карамель у баночках. Крім того, реалізуються також аксесуари та девайси для кави, а також кофейні зерна (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Асортимент продукції DrovaMuka

Вид продукції	Назва	Вартість, грн
Піца	Порчіні Горгондзола	349
	Котру охота	259
	Ципа & Гриби	249
	Саямі Наполі	279
	Маргарита	179
	Прошутто Фунгі	249
	Горгондзола Груша	239
	Пепероні	249
	Парма	279
	Кватро Формаджі	269
	Ципа і песто	259
	Бьянка аль Котто	249
	Бекон Артишоки	269
	Каппокола	279
	Не Маргарита	259
	Трота Росса	369
	А і Б	269
	Мультимеатс	279
	Неаполітано	259
Салати та закуски	Ципа і соус Цезар	159
	Груша і Парма	139
	Форель Авокадо	199
	Сирний міні-сет	229
Круасани	Класичний	40
	Мигдальний	75
	Фісташковий	80
	Шоколадний	75
	Фісташка-малина	95
	Куб Заварний крем-смородина	95
	Куб шоколад-вишня	95
Хліб	Булка Французька	34
	Багет	27
	Заварний з кмином і насінням на солоді	42
	Бородіно	28
	Дарницький	29

Хліб	Зерновий	45	
	Цибулевий	34	
	Чабатта	33	
	Кукурудзяний	36	
	Цибулевий з томатами	45	
	Чабатта з сиром та оливками	42	
Випічка	Ватрушка	32	
	Сіннабон	50	
	Пиріжок з яблуком	24	
	Пиріжок з яйцем та зеленню	27	
	Пиріжок з вишнею	24	
	Пиріжок з капустою	25	
	Пиріжок з куркою	30	
	Пиріжок з картоплею	25	
	Бублик з кунжутом	18	
	Бублик з маком	18	
	Булочка з шоколадом	32	
	Макобон	30	
	Сочник з сиром	44	
	Сочник з вишнею	39	
	Крендель з маком та горіхом	55	
	Кондитерські вироби	Тарт шоколад-вишня	95
		Малиновий трюфель	60
		Тірамісу	78
Печиво шоколадне з грецьким горіхом		22	
Печиво з апельсином, вишнею та білим шоколадом		23	
Печиво вівсяне з журавлиною		12	
Кіш зі шпинатом та фетою		75	
Тарт з горіхами та солоною карамеллю		40	
Еклер Тірамісу		55	
Безе		32	
Торти	Макарун в асортименті	35	
	Медовик з вишнею	62	
	Наполеон	67	
	Наполеон шоколадний	72	
	Чізкейк Нью-Йорк	72	
	Чізкейк Нью-Йорк Ягідний	77	
	Мамин наполеончик	69	
Чізкейк Нью-Йорк Карамельний	77		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [15]

Таким чином, DrovaMuka пропонує відвідувачам широкий асортимент продукції різних видів за демократичними цінами.

В основному залі закладу 5 столів на два місця, 2 столи на три місця та 1 чотиримісний столик. Таким чином, загальна місткість крафтової пекарні

DrovaMuka – 20 посадочних місць. Приблизно 55% продажів – продукція на виніс та на доставку, 45% - гості, що зупиняються у закладі. Середня відвідуваність закладу – приблизно 317 осіб на день, пікові години відвідування з 8<sup>00</sup> по 10<sup>00</sup>, з 12<sup>00</sup> по 15<sup>00</sup>, а також з 18<sup>00</sup> по 21<sup>00</sup> (рис. 1.5).

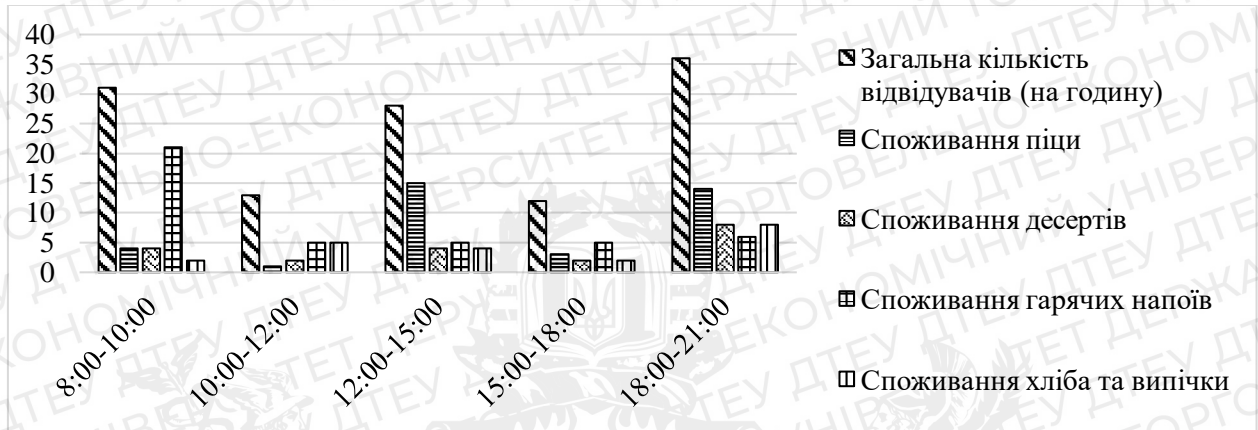


Рис. 1.5. Статистика відвідування крафтової пекарні DrovaMuka у розрізі часу робочого дня

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

DrovaMuka за трохи більш ніж рік роботи набула та сформувала позитивний імідж у постачальників та стейк-холдерів, з якими веде активні партнерські відносини; клієнтська база закладу також досить широка. Кожен гість дорогий для пекарні, і вся політика спрямована на те, щоб гості залишалися задоволеними та відвідували заклад якомога частіше. Всі зміни в компанії ретельно розробляються директором та управляючою та націлені на заохочення бажань гостей, зручність та комфортність. Реклама з «уст в уста» часто використовується при рекомендації закладу гостями [15].

Організаційна структура підприємства DrovaMuka – лінійна – це найпростіша бюрократична ієрархічна структура управління. Лінійна організаційна структура передбачає управління підприємством керівником. Така структура з метою підвищення ефективності використовує такі пункти:

- взаємодія нижчих рівнів структури з вищими через підготовку проектів та реалізації їх на вищих рівнях структури;
- прийняття остаточних рішень керівником;

– рішення проходить усі рівні структури, через збори колективу.

Розглянемо організаційну структуру DrovaMuka та відобразимо її на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Організаційна структура крафтової пекарні DrovaMuka

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [15]

Сутність даної організаційної структури у тому, що управлінські завдання можуть передаватися лише однією домінуючою особою – керівником підрозділу, який отримує офіційну інформацію лише від своїх безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань, які стосуються керованої ним частини об'єкта і відповідає за його роботу перед управляючим та генеральним директором.

Перевагами цієї структури є:

- 1) єдність та чіткість розпоряджень;
- 2) узгодженість дій виконавців;

- 3) простота управління (один канал зв'язку);
- 4) чітко виражена відповідальність;
- 5) оперативність у прийнятті рішень;
- 6) особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу [33, с. 369].

Недоліками структури є:

- 1) високі вимоги до керівника, який має бути підготовлений всебічно, щоб забезпечити ефективне управління підрозділом;
- 2) відсутність ланок щодо планування та підготовки рішень;
- 3) перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищими та змінними структурами;
- 4) концентрація влади у керованій верхівці [36].

Таким чином, ступінь централізації управління у крафтовій пекарні DrovaMuKa високий, оскільки керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень.

На чолі колективу DrovaMuKa знаходиться генеральний директор. Він здійснює керівництво діяльністю колективу відповідно до своїх прав та обов'язків. Директор несе відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників фінансово-господарської діяльності.

Управляючий DrovaMuKa об'єднує всі функції директора, також є безпосереднім керівником усіх ключових осіб підрозділів, крім того до функцій управляючого також входить ведення економічного, фінансового та бухгалтерського обліку, закупівельна та маркетингова діяльність підприємства, а також підбір та навчання кадрів [15].

Підприємство має власне майно, яке сформовано зі вкладень інвесторів. Організація веде бухгалтерський облік за спрощеною системою оподаткування. Основним виконавцем вважається управляючий, саме він та

генеральний директор несуть повну відповідальність за виконання норм та вимог бухгалтерського та податкового обліку.

Основними показниками діяльності є показники прибутку, виручки, собівартості, чисельності персоналу тощо. За аналізований період з початку до кінця 2022 року (за кварталами) можна простежити такі результати діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні фінансові показники діяльності  
крафтової пекарні DrovaMuка

Показник	I квартал 2022	II квартал 2022	III квартал 2022	IV квартал 2022	Відхилення +/-		
					II/I	III/II	IV/III
Виручка від продажів	2552	3147	3112	5225	595	-35	2113
Собівартість послуг	765	944	934	1567	179	-10	633
Прибуток від продажів	1787	2203	2178	3658	416	-25	1480
Інші витрати	31	28	36	39	-3	8	3
Прибуток до оподаткування	1756	2175	2142	3619	419	-33	1477
Чистий прибуток	1752	2171	2138	3615	419	-33	1477
Середньооблікова чисельність працівників	22	26	30	30	4	4	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, у таблиці подано основні показники діяльності пекарні за рік роботи. Зіставляючи результати, видно, що обсяги реалізації збільшилися на 2113 тис. грн. порівняно із початком 2022 року. Щодо собівартості послуг, то за таблицею видно значний підйом у ціновій політиці через зростання цін на енергоносії та інші комунальні платежі. Зростання склало порівняно з початком року на понад 633 тис. грн.

Хоча показник чисельності працівників досить стабільний, чисельність штатних співробітників зросла до кінця 2022 року. Показник чистого прибутку зріс на 1477 тис. грн у останньому кварталі 2022 року. У загальному висновку

можна говорити про ефективність роботи підприємства сфери ресторанних послуг та рентабельності на ринку сфери гостинності.

Для оцінки сильних і слабких сторін та знаходження нових можливостей й визначення можливих загроз необхідно скористатися методикою SWOT-аналізу. Така методика найбільш точно виділяє фактори впливу на компанію і дає змогу оцінити роботу з різних боків.

Таблиця 1.3  
SWOT-аналіз крафтової пекарні DrovaMuka

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зручне місце розташування;</li> <li>– широкий асортимент продукції та послуг;</li> <li>– оригінальний інтер'єр та екстер'єр;</li> <li>– унікальність технології виробництва;</li> <li>– висококваліфікований колектив;</li> <li>– наявність власного сайту;</li> <li>– цінова політика нижча, аніж у основних конкурентів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невелика площа приміщення, маленька кількість посадкових місць;</li> <li>– слабкий маркетинг;</li> <li>– недостатня кількість програмного забезпечення та digital-технологій для обслуговування клієнтів;</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення управління за допомогою запровадження digital-технологій;</li> <li>– покращення сервісів приймання та видачі замовлень;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– війна росії проти України;</li> <li>– нестабільність економіки;</li> <li>– ризики підняття цін на сировину;</li> </ul>

Джерело: складено автором

Таким чином, провівши SWOT-аналіз крафтової пекарні DrovaMuka, можемо зазначити, що основними загрозами для пекарні є події, які відбуваються на території України, зокрема війна, яку розгорнула росія. На цей фактор, на жаль, підприємство вплинути не може, як і всі інші підприємства країни. Серед факторів, на які може впливати керівництво пекарні є впровадження новітніх digital-технологій.



### 1.3. Оцінка наявності та ефективності використання Digital технологій в управлінні крафтовою пекарнею DrovaMuka

Станом на сьогоднішній день в крафтовій пекарні DrovaMuka встановлено програму автоматизації ПКО, яка встановлена на обладнання закладу. З її допомогою всі робочі процеси поєднуються в одній хмарі, і власник має доступ до матеріалів з будь-якої точки світу. Залежно від ділянки, програма представляє різний функціонал (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Стан автоматизації процесів крафтової пекарні DrovaMuka

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Програма автоматизації крафтової пекарні DrovaMuKa є функціональним програмним забезпеченням, яке дозволяє з легкістю вирішувати низку питань у закладі (рис. 1.8):

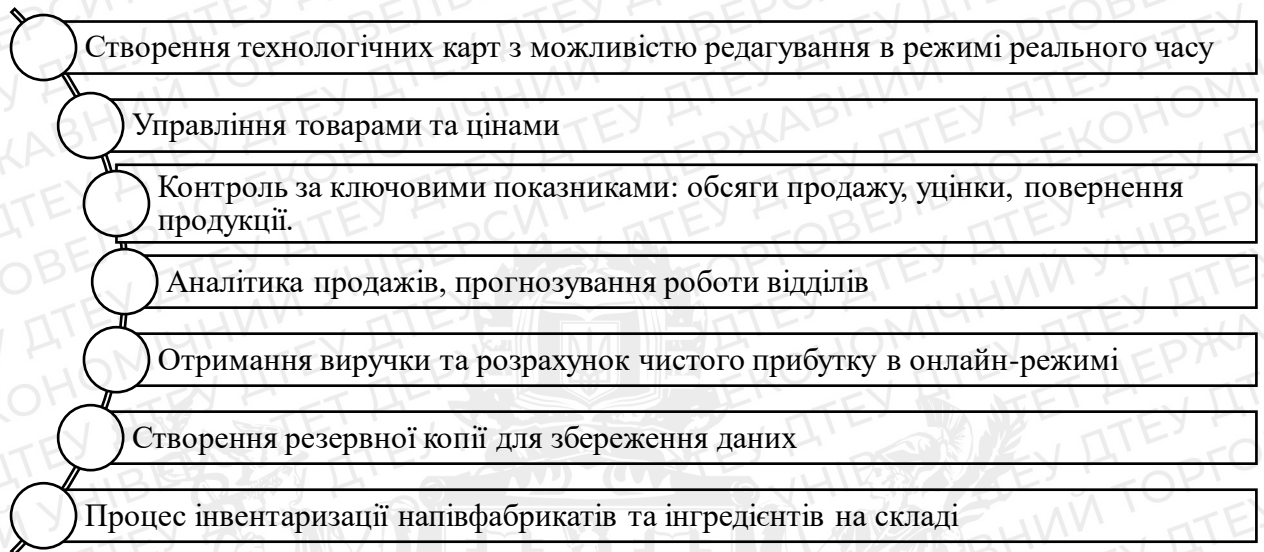


Рис. 1.8. Низка питань, які вирішує автоматизація ПКО крафтової пекарні DrovaMuKa

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Програма автоматизації в крафтовій пекарні DrovaMuKa виглядає як додаток з набором функцій, розрахованих для конкретної ділянки закладу (рис. 1.9).

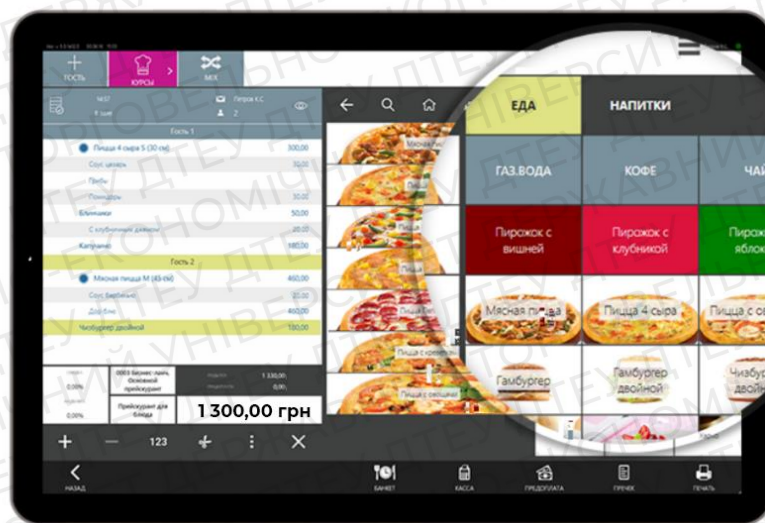


Рис. 1.9. Візуальний вигляд програми автоматизації ПКО

Джерело: надано керівництвом підприємства

Касова зона та зал: програма відображає розташування столів, меню, систему розрахунків замовлення. Тут же персонал може працювати з бонусами чи акціями для клієнтів.

Технологічна карта: програма відображає комплектацію кожної страви, завжди описує кількість продукції, витрати на роботу та інші відомості, необхідні обліку виробництва крафтової пекарні.

Склад: сторінка з групуванням товарів, системою формування замовлень, програмою для проведення інвентаризації та контролю залишків, списання браку [16].

Управляючий та генеральний директор: таблиця для проведення аналізу та контролю роботи пекарні з усіма видами звітностей за ключовими підрозділами: робота каси, зміни персоналу, рух товару; автоматизація передачі в бухгалтерський облік тощо.

Виділимо ключові можливості, які має пекарня DrovaMuka завдяки наявним digital-технологіям:

- аналіз статистики продажів, складання щоденного плану роботи, що дозволить стандартизувати усі відділи життєдіяльності закладу;
- відстеження кількості продуктів на складі онлайн;
- контроль кількості залишків продукції на вітрині. Помітивши, що товару недостатньо, можна передати на кухню сигнал запуску процесу приготування.
- інтеграція з сервісами для прийому попередніх замовлень пекарні через сайт або по телефону.

Центром автоматизованих робочих місць є сервер, де розгортаються відповідні системи автоматизації крафтової пекарні DrovaMuka. Безпосередньо автоматизація здійснюється у процесі обміну даними між основними підрозділами підприємства з одного боку та клієнтами, постачальниками та контрагентами – з іншого, за допомогою сервісів, що надаються встановленою системою автоматизації ПК. Зобразимо процес

автоматизації управління крафтовою пекарнею DrovaMuка схематично (рис. 1.10).

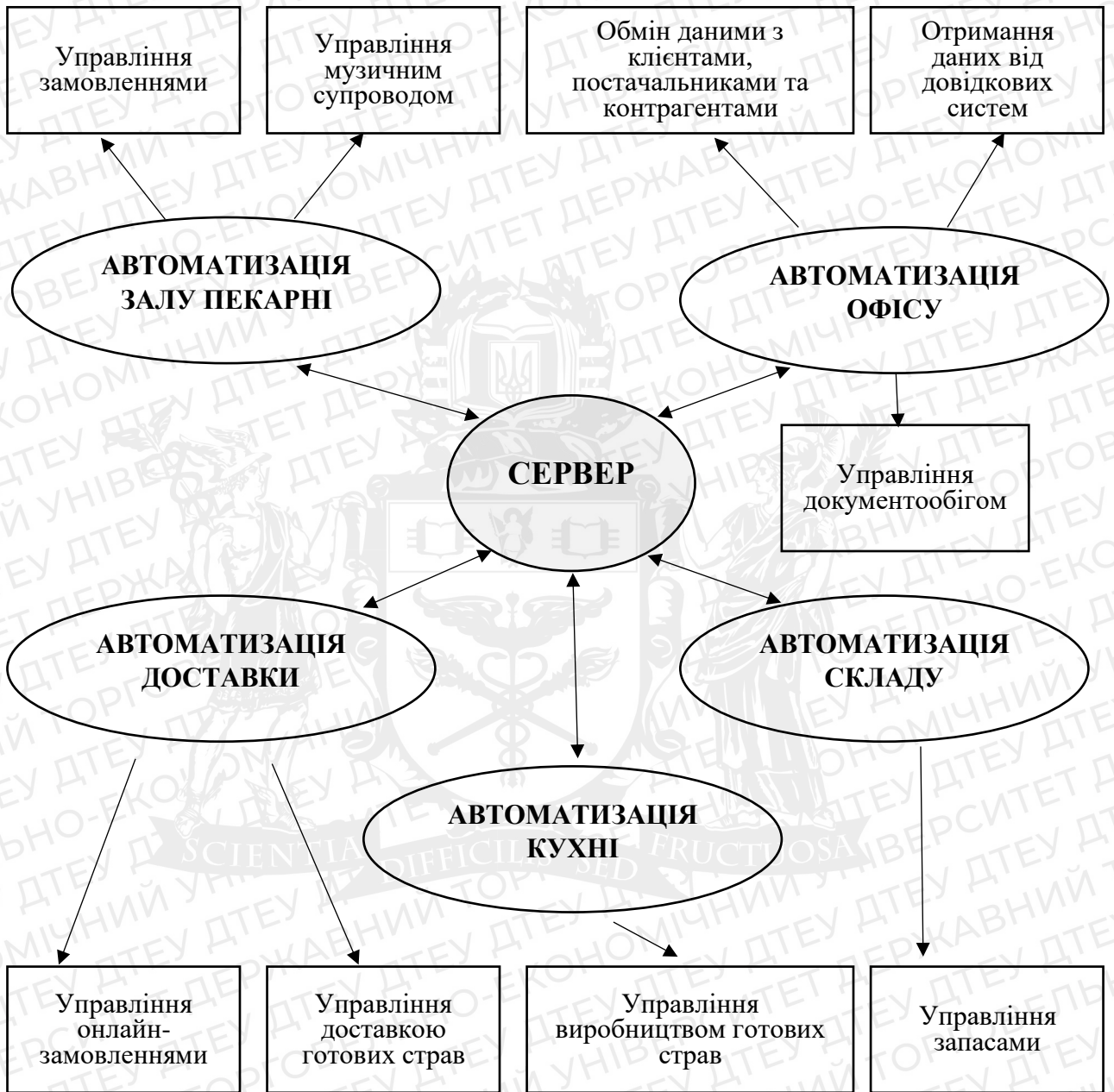


Рис. 1.10. Автоматизація управління крафтовою пекарнею DrovaMuка

Джерело: складено автором

Як бачимо, управління бізнес-процесами на підприємстві достатньо добре автоматизоване за допомогою наявних digital-технологій. Проте можемо помітити, що недостатньо досконалим є управління безпосередньо взаємовідносинами із клієнтами.

Для детального моніторингу ефективності використання digital-технологій у процесі взаємовідносин з клієнтами побудуємо схему бізнес-процесу обслуговування клієнтів (рис. 1.11).

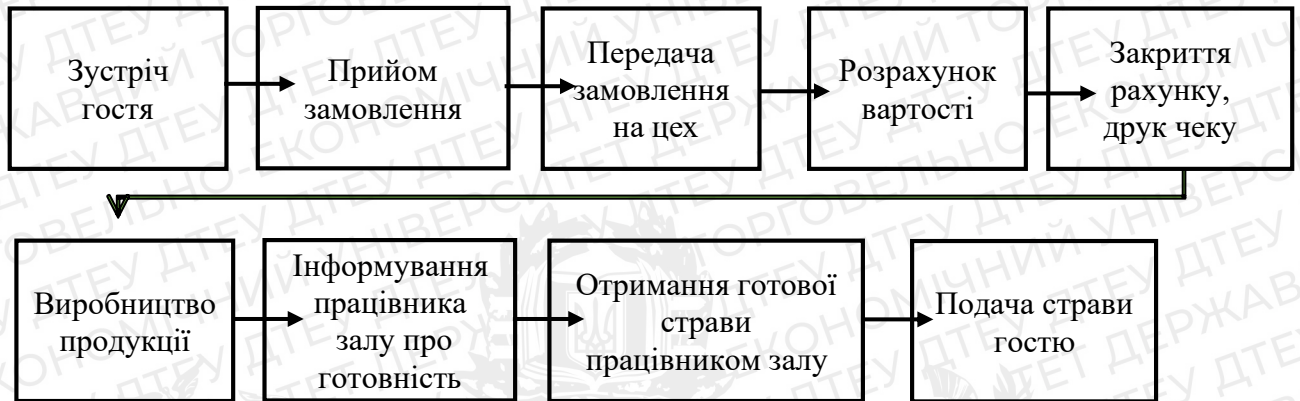


Рис. 1.11. Бізнес-процес обслуговування клієнтів в залі крафтової пекарні Drova Muка

Джерело: складено автором

Як бачимо, процес обслуговування клієнтів залу є доволі тривалим, крім того, як свідчить практичний досвід, в пікові години завантаженість працівників-касірів є доволі високою, оскільки на них припадає не лише обслуговування гостей залу, а і приймання і обробка замовлень на доставку та на виніс. Така ситуація часто зумовлює черги та невдоволеність клієнтів часом очікування своїх замовлень. Тож для підвищення рівня задоволення працівників та ефективності виконання усіх бізнес-процесів, необхідно вирішити проблему автоматизації процесу обслуговування гостей залу за допомогою впровадження Digital-технологій.

## **РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ КРАФТОВОЇ ПЕКАРНІ DROVAMUKA)**

### **2.1. Програма заходів з удосконалення використання Digital технологій в управлінні крафтовою пекарнею DrovaMuka**

Як було зазначено вище, у крафтової пекарні DrovaMuka існує необхідність у впровадженні новітніх digital-технологій у проблемний бізнес-процес залучення клієнтів до пекарні та їх обслуговування. Цей же захід автоматично спричинить удосконалення бізнес-процесу оплати замовлення. Оскільки другий бізнес-процес не вимагатиме додаткових інвестицій, інвестиційний проект розглядатиметься як проект автоматизації бізнес-процесу залучення і обслуговування клієнтів.

Для здійснення поведінкової аналітики в системі Iiko існує можливість підключення програми BeInTouch, яка дозволяє:

- спілкуватися з гостями через чат-боти в Telegram та Viber, або через мобільний додаток;
- сегментувати гостей за категоріями та надсилати повідомлення про свої акції, вітати з днем народження;
- запрошувати гостя до оцінки ресторанного сервісу та повідомляти адміністратора ресторану, якщо від гостя надійшли нарікання;
- надсилати гостям повідомлення про склад та статус доставки замовлення [16].

Гість також зможе зв'язатися з рестораном просто натиснувши кнопку в повідомленні в месенджері.

Підключення програми BeInTouch також дозволить керівництву DrovaMuka максимально автоматизувати процеси комунікації та спілкування з клієнтами, надавати їм персоналізовані послуги, а як результат і залучити до закладу більшу кількість задоволених клієнтів.

Автоматичні комунікації, що спрацьовують за налаштованими тригерами. Наприклад, надсилати повідомлення при встановленні карти або коли гість давно не був. Можливість дарувати бонуси чи подарунки та повідомляти гостя про нарахування бонусів, та нагадувати перед згорянням.

Зручний чат. Гість пише з будь-якого каналу, а в пекарню все приходить в одне вікно на мобільному пристрої. У чаті також зберігається вся історія листування з гостем, його замовлення та відгуки.

Збір даних про клієнтів: від дати народження, до смакових вподобань. Автоматична побудова портрету клієнта, а також розробка пропозицій для покращення співпраці з ним.

Крім того, в комплексі заходів з покращення бізнес-процесу обслуговування клієнтів за допомогою digital-технологій пропонуємо встановити у закладі Smart кіоск самообслуговування. Кіоск здатен працювати в автономному режимі, представлений у вигляді електронних панелей з можливістю сенсорного внесення даних. Впровадження смарт-кіоску допоможе DrovaMuка у вирішенні таких проблем (рис. 2.1).

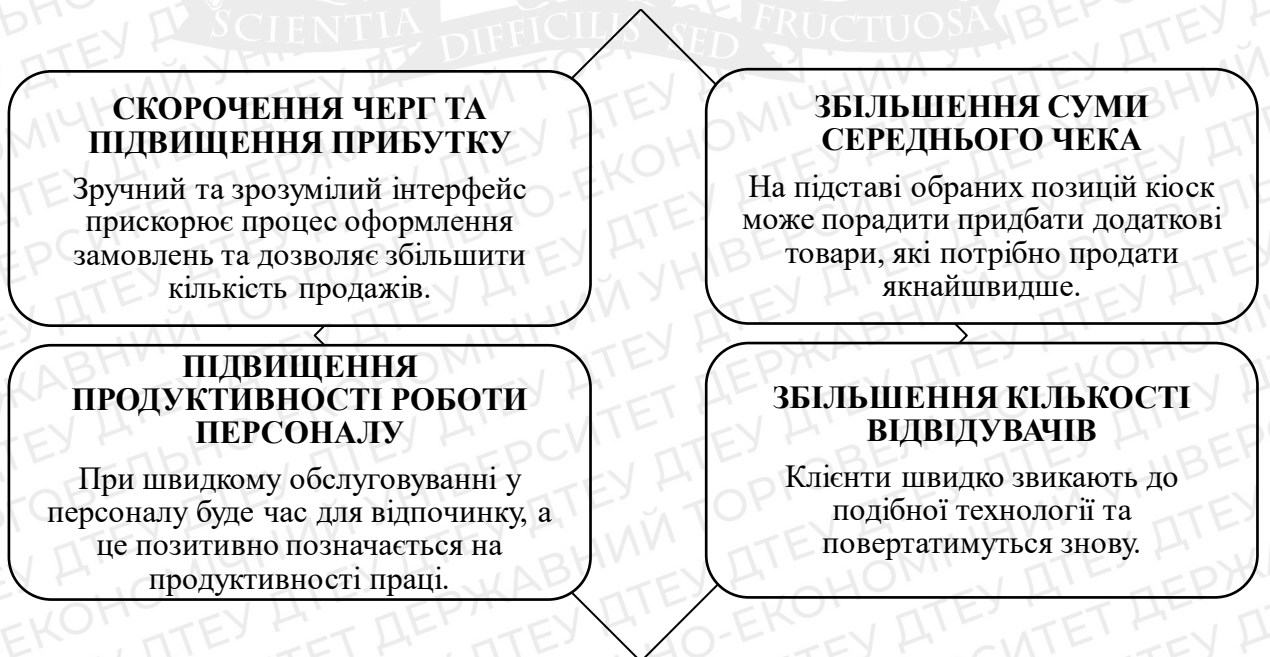


Рис. 2.1. Проблеми, які планується вирішити з впровадженням смарт-кіоску

Джерело: складено автором

Кіоск самообслуговування (рис. 2.2) дозволяє автоматизувати продаж та прискорити процес обслуговування клієнтів у точках роздрібної торгівлі та закладах громадського харчування. Він допомагає клієнту вибрати правильний товар, здійснити швидку оплату та відправити замовлення на обробку.



Рис. 2.2. Візуальний вигляд пропонованого кіоску самообслуговування  
Джерело: []

За допомогою встановлення точки самообслуговування клієнти DrovaMuka можуть вибрати товар через меню на сенсорному екрані та відразу зробити замовлення, сплатити за покупку. Існує можливість налаштування популярних страв та рекомендацій, сезонних напоїв та товарів, щоб познайомити клієнта з привабливими позиціями меню та мотивувати до покупки за вигідною ціною.

Smart Kiosk інтегрується із системою DrovaMuka, що дозволяє надсилати замовлення на кухню відразу після оформлення замовлення. Додати нові товари легко за допомогою штрих-кодів. Кіоск самообслуговування



дозволяє збільшити швидкість обслуговування вдвічі, скорочуючи витрати на персонал та збільшуючи середній чек на 38%.

POS кіоску самообслуговування повністю інтегрується з Шко, дозволяючи аналізувати продаж та працювати над збільшенням прибутку. Пекарня планує створити інтуїтивно зрозуміле меню з розподілом страв по підгрупах та пропонувати позиції, що сполучаються до кошика, на кшталт соусу до піци, або десерту до кави [16].

Щоб вирішити всі завдання бізнесу, виробник Smart Kiosk створив два види кіосків самообслуговування: з принтером і без. За наявності принтера номер замовлення друкується клієнту та на кухні. За готовністю замовлення клієнта кличуть на касу. Без принтера клієнту відображається номер замовлення на дисплеї кіоску самообслуговування, який можна сфотографувати або надіслати смс на номер телефону. На кухні команда бачить електронне замовлення на моніторі та готує кожен свою страву. Страви на доставку відображаються у програмі, розподіляючи навантаження на кухні. За готовністю менеджер наголошує на статусі замовлення і кличе клієнта для його отримання.

До вартості запропонованих впроваджень входить:

- налаштування програмного забезпечення Smart Kiosk на самому кіоску самообслуговування;
- розробка дизайну в рамках наявних шаблонів (комерційний прибутковий варіант кольорів, фону, логотипу);
- монтаж кіоску самообслуговування у пекарні;
- реєстрацію ККТ у податковій;
- навчання ефективної роботи з Smart Kiosk [35].

Також, пропонуємо впровадити безконтактне QR меню, шляхом розміщення QR-коду на столику та можливості вибору позицій меню, замовлення та оплати в додатку BeInTouch від Шко.

Розрахуємо вартість інвестиційного проекту з покращення використання digital-технологій в діяльності крафтової пекарні DrovaMuka (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матеріальні та нематеріальні інвестиції у діджиталізацію бізнес-процесу залучення та обслуговування клієнтів DrovaMuka

№	Категорії та статті витрат	К-сть, одиниць	Вартість, грн
<b>A</b>	<b>МАТЕРІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ</b>		322 315
1	Серверне обладнання		277 316
1.1	Обладнання HPE ProLiant DL380	1	176 249
1.2	Smart-кіоск RMW01-0645.06.01-GY 19" 6U	1	101 067
2	Персональна техніка		44 999
2.1	APM маркетолога – Моноблок A5400WFPK-BA093T	1	44 999
<b>B</b>	<b>НЕМАТЕРІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ</b>		201 759
1	Ліцензії на програмне забезпечення		56 359
1.1	Ліцензія на право використання OfficeReports	2	38 894
1.2	Ліцензія на операційну систему BeInTouch	1	11 165
1.3	Ліцензія на антивірус Endpoint Security	2	6 300
2	Сервісна підтримка і розширена гарантія на обладнання та ПЗ		104 000
2.1	Сервісний пакет на 6 місяців для HPE ProLiant DL380 Gen10	1	104 000
3	Хмарні сервіси та послуги зв'язку		
3.1	Організація каналу доступу до мережі Інтернет (10 Mbps)	1	5 000
3.2	Підписка на Business Premium (2 APM)	1	5 000
4	Послуги з навчання персоналу		
4.1	Навчання персоналу роботі з встановленим обладнанням	2	15 700
5	Роботи і послуги зовнішніх виконавців		
5.1	Тестування продукту	1	50 000
		<b>ВСЬОГО</b>	<b>570 324</b>

Джерело: складено автором на основі ринкових пропозицій

Таким чином, відповідно до розрахунку, сума матеріальних та нематеріальних витрат на етапі впровадження рішення складе 570 324 грн.

Перевага обраного напрямку діджиталізації полягає в тому, що він надає інформацію про товари та послуги одночасно величезній кількості потенційних споживачів. Тому, очікується, що вибухове зростання продажів

почнеться одразу з першого місяця роботи з Smart-кіоском та додатком BeInTouch.

## 2.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів

Якщо говорити про ефективність впроваджених заходів, варто зазначити, що підприємство планує отримати нематеріальні та економічні переваги. Впроваджені заходи стимулюватимуть такі нематеріальні переваги для крафтової пекарні DrovaMuka:

- знижується навантаження на персонал, оскільки клієнти отримують свідомо відповіді на свої запитання, наприклад, про склад страви, обсяг порції та рекомендації до цієї страви;
- автоматизуються процеси замовлення, особливо на доставку, так як багато замовлень просто йде в онлайн і оформляються автоматично, залишається тільки зібрати;
- персоналізується взаємодія з клієнтом, для якого підбираються індивідуальні рекомендації на основі його переваг, формується особистий перелік страв, надаються індивідуальні умови;
- впроваджується бонусна програма та програма лояльності, що приваблює ще більше нових користувачів, а також утримує увагу постійних клієнтів;
- оптимізуються робочі процеси, такі, як замовлення у будь-який час, проведення оплати, логістика доставки та багато інших;
- збільшується середній чек, оскільки користувачам пропонуються додаткові страви у додатку, ведеться підрахунок і клієнт знає, скільки він заплатить у результаті;
- аналізуються робочі процеси, збираються необхідні дані про популярність замовлень, затребуваність страв, ефективність роботи співробітників;
- відбувається ефективне інформування користувачів про проведення заходів, нові впровадження, страви;

- формується імідж компанії, підвищується впізнаваність бренду.

У результаті реалізації запропонованого інвестиційного проекту, приріст відвідувачів спровокує приріст обсягів приготування та реалізації кулінарної продукції.

Планується, що кількість клієнтів у перший рік приєднання ресторану до смарт-кіоску та додатку BeInTouch збільшуватиметься в середньому на 5000 осіб на місяць, включаючи споживання послуг безпосередньо в залі пекарні, а також на виніс та доставку.

Приплив грошових коштів буде складатися з урахуванням:

- середнього приросту кількості відвідувачів на 5000 осіб. Ця кількість відвідувачів була отримана як результат тестування інвестиційного проекту подібних компаній;
- середнього чека пекарні, що нині становить 450 грн.

Звідси виторг пекарні DrovaMuka за рахунок реалізації інвестиційного проекту складе щомісяця:

$$450 * 5000 = 2\,250 \text{ тис. грн.}$$

Дані, одержані у параграфі 2.1, дають підстави для здійснення розрахунку параметрів економічної ефективності інвестиційного проекту: чистого грошового потоку, чистого дисконтованого грошового потоку, чистого наведеного доходу в динаміці. Крім даних, розрахованих у параграфі 2.1, для розрахунку перерахованих параметрів ефективності також використовувалися такі показники:

- ставка дисконтування (річних) – 15,00%;
- розрахунковий період – 1 місяць;
- ставка дисконтування (% на місяць):

$$R_{\text{міс}} = (1 + R_{\text{рік}})^{1/12} - 1 = 1,1715\%;$$

- коефіцієнт дисконтування:

$$1 / (1 + R_{\text{міс}})^{12} = 0,8696.$$

Дані розрахунку динаміки чистого наведеного доходу (таблиці 2.2 і 2.3) наочно демонструють, що за 12 місяців з моменту початку експлуатації

результатів інвестиційного проекту цей показник досяг значення 2099415 грн. Оскільки він вищий за нуль, проект уже можна визнати ефективним. Крім того, з восьмого місяця реалізації проекту досягається позитивне значення чистого доходу, що також свідчить про ефективність реалізації інвестиційного проекту. Це підтверджується і графіком чистого наведеного доходу, який перетинає горизонтальну вісь у восьмий місяць експлуатації результатів проекту та стає позитивним (рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Розрахунок динаміки чистого приведенного доходу інвестиційного проекту з впровадження Smart-кіоску та додатку BeInTouch в крафтовій пекарні DrovaMuka в 1-6 місяці експлуатаційного періоду

грн.

Статті витрат	Investments	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.	4-й міс.	5-й міс.	6-й міс.
Чистий грошовий потік за періодами	-3 904 934	657 619	657 619	558 976	558 976	558 976	558 976
Чистий дисконтований грошовий потік за періодами	-3 904 934	571 843	571 843	486 066	486 066	486 066	486 066
Чистий приведений дохід у динаміці	-3 904 934	-3 333 091	-2 761 249	-2 275 182	-1 789 116	-1 303 049	-816 983

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

Розрахунок динаміки чистого приведенного доходу інвестиційного проекту з впровадження Smart-кіоску та додатку BeInTouch в крафтовій пекарні DrovaMuka в 7-12 місяці експлуатаційного періоду

грн.

Статті витрат	7-й міс.	8-й міс.	9-й міс.	10-й міс.	11-й міс.	12-й міс.
Чистий грошовий потік за періодами	558 976	558 976	558 976	558 976	558 976	558 976
Чистий дисконтований грошовий потік за періодами	486 066	486 066	486 066	486 066	486 066	486 066
Чистий приведений дохід у динаміці	-330 917	155 150	641 216	1 127 283	1 613 349	2 099 415

Джерело: складено автором

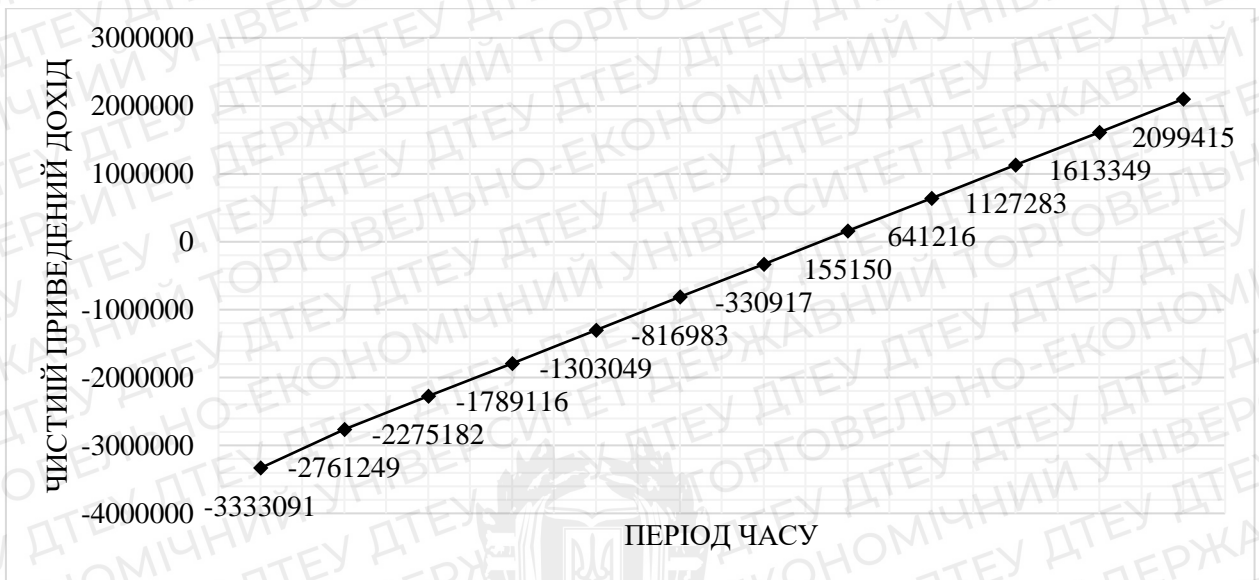


Рис. 2.3. Динаміка чистого приведенного доходу інвестиційного проекту з впровадження Smart-кіоску та додатку BeInTouch в крафтовій пекарні

DrovaMuka

Джерело: складено автором

Відповідно термін окупності з урахуванням дисконтування (DPP) становить 8 місяців. Це також підтверджує ефективність проекту.

Варто також зазначити, що, крім показників економічної ефективності, запропонований до реалізації інвестиційний проект потенційно несе у собі соціальну ефективність, а саме покращення рівня управління, персоналізацію послуг пекарні, скорочення тривалості бізнес-процесів і покращення іміджу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Цифрова економіка є новим технологічним укладом, заснованим на технологіях, що дозволяють створювати цифрове середовище з метою підвищення ефективності взаємодії всіх учасників виробництва, розподілу та обміну товарів та послуг у будь-якій галузі економіки, включаючи взаємини між учасниками процесу надання ресторанних послуг. Ресторан являє собою підприємство харчування, що надає споживачеві послуги з організації харчування та дозвілля, з широким асортиментом страв складного виготовлення, включаючи фірмові страви та вироби, алкогольних, прохолодних, гарячих та інших видів напоїв, кондитерських та хлібобулочних виробів тощо

Основними ринковими тенденціями систем автоматизації підприємств ресторанного бізнесу є:

- прискорення розвитку FoodNet;
- розширення способів оплати товару;
- розвиток комплексних систем автоматизації ресторанного бізнесу;
- здійснення поведінкової аналітики гостей з метою розробки індивідуального підходу до кожного клієнта;
- впровадження цифрових програм лояльності, які стимулюють клієнтів до повторного звернення за отриманням ресторанних послуг.

У роботі було встановлено та обґрунтовано наступний перелік вимог для вибору напряму діджиталізації ресторанного бізнесу:

- наявність можливостей, зумовлених перспективним станом ринку та його майбутніх потреб;
- наявність необхідного функціоналу з урахуванням стратегічного розвитку підприємства, наявних у нього проблем, а також перспектив підвищення ефективності бізнес-процесів;

- встановлення черговості автоматизації бізнес-процесів на основі виявлення та ранжирування проблем підприємства та завдань, встановлених стратегією розвитку;
- наявність систем поведінкової аналітики та розробки маркетингових заходів, індивідуально орієнтованих програм лояльності;
- відповідність критерію економічної ефективності.

Практична частина дослідження була проведена на базі крафтової пекарні DrovaMuka, що працює у місті Ізмаїл, Одеської обл. DrovaMuka позиціонує себе на ринку суб'єктів ресторанного бізнесу як крафтова пекарня, хоча за асортиментом страв вона ближче до піцерії-кав'ярні.

Організаційна структура крафтової пекарні DrovaMuka – лінійна. Сутність даної організаційної структури у тому, що управлінські завдання можуть передаватися лише однією домінантною особою – керівником підрозділу, який отримує офіційну інформацію лише від своїх безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань, які стосуються керованої ним частини об'єкта і відповідає за його роботу перед управляючим та генеральним директором.

На чолі колективу DrovaMuka знаходиться генеральний директор. Він здійснює керівництво діяльністю колективу відповідно до своїх прав та обов'язків. Директор несе відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників фінансово-господарської діяльності.

Управляючий DrovaMuka об'єднує всі функції директора, також є безпосереднім керівником усіх ключових осіб підрозділів, крім того до функцій управляючого також входить ведення економічного, фінансового та бухгалтерського обліку, закупівельна та маркетингова діяльність підприємства, а також підбір та навчання кадрів.

Було проведено SWOT-аналіз крафтової пекарні DrovaMuka, на його основі можемо зазначити, що основними загрозами для пекарні є події, які відбуваються на території України, зокрема війна, яку розгорнула росія. На



цей фактор, на жаль, підприємство вплинути не може, як і всі інші підприємства країни. Серед факторів, на які може впливати керівництво пекарні є впровадження новітніх digital-технологій.

Станом на сьогоднішній день в крафтовій пекарні DrovaMuka встановлено програму автоматизації ПКО, яка встановлена на обладнання закладу. З її допомогою всі робочі процеси поєднуються в одній хмарі, і власник має доступ до матеріалів з будь-якої точки світу. Залежно від ділянки, програма представляє різний функціонал.

Програма автоматизації в крафтовій пекарні DrovaMuka виглядає як додаток з набором функцій, розрахованих для конкретної ділянки закладу.

Касова зона та зал: програма відображає розташування столів, меню, систему розрахунків замовлення. Тут же персонал може працювати з бонусами чи акціями для клієнтів.

Технологічна карта: програма відображає комплектацію кожної страви, завжди описує кількість продукції, витрати на роботу та інші відомості, необхідні обліку виробництва крафтової пекарні.

Склад: сторінка з групуванням товарів, системою формування замовлень, програмою для проведення інвентаризації та контролю залишків, списання браку.

Управляючий та генеральний директор: таблиця для проведення аналізу та контролю роботи пекарні з усіма видами звітностей за ключовими підрозділами: робота каси, зміни персоналу, рух товару; автоматизація передачі в бухгалтерський облік тощо.

Було виділено ключові можливості, які має пекарня DrovaMuka завдяки наявним digital-технологіям:

- аналіз статистики продажів, складання щоденного плану роботи, що дозволить стандартизувати усі відділи життєдіяльності закладу;
- відстеження кількості продуктів на складі онлайн;

- контроль кількості залишків продукції на вітрині. Помітивши, що товару недостатньо, можна передати на кухню сигнал запуску процесу приготування.
- інтеграція з сервісами для прийому попередніх замовлень пекарні через сайт або по телефону.

Управління бізнес-процесами на підприємстві DrovaMuka достатньо добре автоматизоване за допомогою наявних digital-технологій. Проте можемо помітити, що недостатньо досконалим є управління безпосередньо взаємовідносинами із клієнтами/

Було визначено, що процес обслуговування клієнтів залу є доволі тривалим, крім того, як свідчить практичний досвід, в пікові години завантаженість працівників-касирів є доволі високою, оскільки на них припадає не лише обслуговування гостей залу, а і приймання і обробка замовлень на доставку та на виніс. Така ситуація часто зумовлює черги та невдоволеність клієнтів часом очікування своїх замовлень. Тож для підвищення рівня задоволення працівників та ефективності виконання усіх бізнес-процесів, необхідно вирішити проблему автоматизації процесу обслуговування гостей залу за допомогою впровадження Digital-технологій.

В ході дослідження було запропоновано впровадити в автоматизовану систему пекарні додаток BeInTouch, Smart-кіоск та інтерактивне меню у додатку за QR -кодом. Підключення програми BeInTouch дозволить керівництву DrovaMuka максимально автоматизувати процеси комунікації та спілкування з клієнтами, надавати їм персоналізовані послуги, а як результат і залучити до закладу більшу кількість задоволених клієнтів.

Кіоск самообслуговування дозволяє автоматизувати продаж та прискорити процес обслуговування клієнтів у точках роздрібної торгівлі та закладах громадського харчування. Він допомагає клієнту вибрати правильний товар, здійснити швидку оплату та відправити замовлення на обробку.

Було визначено, що сума матеріальних та нематеріальних витрат на етапі впровадження рішення складе 570 324 грн.

Перевага обраного напрямку діджиталізації полягає в тому, що він надає інформацію про товари та послуги одночасно величезній кількості потенційних споживачів. Тому, очікується, що вибухове зростання продажів почнеться одразу з першого місяця роботи з Smart-кіоском та додатком BeInTouch.

Також було проведено аналіз економічної ефективності впроваджених заходів. Відповідно до якого термін окупності з урахуванням дисконтування (DPP) становить 8 місяців. Це підтверджує ефективність проекту.

Варто також зазначити, що, крім показників економічної ефективності, запропонований до реалізації інвестиційний проект потенційно несе у собі соціальну ефективність, а саме покращення рівня управління, персоналізацію послуг пекарні, скорочення тривалості бізнес-процесів і покращення іміджу підприємства.

Таким чином, практичне значення дипломної роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність крафтової пекарні DrovaMuka.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Автоматизація ресторану, кафе та магазину на планшеті Poster. URL: <https://joinposter.com/ua>
2. Борисюк О.А. Інноваційні тренди в конкурентних реаліях ресторанного господарства / О.А. Борисюк // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 4. Географія і сучасність. [зб. Наукових праць] / ред. рада: В.П. Андрущенко (голова). - К.: Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. - Вип. 33 – С. 196-203
3. Вагоровська В. Незворотне світле майбутнє: як розвиваються безконтактні платежі в Україні та за кордоном URL.: <https://mind.ua/openmind>
4. Верезомська І.Г. / Впровадження технологічних змін в ресторанах під час пандемії COVID-19. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 12 грудня 2020 р.). — К.: ГО "Київський економічний науковий центр", 2020. — С. 45—48.
5. Даниленко О.В, Зоценко Л.М, Братіцел М.Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (foodtech) в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. № 2. С. 95-101.
6. Денис Шмигаль: Цифровізація — це колосальний інвестиційний ресурс, який є змога спрямувати на розвиток економіки URL.:<https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-cifrovizaciya-ce-kolosalnij-investicijnij-resurs-yakij-ye-zmoga-spryamuvati-na-rozvitok-ekonomiki>
7. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи / Гребенюк Г.М., Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Пікуліна О.В. Агросвіт. № 5—6. 2021. С. 5—62.
8. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2019. № 1(2). С. 92–99.

9. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні [Текст] / Н.О. Коваленко // Європейські перспективи. — 2019. — № 7. — С. 174—179.
10. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67–73
11. Кукліна Т. С. Управління якістю обслуговування у закладах ресторанного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України. 2019. С. 72-75.
12. Лутай А. П. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі /А. П. Лутай // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. – Вип. 30, т.1. – С. 143–148.
13. Макарова М. Методи цифрового маркетингу в соціальних медіа. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 3 (94). С. 154–162.
14. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2020 і прогноз об'ємів ринку 2021 / Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market>.
15. Офіційний сайт крафтової пекарні DrovaMuka. URL: <https://drovamuka.com/>
16. Офіційний сайт Спілки автоматизаторів бізнесу. URL: <https://a4.com.ua/hromadske-kharchuvannia-dlia-ukrainy/>
17. Ощипок І.М. Економіка підприємств: фактори ефективного управління та оптимізації діяльності. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. № 59. С. 83–89. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/830/788>
18. Петрук Ю. Л. Впровадження інформаційних та автоматизованих технологій у діяльність підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. Європейські перспективи. 2014. № 5. С. 167–172.
19. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 230–236.

20. Скалюк Р. В. Концептуальні основи ефективної автоматизації процедур бухгалтерського обліку на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. С. 95–102.
21. Сокирник І.В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. С. 165-171.
22. Сокирник І.В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. С. 165–171.  
URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8138/1/7.pdf> ¶
23. Федосова К.С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі [Текст]: монографія / К.С. Федосова, Л.М. Тележенко. — Одеса: ТЕС, 2020. — 264 с.
24. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. Науковопрактичний журнал № 2 грудень 2021. С. 19—23.
25. Шматковська Т. О. Автоматизація обліково-аналітичної роботи в системі інноваційних методів управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 1465–1468.
26. Янковець Т. Цифрові технології підвищення вартості брендів. Вісник КНТЕУ. 2019. № 4 С. 85–100. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)08).
27. Aaker D., Jacobson R. The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. *Journal of Marketing Research*. 2001. № 38 (4). P. 485–493. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.485.18905>.
28. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*. 2004. № 20 (3/4). P. 475–498.

29. Bizhanova K., Mamyrbekov A., Umarov I., Khairullaeva A. Impact of digital marketing development on entrepreneurship. E3S Web of Conferences 135(6):04023. January 2019. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913504023>.
30. Chaffey D.F.E.-C. Digital Marketing Strategy, Implementation and practice seventh edition. Digital Marketing Strategy, Implementation and practice seventh. 2012. 7th edn. Pearson.
31. Doyle P. Value-Based Marketing. Journal of Strategic Marketing. 2000. № 8 (4). P. 299–311. DOI: <https://doi.org/10.1080/096525400446203>.
32. Doyle P. Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder. Publisher : Wiley, 2008. 2nd ed. 384 p.
33. Fader P.S., Winer R.S. Introduction to the Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content. Marketing Science. 2012. № 31 (3). P. 369–371.
34. Ristorazione e coronavirus: soluzioni innovative per la ripartenza, dai menu digitali alla misurazione della temperatura dei clienti URL.: <https://www.insidemarketing.it/ristorazione-e-coronavirus-soluzioni-per-la-ripartenza/>
35. The Best Food Shopping Apps and Websites URL.: <https://www.yourdanishlife.dk/the-best-food-shopping-apps-and-websites/>
36. The Most Important Types of Restaurant Technology and Hardware URL.: <https://pos.toasttab.com/blog/types-of-restaurant-technology>