

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет інноваційних технологій

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»  
на тему: «Розробка інноваційної концепції розвитку підприємства  
готельно–ресторанного бізнесу»

Виконала:  
здобувач ІV курсу спеціальності  
241 «Готельно–ресторанна справа»  
Кисельова Д. С

Керівник:  
к.е.н., доц. Стеблюк Н.Ф.

## АНОТАЦІЯ

*Кисельова Д. С.* Розробка інноваційної концепції розвитку підприємства готельно–ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою дипломної роботи є розробка інноваційної концепції розвитку підприємства готельно–ресторанного бізнесу та практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного розвитку діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні основи та прикладні аспекти інноваційної діяльності підприємств готельно–ресторанного бізнесу.

Встановлено, що інновація процесу є ключовим фактором для збільшення прибутковості, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та заробітної плати персоналу. Виявлено необхідність формування та використання систем оціночних показників, які б забезпечували об'єктивне оцінювання інноваційній діяльності з урахуванням специфіки, економічних інтересів окремих учасників і особливостей стану підприємства. Розглянуто показники ефективності інноваційних проєктів. Розглянуто загальну характеристику готельно–ресторанного комплексу «Lake Park». Використано EFAS–аналіз та проведено SWOT–аналіз готельно–ресторанного комплексу, аби оцінити потенціал та перспективи розвитку нової концепції закладу. Запропоновано відкриття гриль–бару як додаткового об'єкту надання послуг з метою їх розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторанного комплексу. Складено план–меню для ресторану при готелі. Зазначено, що для готельно–ресторанного комплексу впровадження концепції гриль бару є актуальним та прибутковим завданням. Проведено розрахунок економічної ефективності інноваційного проєкту впровадження гриль бару. Запропоновані в роботі рекомендації щодо впровадження додаткових послуг ресторану є економічно обґрунтованими та дозволять підвищити показники ефективності діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні переваги на ринку.

Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано методи статистичного аналізу, системного аналізу, узагальнення та порівняння, економічного аналізу, групування, графічного моделювання, спостереження, порівняння, EFAS–аналізу, SWOT–аналізу тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в наступному: запропоновані в роботі рекомендації щодо впровадження гриль–бару є економічно обґрунтованими та дозволять підвищити показники ефективності діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні переваги на ринку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 62 сторінки тексту, 12 рисунків, 23 таблиці. Список джерел включає 53 найменування.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНЦЕПЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ПРОЄКТ.

## ABSTRACT

*Kiselyova D. S.* Development of an innovative concept for the development of a hotel and restaurant business enterprise. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

This diploma work is the development of an innovative concept for the development of a hotel and restaurant business enterprise and practical recommendations for its implementation.

The object of the study is the process of innovative development of the enterprise's activities.

The subject of the study is the theoretical foundations and applied aspects of innovative activity of hotel and restaurant business enterprises.

It was established that process innovation is a key factor for increasing profitability, reducing costs, increasing labor productivity and staff wages. The need to form and use systems of evaluation indicators that would provide an objective assessment of innovative activity taking into account the specifics, economic interests of individual participants and the characteristics of the state of the enterprise is identified. The indicators of the effectiveness of innovative projects are considered. The general characteristics of the hotel and restaurant complex "Lake Park" were considered. EFAS analysis was used and SWOT analysis of the hotel and restaurant complex was conducted to assess the potential and prospects for the development of the new concept of the institution. The opening of a grill bar was proposed as an additional facility for providing services in order to expand them and meet the requirements of a larger number of customers in the restaurant complex. A menu plan for the hotel restaurant was drawn up. It was noted that for the hotel and restaurant complex, the implementation of the grill bar concept is a relevant and profitable task. The economic efficiency of the innovative project for the implementation of a grill bar was calculated. The recommendations proposed in the work for the implementation of additional restaurant services are economically justified and will allow to increase the efficiency indicators of the enterprise and strengthen its competitive advantages in the market.

To solve the tasks set in the work, the methods of statistical analysis, system analysis, generalization and comparison, economic analysis, grouping, graphic modeling, observation, comparison, EFAS analysis, SWOT analysis, etc. were used.

The practical significance of the results obtained is as follows: the recommendations proposed in the work on the implementation of a grill bar are economically justified and will allow to increase the efficiency of the enterprise and strengthen its competitive advantages in the market.

Structure of the work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 62 pages of text, 12 figures, 23 tables. The list of sources includes 53 names.

**KEYWORDS:** CONCEPT, INNOVATIONS, DEVELOPMENT, INNOVATIVE ACTIVITY, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS, PROJECT.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....     | 7  |
| 1.1. Підходи до визначення поняття «інновація» .....   | 7  |
| 1.2. Етапи обґрунтування розробки концепції та показники вимірювання інноваційності підприємства готельно–ресторанного бізнесу ..... | 11 |
| 1.3. Методичний підхід оцінювання ефективності інноваційних проєктів підприємства. ....  | 17 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....  | 23 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «LAKE PARK».....   | 25 |
| 2.1. Організаційно–економічна характеристика готельно–ресторанного комплексу «Лейк Парк» .....                                       | 25 |
| 2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища готельно–ресторанного комплексу ««Lake Park»».....                                       | 30 |
| 2.3. Характеристика інноваційного рішення щодо розширення ресторанного продукту готельно–ресторанного комплексу «Lake Park».....     | 33 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....   | 38 |
| РОЗДІЛ 3 .....   | 41 |
| РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....   | 41 |
| 3.1. Інноваційна концепція готельно–ресторанного комплексу «Lake Park» та практичні рекомендації щодо її реалізації .....            | 41 |
| 3.2. Оцінювання ефективності інноваційного проєкту готельно–ресторанного комплексу «Lake Park».....                                  | 44 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....   | 52 |
| ВИСНОВКИ .....   | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 57 |



## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах готельно–ресторанний бізнес стикається зі зростаючими вимогами до матеріально–технічної бази та якості обслуговування в галузі гостинності, що обумовлено розвитком цієї індустрії. У зв'язку зі зростанням конкуренції інноваційна діяльність стає ключовою для успішної підприємницької діяльності. Інновації в бізнесі є вигідними, якщо вони приносять додатковий прибуток, забезпечують конкурентні переваги, збільшують частку ринку, зменшують витрати, оптимізують обслуговування та підвищують продуктивність. Підприємства можуть подолати кризові ситуації та зберегти фінансову стабільність шляхом впровадження нових ідей, продуктів, технологій та організаційних рішень. Для успішного впровадження інновацій важливо створити унікальні стратегії планування та управління. Ці стратегії мають будуватися на основі аналізу ринку, прогнозування трендів, визначення перспективних напрямків розвитку та визначення цільового ринку для впровадження інновацій.

Наукові праці провідних вчених присвячені вирішенню широкого спектра проблем, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємств, а саме: Я.Базилока, А.Гальчинського, О.Білоруса, Г.Гейера, Л.Кульпінської, О. Чернеги, А.Стрелеца, І.Бідзюри та ін. Сучасні дослідники вивчають різні концепції, передумови, методи та моделі управління інноваційною діяльністю підприємств.

Метою дипломної роботи є розробка інноваційної концепції розвитку підприємства готельно–ресторанного бізнесу та практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Для досягнення цієї мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розглянути сучасні підходи до визначення поняття «інновації» та навести їх класифікацію;
- розглянути етапи обґрунтування розробки концепції та показники вимірювання інноваційності підприємства готельно–ресторанного бізнесу;

- розглянути методичний підхід оцінювання ефективності інноваційних проєктів підприємства;
- навести організаційно–економічну характеристику готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»;
- охарактеризувати інноваційне рішення щодо розширення ресторанного продукту готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»;
- розробити практичні рекомендації щодо реалізації інноваційної концепції готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»;
- оцінити ефективність інноваційного проєкту підприємства

Об'єктом дослідження є процес інноваційного розвитку діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні основи та прикладні аспекти інноваційної діяльності підприємств готельно–ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано методи статистичного аналізу, системного аналізу, узагальнення та порівняння, економічного аналізу, групування, графічного моделювання, спостереження, порівняння, EFAS–аналізу, SWOT–аналізу тощо.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, монографії, ресурси інформаційної мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в наступному: запропоновані в роботі рекомендації щодо впровадження гриль–бару є економічно обґрунтованими та дозволять підвищити показники ефективності діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні переваги на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися авторкою на міжнародній науково–практичній конференції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 62 сторінки тексту, 12 рисунків, 23 таблиці. Список джерел включає 53 найменування.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Підходи до визначення поняття «інновація»

Інноваційний розвиток є важливим для успішності сучасного підприємства. Зміни в зовнішньому середовищі, кризові ситуації та зростання конкуренції вимагають від підприємств впровадження інновацій у продукцію, послуги та технології. Тому важливо займатися розробкою та впровадженням системи стратегічного управління інноваційним розвитком на підприємстві, яка ґрунтується на активному пошуку та розвитку інноваційних здатностей, а також на використанні стратегічних можливостей з використанням сучасних теоретичних підходів та методів [1,2].

Термін "інновація" був вперше введений у науковий лексикон Й. Шумпетером [4]. Інновації охоплюють будь-яку потенційну трансформацію, яка виникає в результаті впровадження нових або покращених рішень у сфері технологій, організації та виробництва, а також у процесах постачання, продажу продукції та післяпродажного обслуговування.

Існують різні загальні підходи до визначення поняття «інновація»(табл. 1.1) [3,4].

Проведений аналіз літературних джерел стосовно інновацій дозволив встановити наявність різних поглядів на визначення поняття «інновація» (рис. 1.1). Деякі автори [3,4] вважають інновації цілеспрямованими змінами, які свідомо впроваджуються в процесі відтворення з метою поліпшення наявних або формування нових суспільних потреб. Інші визначають їх як будь-яку технічну, організаційну, економічну і управлінську зміну, відмінну від існуючої практики на підприємстві.

На думку деяких дослідників, інновацію можна описати як багатогранну процедуру, що включає розробку, розповсюдження та використання нового

практичного інструменту для задоволення загально визнаної потреби суспільства. [5,6,7].

Таблиця 1.1 – Загальні підходи до визначення поняття «інновація»

| Підхід           | Суть підходу  |
|------------------|---|
| Ідейний          | Інновація – це створення та практичне застосування нової ідеї, підходу, погляду, результату інтелектуальної праці або вперше використане нове.                      |
| Процесний        | Інновацію розглядають як процес створення, перетворення, впровадження, використання та поширення можливостей, ідей, засобів.  |
| Результативний   | Інновація – це результат діяльності, що включає створення, розробку та впровадження ідеї, процесу, методу або засобу, який втілено у готовій до використання формі. |
| Трансформаційний | Інновація розглядається як якісна зміна вже існуючої ідеї, процесу, результату, засобу або фактору виробництва.   |

Джерело: [1, 2, 3, 4]

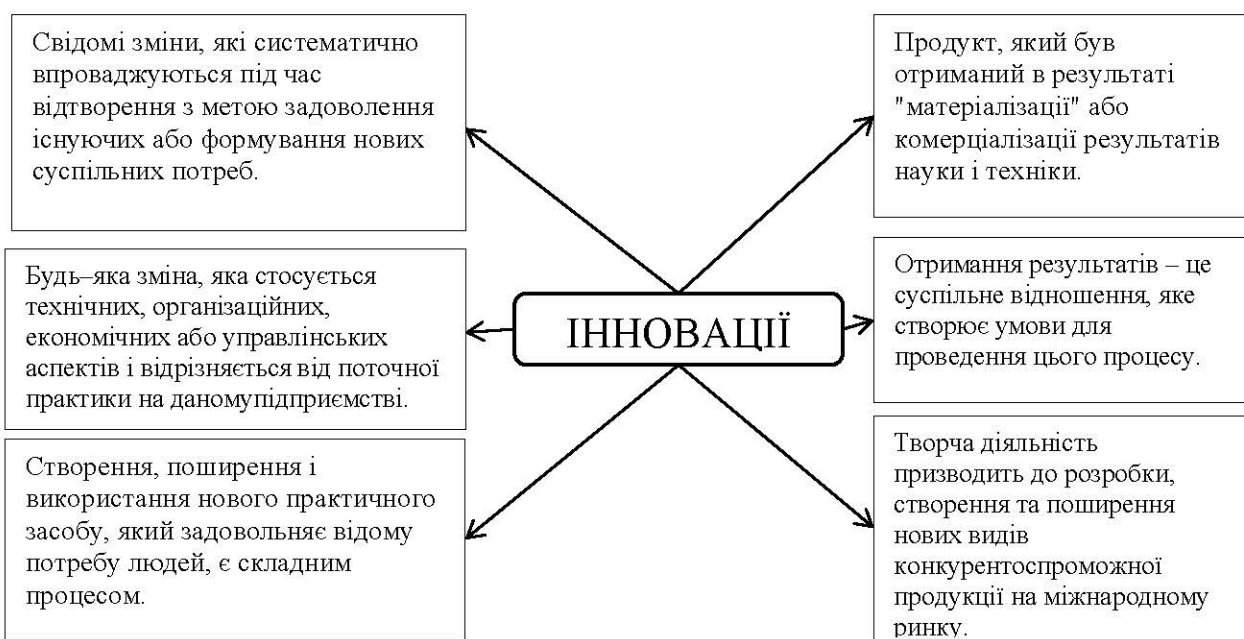


Рисунок 1.1 – Тракткування поняття «інновацій»

Джерело: [1, 2, 3, 4]

Загалом термін «інновація» відноситься до результатів застосування нових функцій або нової комбінації традиційних функцій у бізнес-процесі, тоді як термін «інноваційність» відноситься до здатності компанії бути

відкритою для нових послуг, ідей та рекламних акцій [6].

Інновація процесу є ключовим фактором для збільшення прибутковості, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та заробітної плати персоналу. Для виробничих підприємств інновація процесу означає впровадження нових методів виробництва і технологій, які дозволяють отримати переваги у вигляді зменшення витрат, покращення якості, скорочення термінів розробки і постачання продукту, або можливість широкої уніфікації продуктів і послуг. Інновація процесу є необхідною для забезпечення зростання підприємства. З погляду галузі інноваційність є першою конструкцією інновацій і визначається як «здатність компанії захоплюватися інноваціями, що тісно пов'язані з упровадженням нових ідей, процесів обслуговування та продуктів» [5] (рис.1.2). Зокрема, в індустрії туризму та гостинності інноваційність означає «нові послуги, нові інструменти просування, нову інфраструктуру, нові цільові групи та споживачі, нові канали збуту, нові маркетингові додатки» [7].



Рисунок 1.2 – Підхід при визначенні інновацій

Джерело: [5, 6, 7]

Сучасна класифікація інновацій включає ознаки, такі як тип нововведення, механізм реалізації і особливості інноваційного процесу. При цьому передбачається, що всі інновації мають комплексний характер і їх слід розглядати як з технологічної, так і з не-технологічної точки зору, з урахуванням можливих наслідків їх впливу на зовнішнє середовище [8]. На рис.1.3 представлено класифікаційні ознаки інновацій [9,10,11].

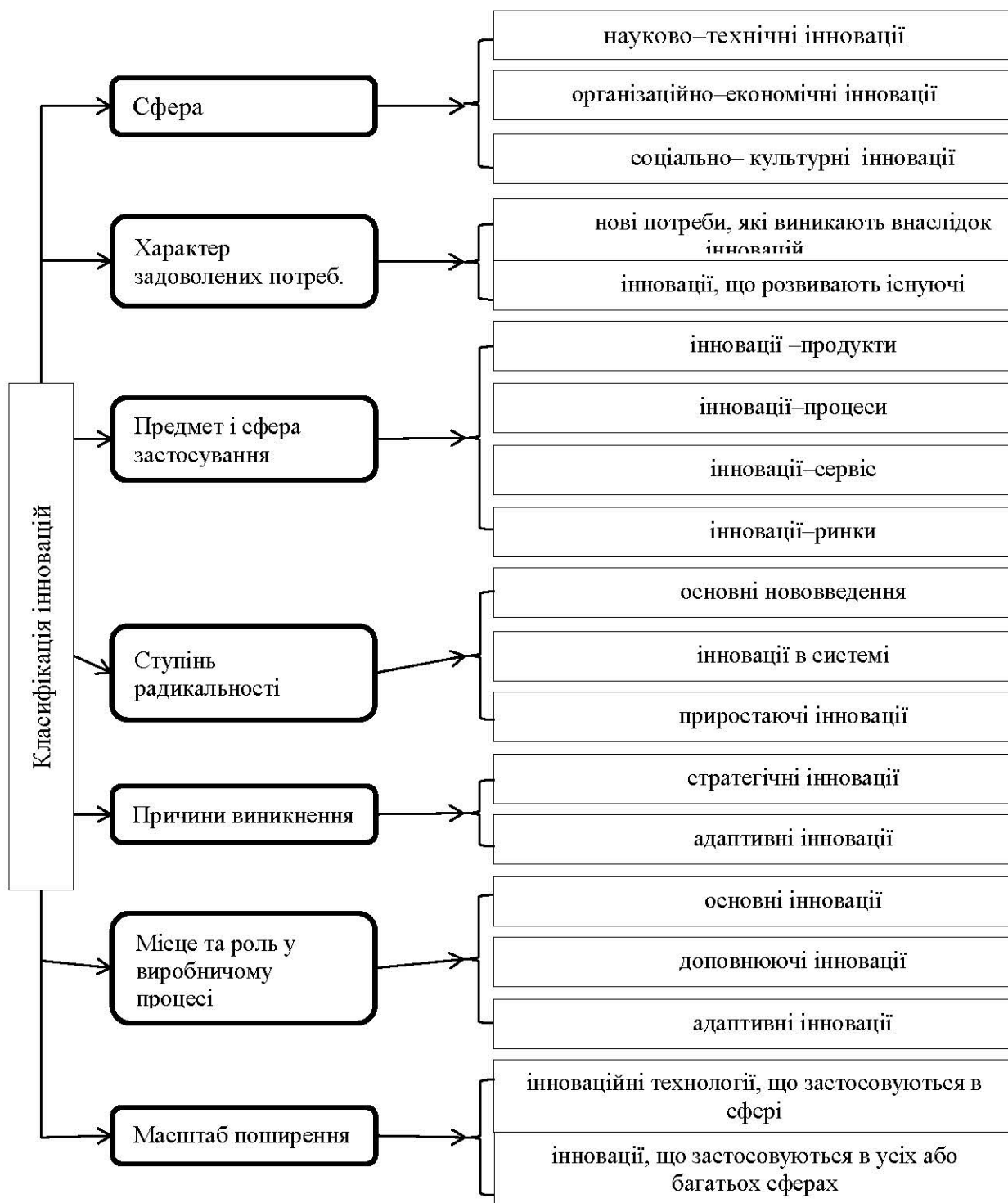


Рисунок 1.3 – Класифікація інновацій

Джерело: [8,9,10,11, 12,13, 52, с.24]

Отже, встановлено наявність різних поглядів на визначення поняття «інновація», а саме : інновація як створення нової ідеї, інновація як процес, інновація як результат та інновація як зміни. В індустрії гостинності інновації створюють нові можливості для подальшої діяльності підприємства в



конкурентному середовищі шляхом впровадження нових послуг, нових інструментів просування, нової інфраструктури, нових цільових груп та споживачів, нових каналів збуту та нових маркетингових додатків.

## 1.2 Етапи обґрунтування розробки концепції та показники вимірювання інноваційності підприємства готельно–ресторанного бізнесу

Численні дослідження розглядають інновації як спосіб досягнення ресторанами конкурентної переваги в галузі [6,8]. Перспективи творчості та інновацій у ресторанах з боку пропозиції переважно зосереджуються на кулінарній творчості шеф–кухаря, що є соціокультурною та художньо–естетичною; навпаки, управлінській перспективі ресторанних інновацій приділяється менше уваги. Ця точка зору стверджує, що ресторанні інновації потребують балансу між відкритою, вільною творчістю та відповідним управлінням інноваційним процесом [7,9].

Ресторанні інновації зазвичай пов'язані з упровадженням нових продуктів або поліпшенням наявних продуктів з метою кращого задоволення вподобань клієнтів, що потенційно призведе до вищого рівня задоволеності.

Результати дослідження показали [9,10], що підприємці ресторанів генерують нові ідеї: імітуючи практику провідних конкурентів; аналізуючи відгуки клієнтів.

До вибірки увійшли власники ресторанів чоловічої статі ( $n = 25$ ) і жінки ( $n = 10$ ) віком від 23 до 71 року. Учасники або починали свій бізнес самі (40%), або разом із братами та сестрами (2,8%); були залучені сім'єю (28,5%), колегами (14,2%), їхнім партнером (5,7%) або сім'єю та друзями (2,8%); були залучені до бізнесу як співробітники (2,8%); або розпочали свій бізнес з ідеї друга (2,8%) [11].

За даними опитувань 50 менеджерів ресторанів середнього та високого рівня, інновації були невід'ємною частиною їхньої бізнес–стратегії та позитивно вплинули на ресторан у плані поліпшення приготування їжі, якості

обслуговування та ефективності кухні [5,11]. Однак інновації вимагають значних інвестицій часу та ресурсів, а також створюють ризик для організації. Зокрема, для МСП взаємозв'язок між інноваціями та ефективністю навряд чи є лінійним, а залежить від контексту; такі фактори, як тип бізнесу, культурні фактори та типи розроблюваних інновацій, можуть впливати на те, як інноваційні стратегії впливають на продуктивність фірми. Маркетингові інновації були найбільш часто розроблюваним типом інновацій, тоді як інновації в системі управління були найменш розвиненими. Зрештою, креативність у генеруванні ідей і впровадженні інновацій обмежується двома основними проблемами: опором персоналу змінам і неприйняттям нових інновацій клієнтами [12]. Дослідження також показують, що креативність та інновації сильніші у виробництві, ніж у сфері послуг, оскільки компаніям сфери послуг доводиться долати низку перешкод для втілення творчих ідей в інновації (табл.1.2) [13]. Пошук ідей для вирішення виявлених проблем є творчим процесом, який є ключовим для успішного впровадження ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1.2 – Етапи обґрунтування розробки концепції

| Обґрунтування концепції<br>(реконструкція)  | Обґрунтування концепції<br>(будівництво)                                |
|---|---|
| Опис та ретельний розгляд функціонуючого об'єкту готельно-ресторанного бізнесу                                    | Аналіз ринку готельно-ресторанного господарства на регіональному рівні. |
| Дослідження ринку послуг готельно-ресторанного господарства вибраного сегменту та аналіз конкурентів підприємства | Проведено дослідження попиту та аналіз уподобань потенційних клієнтів.  |
| Аналіз попиту та вивчення уподобань потенційних клієнтів  | Розробка концепції та створення унікальної торгової пропозиції          |
| Розробка концепції та створення унікальної торговельної пропозиції  | Дослідження конкурентів новоствореного підприємства                     |
| Пояснення причин і вибір стратегій для подальшого розвитку підприємства.  | Обґрунтування та стратегія маркетингу підприємства.                     |

Джерело: [12,13]

Для розробки ідей необхідно чітко уявляти проблему, тому під час

підготовки проводяться роботи зі збору необхідних даних. Останнім етапом є оцінка згенерованих пропозицій, відбір найбільш відповідних та їх реалізація. Схема складових елементів інновації наведена на рис.1.4.

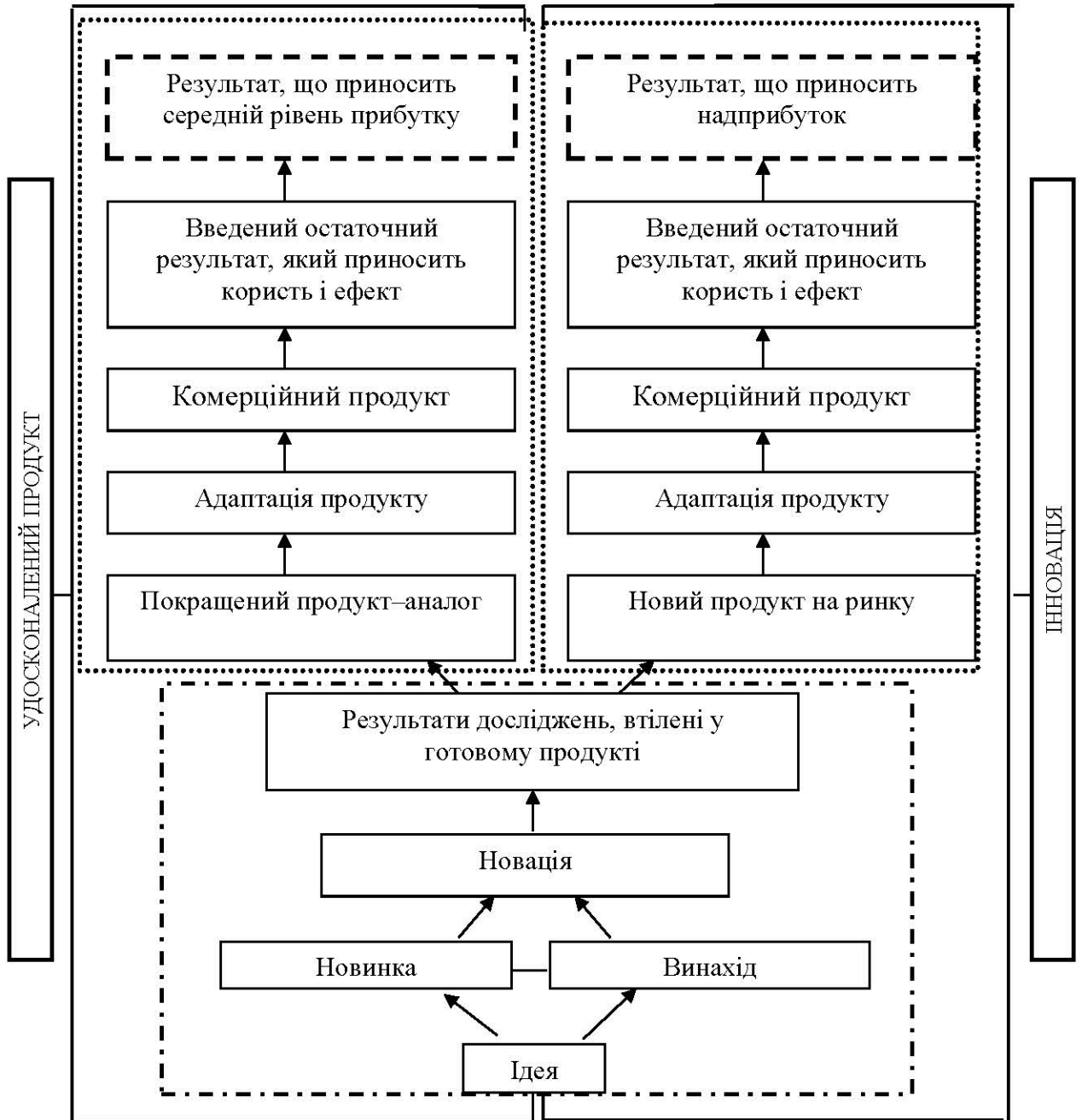


Рисунок 1.4 – Структурно-блочна схема складових елементів інновації в індустрії гостинності

Джерело: [12,13, 14, 15]

Дослідження науковців щодо питання інноваційності ресторану (RI) свідчать про те, що основними показниками є 5 вимірів, саме: (1)

інноваційність меню, (2) інноваційність послуг, що ґрунтуються на технологіях, (3) експериментальна інноваційність, (4) рекламна інноваційність і (5) інноваційність бренду та 25 показників, як показано на рисунку 1.5.

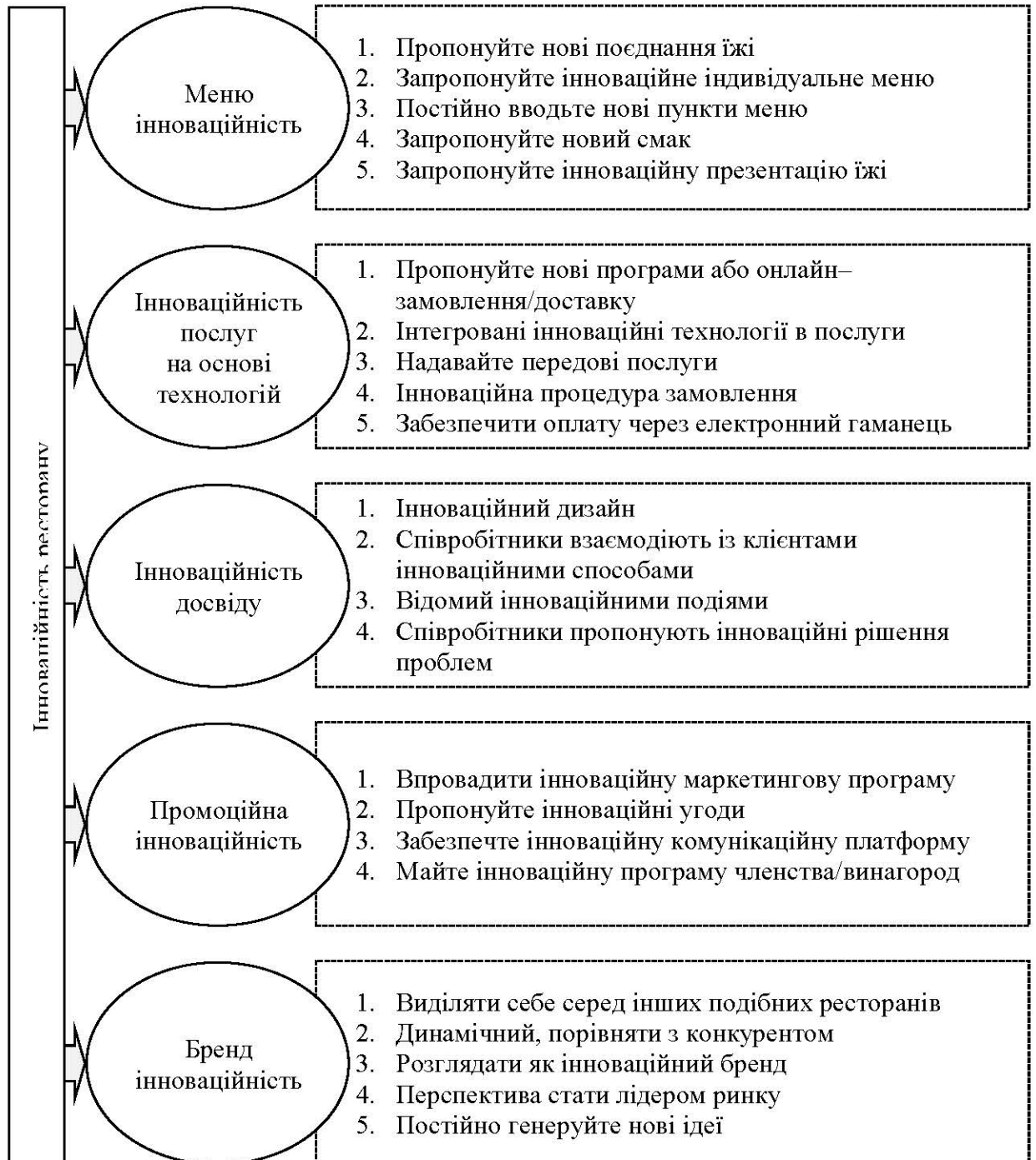


Рисунок 1.5 – Вимірювання інноваційності ресторанів

Джерело: [11,12,13,14,15,16,17,18]

Показники інноваційності ресторану розглянемо нижче.

1. Інноваційність меню. Першим виміром інноваційності ресторану є інноваційність меню (ІМ), що ґрунтується на інноваційності продуктів і спеціально призначена для індустрії громадського харчування, в якій їжа залишається основною пропозицією ресторанів [11]. Інноваційність продукту означає «новий продукт або послугу, або продукт, який значно поліпшено щодо своїх характеристик або передбачуваного використання». Тому було запропоновано ресторану розширити меню, включивши до нього страви, приготовані з інгредієнтів, які клієнти вважають корисними для здоров'я, наприклад, екологічно чисті продукти, цільнозернові крупи, продукти з низьким вмістом жиру, низькою калорійністю та без глютену. Відповідно, щоб мати змогу конкурувати в суворій індустрії продуктів харчування та напоїв, ресторан повинен постійно впроваджувати спеціалізовані та нові меню, а також сервіс [15].

2. Інноваційність послуг, заснованих на технологіях. Другий вимір інноваційності ресторанів – це інноваційність послуг, заснована на технологіях (ТІ). Інноваційність послуг сама по собі означає «інновації, що відбуваються в різних контекстах послуг, включно з впровадженням нових послуг або поступовим поліпшенням наявних послуг» [16]. Їхнє дослідження показало, що більша частина інновацій у сфері послуг не інтегрує процес обслуговування з розвитком технологій, хоча технології, що зростають, і платформи соціальних мереж змінили способи надання послуг у сфері гостинності, включно з рестораном [12,13,17], а також у супутній туристичній індустрії гостинності як такій у готелях [18], сувенірних виробках ручної роботи [16] і туристичних дестинаціях [15].

За даними Kim, E., та ін. [16] інноваційність послуг, заснована на технологіях, означає «методи інтеграції технологій ресторану в обслуговування і, таким чином, створення переваги для клієнтів за допомогою найсучасніших процесів надання послуг», які можна виміряти за допомогою шкали з чотирьох пунктів. Перша шкала: «Цей ресторан пропонує нові додатки або інструменти онлайн-замовлення».

3. Експериментальна інноваційність. Третім виміром інноваційності ресторану є експериментальна інноваційність (EI), що означає «практику фірми зі створення персоналізованого і заснованого на способі життя досвіду для окремих клієнтів за допомогою нового підходу» [14]. Аналогічним чином, визначення з [11] – це «взаємодія співробітників із клієнтами, розв'язання проблем, проектування фізичних об'єктів, нематеріальна атмосфера, діяльність і події». У сфері гостинності акцент EI робиться на створенні середовища, в якому клієнти можуть взаємодіяти з персоналом або іншими клієнтами інноваційними способами, що призводить до довгострокових відносин.

4. Інноваційність реклами. Четвертим виміром інноваційності ресторану є рекламна інноваційність (PI), що означає «нові методи та зміни в дизайні, пакуванні, розміщенні, просуванні або ціні, тобто зміни в будь-якому з вимірів маркетинг–міксу» [18]. Аналогічним чином, визначення з [11] – це «сприйняття клієнтами інноваційних маркетингових стратегій ресторану». Ця інноваційність охоплює маркетингову діяльність ресторану, включно з рекламними акціями, спеціальними пропозиціями, а також програмою членства.

5. Інноваційність бренду. П'ятий вимір інноваційності ресторану – це інноваційність бренду (BI), що означає «сприйняття споживачами інноваційності ресторанного бренду як міри, в якій бренд сприймають як інноваційний, такий, що диференціює, динамічний, такий, що породжує, та такий, що є основним у галузі» [14]. Узгоджене з Кунцем та ін. [18] визначення – це «сприйняття споживачами здатності бренду надавати нові та корисні пропозиції для задоволення їхніх потреб».

Потреба в інноваціях у ресторанному бізнесі полягає в тому, що ресторан завжди повинен робити все можливе для поліпшення як продукту, так і обслуговування через те, що його легко копіювати, що призводить до втрати цінності інновацій [13]. Інноваційність клієнтів у кінцевому підсумку має бути на одному рівні з інноваціями компанії, щоб краще підтримувати



бізнес, а також потреби та бажання клієнтів.

Отже, доведена потреба в інноваційних рішеннях у готельно–ресторанному бізнесі та визначено етапи обґрунтування розробки інноваційної концепції. Для об'єктивного оцінювання інноваційної діяльності підприємства розглянуто підхід, заснований на відображенні інноваційності ресторану в розрізі 5 складових (вимірів) та 25 показників. Саме такий підхід може бути використаний як інструментарій для обґрунтування розробки інноваційної концепції підприємства готельно–ресторанного бізнесу.

1.3. Методичний підхід оцінювання ефективності інноваційних проєктів підприємства.

Оцінка ефективності інноваційних проєктів здійснюється шляхом порівняння вартості його вхідного та вихідного грошового потоку. Вхідний грошовий потік складається тільки із додатних грошових елементів, а саме: прибутку (приросту прибутку); сум амортизаційних відрахувань; ліквідаційної вартості обладнання та вартості вивільнених оборотних засобів наприкінці терміну реалізації проєкту тощо [19]. Вихідний грошовий потік включає: первісні інвестиції, що здійснюються на початку терміну реалізації проєкту; додаткові інвестиції, що здійснюються протягом усього терміну реалізації проєкту та спрямовані на поліпшення якісних характеристик технічних й трудових ресурсів, збільшення обсягу оборотних фондів підприємства, погашення кредиту тощо [12,19].

Відповідно до концепції зміни вартості грошей у часі співставлення вартості вхідного і вихідного грошового потоку можливе тільки при використанні техніки дисконтування.

Рекомендується оцінювати ефективність за допомогою системи взаємопов'язаних показників, основними з яких є: чистий дисконтований дохід, індекс доходності та термін окупності.

У вітчизняній та зарубіжній літературі в методичних розробках такий

підхід мав місце з моменту освоєння ринкових методів оцінки ефективності інвестицій. В даний час можна вважати загальновизнаним виділення наступних видів ефективності інноваційних проєктів (рис. 1.6).

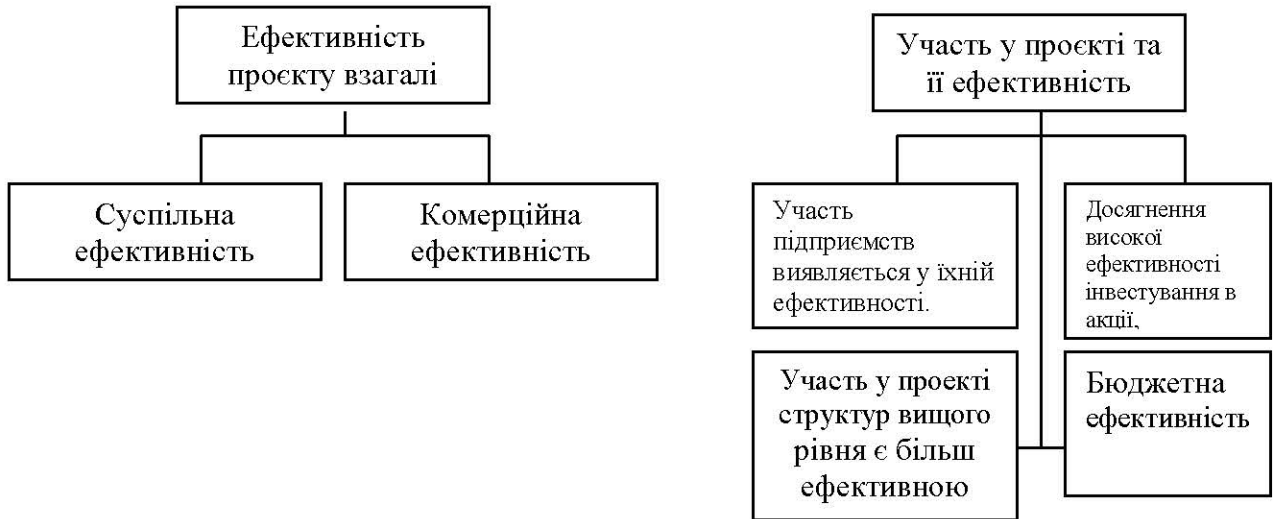


Рисунок 1.6 – Види ефективності інвестиційних проєктів

Джерело: [12,19]

Для презентації проєкту та визначення його привабливості для потенційних інвесторів, оцінюється загальна ефективність проєкту.

При оцінці ефективності одного інвестиційного проєкту відсутні будь-які протиріччя між критеріями ефективності. Використання однакової інформаційної бази призводить до певного взаємозв'язку між ними. Таким чином, якщо інвестиційний проєкт визнано ефективним за одним критерієм оцінки, він буде ефективним і за іншими критеріями (рис. 1.7).

Оцінка ефективності одного інвестиційного проєкту за декількома критеріями є доцільною, оскільки дозволяє отримати відповіді на найважливіші питання для інвестора шляхом усебічної оцінки проєкту (табл.1.3). При порівнянні декількох альтернативних інвестиційних проєктів для визначення найбільш ефективного можуть виникнути певні протиріччя між критеріями. Це найчастіше стається у випадках, коли є різна динаміка грошових потоків протягом усього терміну реалізації проєктів, різна капіталомісткість та тривалість їх реалізації тощо.



Рисунок 1.7 – Показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів  
Джерело: [12,19]

Важливим аспектом аналізу інноваційного проєкту є оцінка ризиків.

Ризик – це імовірність та розмір фінансових втрат, які пов’язані з реалізацією проєкту.

Найбільш поширені типи ризиків та їх визначення наведені у табл. 1.4.

Оцінка проєктних ризиків завжди пов’язана із оцінкою очікуваних доходів та імовірності їх втрат. При цьому, у сучасній практиці прийняття рішень виділяють три можливі ситуації:

- вибір в умовах визначеності, коли результат детермінований та може бути визначений заздалегідь;
- вибір в умовах невизначеності, коли результат є випадковим, а інформація відносно імовірності наслідків рішень повністю відсутня;

Таблиця 1.3 – Критерії оцінки ефективності проекту

|            | Основне питання, на яке дає відповідь розрахунок критерію   | Можливі варіанти рішень |                     |                                    |
|------------|---|-------------------------|---------------------|------------------------------------|
|            |   | Проект приймається      | Проект відхиляється | Проект потребує подальшого аналізу |
| <i>NPV</i> | Яким буде приріст вартості інвестованого капіталу в цілому? | $NPV \phi 0$            | $NPV \pi 0$         | $NPV = 0$                          |
| <i>IP</i>  | Яким буде приріст вартості з кожної грн. інвестицій?        | $IP \phi 1$             | $IP \pi 1$          | $IP = 1$                           |
| <i>IRR</i> | Якими темпами буде здійснюватися щорічний приріст капіталу? | $IRR \phi i$            | $IRR \pi i$         | $IRR = i$                          |
| <i>T</i>   | Як швидко відшкодуються первісні інвестиції?                | $T \pi t$               | $T \phi t$          | $T = t$                            |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1.4 – Класифікація проектних ризиків

| Ознака               | Визначення ризику  |
|----------------------|--|
| За видами            |  |
| політичний ризик     | – це можливість виникнення збитків чи скорочення прибутку внаслідок зміни державної політики   |
| виробничий ризик     | –це можливість виникнення збитків чи скорочення прибутку внаслідок зниження обсягів виробництва, збільшення витрат на матеріальні та паливно–енергетичні ресурси, зростання зношення основних фондів |
| комерційний ризик    | – це можливість виникнення збитків внаслідок зниження обсягів та ціни реалізації продукції, зниження конкурентоспроможності продукції, погіршення якості продукції в процесі її зберігання           |
| валютний ризик       | – це можливість виникнення збитків внаслідок зміни курсу валюти  |
| кредитний ризик      | – це можливість виникнення збитків у наслідок зміни умов кредитування  |
| інвестиційний ризик  | – це можливість виникнення збитків внаслідок вкладень в інвестиційні проекти. Основні його різновиди: капітальний; відсотковий; ризик ліквідності; ризик інфляції                                    |
| За рівнем            |  |
| допустимий ризик     | – це можливість виникнення збитків, розмір яких не перевищує запланований прибуток   |
| критичний ризик      | – це можливість виникнення збитків, розмір яких не перевищує запланований дохід  |
| катастрофічний ризик | – це можливість виникнення збитків, розмір яких перевищує критичний рівень, спричиняє зменшення вартості майна підприємства та збільшення ймовірності банкрутства                                    |

Джерело: розроблено автором

- вибір в умовах ризику, коли результат є випадковим, однак наявна інформація щодо імовірності можливих втрат. Враховуючи певну ступінь суб'єктивності визначення імовірності можливих втрат або прийняття однакової імовірності усіх можливих наслідків, різниця між другою та третьою ситуацією стає несуттєвою. Саме тому, у проектному аналізі для оцінки ризиків проектів доцільно розглядати тільки дві ситуації: вибір в умовах визначеності та вибір в умовах невизначеності та ризику.

Для оцінки ризиків інвестиційних проектів в умовах визначеності можуть бути використаними наступні показники: мінімум збитків, коефіцієнт очікуваних втрат.

Використання показника «мінімум збитків» уможливорює здійснення лише абсолютної оцінки ризику. Саме це робить його непридатним для порівняльної оцінки декількох проектів.

«Коефіцієнт очікуваних втрат»  $\left( K_B = \frac{B}{B+\Pi} \right)$  – це відносний показник,

який визначається як співвідношення можливих втрат (В) та загального фінансового результату проекту, що передбачає, окрім збитків, наявність певного прибутку (П):

$$K_B = \frac{B}{B+\Pi}, \quad (1.1)$$

Критичним значенням для  $K_B$  є одиниця. За цих умов проект оцінюється як збитковий на 100 %.

Для оцінки інвестиційних проектів в умовах ризику аналізується невизначеність двох типів: статистична та нестатистична.

Статистична невизначеність передбачає наявність інформації щодо розміру та повторюваності результатів діяльності протягом декількох минулих років. При цьому частота кожного результату приймається як імовірність його отримання. Це дає змогу сформулювати прогноз на майбутнє.

Для аналізу ризику інноваційних проектів використовують закон

розподілу випадкової величини, який характеризується кількома показниками, основними із яких є наступні: математичне очікування, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації [1].

Математичне очікування ( $M(x)$ ) будь-якої події дорівнює добутку абсолютного значення цієї події та імовірності її настання. Математичне очікування розраховується за формулою:

$$M(x) = \bar{x} = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i. \quad (1.2)$$

Середньоквадратичне відхилення ( $\sigma$ ) – це чисельне значення коливання можливого результату від середньоочікуваного його рівня:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot p_i}. \quad (1.3)$$

Коефіцієнт варіації ( $V$ ) – це співвідношення середньоквадратичного відхилення та математичного очікування:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100. \quad (1.4)$$

Коефіцієнт варіації змінюється від 0 % до 100 %. Чим більший коефіцієнт, тим більша міра коливання, більший рівень ризику проекту. Для аналізу отриманих результатів може бути використана наступна їх якісна оцінка:  $0 \leq V < 10\%$  – слабкий рівень коливання;  $10\% \leq V < 25\%$  – помірний рівень коливань;  $25\% \leq V$  – високий рівень коливання [18].

$\sigma$  характеризує ризик інвестиційного проекту у абсолютних одиницях виміру, а  $V$  – у відносних.

У практиці здійснення оцінки ризику варто враховувати також галузеві і регіональні фактори ризику, використовуючи в цих цілях методику оцінки інвестиційної привабливості галузей економіки і регіонів країни.



Отже, було розглянуто показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів, які здійснюються шляхом порівняння вартості його вхідного та вихідного грошового потоку. Методи аналізу та прогнозування грошових потоків використовуються у проєктному аналізі для обґрунтування ефективності проєкту та розрахунків забезпечення проєкту коштами, що є основною проблемою.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами виконання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що інновація процесу є ключовим фактором для збільшення прибутковості, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та заробітної плати персоналу. Виявлено, що пошук інноваційних ідей для вирішення проблем є творчим процесом, який є важливим для успішного впровадження ефективних управлінських рішень. Під час розробки ідей важливо чітко уявляти проблему, тому підготовка включає в себе збір необхідних даних. Оцінка згенерованих пропозицій, відбір найбільш відповідних і їх реалізація є кінцевим етапом цього процесу.

2. Виявлено необхідність формування та використання систем оціночних показників, які б забезпечували об'єктивне оцінювання інноваційної діяльності з урахуванням специфіки, економічних інтересів окремих учасників і особливостей стану підприємства. Потреба в інноваціях у ресторанному бізнесі полягає в тому, що ресторан завжди повинен робити все можливе для поліпшення як продукту, так і обслуговування через те, що його легко копіювати, що призводить до втрати цінності інновацій. Інноваційність клієнтів у кінцевому підсумку має бути на одному рівні з інноваціями компанії, щоб краще підтримувати бізнес, а також потреби та бажання клієнтів.

3. Розглянуто показники оцінювання ефективності інноваційних

проектів, які здійснюються шляхом порівняння вартості його вхідного та вихідного грошового потоку. Методи аналізу та прогнозування грошових потоків використовуються у проектному аналізі для обґрунтування ефективності проекту та розрахунків забезпечення проекту коштами, що є основною проблемою.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ  
 КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ  
 «LAKE PARK»

2.1. Організаційно–економічна характеристика готельно–ресторанного комплексу «Лейк Парк»

На території готельно–ресторанного комплексу (ГРК) «Лейк Парк» («Lake Park») знаходяться готель, ресторан, СПА центр, тенісні корти, басейн, альтанки, дитячий майданчик (табл.2.1). Зони відпочинку комплексу розміщені так, що кожен може отримати саме свій формат відпочинку: тихий, спокійний і самотній, і навпаки: активний, яскравий і незабутній. Уважний та відповідальний персонал, приваблива обстановка, незалежно від пори року, залишають приємні спогади про комфортний та максимально приємний відпочинок.

Таблиця 2.1 – Базова характеристика готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»

| Показник  | Характеристика   |
|---|--|
| Назва ГРК   | Lake Park  |
| Контактний телефон                                  | +38 067 823 99 99 Рецепція<br>+38 067 496 99 99 Ресторан   |
| електронна пошта                                    | lake.park.dp@gmail.com   |
| Форма власності                                     | Товариство з обмеженою відповідальністю  |
| Місце розташування                                  | м. Новомосковськ вул. Овчаренко 2т   |
| Відстань до транспортних вузлів (аеропорт, вокзали) | 9 км до центру міста Новомосковськ;<br>41 км від таких пам'яток, як Експо–центр Метеор; 35 км від Залізничного вокзалу Дніпро–Головний;  |
| Тип розміщення                                      | Готельно–ресторанний комплекс  |
| Дата введення в експлуатацію                        | 21.12.2021 рік   |
| Рівень комфорту готелю                              | 3 зірки  |
| Туризм, дозволя                                     | Масаж, сауна, сезонний басейн та з підігрівомбар біля басейну, ресторан, спорядження для бадмінтонуспорядження для тенісу, анімаційний персонал, дитячий ігровий майданчик, рибна ловля, тенісний корт, приватна пляжна зона |

## Продовження табл. 2.1

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Місткість                   | 9 дерев'яних будиночків із терасою; – 4 дерев'яні альтанки на березі річки та 4 альтанки поруч з озером |
| Види послуг                 | Проживання, харчування, спа-послуги, бізнес-послуги, спортивні розважальні послуги                      |
| Рівень завантаження         | 60%   |
| Відсоток постійних клієнтів | 40%   |

Джерело: розроблено автором

Розміщення – це основна послуга готелю, яка передбачає надання гостям комфортного проживання з усіма необхідними зручностями для забезпечення комфорту та відпочинку гостей (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Послуги з розміщення в готельно-ресторанному комплексі

| Номерний фонд, будиночки                       | Умови проживання  | Ціна, грн |
|--|---|-----------|
| Економ   | Номер для двох осіб з двоспальним ліжком, з усіма зручностями.  | 2800      |
| Стандарт Double                                | Двомісний номер з двоспальним ліжком.   | 3400      |
| Стандарт Double +                              | Номер для двох осіб з двоспальним ліжком та додатковим спальним місцем.   | 4100      |
| Люкс   | У наявності є дві окремі кімнати з двомісним номером підвищеної комфортності, де є одне двоспальне ліжко  | 5100      |
| Будиночки, що окремо стоять                    | У будиночках є двомісне ліжко та вихід на невелику терасу   | 4500      |
| Будиночки, що окремо стоять, з великою терасою | Будиночки з двомісним ліжком, які мають підвищений рівень комфорту. Крім того, вони мають вихід на простору терасу.   | 4750      |
| Вілла  | має дві спальні кімнати і гостьову, один спільний санвузол. Є можливість додаткового розміщення. У вартість входить сніданок на 4 особи, користування територією, парковка. | 7000      |

Джерело: розроблено автором

У вартість проживання включено сніданок, користування басейном та територією комплексу. Для проведення аналізу відгуків про готельно-ресторанний комплекс було використано онлайн-ресурс Booking.com, де

клієнти залишають свої відгуки про розміщення й сервіс (рис.2.1) [51].

Багато відгуків зазначають, що готель має зручне розташування, у близькій відстані до основних визначних місць та відмічають професійний підхід персоналу та його уважне ставлення до клієнтів. Гості зазначають, що персонал завжди готовий допомогти та надати необхідну інформацію.

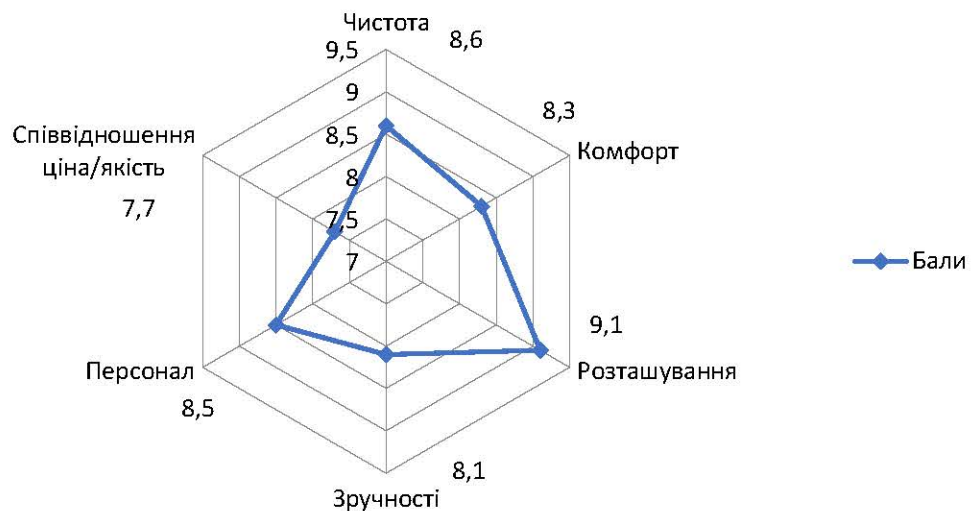


Рисунок 2.1 – Оцінка готелю за відгуками гостей

Джерело: розроблено автором на основі даних [51]

Концепція ресторану готелю будується на сучасній українській кухні із локальними продуктами та пропонуються наступні послуги (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Послуги ресторану

| Банкет холл   | Літня тераса  | Пантон   |
|---|---|--|
| Проведення урочистостей, бенкетів, дегустацій, фуршетів, кава-брейків | На літній терасі працює основне меню, є можливість проведення банкетів та корпоративів. | Можливість проведення бенкетів, корпоративів. Передбачено пірс для власників катерів. Вид на гладінь води. |
| Вартість 2000 грн на 1 людину   | Вартість від 2000 грн на 1 особу.   |  |
| 90–120 посадкових місць   | 180–220 посадкових місць  | 50–70 посадкових місць   |

Джерело: розроблено автором

В ресторані діє гнучка система знижок. Передбачена доставка страв з ресторану в номер. Графік роботи ресторану при готелі з 12:00 до 24:00.

Оцінка якості обслуговування клієнтів в готельно–ресторанному комплексі за результатами опитування наведена на рис.2.2. На основі проведеного аналізу можна виділити декілька ключових моментів, а саме: найбільш вагомими факторами вибору послуг клієнтами є умови відпочинку, місце розташування, якість та асортимент продукції, рівень культури обслуговування.

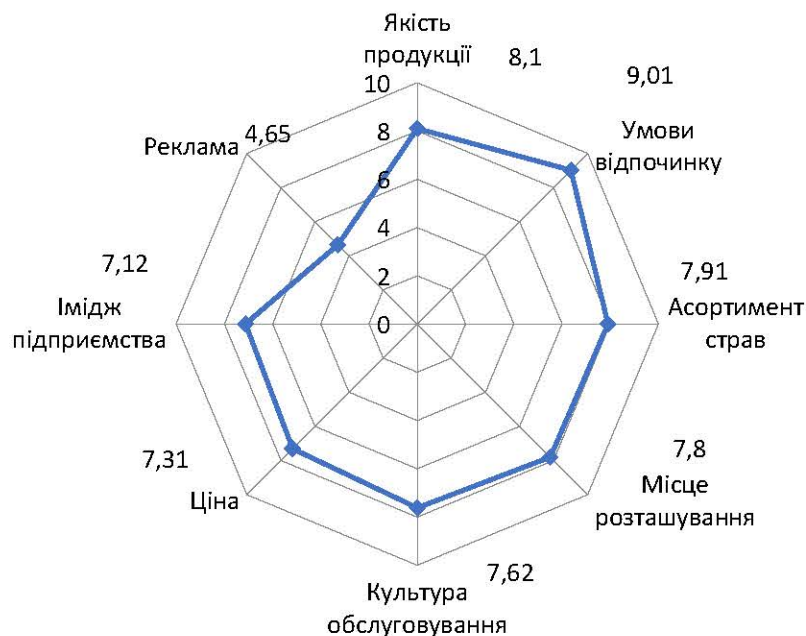


Рисунок 2.2 – Ранжування показників якості обслуговування за результатами опитування (бальний метод)

Джерело: розроблено автором

Характеристика фінансової діяльності за показниками виручки від реалізації (дохід), активів, зобов'язань, чистого прибутку наведено в табл.2.4. Статутний капітал компанії ТОВ «Lake Park» складає 857 810 грн.

Таблиця 2.4 – Дані фінансової звітності підприємства

| Показники        | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення +/- |
|------------------|----------|----------|----------------|
| Дохід, грн       | 993500   | 434000   | -559500        |
| Чистий прибуток, | 45600    | 20500    | -25100         |



|                   |         |         |         |
|-------------------|---------|---------|---------|
| грн               |         |         |         |
| Активи, грн       | 1357000 | 1080000 | -277000 |
| Зобов'язання, грн | 2121000 | 690000  | -143100 |

Джерело: розроблено автором

Дані фінансової звітності свідчать про те, що всі показники: дохід від реалізації продукції з 2022 року по 2023 рік зменшився на 559500 грн., чистий прибуток зменшився на 25100 грн., активи – на 277000 грн та зобов'язання – на 143100 грн.

Аналіз підприємства як моделі – це зручний спосіб відповісти на запитання, необхідні для досягнення конкретної мети. Бізнес-процеси характеризують діяльність підприємства згідно з процесним підходом. Взаємодія між бізнес-процесами готельно-ресторанного комплексу відбувається таким чином (рис.2.3), табл.2.5.

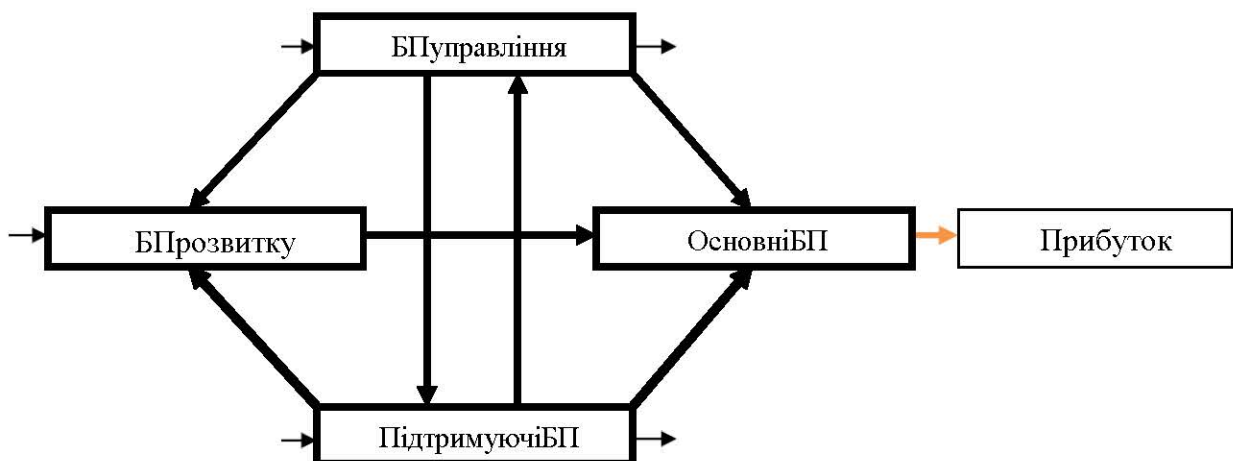


Рисунок 2.3– Взаємодія між бізнес-процесами ГРК

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 – Склад бізнес-процесів готельно-ресторанного комплексу

| Основні бізнес-процеси  | Бізнес-процеси розвитку                            | Підтримуючі бізнес-процеси  | Бізнес-процеси управління                    |
|---|--|---|--|
| Продаж готельних номерів<br>Харчування<br>Надання додаткових послуг | Будівництво<br>Реконструкція<br>Навчання персоналу | Обслуговування готелю, ресторану<br>Охорона<br>Постачання<br>Юридичний супровід | Керівництво<br>Маркетинг<br>Облік та фінанси |

Джерело: розроблено автором

Моделювання бізнес–процесів має наступні цілі:

- уявлення реального функціонування організації та процесів, які відбуваються в ній;
- виявлення поточних проблем організації та можливостей їх вирішення;
- створення основи для забезпечення стійкого функціонування та розвитку організації.

Отже, було наведено організаційно–економічну характеристику готельно–ресторанного комплексу. Визначено, що на території заміського клубу «Lake Park» знаходяться готель, ресторан, СПА-центр, тенісні корти, басейн, альтанки, дитячий майданчик. Зони відпочинку комплексу розміщені так, що кожен може отримати саме свій формат відпочинку: тихий, спокійний, самотній, і навпаки: активний, яскравий і незабутній. На основі проведеного аналізу можна виділити декілька ключових моментів, а саме: найбільш вагомими факторами вибору послуг клієнтами є умови відпочинку, місце розташування, якість та асортимент продукції, рівень культури обслуговування. Дані фінансової звітності свідчать про погіршення всіх показників: дохід від реалізації продукції з 2022 року по 2023 рік зменшився на 559500 грн., чистий прибуток зменшився на 25100 грн., активи – на 277000 грн та зобов'язання – на 143100 грн.

## 2.2 Аналіз факторів зовнішнього середовища готельно–ресторанного комплексу ««Lake Park»»

Для більш детального аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища ресторану готелю використовується EFAS–аналіз. Це один з аналізів зовнішніх стратегічних факторів (можливостей, загроз). Діяльність підприємства характеризується бізнес–процесами відповідно до процесного підходу [29].

EFAS–аналіз допомагає визначити готовність ресторану готелю до умов

дії зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Згідно з проведеним дослідженням, можна зробити висновок, що ресторан, що знаходиться при готелі і має оцінку 3,43, демонструє середній рівень реагування на зовнішнє середовище. Згідно з даними РІА "Ресторанний гід", серед ресторанів національної кухні в Україні перевагу надають українській кухні – 36,8%. Однак значна увага також приділяється французькій кухні – 21%, а також італійській, кавказькій і японській кухням – по 7,9%. Усі інші кухні складають 18,5%[29,30].

Таблиця 2.6 – EFAS–аналіз

| Зовнішні стратегічні фактори           | Вага | Оцінка | Зважена оцінка | Коментарі   |
|--|------|--------|----------------|---|
| Можливості                             |      |        |                |   |
| Формування нових партнерських відносин | 0,18 | 4      | 0,72           | Нові можливості для надання ресторанного обслуговування.  |
| Сприятлива демографічна ситуація       | 0,08 | 3      | 0,24           | Сприятливе бізнес–середовище  |
| Розвиток технологій                    | 0,1  | 2      | 0,2            | Покращення кейтерингових послуг   |
| Уподобання споживачів                  | 0,14 | 4      | 0,56           | Збільшення попиту на проведення виїзних урочистостей, еко–фуршетів та послуг корпоративного харчування. |
| Зменшення витрат електроенергії        | 0,01 | 3      | 0,03           | Заощадження коштів на енергоресурсах підприємства.  |
| Загрози                                |      |        |                |   |
| Нестабільність політичної ситуації     | 0,2  | 4      | 0,8            | Зменшення потоку клієнтів   |
| Зростання темпу інфляції               | 0,12 | 3      | 0,36           | Попит на послуги зменшується через нестабільність валюти.   |
| Зниження активності клієнтів           | 0,07 | 4      | 0,28           | Зміна в уподобаннях споживачів  |
| Спад рівня конкурентоспроможності      | 0,06 | 2      | 0,12           | Поява нових конкурентів на ринку або зростання активності існуючих.                                     |
| Нестабільність курсу валют             | 0,04 | 3      | 0,12           | Витрати, що виникають через непостійний курс валюти.  |
| Загалом                                | 1    |        | 3,43           |   |

Джерело: складено автором

Проведено SWOT–аналіз готельно–ресторанного комплексу, аби

оцінити потенціал та перспективи розвитку нової концепції закладу. Результати наочно представлено в табл. 2.7.

Проведений аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони готельно–ресторанного комплексу, оцінити можливості і загрози інноваційного розвитку готельно–ресторанного комплексу «Lake Park». Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства маємо можливість ініціювати бізнес–ідею і попередньо сформулювати концепцію розвитку щодо розширення ресторанного продукту готельно–ресторанного підприємства шляхом відкриття гриль–бару при ресторані.

Таблиця 2.7 – SWOT–аналіз готельно–ресторанного комплексу ««Lake Park»

|                      | СИЛЬНІ СТОРОНИ  | СЛАБКІ СТОРОНИ  |
|----------------------|---|---|
| ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ | <p>Дуже вдале місце розташування ГРК (біля річки, озеро)</p> <p>Рейтинг готелю на Booking.com (8,2)</p> <p>Добре організована територія комплексу. Є можливість поєднувати різні варіанти відпочинку.</p> <p>Привітливий та відповідальний персонал</p> | <p>За відгуками гостей прибирання не часто є якісним</p> <p>Високі ціни на проживання в номерах – від 2800 грн, ціниккредосторану вище середнього, порівняноз Дніпром.Відсутність дитячого меню</p> <p>Сторінка в соціальних мережах тільки в Instagram</p> |
|                      | ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ   | ІСНУЮЧІ ЗАГРОЗИ   |
| ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ  | <p>Покращення якості послуг</p> <p>Модернізація номерів, косметичний ремонт за можливістю</p> <p>Розширення асортименту послуг готелю та ресторану</p> <p>Впровадження гриль–бару</p>   | <p>Нестабільність соціально–економічної і політичної ситуації в країні</p> <p>Репутація України (війна, корупція та інше)</p> <p>Економічна криза та зниження рівня доходів населення</p> <p>Карантин та явне зменшення кількості туристів</p>              |

Джерело: розроблено автором

Для стійкої конкуренції на ринку і для успішного розвитку підприємства потрібно створювати унікальні переваги продукти, впроваджувати в практику його діяльності інноваційні рішення.

Розробка нових продуктів та їх впровадження на ринок дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та розмір прибутку, завоювати частку

ринку, а також підтримувати образ інноваційного підприємства.

Отже, діагностика діяльності та аналіз факторів зовнішнього середовища готельно–ресторанного комплексу ««Lake Park»», а також аналіз відгуків гостей підприємства розглядаються як генератори нових ідей і складові обґрунтування розробки інноваційної концепції підприємства.

### 2.3. Характеристика інноваційного рішення щодо розширення ресторанного продукту готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»

За результатами проведеного дослідження пропонується інноваційне рішення щодо розширення ресторанного продукту готельно–ресторанного комплексу «Lake Park», а саме : відкриття гриль–бару як додаткового об'єкту надання послуг з метою їх розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторанного комплексу.

Основні етапи роботи задля того, аби розробити максимально правильну концепцію будуть такими: розробити нове меню з втіленням страв приготованих на грилі; розробити відкриту кухню для гриль–бару; підібрати кваліфікований персонал, який зможе пояснити гостю особливості приготування тієї чи іншої страви на грилі. Коли гість закладу приходить, то офіціант буде виносити не тільки основне меню ресторану, а й меню по гриль бару. Так буде набагато зручніше гостю обрати страву, яку він бажає, а також буде можливість доволі швидко розвинути гриль бар, як нове напрямлення закладу.

Варто зазначити, що втілення гриль бару є вдалим рішенням, оскільки його особливістю є повна «прозорість» перед гостями. В гриль барі буде зроблена відкрита кухня. Гості зможуть спостерігати як готуються їхні страви, а також бути впевненими в тому, що за чистотою гриль бару спостерігають потрібним чином.

На етапі реалізації концептуального рішення, у процесі розробки проєкту щодо створення гриль–бару, не ставиться за ціль перероблювати цехи

готельно–ресторанного комплексу «Lake Park», а лише оновити деяке виробниче обладнання та спланувати та розробити нове меню закладу з гриль стравами. Перед тим, як починати розрахунки необхідно визначитися із структурою та складом приміщень, які вже існують на даний момент. Для цього потрібно розглянути процеси, які відбуватимуться в закладі при виробництві продукції. Далі важливим є надати схему технологічного процесу підприємства харчування. Схему зображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Схема технологічного процесу підприємства

| Операції і їхні режими                                  | Виробничі, торговельні й допоміжні приміщення | Застосовуване обладнання                           |
|---|---|--|
| Приймання продуктів<br>8.00–15.00                       | Завантажувальна                               | Ваги товарні, візки вантажні                       |
| Зберігання продуктів<br>(відповідно до санітарних умов) | Складські приміщення                          | Стелажи, підтоварники, контейнери, холодильні шафи |
| Підготовка продуктів до теплової обробки<br>9.00–16.00  | Заготівельні цехи: м'ясо–рибний, овочевий     | Столи, мийні ванни, допоміжне устаткування         |
| Готування продукції<br>10.00–24.00                      | Доготівельні цехи: гарячий, холодний          | Теплове, механічне, допоміжне устаткування         |
| Готування борошняних виробів<br>6.00–18.00              | Борошняний цех                                | Теплове, механічне, допоміжне устаткування         |
| Реалізація продукції<br>12.00–24.00                     | Роздавальна                                   | Лінія роздачі, барна стійка                        |
| Організація споживання продукції<br>12.00–24.00         | Зал ресторану                                 | Меблі  |

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що площа закладу при готелі становить 186 м<sup>2</sup>, проте гриль–бар, який є впровадженням, буде займати окреме місце в приміщенні, отже його повна площа становитиме (розрахунок фахівців з проєктних рішень) 50 м<sup>2</sup>.

Виробнича програма ресторану розраховується на основі завантаження залу ресторану за день. Кількість посадкових місць у ресторані при готелі становить 93 місць. В ресторані діє обслуговування офіціантами. Режим роботи закладу з 12:00 до 24:00.

Враховуючи режим роботи підприємства, кількість відвідувачів за кожну годину роботи розраховують за формулою:

$$N_{\text{год}} = P \cdot \varphi X / 100, \quad (2.1)$$

де  $P$  — кількість місць на підприємстві харчування;

$\varphi$  — оборотність місця в залі протягом однієї години;

$X$  — завантаження залу на дану годину, %.

Підраховуючи кількість відвідувачів за кожну годину роботи підприємства, ми отримуємо загальну кількість відвідувачів за день:

$$N_{\text{день}} = \sum N_{\text{год}} \quad (2.2)$$

Розрахувавши кількість відвідувачів за кожну годину роботи підприємства, оформлюємо результати в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Графік завантаження залу ресторану

| № пор.  | Години роботи підприємства | Оборотність одного місця | Середній % завантаження | К-сть відвідувачів, осіб |
|---------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1       | 12.00–13.00                | 1                        | 27                      | 25                       |
| 2       | 13.00–14.00                | 1                        | 30                      | 28                       |
| 3       | 14.00–15.00                | 1                        | 31                      | 29                       |
| 4       | 15.00–16.00                | 1                        | 27                      | 25                       |
| 5       | 16.00–17.00                | 1                        | 23                      | 21                       |
| 6       | 17.00–18.00                | 1                        | 27                      | 25                       |
| 7       | 18.00–19.00                | 0,4                      | 32                      | 30                       |
| 8       | 19.00–20.00                | 0,4                      | 45                      | 42                       |
| 9       | 20.00–21.00                | 0,4                      | 45                      | 42                       |
| 10      | 21.00–22.00                | 0,4                      | 35                      | 33                       |
| 11      | 22.00–23.00                | 0,4                      | 32                      | 30                       |
| 12      | 23.00–24.00                | 0,4                      | 24                      | 22                       |
| Всього: |                            |                          |                         | 352                      |

Джерело: розроблено автором

Далі розраховуємо динаміку завантаження гриль бару. Для розрахунку скористаємося фіксованим коефіцієнтом для «спеціалізованих видів барів», а саме коефіцієнтом 4,5.



Отже, маємо наступне значення:

$$N_{\text{день}} = P * \varphi_{\text{день}} = 25 * 4,5 = 113$$

Знаючи кількість відвідувачів за день, визначасмо кількість страв, що реалізуються протягом дня на підприємстві за наступною формулою:

$$n = N_{\text{день}} * m, \quad (2.3)$$

де  $n$  – кількість страв, яка реалізується за день;

$N_{\text{день}}$  – кількість відвідувачів за день;

$m$  – коефіцієнт споживання страв (3,5)

$n = 352 * 3,5 = 1232$  – в заміському ресторані;

$n = 113 * 1,8 = 203$  – у гриль барі.

За допомогою формул роблять розподіл загальної кількості страв, які продаються протягом дня, на окремі групи:

$$n_1 = N_{\text{день}} * m_{\text{хс}},$$

$$n_2 = N_{\text{день}} * m_{\text{гз}}$$

$$n_3 = N_{\text{день}} * m_{\text{пс}}$$

$$n_4 = N_{\text{день}} * m_{\text{дс}},$$

$$n_5 = N_{\text{день}} * m_{\text{слс}},$$

де  $n_1, n_2, n_3, n_4, n_5$  – кількість холодних, гарячих, перших, других і солодких страв;

$N_{\text{день}}$  – кількість відвідувачів за день;

$m_{\text{хс}}, m_{\text{пс}}, m_{\text{дс}}, m_{\text{слс}}$  – коефіцієнт споживання, відповідно, холодних, перших, других і солодких страв.

Для гриль бару:

$$n_1 = 113 * 0,5 = 56 \text{ (холодні закуски)}$$

$$n_2 = 113 * 0,2 = 23 \text{ (гарячі закуски)}$$

$$n_3 = 113 * 1 = 113 \text{ (другі страви)}$$

$$n_4 = 113 * 0,1 = 11 \text{ (солодкі страви)}$$

Наступним складаємо план-меню для гриль бару при ресторані при готелі (табл.2.10).

Наступним складаємо меню та план–меню для гриль бару при ресторані при готелі. Меню гриль бару наочно представлено в табл. 2.10, а план–меню в табл. 2.11.

Таблиця 2.10 – Меню гриль бару при ресторані

| № рецепт.   | Назва страви  | Вихід, г | Ціна, грн |
|---|---|----------|-----------|
| I. Холодні закуски бутерброди                                   |   |          |           |
| 3   | Бутерброд з сиром                                   | 65       | 45        |
| 38  | Воловани з куркою                                   | 65       | 55        |
| 314   | Салат з редису                                      | 200      | 40        |
| II. Гарячі закуски  |   |          |           |
| 40  | Сирні кульки  | 150      | 140       |
| III. Гарячі страви  |   |          |           |
|   | Стейк лосося на грилі                               | 250      | 450       |
|   | Шашлик свинячий                                     | 250      | 320       |
|   | Челогач   | 250      | 440       |
|   | Ребра із свинини на грилі                           | 400      | 290       |
|   | Курячі крильця гриль                                | 250      | 180       |
|   | Ковбаски домашні на грилі                           | 300      | 345       |
|   | Овочі гриль   | 200      | 150       |
| III. Солодкі страви, морозиво                                   |   |          |           |
| 984   | Пудінг яблучний з горіхами                          | 230      | 110       |
| IV. Гарячі напої  |   |          |           |
| 944   | Чай чорний з лимоном                                | 200/15   | 75        |
| 947   | Чай зелений   | 200      | 65        |
| 948   | Кава чорна  | 150      | 65        |
| 1003  | Какао   | 150      | 70        |
| V. Коктейльні безалкогольні, холодні напої власного виробництва |   |          |           |
|   | Молочний коктейль класичний                         | 250      | 35        |
|   | Молочний коктейль з сиропом                         | 250      | 50        |
|   | Мохіто класичний                                    | 250      | 130       |
|   | Лимонад класичний                                   | 250      | 120       |
|   | Лимонад ягідний                                     | 250      | 120       |
| VI. Фруктові та мінеральні води, соки                           |   |          |           |
|   | Напій безалкогольний «CocaCola»                     | 250      | 50        |
|   | Мінеральна вода «Моршинська»<br>газована/негазована | 250      | 55        |
|   | Сок в асортименті                                   | 250      | 58        |
| VII. Боршняні, кондитерські вироби                              |   |          |           |
|   | Еклер   | 70       | 90        |
|   | Круасан з начинками                                 | 70       | 110       |
|   | Тістечка «Картопля»                                 | 80       | 70        |
| VIII. Алкогольні напої  |   |          |           |
|   | Вино біле сухе «Шардоне»                            | 100      | 76        |
|   | Вино червоне сухе «Каберне»                         | 100      | 76        |
|   | Вино біле напівсолодке «Рислінг»                    | 100      | 90        |
|   | Вино червоне напівсолодке «Кіндзмараулі»            | 100      | 105       |
|   | Шампанське сухе «Базалеті»                          | 100      | 110       |
|   | Шампанське напівсолодке «Адаманті»                  | 100      | 145       |

|  |                      |    |     |
|--|----------------------|----|-----|
|  | Коньяк «V.V.S.O.P.»  | 50 | 100 |
|  | Коньяк «V.S.O.P.»    | 50 | 80  |
|  | Горілка «Первак»     | 50 | 70  |
|  | Горілка «Finlandiya» | 50 | 80  |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11 – План–меню гриль бару при ресторані

| № рецептури                        | Назва страви               | Вихід, г | К–сть порцій, шт. |
|------------------------------------|----------------------------|----------|-------------------|
| I. Холодні закуски бутерброди      |                            |          |                   |
| 3                                  | Бутерброд з сиром          | 65       | 22                |
| 38                                 | Воловани з куркою          | 65       | 11                |
| 314                                | Салат з редису             | 200      | 22                |
| II. Гарячі закуски                 |                            |          |                   |
| 40                                 | Сирні кульки               | 150      | 23                |
| II. Гарячі страви                  |                            |          |                   |
|                                    | Стейк лосося на грилі      | 250      | 23                |
|                                    | Шашлик свинячий            | 250      | 19                |
|                                    | Челогач                    | 250      | 20                |
|                                    | Ребра із свинини на грилі  | 400      | 10                |
|                                    | Курячі крильця гриль       | 250      | 15                |
|                                    | Ковбаски домашні на грилі  | 300      | 15                |
|                                    | Овочі гриль                | 200      | 11                |
| III. Солодкі страви, морозиво      |                            |          |                   |
| 984                                | Пудінг яблучний з горіхами | 230      | 11                |
| IV. Борошняні, кондитерські вироби |                            |          |                   |
|                                    | Еклер                      | 70       | 7                 |
|                                    | Круасан з начинками        | 70       | 5                 |
|                                    | Тістечка «Картопля»        | 80       | 5                 |

Джерело: розроблено автором

Отже, у якості інноваційного рішення запропоновано відкриття гриль–бару як додаткового об'єкту надання послуг з метою їх розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторану готельно–ресторанного комплексу. Складено план–меню для ресторану при готелі.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами виконання другого розділу отримано наступні висновки.

1. Наведено організаційно–економічну характеристику готельно–ресторанного комплексу. Визначено, що на території заміського клубу «Lake

Park» знаходяться готель, ресторан, СПА центр, тенісні корти, басейн, альтанки, дитячий майданчик. Зони відпочинку комплексу розміщені так, що кожен може отримати саме свій формат відпочинку: тихий, спокійний і самотній, і навпаки: активний, яскравий і незабутній. Уважний та відповідальний персонал, приваблива обстановка, незалежно від пори року, залишають приємні спогади про комфортний та максимально приємний відпочинок. На основі проведеного аналізу можна виділити декілька ключових моментів, а саме: найбільш вагомими факторами вибору послуг клієнтами є умови відпочинку, місце розташування, якість та асортимент продукції, рівень культури обслуговування. Дані фінансової звітності свідчать про погіршення всіх показників: дохід від реалізації продукції з 2022 року по 2023 рік зменшився на 559500 грн., чистий прибуток зменшився на 25100 грн., активи – на 277000 грн та зобов'язання – на 143100 грн.

2. Визначено сильні та слабкі сторони готельно–ресторанного комплексу «Lake Park». Проведено оцінку можливостей і загроз інноваційного розвитку готельно–ресторанного комплексу «Lake Park». Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства маємо можливість ініціювати бізнес–ідею і попередньо сформулювати концепцію розвитку щодо розширення ресторанного продукту готельно–ресторанного підприємства шляхом відкриття гриль–бару при ресторані. Для стійкої конкуренції на ринку і для успішного розвитку підприємства потрібно створювати унікальні переваги продукти, впроваджувати в практику його діяльності інноваційні рішення. Розробка нових продуктів та їх впровадження на ринок дозволить підприємству збільшити обсяг продажів та розмір прибутку, завоювати частку ринку, а також підтримувати образ інноваційного підприємства. Діагностика діяльності та аналіз факторів зовнішнього середовища готельно–ресторанного комплексу ««Lake Park»», а також аналіз відгуків гостей підприємства розглядаються як генератори нових ідей і складові обґрунтування розробки інноваційної концепції підприємства. Для більш детального аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища

ресторану при готельно-ресторанному комплексі «Lake Park» використовується EFAS-аналіз. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки, що ресторан при готельно-ресторанному комплексі «Lake Park» з оцінкою 3,43 показує середній рівень реагування на умови зовнішнього середовища. Проведено SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Lake Park», аби оцінити потенціал та перспективи розвитку нової концепції закладу.

3. Запропоновано відкриття гриль-бару як додаткового об'єкту надання послуг з метою їх розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторанного комплексу. Основні етапи роботи задля того, аби розробити максимально правильну концепцію були такими: розробити нове меню з втіленням страв приготованих на грилі; розробити відкриту кухню для гриль-бару; підібрати кваліфікований персонал, який зможе пояснити гостю особливості приготування тієї чи іншої страви на грилі. Складено план-меню для ресторану при готелі. При складанні плану-меню взято до уваги тип закладу громадського харчування, його потужності, кваліфікацію працівників, раціон страв, що пропонується закладом, сировину, що використовується, сезонність, враховуються також вимоги щодо різноманітності страв, як за продуктами їх приготування, так і за способами теплової обробки. У теперішній час важливим є вміння рестораторів адаптуватися до бути уважними та гнучкими стосовно потреб споживачів. На даний момент надзвичайно важливими є не тільки привабливість ресторанного продукту, а й привабливість ресторанної послуги: комфорт, сервіс, кухня, інтер'єр, атмосфера тощо.

## РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ  
КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інноваційна концепція готельно–ресторанного комплексу «Lake Park» та практичні рекомендації щодо її реалізації

Інноваційна концепція готельно–ресторанного комплексу «Lake Park» : пропонується впровадити гриль–бар, в якому буде представлений широкий асортимент страв приготовлених на грилі.

Слід зазначити, що для готельно–ресторанного комплексу впровадження такої концепції буде дуже актуальним та прибутковим. Основні переваги нової концепції: різноманітні гриль – страви (м'ясні, рибні, овочі гриль); авторська подача; особлива атмосфера закладу; відкрита кухня, аби гості бачили процес приготування страв;

В меню закладу планується ввести досить багато різних страв на грилі. Завдяки цим стравам можна буде виключити з меню певні закуски та салати, оскільки їх занадто багато. Обов'язково будуть цікаві авторські рецептури шеф–кухаря закладу.

Оскільки гриль–бар представляє собою відкриту зону на території головного закладу – ресторану при готелі, то необхідно розрахувати та підібрати необхідне обладнання, меблі та інвентар, визначити зміни в складі персоналу у зв'язку з впровадженням роботи гриль–бару. Простір має бути організовано таким чином, щоб відповідати функціональним вимогам робітників, але при цьому бути дуже гостинним та зручним для гостей.

Режим його роботи встановлений з урахуванням створення максимальних зручностей для гостей, а саме з 12:00 до 24:00.

Ресторан та гриль–бар при готелі має лінійну структуру управління, яка наочно представлена на рис. 3.1.

Наступним важливим кроком є необхідність зазначити, які саме види робіт виконує персонал закладу. Результати представлено в таблиці 3.1.

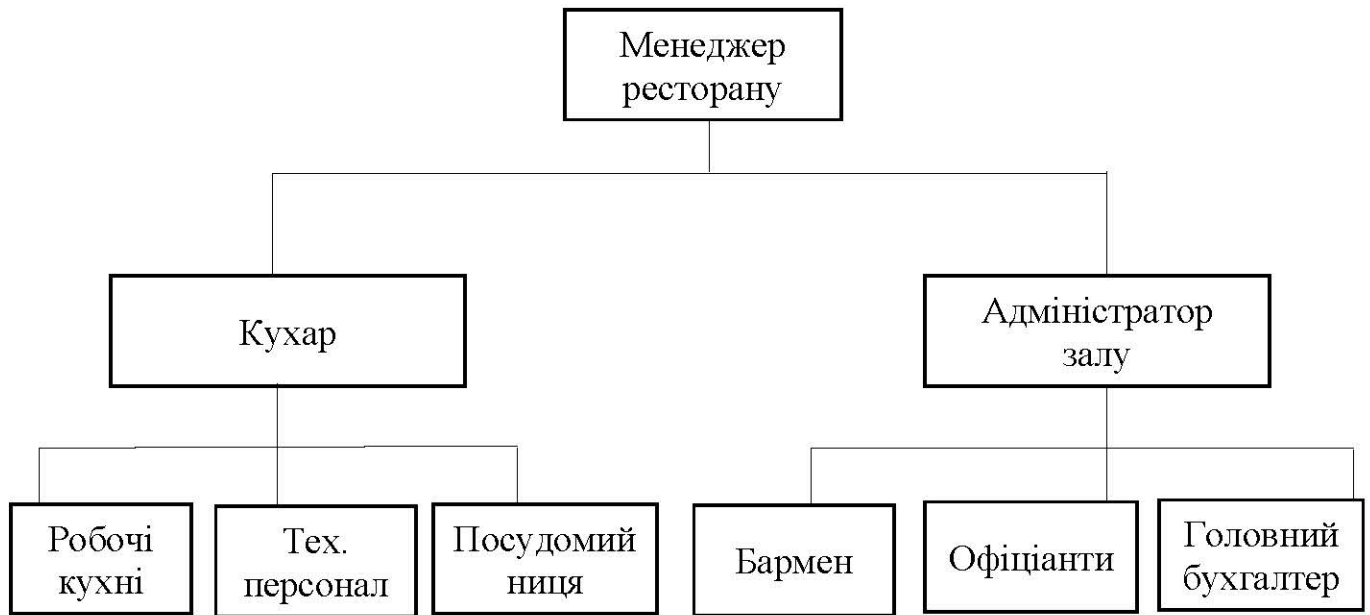


Рисунок 3.1 – Організаційна структура ресторану та гриль-бару при готелі

Джерело: розроблено автором

У гриль-барі працює безпосередньо кухар, який готує страви на грилі, бармен, який відповідає за холодні та гарячі напої. Весь посуд з гриль-бару передається до основного приміщення де відбувається миття посуду з ресторану. До основних послуг гриль-бару при готелі відноситься послуга з організації харчування. Представимо наочно послуги закладу ресторанного господарства в табл. 3.2. Задля модернізування та ефективної роботи гриль-бару необхідним є закупити спеціальне обладнання: барну стійку (експрес-кавоварка, кавомолка, блендер, льодогенератор), контактний гриль, витяжку, мийку, столи для обробки м'яса та риби, кухонні дошки та контрольно-касовий апарат.

Оскільки ідеєю є відкриття гриль-бару з метою розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторанного комплексу (окреме місце в приміщенні), то необхідним є розрахунок саме суми інвестицій в реконструкцію. Гриль-бар розрахований на 25 посадкових місць. В ресторані при готелі є наступні приміщення для гостей: обідня зала, зона музичних автоматів, танцювальний майданчик, банкетна зала, вестибюль,



туалет (вбиральня) тощо. В свою чергу площа гриль бару:

$$S = 25 * 2 = 50 \text{ м}^2$$

Таблиця 3.1 – Види робіт, які виконує основний персонал ресторану та гриль-бару при готелі

| Персонал           | Види робіт   |
|--------------------|--|
| Менеджер кафе      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організовує роботу і забезпечує економічну ефективність діяльності;</li> <li>– здійснює контроль за якістю обслуговування гостей;</li> <li>– забезпечує рентабельне ведення роботи закладу;</li> <li>– вживає заходів щодо забезпечення ресторану кваліфікованим персоналом;</li> <li>– здійснює заходи щодо впровадження прогресивних форм організації праці та обслуговування гостей.</li> </ul>  |
| Кухар              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– отримує необхідну кількість продуктів з комори;</li> <li>– готує їжу відповідно до встановленої технології приготування;</li> <li>– забезпечує належний стан кухонного обладнання;</li> <li>– дотримується санітарних норм і підтримує чистоту на робочому місці.</li> </ul>  |
| Адміністратор залу | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідає за організацію приміщення, барної стійки, вітрин та інших елементів;</li> <li>– відповідає за чистоту та порядок у приміщенні;</li> <li>– контролює прийом замовлень від відвідувачів офіціантами;</li> <li>– вживає заходів для запобігання та вирішення конфліктних ситуацій.</li> </ul> <p>– приймає замовлення, розробляє плани проведення та обслуговування ювілейних торжеств, весіль, банкетів.</p> <p>Він інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів та здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.</p> |
| Офіціант           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– сервірування столів;</li> <li>– консультування гостя при виборі страв і напоїв;</li> <li>– контроль своєчасності приготування і товарного вигляду страв перед подачею на стіл;</li> <li>– подача замовлених страв;</li> <li>– розрахунок за замовленням;</li> <li>– утримання свого робочого місця і зала для відвідувачів у повному порядку і чистоті;</li> <li>– проведення щомісячного переобліку посуду.</li> </ul>   |
| Бармен             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка робочого місця до прийому відвідувачів;</li> <li>– виконання вказівок адміністратора залу;</li> <li>– проведення інвентаризації, вчасне оформлення документів, пов'язаних з веденням касових операцій, а також накладних для складу;</li> <li>– слідкування за наявністю кількості напоїв і продуктів, необхідного для безперебійної роботи бару.</li> </ul>   |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 – Основні та додаткові послуги гриль–бару

| Основні та додаткові послуги |   |
|------------------------------|---|
| Види послуг                  | Складові послуг   |
| Основні послуги гриль–бару   | Організація харчування в гриль–барі   |
| Додаткові послуги гриль–бару | Відпускання готової продукції з собою, виклик таксі, обслуговування заходів продукцією гриль–бару, безкоштовний Wi-Fi |

Джерело: розроблено автором

Далі розрахуємо інвестиції в маркетинг та рекламу ( $I_M$ ). Розмір планується від виду та складності маркетингових та рекламних заходів. Результати розрахунків наочно представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на маркетинг

| Перелік витрат   | Сума, грн. |
|--|------------|
| 1. Розробка сайту закладу  | 15 000     |
| 2. Контекстна реклама  | 5 000      |
| 3. Реклама в соціальних мережах (взаємодія з блогерами, сторінками, які рекламують заклади ресторанного бізнесу) | 4 000      |
| 4. Дизайн поліграфії   | 5 000      |
| 5. Друк поліграфії   | 6 000      |
| 6. Виготовлення брендваної продукції рекламного характеру  | 6 000      |
| Разом  | 41 000     |

Джерело: розроблено автором

Отже, в роботі визначено інноваційну концепцію розвитку готельно–ресторанного комплексу «Lake Park». Для того, щоб мати конкурентні переваги, підприємству необхідно розробити ряд способів і заходів щодо її реалізації – розробити та оцінити ефективність інноваційного проєкту.

3.2. Оцінювання ефективності інноваційного проєкту готельно–ресторанного комплексу «Lake Park»

Для характеристики інноваційного проєкту і його подальшого аналізу пропонується наступна структура:

1. Основні характеристики проєкту включають:

- мету та завдання проєкту, які визначають його основні параметри;
- орієнтацію на ринок, що вказує на спрямованість проєкту на задоволення потреб споживачів і конкурентоспроможність на ринку;
- можливість отримання інвестиційної підтримки, що відкриває можливості для залучення фінансових ресурсів для реалізації проєкту;
- інші характеристики, які відрізняють проєкт від інших і визначають його особливості.

## 2. Маркетингове дослідження можливості втілення даного проєкту:

- мотивація проєкту;
- можливості та засоби маркетингу й реклами на очікуваних ринках збуту;
- програма маркетингу.

## 3. Загальна характеристика проєкту (опис проєкту та його основні характерні властивості)

4. Перед включенням проєкту до портфеля необхідно провести фінансову та економічну оцінку й отримати позитивний результат щодо його економічної вигідності. При формуванні портфеля інновацій підприємства важливо враховувати можливості досягнення синергетичного ефекту. Це можливо завдяки проведенню кваліфікованих маркетингових досліджень, результатом яких може бути відбір проєктів з гарним комерційним потенціалом, які також доповнюють один одного.

Розрахунок загальних інвестиційних витрат планується розрахувати за формулою:

$$I = I_{O3} + I_{OA} + I_M, \quad (3.1)$$

де  $I_{O3}$  – інвестиційні кошти у основні засоби;

$I_{OA}$  – інвестиційні кошти у обігові активи;

$I_M$  – інвестиційні кошти у маркетинг та рекламу.

Інвестиційні кошти у додаткові основні засоби:

$$I_{O3} = B_y + B_M + B_T, \quad (3.2)$$

де  $V_y$  – покупна вартість устаткування, грн.;

$V_M$  – вартість монтажу устаткування (10% від вартості устаткування), грн.;

$V_T$  – вартість транспортних витрат по устаткуванню (10% від вартості або за ринковими цінами), грн.

$$I_{O3} = 130\,282 + 5\,201 + 6\,650 = 142\,133 \text{ грн.}$$

В даному проєкті (відкриття гриль-бару при ресторані підприємства) є необхідним є закупити деяке обладнання для оновлення м'ясо-рибного цеху, а також обладнання для облаштування приміщення гриль-бару. Кошторис витрат на придбання та монтаж обладнання наочно представлено в табл. 3.4.

Інвестиційні кошти у додаткові обігові активи:

$$I_{OA} = VP_{\text{безПДВ}} * 0,1, \quad (3.3)$$

де  $VP_{\text{безПДВ}}$  – виручка від реалізації без ПДВ, грн.

Інвестиційні витрати у додаткові обігові активи можна планувати в розмірі 10% від виручки від реалізації без ПДВ.

Витрати на закупку сировини, напівфабрикатів, тари, основних і допоміжних матеріалів, малоцінних і швидкозношуваних предметів на кухні та інші обігові активи складають розмір інвестиційних коштів на рік.

$$I_{OA} = 21\,140\,870 * 0,1 = 2\,114\,087 \text{ грн.}$$

Після розрахунку усіх необхідних інвестиційних витрат за кожним із параметрів, розраховуємо кінцеву суму витрат. Результати розрахунків представлено в табл. 3.5.

Виручка від реалізації без ПДВ ( $VP_{\text{безПДВ}}$ ) розраховується за наступною формулою:

$$VP_{\text{безПДВ}} = K * V, \quad (3.4)$$

де  $K$  – кількість виробленої продукції, шт.;

$V$  – вартість однієї одиниці продукції, грн.

Валовий дохід (ВД) розраховується за формулою:

$$ВД = VP_{\text{безПДВ}} + ПДВ, \quad (3.5)$$

де ПДВ – податок на додану вартість

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на придбання та монтаж обладнання

| Найменування обладнання                              | Тип, марка          | К-сть, шт. | Вартість одиниці обладнання, грн. | Вартість всього обладнання, грн. | Вартість монтажу (10%) | Транспортні витрати, грн. | Первісна (балансова) вартість обладнання, грн. |
|--|---------------------|------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------|--|
| Додаткове оновлене обладнання для м'ясо-рибного цеху |                     |            |                                   |                                  |                        |                           |  |
| Шафа холодильна                                      | Tefcold-SDU1380     | 2          | 24 278                            | 48 556                           | 0                      | 2400                      | 50 956   |
| Стіл для обробки м'яса                               | СП-М                | 1          | 3 702                             | 3 702                            | 0                      | 350                       | 4 052  |
| Стіл для чищення риби                                | 15/6                | 1          | 12 645                            | 12 645                           | 0                      | 350                       | 12 995   |
| Мийна ванна  | BM-8/8              | 2          | 3 973                             | 7 946                            | 795                    | 200                       | 8 941  |
| Додаткове обладнання для гриль-бару                  |                     |            |                                   |                                  |                        |                           |  |
| Барна стійка   | BC-2                | 1          | 13 350                            | 13 350                           | 1 335                  | 800                       | 15 485   |
| Експрес-кавоварка                                    | КС-1                | 1          | 675                               | 675                              | 0                      | 150                       | 825  |
| Кавомолка  | Graef CM 702        | 1          | 3 721                             | 3 721                            | 0                      | 150                       | 3 871  |
| Блендер  | Reednee CBS10/CM ES | 1          | 2 692                             | 2 692                            | 0                      | 150                       | 2 842  |
| Льодогенератор                                       | Frosty HZB-12B      | 1          | 3 950                             | 3 950                            | 0                      | 300                       | 4 250  |
| Витяжка  | Siemens LB55565     | 1          | 11 000                            | 11 000                           | 1 100                  | 500                       | 12 600   |
| Контактний гриль                                     | SGS TG 5530         | 1          | 9 983                             | 9 983                            | 998                    | 550                       | 11 531   |
| Мийна ванна  | BM-8/8              | 1          | 3 973                             | 3 973                            | 795                    | 200                       | 4 968  |
| Кухонна дошка  | Hendi 6/4           | 3          | 983                               | 2 949                            | 0                      | 100                       | 3 049  |
| Стіл виробничий з мийкою                             | Tehma 12/6          | 1          | 3 360                             | 3 360                            | 0                      | 350                       | 3 710  |
| Контрольно-касовий апарат                            | Mini 600-01-ME      | 1          | 1 780                             | 1 780                            | 178                    | 100                       | 2 058  |
| Разом  |                     |            |                                   | 130 282                          | 5 201                  | 6 650                     | 142 133  |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5 – Загальні інвестиційні витрати

| Складові інвестиційних витрат        | Сума, грн. |
|--------------------------------------|------------|
| 1. Монтаж обладнання                 | 5 201      |
| 2. Транспортні витрати               | 6 650      |
| 3. Виробниче обладнання              | 130 282    |
| 4. Інвестиції в оборотні активи      | 2 144 087  |
| 5. Інвестиції в маркетинг та рекламу | 41 000     |
| Разом                                | 2 327 220  |

Джерело: розроблено автором

Після цього визначаємо річні показники товарообігу і валового доходу з урахуванням впливу сезонності. Таким чином, за 12 місяців роботи завантаженість закладу буде зовсім різною. 3 місяці високого сезону (липень–вересень) завантаженість – 100%, 4 місяці завантаженість в середньому 70% (квітень–червень, жовтень), а впродовж 5 місяців поза сезоном завантаженість коливається на рівні 40% (листопад, грудень, січень, лютий, березень). Спочатку визначаємо середньодобові значення товарообігу та валового доходу, потім місячні в високий сезон, в «середній» сезон та поза сезон, а далі за рік за формулою:

$$TO_{(рік)} = (TO_{\text{вис.сезон.міс.}} * 3) + (TO_{\text{серед.сезон.міс.}} * 4 * 0,7) + (TO_{\text{поза сезон.міс.}} * 5 * 0,4)$$

Дані розрахунків зводимо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Товарообіг та валовий дохід ресторану на плановий період

| Показники   | Значення показника |                  |                                |                        | за рік, грн. |
|---|--------------------|------------------|--------------------------------|------------------------|--------------|
|   | за день,<br>грн.   | за місяць        |                                |                        |              |
|   |                    | в сезон,<br>грн. | в<br>«середній»<br>сезон, грн. | поза<br>сезон,<br>грн. |              |
| Валовий товарообіг  | 122 343            | 3 670 290        | 2 569 203                      | 1 468 116              | 21 140 870   |
| Валовий товарообіг<br>(Єдиний податок<br>5%) з 01.01.2024 | 128460             | 3853805          | 2697663                        | 1541522                | 22197914     |

Джерело: розроблено автором

Складові кошторису витрат схематично представлено на рис. 3.2.

Собівартість сировини, тобто фудкост, на рік розраховуємо як 40% від товарообігу з Єдиним податком 5% за рік.

Таким чином маємо наступні розрахунки:

$$C = 22197914 * 0,4 = 8879167 \text{ грн}$$

Інші операційні витрати, такі як комунальні витрати (10–20%), витрати на оплату праці (20%), відрахування на соціальні заходи та податки (5%), амортизація основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних активів (10%) також розраховуємо для даного проєкту.

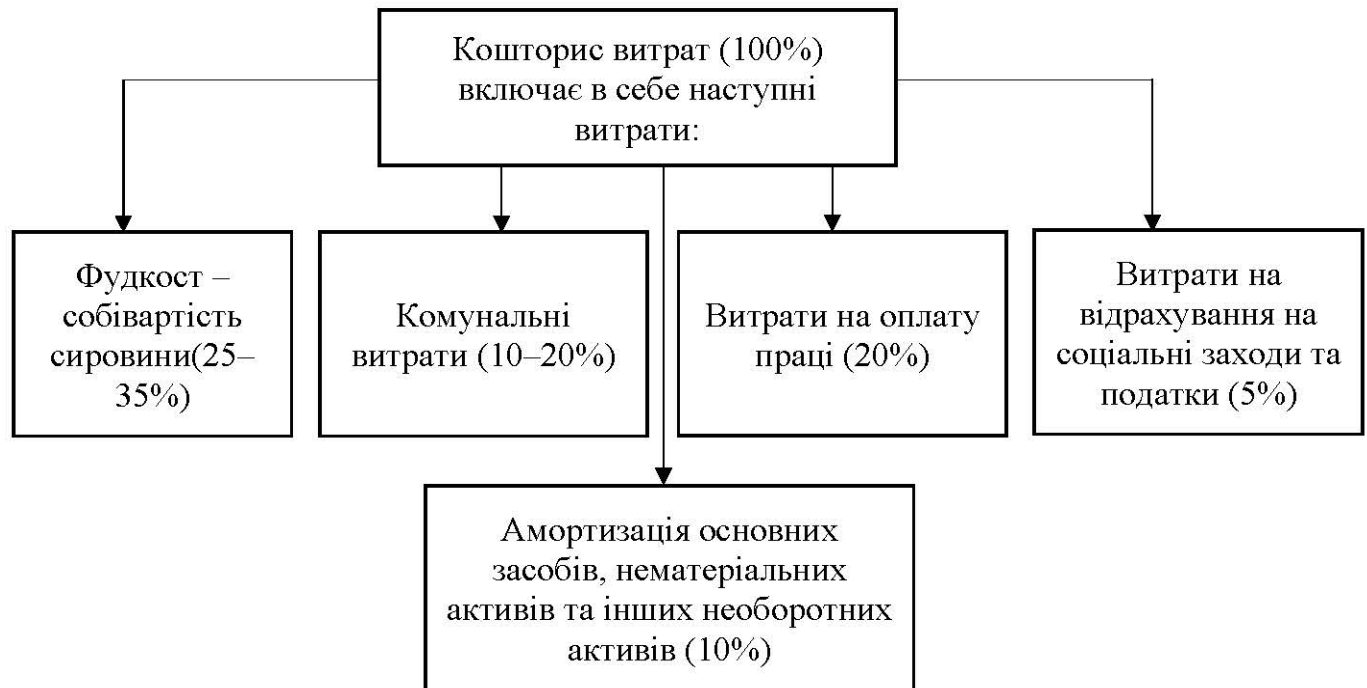


Рисунок 3.2 – Складові кошторису витрат

Джерело: розроблено автором

Приймаємо витрати на комунальні послуги 5% від товарообігу. Маємо наступні результати:

$$22197914 * 0,05 = 1109895,7 \text{ грн}$$

Витрати на оплату праці приймаємо 20% від товарообігу. Отримуємо наступні результати:

$$22197914 * 0,2 = 4439582,8 \text{ грн}$$

Відрахування на соціальні заходи та податки приймаємо 5% та маємо такі результати:

$$22197914 * 0,05 = 1109895,7 \text{ грн}$$

Амортизація основних засобів, нематеріальних активів та інших оборотних активів приймаємо як 10% :



$$22197914 * 0,1 = 2219791,4 \text{ грн}$$

Після розрахунку кожного окремого елемента складаємо кошторис операційних витрат у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат від операційної діяльності

| Елементи витрат                     | Всього за рік, грн. |
|-------------------------------------|---------------------|
| 1. Матеріальні витрати:             |                     |
| - сировина, напівфабрикати і товари | 8 879167            |
| - комунальні витрати                | 1109895,7           |
| 2. Витрати на оплату праці          | 4439582,8           |
| 3. Соціальні заходи та податки      | 1109895,7           |
| 4. Амортизація основних засобів     | 2219791,4           |
| 5. Реклама (3000 грн/міс.)          | 36 000              |
| Разом                               | 17794332,6          |

Оподаткований прибуток надання послуг визначається за формулою:

$$\Pi = \text{ВР}_{\text{безПДВ}} - \text{С}, \quad (3.6)$$

де  $\Pi$  – прибуток від реалізації продукції або надання послуг за рік, грн.;

$\text{ВР}$  – виручка від реалізації продукції або надання послуг за рік, грн.;

$\text{С}$  – витрати від операційної діяльності за рік, грн.

Отримані результати представлено нижче:

$$\Pi = 21\,140\,870 - 17794332,6 = 3\,346\,537,4 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток розраховуємо за наступною формулою:

$$\text{ЧП} = \Pi - \Pi_{\text{п}}, \quad (3.7)$$

де  $\Pi_{\text{п}}$  – податок на прибуток

Отримуємо наступні результати:

$$\text{ЧП} = 3\,346\,537,4 - (3\,346\,537,4 * 0,18) = 602\,376,73 \text{ грн.}$$

Результати розрахунку описаних вище показників наведено в табл. 3.8.

Максимальна окупність інвестицій при впровадженні гриль-бару планується на строк не більше трьох років.

Таблиця 3.8 – Показники оцінки ефективності реалізації інноваційного проєкту відкриття «Гриль–бару»

| Показники   | Перед-інвестиційний | 2024       | 2025       | 2026       | Разом   |
|---|---------------------|------------|------------|------------|---------|
| 1   | 2                   | 3          | 4          | 5          | 6       |
| Інвестиції у проєкт, тис. грн.                          | 2 327, 220          | –          | –          | –          | –       |
| Валовий дохід з Єдиним податком, тис. грн.              | –                   | 17 794, 33 | 17 794, 33 | 17 794, 33 |         |
| Виручка від реалізації проєкту, тис. грн.               | –                   | 21 140,87  | 21 140,87  | 21 140,87  |         |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.          | –                   | 20 331,3   | 20 331,3   | 20 331,3   |         |
| Прибуток до оподаткування, тис. грн.                    | –                   | 3 346,37   | 3 346,37   | 3 346,37   |         |
| Чистий прибуток, тис. грн.                              | –                   | 602,37     | 602,37     | 602,37     |         |
| Амортизаційні відрахування основних засобів, тис. грн.  | –                   | 2 219, 79  | 2 219, 79  | 2 219, 79  |         |
| Чистий грошовий потік, тис. грн.                        | –                   | 2822,16    | 2822,16    | 2822,16    |         |
| Коефіцієнт дисконтування, розрахований для $r=8\%$      | –                   | 0,926      | 0,857      | 0,794      |         |
| Приведений чистий грошовий потік, тис. грн.             | –                   | 2613,32    | 2418,59    | 2240,79    |         |
| Накопичений приведений чистий грошовий потік, тис. грн. | –                   | 2613,32    | 5031,91    | 7272,7     |         |
| Чистий приведений дохід, тис. грн.                      | –                   |            |            |            | 4945,48 |
| Індекс доходності інвестицій                            | –                   |            |            |            | 3,12    |
| Строк окупності інвестицій, років                       | –                   |            |            |            | 0,90    |

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження, вкладення коштів у гриль–бар є вигідним, оскільки інвестиції будуть відшкодовані через 11 місяців, індекс доходності є доволі високим, вигоди по проєкту перевищують витрати. Абсолютний ефект від реалізації проєкту визначено на рівні 4945,48 тис. грн., строк окупності становить 11 місяців.

Слід вказати, що високі отримані розрахункові значення показників ефективності проекту пояснюються його специфікою: оскільки ресторан буде працювати як єдиний комплекс, то меню гриль–бару буде доповнювати основне меню, отже буде формуватися загальна сума доходу (виручки) ресторану.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами виконання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Зазначено, що для готельно–ресторанного комплексу впровадження концепції гриль бару є актуальним та прибутковим завданням. Основні переваги інноваційної концепції: різноманітні гриль – страви (м'ясні, рибні, овочі гриль); авторська подача; особлива атмосфера закладу; відкрита кухня, аби гості бачили процес приготування страв. В меню закладу планується ввести досить багато різних страв на грилі. Завдяки цим стравам можна буде виключити з меню певні закуски та салати, оскільки їх занадто багато. Обов'язково будуть цікаві авторські рецептури шеф–кухаря закладу. Задля модернізування та ефективної роботи гриль–бару необхідним є закупити спеціальне обладнання: барну стійку (експрес–кавоварка, кавомолка, блендер, льодогенератор), контактний гриль, витяжку, мийку, столи для обробки м'яса та риби, кухонні дошки та контрольно–касовий апарат. Оскільки ідеєю є відкриття гриль–бару з метою розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторанного комплексу (окреме місце в приміщенні), то необхідним є розрахунок саме суми інвестицій в реконструкцію. Гриль–бар розрахований на 25 посадкових місць. В ресторані при готелі є наступні приміщення для гостей: обідня зала, зона музичних автоматів, танцювальний майданчик, банкетна зала, вестибюль, туалет (вбиральня) тощо

2. Проведено розрахунок економічної ефективності інноваційного

проекту впровадження гриль бару. Абсолютний ефект від реалізації проекту визначено на рівні 4945,48тис. грн., строк окупності становить 11 місяців. Слід вказати, що високі отримані розрахункові значення показників ефективності проекту пояснюються його специфікою: оскільки ресторан буде працювати як єдиний комплекс, то меню гриль-бару буде доповнювати основне меню, отже буде формуватися загальна сума доходу (виручки) ресторану. Крім того, розрахунки здійснено виходячи з умови, що валовий дохід залишиться незмінним (на рівні 2024 р.) впродовж трьох років.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що інновація процесу є ключовим фактором для збільшення прибутковості, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та заробітної плати персоналу. Виявлено, що пошук інноваційних ідей для вирішення проблем є творчим процесом, який є важливим для успішного впровадження ефективних управлінських рішень. Під час розробки ідей важливо чітко уявляти проблему, тому підготовка включає в себе збір необхідних даних. Розуміння того, як ці підприємства беруть участь в інноваціях, а також чинників, що їх обмежують, має важливі наслідки для генерації творчих ідей та їхньої швидкої й ефективної реалізації для розвитку конкурентної переваги.

2. Виявлено необхідність формування та використання систем оціночних показників, які б забезпечували об'єктивне оцінювання інноваційної діяльності з урахуванням специфіки, економічних інтересів окремих учасників і особливостей стану підприємства. Потреба в інноваціях у ресторанному бізнесі полягає в тому, що ресторан завжди повинен робити все можливе для поліпшення як продукту, так і обслуговування через те, що його легко копіювати, що призводить до втрати цінності інновацій. Представлено основні принципи, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату шляхом застосування системного підходу при формуванні моделі управління інноваційним процесом.

3. Розглянуто показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів, які здійснюється шляхом порівняння вартості його вхідного та вихідного грошового потоку. У проєктному аналізі використовуються методи аналізу та прогнозування грошових потоків для обґрунтування ефективності проєкту та розрахунків забезпечення його коштами, що є основною проблемою. Вибір методики оцінювання доцільності інноваційних процесів у системі

управління інноваційною діяльністю є важливим кроком для підвищення ефективності стратегічного управління.

4. На основі проведеного аналізу можна виділити декілька ключових моментів, а саме: найбільш вагомими факторами вибору послуг клієнтами є умови відпочинку, місце розташування, якість та асортимент продукції, рівень культури обслуговування. Дані фінансової звітності свідчать про погіршення всіх показників: дохід від реалізації продукції з 2022 року по 2023 рік зменшився на 559500 грн., чистий прибуток зменшився на 25100 грн., активи – на 277000 грн та зобов'язання – на 143100 грн. Послуги ресторанного господарства повинні відповідати вимогам безпеки, екологічності, цільовому призначенню і нормативним документам. Обслуговування споживачів повинно відповідати типу і класу підприємства, з урахуванням ергономічних вимог для забезпечення комфорту обслуговування.

5. Для більш детального аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища ресторану використовується EFAS–аналіз. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки, що ресторан при готелі з оцінкою 3,43 показує середній рівень реагування на умови зовнішнього середовища. Проведено SWOT–аналіз готельно–ресторанного комплексу, аби оцінити потенціал та перспективи розвитку нової концепції закладу.

6. Запропоновано відкриття гриль–бару як додаткового об'єкту надання послуг з метою їх розширення та задоволення вимог більшої кількості клієнтів у складі ресторанного комплексу. Основні етапи роботи задля того, аби розробити максимально правильну концепцію будуть такими: розробити нове меню з втіленням страв приготованих на грилі; розробити відкриту кухню для гриль–бару; підібрати кваліфікований персонал, який зможе пояснити гостю особливості приготування тієї чи іншої страви на грилі. Складено план–меню для ресторану при готелі. При складанні плану–меню беруть до уваги тип закладу громадського харчування, його потужності, кваліфікацію працівників, раціон страв, що пропонується закладом, сировину, що використовується, сезонність, враховуються також вимоги щодо різноманітності страв, як за

продуктами їх приготування, так і за способами теплової обробки.

7. Обґрунтовано основні переваги запропонованої інноваційної концепції: різноманітні гриль – страви (м'ясні, рибні, овочі гриль); авторська подача; особлива атмосфера закладу; відкрита кухня, аби гості бачили процес приготування страв. Впровадження додаткових послуг закладом є дуже правильним рішенням, оскільки саме завдяки цьому гість буде завжди зацікавлений в тому, аби повернутися до закладу за приємними емоціями та враженнями. В процесі розробки даного інноваційного проекту не ставиться за ціль перероблювати цехи закладу, а лише переробити виробниче обладнання та спланувати та розробити нове меню закладу з гриль стравами.

8. Для оцінки ефективності інноваційного проекту було проведено розрахунок показників фінансово–господарської та організаційно–економічної діяльності підприємства, інвестиційних витрат на реалізацію проекту та очікуваних показників їх окупності та прибутків. Абсолютний ефект від реалізації проекту визначено на рівні 4945,48 тис. грн., строк окупності становить 11 місяців. Слід вказати, що високі отримані розрахункові значення показників ефективності проекту пояснюються його специфікою: оскільки ресторан буде працювати як єдиний комплекс, то меню гриль–бару буде доповнювати основне меню, отже буде формуватися загальна сума доходу (виручки) ресторану. Крім того, розрахунки здійснено виходячи з умови, що валовий дохід залишиться незмінним (на рівні 2024 р.) впродовж трьох років.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Володін С.А., Чекамова О.І Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72.
2. Лісовська Л.С. Формування систем взаємодії у інноваційних процесах: концепція налагодження та інструменти оцінювання: монографія; за заг. наук. ред. О.М. Лютак. Луцьк : Вежа–Друк, 2020. 388 с.
3. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
4. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.
5. Смелянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf)
6. Кривов'язюк І. В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 83–90.
7. Спільник І., Шупа Л. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч.4. С. 374–378.
8. Kim E., Tan L., Bosselman R. Customer perceptions of innovativeness: an accelerator for value co–creation. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2019. Vol. 43 (6). P. 807–838.
9. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danileviča A.. Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2022. Vol. 9 (4). P. 56–76.
10. Mendoza–Silva A. Innovation capacity: a systematic literature review.

*European Journal of Innovation Management*. 2020. Vol 24. № 3. P. 707–734.

11. Yen C.H., Teng H.Y., Tzeng J.C. Innovativeness and customer value co-creation behaviors : mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88 (10). 102514. URL : <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102514>

12. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 192–196. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/38.pdf>

13. Kim E., Tan LR, Bosselman R. Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: scale development and validation. *International Journal of Hotel Management*. 2018. Vol. 74. P. 85–98.

14. Tan B.L., Tan CL, Yeo S.F., Ching S.L. Exploring the success of restaurant enterprises: the role of innovation capability as a mediator. *Jurnal Pengurusan*. 2019. Vol. 55. P. 181–192.

15. Hwang J., Lee K.W., Kim D., Kim Y. Marketing strategies for robotic restaurants in the era of the fourth industrial revolution: a focus on perceived innovativeness. *Sustainable Development*. 2020. Vol. 12 (21). 9165. URL : <https://doi.org/10.3390/su12219165>

16. Zhou S.F., Horng J.S., Liu C.H., Huang Y.K., Zhang S.N. Critical criteria for innovative entrepreneurship in restaurants: examining the influence of the relationship between human capital and competitive strategy using Taiwan as a case study. *Journal of Hotel and Tourism Management*. 2020. Vol. 42. P. 222–234.

17. Lee K., Hallak R., Sardeshmuk S.R. Creativity and innovation in the restaurant sector: supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*. 2019. Vol. 31. P. 54–62.

18. Kim E., Nicolaou J. L., Tan L. The impact of restaurant innovativeness on customer loyalty: the mediating role of perceived quality. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2021. Vol. 45 (8). P. 1464–1488.

19. DiPietro R. Restaurant and catering research: a critical reflection behind and an optimistic view of the future. *International Journal of Contemporary Hotel*

*Management*. 2017. Vol. 29 (4). P. 1203–1234.

20. How To Prepare A Business Plan That Gets Results URL :  
[http://www.nebs.ca/pdf/business/Business\\_plan.pdf](http://www.nebs.ca/pdf/business/Business_plan.pdf)

21. Writing a Successful Business Plan. URL:  
<http://www.grantnet.com/HelpfulReports/businessplan.pdf>

22. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. Вип. 162. С. 53–56.

23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:  
<http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Українська Асоціація Інвестиційного Бізнесу. URL:  
<http://www.uaib.com.ua/>.

25. Юрко І.В., Михайленко О.М. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві: навчально-методичний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2019. 123 с.

26. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.  
URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4535&i=7>.

27. Готельно-ресторанний комплекс «LakePark». URL:  
<https://lakepark.choiceqr.com/>

28. Mónica Edwards–Schachter, Ana García–Granero, Mabel Sánchez–Barrioluengo, Henry Quesada–Pineda, Nabil Amara, Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship, *Thinking Skills and Creativity*. 2015. Vol. 16. P. 27–39.

29. Abhishek Dwivedi, Nicholas Pawsey, Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 155, Part B. 2023. 113409. P. [URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322008748](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322008748)

30. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 778–783.

URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/111.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/111.pdf)

31. Мілашовська О. І. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 431–435. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/75.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/75.pdf)

32. Тренди 2020: Прогнози для ресторанного бізнесу. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/trendy-2020-20-prognoziv-dlya-restorannogobiznesu>

33. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. №1–2 (290–291). 2022. С. 95–101.

34. Ніконова Н. В. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 32. Т. 1. С. 81–88.

35. Крамаренко К. М. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 101–104. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/22.pdf>

36. Тонких О., Олійник О., Характеристика методів менеджменту в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. №2. 2018. С.81–92.

37. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

38. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 11. С. 459–464.

39. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184>

40. Клейман А. А., Бабанчікова О. А. Удосконалення технології продажів продукту на основі впровадження інноваційних технологій. *Вісник Національної академії маркетингу: Поліський науковий журнал*. 2018. № 3

(35). С.20–26.

41. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 7. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

42. Юдіна О.І., Корнеєв М.В., Стеблюк Н.Ф. Методологічні підходи до управління економічним розвитком підприємств готельно–ресторанного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №1 (81) С.110–115.

43. Stebliuk N., Nebaba N., Ozierova S. Competitiveness of restaurant business enterprises: evaluation and ways to improve. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. №2 (86). С.83–89.

44. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно–ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_2)

45. Криклива М.О. Методи оцінки ефективності інвестицій в сучасних умовах ведення бізнесу. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 1(65). С. 216-218.

46. Паранюк Я. Д. Особливості оцінки ризику та його вплив на ефективність інноваційних проектів. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 4. С. 315 – 320.

47. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес–планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 90–94.

48. Летуновська Н.Є., Даленіч О.Ю., Беляєва К.О. Практичні аспекти бізнес–планування в системі реалізації інвестиційного проекту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 226–233.

49. Січка І. І. Управління якістю проектів у готельно–ресторанному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 7. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-12-01>

50. Нікольчук Ю. М. Готельно–ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи

подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 218–226.

51. Booking.com. Lake Park URL: <http://surl.li/pkonlf>

52. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник / Микитюк П. П. та ін. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

53. PIA Ресторанний гід : мета-каталог. URL: [https://dir.meta.ua/siteinfo/69300/%D0%A0%D0%98%D0%90\\_at\\_%22%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_at\\_%D0%B3%D0%B8%D0%B4%22/](https://dir.meta.ua/siteinfo/69300/%D0%A0%D0%98%D0%90_at_%22%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_at_%D0%B3%D0%B8%D0%B4%22/)