

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія»
(ФОП Ільницька Н.Л.)

Назва теми

Галузь знань

Шифр і назва галузі знань

24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність

Шифр і назва спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма

Назва

«Готельно-ресторанна справа»

Шифр _____

Виконав студент 4 курсу, група ГРС-19-1

Шифр

Нікіта ГЕЙДАРОВ

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., проф.

Науковий ступінь, звання

Ігор ЖУРБА

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Оксана ГРИНДІЙ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри туризму та готельно-

ресторанної справи

Підпис

Ігор ЖУРБА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
 Рівень вищої освіти бакалавр
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

ЖУРБА І.Є.

“__” ____ 2023р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУГейдаров Нікіта Ідаятович

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія» (ФОП Ільницька Н.Л.)

Керівник роботи Журба Ігор Євгенович, д. е. н., професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.03.2023 р.№ 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки(перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю. 2. Характеристика інноваційної діяльності ГРК «Шотландія». 3. Напрями удосконалення інноваційної діяльності ГРК «Шотландія».

5. Перелік графічного матеріалу(із зазначенням обов'язкових креслень)

Основні напрямки інноваційної діяльності в сфері індустрії гостинності. Основні етапи розвитку інноваційних процесів у сфері готельно-ресторанного господарства. Основні складові інноваційної політики готельно-ресторанного закладу. Інновації в готельному господарстві. Тенденції інноваційних технологій в ГРК. Основні показники діяльності ГРК «Шотландія», Організаційна структура ГРК, Оцінка діяльності конкурентів, Зведена таблиця заходів

6. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2023 р.	виконано
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	Травень 2023 р.	виконано

	кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи		
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р..	виконано
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р..	виконано
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2023 р.	виконано
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2023 р.	виконано
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	
12.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2023 р.	виконано
13.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	Травень 2023 р.	виконано
14.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р..	виконано
15.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р..	виконано
16.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано

Студент

_____ **Нікіта ГЕЙДАРОВ**
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

_____ **Ігор ЖУРБА**
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Гейдарова Нікіти Ідаятовича

Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія»
(ФОП Ільницька Н.Л.)

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Спеціальність 241 *«Готельно-ресторанна справа»*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Науковий керівник: д. е. н., професор Журба Ігор Євгенович

Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 49 с., містить 14 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання складається зі 29 найменувань.

Зростання попиту на послуги, сформувало повноцінну індустрію гостинності, доходи від якої не менше ніж у таких галузях економіки, як металургія, машинобудування. Це досягається шляхом впровадження інноваційних та досягнень інформаційних технологій, що значно розширило можливості доступу до послуг індустрії гостинності. Використовуючи досягнення науково-технічного прогресу індустрія гостинності поступово змінювалась і вийшла на міжнародний рівень, і починає проявлятися у вигляді транснаціональних компаній в галузі готельно-ресторанного господарства.

Перший розділ роботи присвячений розгляду теоретичних аспектів управління інноваційною діяльністю закладу готельно-ресторанного господарства. Визначено сутність інновацій та інноваційної діяльності. Представлена узагальнена класифікація інновацій. Проаналізовано систему управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання. Наведено основні тенденції розвитку індустрії гостинності.

У другому розділі розглянуто діяльність ГРК «Шотландія». Проведено аналіз основних показників та номерного фонду ГРК. Визначено основних конкурентів ГРК. Охарактеризовано систему правління інноваційною діяльністю ГРК.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія», а саме: впровадження копильні, розширення асортименту послуг, проведення кадрових змін.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ГРК «Шотландія».

Ключові слова: інновації, інноваційний процес, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, заклади готельно-ресторанного господарства.

ABSTRACT

The growth in demand for services has formed a full-fledged hospitality industry, the income from which is no less than in such branches of the economy as metallurgy and mechanical engineering. This is achieved through the introduction of innovations and advances in information technology, which has significantly expanded the possibilities of access to the services of the hospitality industry.

The first section of the work is devoted to the consideration of theoretical aspects of management of innovative activities of the hotel and restaurant industry. The essence of innovation and innovative activity is defined. A generalized classification of innovations is presented. The management system of innovative activity of the business entity was analyzed. The main trends in the development of the hospitality industry are given.

In the second section, the activities of the SC "Scotland" are considered. An analysis of the main indicators and number fund of the GRC was carried out. The main competitors of GRK have been identified. The management system of the innovative activity of the HRK is characterized.

In the third section, recommendations are offered to increase the efficiency of the management of innovative activities of SC "Scotland", namely: the introduction of a smokehouse and the expansion of the range of services

The results of the research can be used in the activities of the SC "Scotland".

Key words: innovations, innovation process, innovation activity, management of innovation activity, hotel and restaurant establishments.

Зміст

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	9
1.1 Сутність інноваційної діяльності в закладах індустрії гостинності	9
1.2 Система управління інноваційною діяльністю підприємства	13
1.3 Оцінка основних тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні	16
2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ШОТЛАНДІЯ»	20
2.1 Загальна характеристика закладу	20
2.2 Аналіз бізнес-оточення ГРК «Шотландія»	29
2.3 Характеристика інноваційної діяльності ГРК «Шотландія»	35
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ШОТЛАНДІЯ»	38
3.1 Впровадження коптильні в ГРК «Шотландія»	38
3.2 Проведення кадрових змін у ГРК «Шотландія»	41
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Висока динаміка науково-технічного прогресу призвела до трансформації в усіх сферах людства. Збільшення інтенсивності міграційних процесів, автоматизація операційних процесів та обслуговування, зростання чисельності населення – це все сприяє розвитку світової економіки та появі нових галузей в індустрії гостинності: готельно-ресторанної справи, туризму та ін. Особливо активно ці галузі почали розвиватися протягом останніх років. Зростання попиту на послуги, сформувало повноцінну індустрію гостинності, доходи від якої не менше ніж у таких галузях економіки, як металургія, машинобудування. Це досягається шляхом впровадження інноваційних та досягнень інформаційних технологій, що значно розширило можливості доступу до послуг індустрії гостинності. Використовуючи досягнення науково-технічного прогресу індустрія гостинності поступово змінювалась і вийшла на міжнародний рівень, і починає проявлятися у вигляді транснаціональних компаній в галузі готельно-ресторанного господарства.

Дослідженням особливостей розвитку динаміки підприємств індустрії гостинності займалися такі науковці: Я. Волковська, О. Давидова, Н. Онищук, Л. Оболенцева, Н. Кондратенко та інші. Але, сучасне мінливе ринкове середовище, реалії сьогодення в період пандемії та військового стану вимагають ретельного дослідження сучасного стану інноваційної діяльності та функціонування закладів готельно-ресторанного господарства та виявлення основних проблем їх розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю закладу готельно-ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є ГРК «Шотландія» ФОП Ільницька Н.Л.

Предметом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія».

Теоретичну базу дослідження для написання кваліфікаційної роботи бакалавра складають сучасні досягнення в сфері управління готельно-ресторанним бізнесом, наукові праці закордонних та вітчизняних вчених щодо управління інноваційною діяльністю закладів індустрії гостинності, нормативно-законодавчі акти ДСТУ України.

Апробація роботи:

1. Гейдаров Н.І. Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності функціонування організації//X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу. 18.11.2022

2. Гейдаров Н.І. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств індустрії гостинності в умовах кризи//XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу. 26.05.2023.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, теоретичного розділу, аналітично-дослідницького та рекомендаційного розділів, а також висновків та списку використаних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність інноваційної діяльності в закладах індустрії гостинності

Багато вчених досліджували підходи до управління інноваційною діяльністю, і виникає питання розгляду основних концептуальних підходів до трактування терміну «інноваційне підприємство», «інновація», «інноваційні процеси», «інноваційна діяльність». З появою новітніх технологій, які почали активно запроваджуватися в сфері індустрії гостинності, актуальним стає питання розробки стратегії інноваційного розвитку закладу, виникає інтерес до інноватики як галузі науки, так і до методів підвищення ефективності функціонування закладів готельно-ресторанного господарства. Успішний розвиток сучасних систем залежить від системних інноваційних процесів, які охоплюють не тільки галузі науки, техніки та технології, але й тісно пов'язані з основними соціальними та економічними перетвореннями. Циклічний розвиток галузей економіки пов'язаний з тим, що періодично змінюються цикли розвитку, зростання та спаду благополуччя країни та населення, має назву так званого «інноваційного буму».

Виділяють такі поняття як «інновація» та «новація». «Новацію» розглядають як результат творчої діяльності людини, що спрямовані на начне підвищення ефективності виконання робіт в будь яких галузях народного господарства. Інновація на відміну від новації обов'язково має очікуваний результат, ефект від його запровадження у закладах готельно-ресторанного господарства, завжди орієнтована на рутинізацією новацій шляхом якого споживач вводить нововведення до всіх ділових процесів, і за рахунок чого отримує новий передовий досвід, нові навички, задоволення нових потреб.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» «інновації – це Новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція та послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1].

Інновація – це є кінцевий результат впровадження новації з метою отримання науково-технічного, економічного, соціального, ресурсного, екологічного або іншого виду ефекту, який потребує суспільство. Отже, інновація – конкретний результат творчої діяльності, що пов'язаної з ризиком, і який забезпечує виведення на ринок нових, конкурентоспроможних товарів та послуг, і які істотно відрізняються від існуючих благ, що будуть більш повно задовольняти існуючі потреби; пошук і освоєння нових ринків, або ж досягнення інших конкретних цілей [5].

Таким чином, можна зробити висновок, що інновація – це певна дія з запровадження досягнень науки і техніки в систему управління, у тому числі в закладах, які надають послуги населенню, і пов'язана зі змінами, що позитивно впливають на стан організації, орієнтовані на підвищення іміджу та конкурентоспроможності.

Сфера індустрії гостинності є надзвичайно специфічною галуззю народного господарства. Відмінність від інших сфер людської діяльності робить її надзвичайно особливою та привабливою для різного роду досліджень. Характерними ознаками готельного продукту є невідчутність, мінливість і нездатність до зберігання, невідривність від виробництва і споживання. Отже, індустрію гостинності потрібно відрізнити від виробничої галузі.

Таким чином, характер інноваційної діяльності значно відрізняється в різних закладах. Деякі заклади готельно-ресторанного господарства займаються чітко вираженими інноваційними проектами з повним циклом «наука-техніка-виробництво» з метою впровадження нового продукту, а інші лише покращують власні продукти та послуги, технологічні процеси й

операції. Всі ці заклади є інноваційними, тому що інновація складається з впровадження разової істотної зміни, або може бути низка незначних змін, що необхідні для вдосконалення, які в цілому утворюють значну зміну.

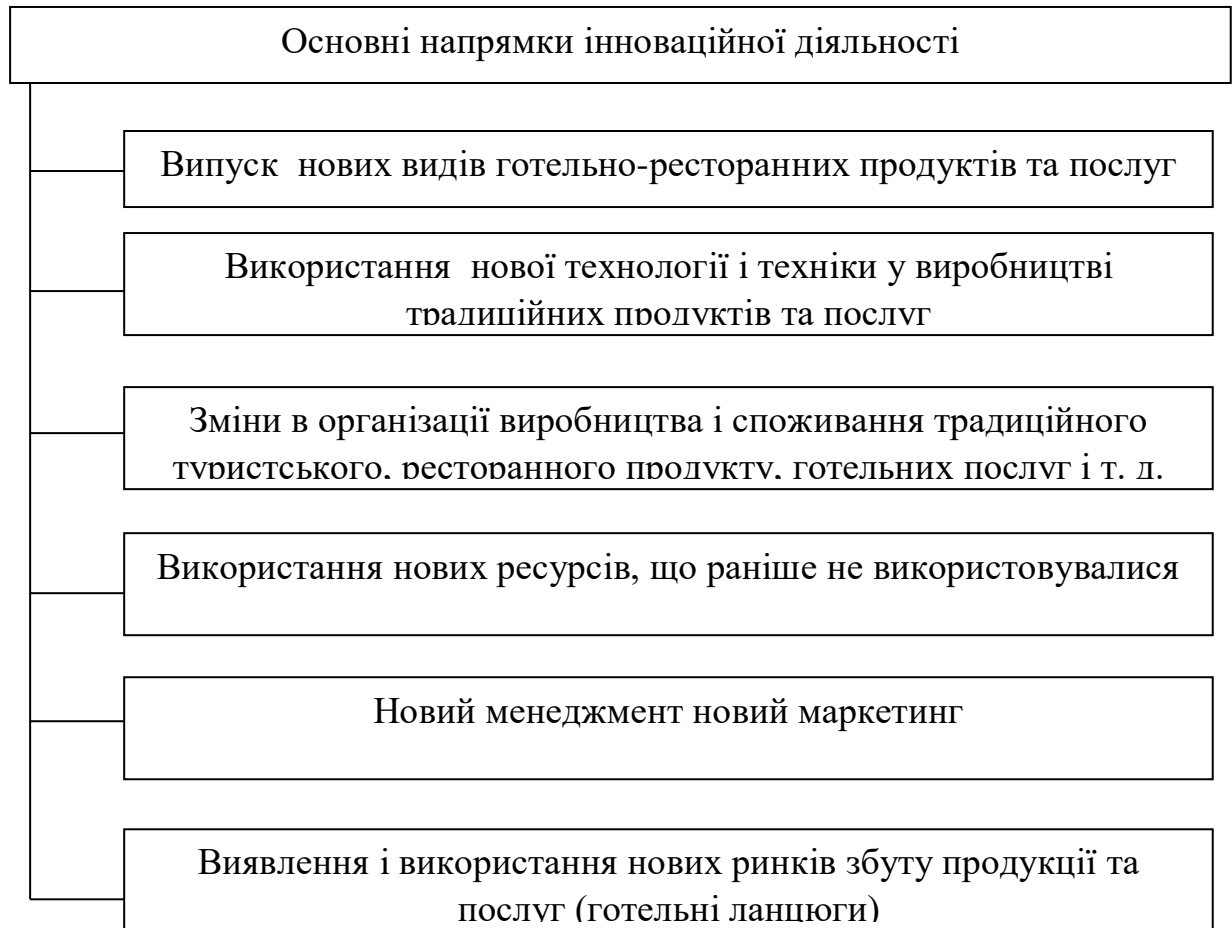


Рисунок 1.1 – Основні напрямки інноваційної діяльності в сфері індустрії гостинності

Інноваційні процеси в операційній діяльності в більшості випадків розглядаються як процес переходу від ідеї появи новації до створення, продажу і дифузії інновації. Зовсім інша справа – це послуги. Неможливо, представити, щоб готельно-ресторанний заклад самостійно створював для себе новітні технології, системи вентиляції та подачі води, автоматичні системи опалення тощо. Досить часто такі заклади використовують лише ті «ноу-хау» та передовий досвід, які пропонує сучасна цивілізація.

Основні етапи розвитку інноваційних процесів у сфері готельно-ресторанного господарства наведені на рисунку 1.2.

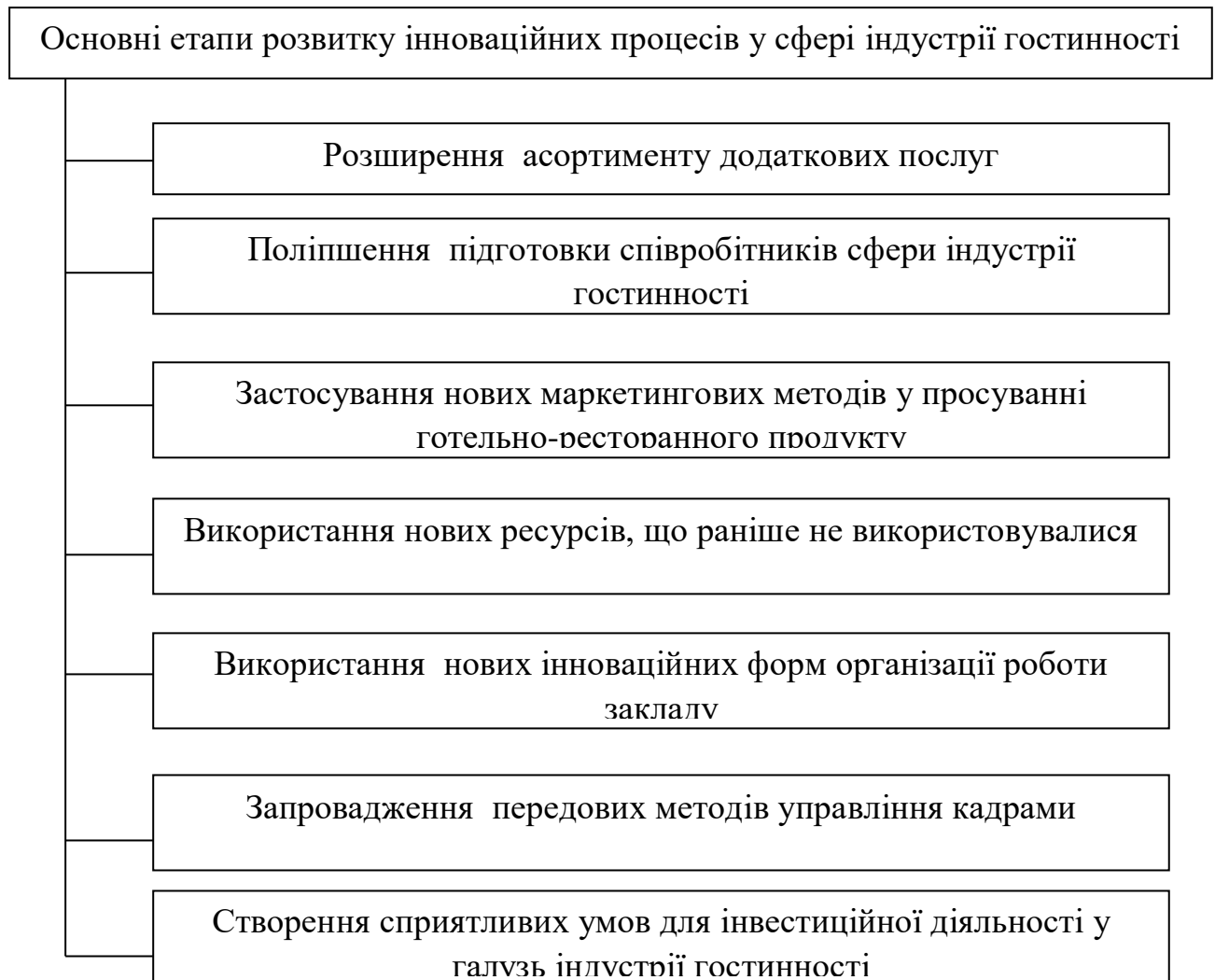


Рисунок 1.2 – Основні етапи розвитку інноваційних процесів у сфері готельно-ресторанного господарства

Систематичне впровадження перспективних інноваційних готельно-ресторанних технологій надає закладу можливість покращувати фінансовий стан, зміцнювати конкурентні переваги суб'єкта господарювання, вдосконалювати ефективність використання потенційних можливостей закладу, орієнтуватися на розширення спектру готельно-ресторанної продукції та послуг, розширювати коло споживачів послуг готельно-ресторанного закладу. Але треба зважати, що це вимагає значних витрат всіх

видів ресурсів, а також проміжку часу, на їх впровадження. І це все вимагає комплексної оцінки впровадження різного роду інновацій у заклади готельно-ресторанного господарства.

1.2 Система управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління процесом запровадження інновації в заклади індустрії гостинності (від моменту розробки та обґрунтування ідеї, до її зняття з виробництва або модернізації) отримала назву управління інноваційною діяльністю. Щоб ефективно впроваджувати інновації та інноваційні технології потрібно розробити ефективну інноваційну політику готельно-ресторанного комплексу. Складові інноваційної політики готельно-ресторанного закладу представлена на рисунку 1.3.

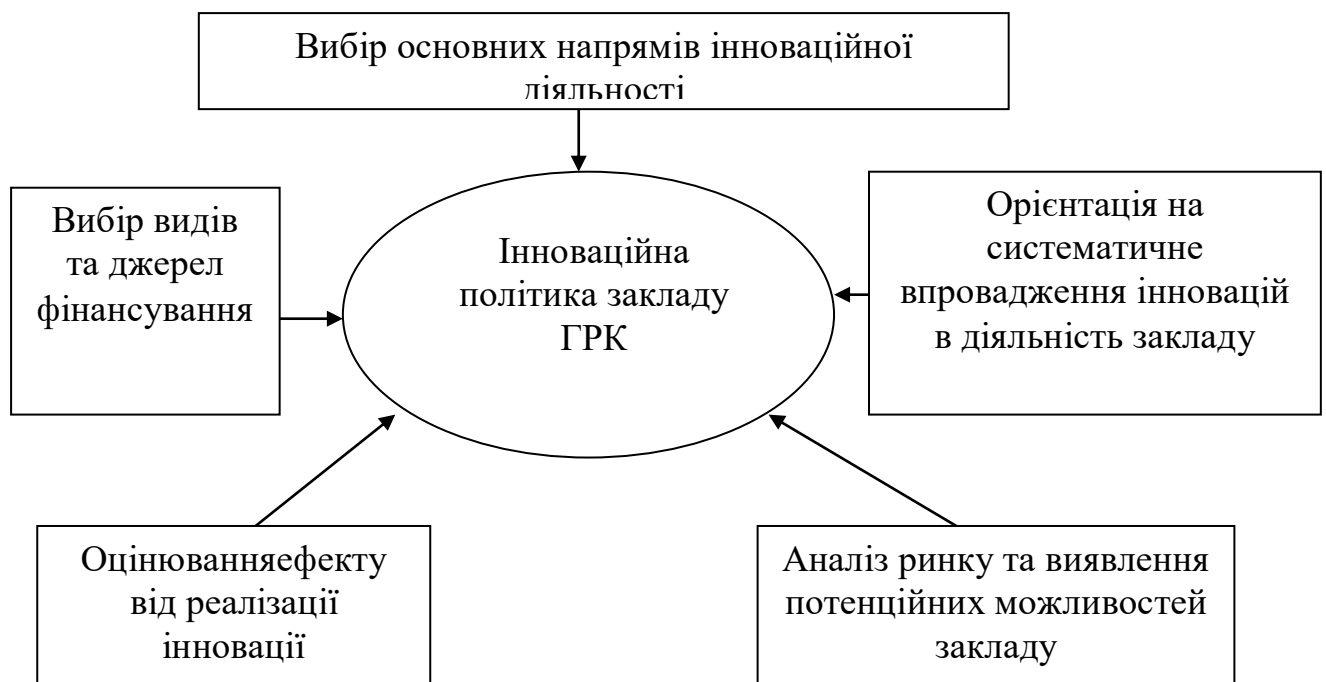


Рисунок 1.3 – Основні складові інноваційної політики готельно-ресторанного закладу

*адаптовано автором [4]

Дослідники доводять, що інноваційну політику слід розглядати як інструмент реалізації обраної інноваційної стратегії, яка виражена певними заходами, що спрямовані на досягнення цілей як обраної інноваційної політики, так і інноваційної стратегії, що є елементом загальної стратегії закладу [6]. Сутність інноваційної політики готельно-ресторанного закладу розглядається у взаємозв'язку принципів та заходів, які спрямовані на вдосконалення операційних процесів надання послуг для реалізації інноваційної стратегії. Інтенсивний розвиток індустрії гостинності в усьому світі висуває підвищені вимоги до якості готельно-ресторанного сервісу, який, в свою чергу, залежить від рівня інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. Поняття інноваційного розвитку можна трактувати як послідовний процес безперервного створення, запровадження і поширення інновацій та інноваційних технологій, які забезпечують задоволення потенційних потреб та вимог споживачів, який не формує загроз використання потенціалу інтегральних ресурсів, а також орієнтований на забезпечення інтересів та потреб споживачів у довгостроковій перспективі [7]. Сучасні проблеми інноваційного розвитку готельно-ресторанних закладів ще недостатньо вивчені. Це пов'язано з тим, що досить тривалий час рекреаційно-туристичний комплекс лишався на периферії наукових досліджень. В умовах завищеного попиту на послуги розміщення різних груп та категорій туристів значно зростає потреба в детальному дослідженні інноваційного розвитку готельно-ресторанної сфери. Потрібно розглядати інноваційні процеси та інноваційну діяльність з точки зору їх організації всередині закладів індустрії гостинності. При впровадженні інноваційних програм та проектів у закладах різної категорії повинні бути чітко обґрунтовані вимоги до класифікації інновацій. Доцільно розглянути наявні підходи до класифікації інновацій, та визначити з'ясувати типи інновацій в закладах готельно-ресторанного господарства.

Подальшого втілення у готельно-ресторанному бізнесі інновація проявляється у вигляді інноваційних технологій. Інноваційна технологія – це

застосування нового наукового знання, або знання для вирішення практичних задач з метою досягнення очікуваного (прогнозованого) результату.

Інноваційні процеси в готельному господарстві можна побілити на такі види:

- 1) Економічні інновації;
- 2) Соціальні інновації;
- 3) Технологічні інновації;
- 4) Інфраструктурні інновацій;
- 5) Організаційні інновації.

Основні види інновацій в ГРК представлені на рисунку 1.4.

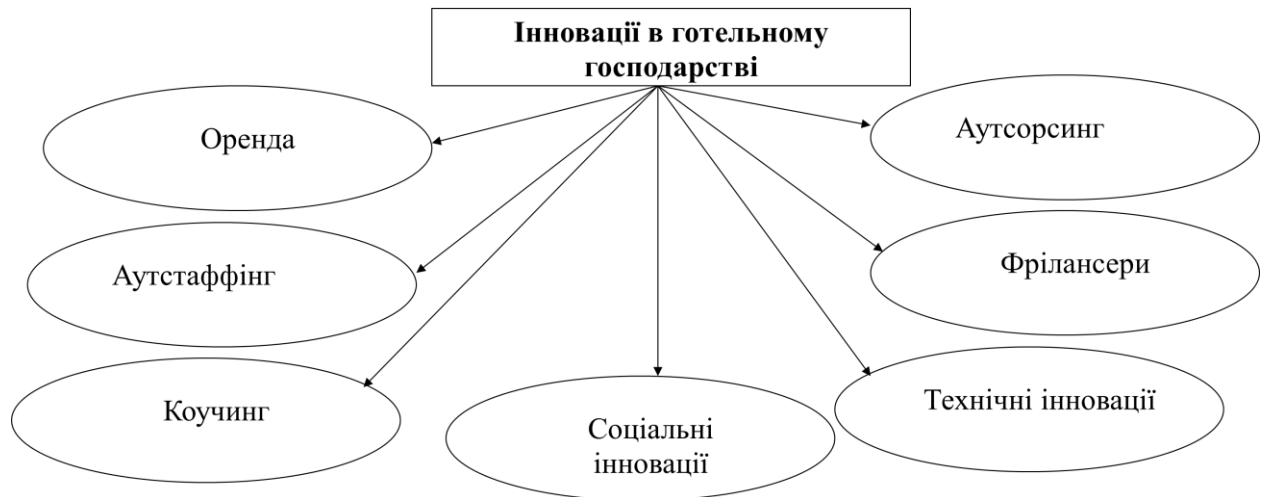


Рисунок 1.4 – Інновації в готельному господарстві

До основних напрямів запровадження інноваційних технологій у закладах ресторанного господарства можна віднести [19]:

- 1) Нові можливості, що пов'язані з розширенням сировинної бази: біологічно-активні добавки, екзотичні продукти тощо;
- 2) Залучення новітніх прогресивних технологій, які належать до даної галузі;
- 3) Використання автоматизованих систем управління ГРК;
- 4) Поява нових технологій та напрямів у кулінарії (різні кухні: еkleктична, вегетаріанська та інше).

До основних найбільш поширених тенденцій розвитку інноваційних технологій готельно-ресторанного господарства відносять [13]:

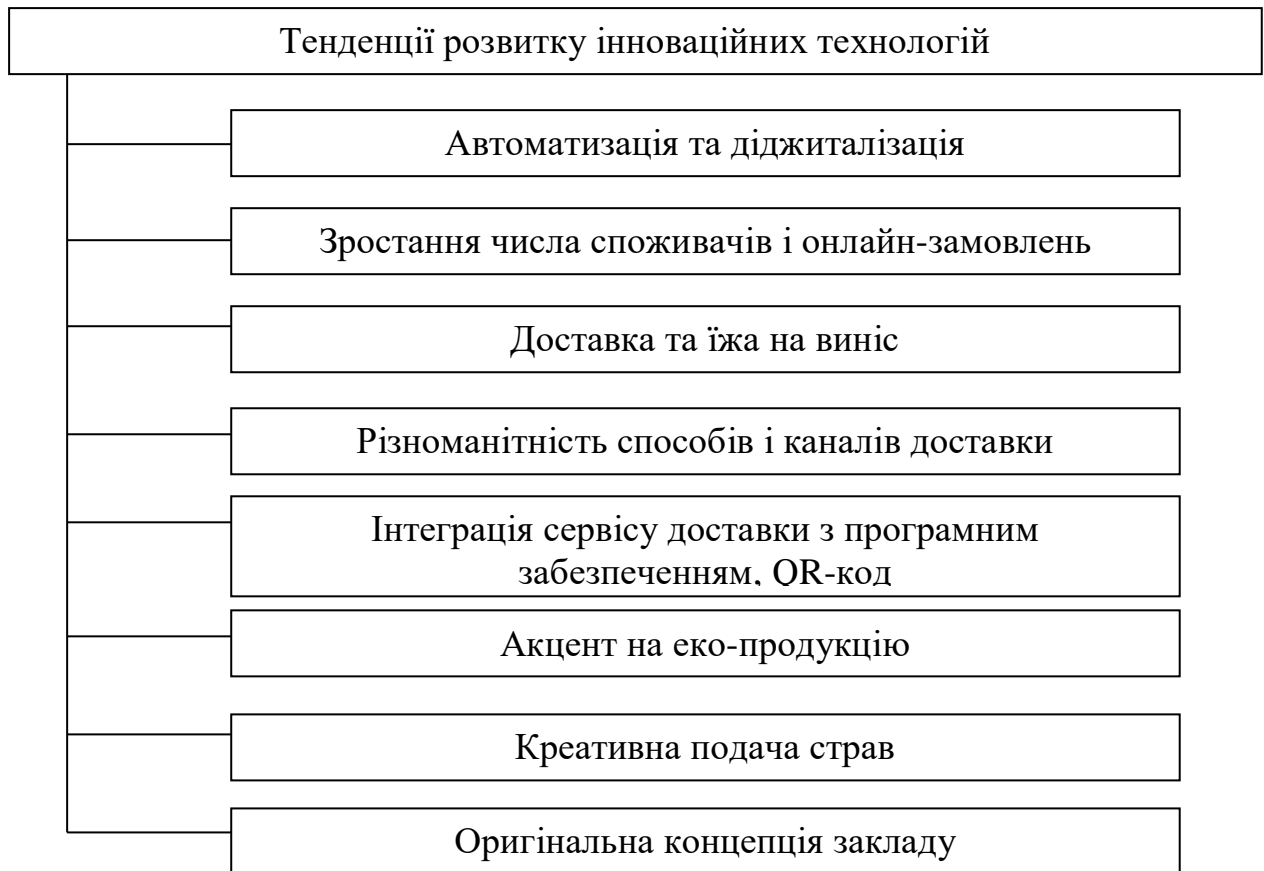


Рисунок 1.5 – Тенденції інноваційних технологій в ГРК

Отже, впровадження інновацій та інноваційних технологій у готельно-ресторанній сфері призводить до зростання кількості споживачів, до розширення асортименту продукції та послуг, способів обслуговування відвідувачів, а також до пошуку нових оригінальних рішень, що значно підвищують конкурентоздатність готельно-ресторанного комплексу.

1.3 Оцінка основних тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні

Готельно-ресторанний бізнес виступає складовою частиною туристичної галузі, і є одним з важливих стабілізуючих та стимулюючих

факторів розвитку народного господарства регіону та країни в цілому. Саме ця складова економіки має великий потенціал розвитку в Україні, оскільки сучасний ринок готельно-ресторанних послуг ще не повністю насичений, а звісно існує можливість залучення додаткових інвестицій як зовнішніх, так і внутрішніх [5, 23].

Серед основних елементів сфери індустрії гостинності можна виділити такі основні складові: заклади (засоби) розміщення (кемпінги, готелі, хостели); заклади харчування (бари, ресторани, кафе, їдальні); туристичні фірми; всі види транспорту; соціально-культурні і розважальні заклади (музеї, спортзали, клуби тощо). Сучасні фахівці додають до сфери індустрії гостинності ще одну складову – це інформаційний простір, який обов’язково доповнює усі зазначені елементи сфери гостинності, який представлений рекламою, сайтами, сервісами, великою кількістю довідкової інформації та сприяє покращенню надання готельно-ресторанних послуг [8].

Таблиця 1.1 – Кількість суб’єктів господарювання у закладах розміщення та організації харчування у 2019-2021рр.

	Кількість суб’єктів господарювання				
	усього, од.	підприємства		фізичні особи-підприємці	
		од.	% до заг.к-ті	од.	% до заг.к-ті
Усього суб’єктів господарювання різних галузей народного господарства в 2021р.	2060699	399673	100	1661026	100
В тому числі тимчасове розміщення та організація харчування	71798	7995	11,14	63803	88,86
Усього суб’єктів господарювання різних галузей народного господарства в 2019 р.	1941701	380673	100	1561028	100
В тому числі тимчасове розміщення та організація харчування	69689	7885	11,31	61804	88,69

Примітка: Розроблено автором на основі [7]

Аналізуючи дані таблиці 1.1 щодо динаміки кількості суб’єктів господарювання в народному господарстві країни у 2019-2021 рр., можна відстежити тенденцію до збільшення їх кількості майже на 119 тис. од., або 6,12%. Аналогічна тенденція до зростання кількості суб’єктів відстежується й для закладів тимчасового розміщення та організації харчування –

збільшення на 17,8%, (на 110 од.). При цьому питома вага суб'єктів господарювання тимчасового розміщення та харчування у загальній кількості закладів за 2019-2022рр. майже не змінилася і становила 11,13 %, а частка ФОП – зросла на 0,25%, що є позитивним явищем.

Якщо досліджувати структуру суб'єктів господарювання сфери готельно-ресторанних послуг, то можна побачити, що найбільшу питому вагу у 2019р. займали заклади, які надають послуги з харчування і становлять 61581 од., або 88.4% в загальній кількості закладів. Заклади тимчасового розміщення становлять 8978 од., або 11,86 %. Дані зміни проілюстровано для закладів розміщення та харчування на у 2019-2021рр. представлено на рисунку 1.6.

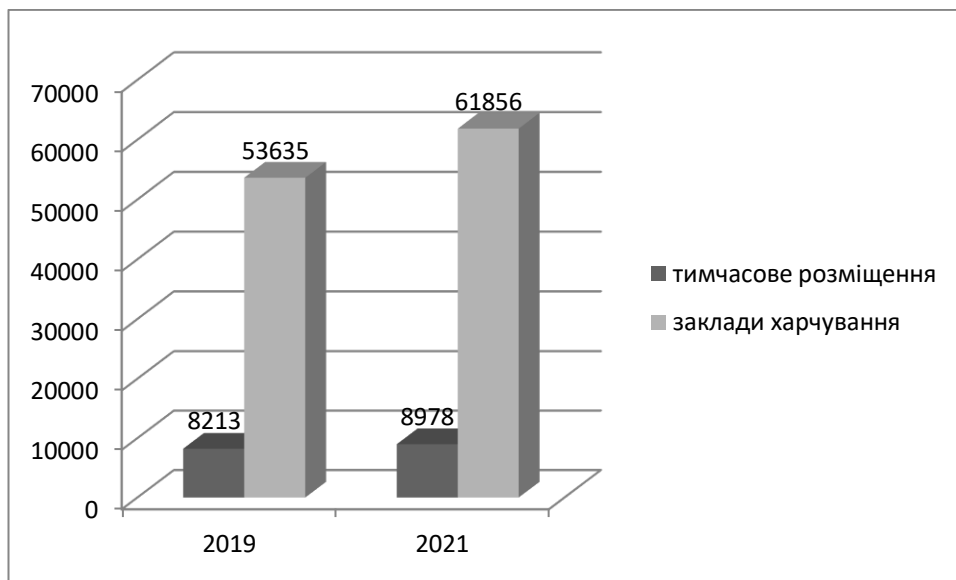


Рисунок 1.6 – Динаміка закладів розміщення та харчування у 2019-2021рр. [8, 9]

Аналізуючи структуру закладів розміщення та харчування за видами діяльності (таблиця 1.2), то слід відмітити, що найбільша кількість суб'єктів закладів тимчасового розміщення у 2021р. припадає на діяльність готелів і подібних засобів розміщення і складає 62,3% від усіх закладів розміщення, 33,3% - діяльність закладів розміщення на період відпустки та іншого проживання. Взагалі, можна побачити тенденцію до зростання кількості закладів розміщення за усіма видами діяльності.

Таблиця 1.2 – Структура кількості закладів за видами діяльності закладів розміщення та харчування [8, 9]

Види діяльності закладів тимчасового розміщення та харчування	Роки	Всього, од.	Питома вага закладів за окремими видами діяльності в загальному обсязі, %	Темп росту кількості закладів 2021 до 2019 р., %
Усього закладів розміщення та організація харчування	2019	69689	100	-
	2021	72389	100	103,9
В тому числі:				
1. тимчасове розміщення, в т.ч.:	2019	8838	12,7	-
	2021	8978	12,4	101,6
- діяльність готелів і подібних засобів розміщення	2019	5451	7,8	-
	2021	5641	7,8	103,5
- діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого проживання	2019	2858	33,6	-
	2021	2978	33,5	104,2
- надання місць кемпінгами та мотелям для житлових автофургонів і причепів	2019	156	0,87	-
	2021	178	0,83	114,1
- діяльність інших засобів тимчасового розміщення	2019	475	6,1	-
	2021	484	6,4	101,9
2. діяльність із забезпечення стравами та напоями, в т.ч.:	2019	53658	88,8	-
	2021	60853	88,3	113,4
- діяльність ресторанів, їдалень, кафе, надання послуг мобільного харчування	2019	41860	78,2	-
	2021	48398	79,5	115,6
- постачання готових страв, в т.ч.:	2019	5194	9,4	-
	2021	5416	9,2	104,3
- постачання готових страв для різних подій	2019	753	16,7	-
	2021	847	17,6	112,5
- постачання інших готових страв	2019	4344	85,7	-
	2021	4670	86,4	107,5
- обслуговування напоями	2019	6614	12,6	-
	2021	7228	12,8	109,3

Можна сказати, пандемія COVID-19 у 2019-2021рр. зробила значний вплив і внесла значні корективи у функціонування як світового та національного господарства, так і на діяльність суб'єктів господарювання готельно-ресторанної сфери. В сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес веде жорстоку боротьбу за збереження та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку, та ведення бізнесу взагалі.

Багато науковців стверджують, що у 2020 році суб'єкти господарювання втрачали мільярди доларів, багато дослідників вважають, що рівень розвитку сфери індустрії гостинності вернеться до нормального рівня, який був до пандемії, приблизно до 2025-2026 рр. [11].

2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ШОТЛАНДІЯ»

2.1 Загальна характеристика закладу

Сучасний, затишний, з оригінальною концепцією, готельно-ресторанний комплекс «Шотландія», розташований при в'їзді в м. Хмельницький зі сторони Львова, має зручну транспортну розв'язку. В готельно-ресторанному комплексі нараховується 15 комфортних номерів з оригінальним дизайнерським рішенням. Кожен номер оснащений згідно вимог до комфортності номерів, а саме: кондиціонер, холодильник, санвузол та духова кабіна. Гості готельно-ресторанного комплексу «Шотландія» можуть добре провести час у ресторані чи пабі готелю і спробувати смачні страви від шеф-кухаря. На території комплексу є конференц-зал, сауна, парковка, пральня, літній майданчик. Від готельно-ресторанного комплексу «Шотландія» можна швидко і зручно дістатися до центру міста, залізничного вокзалу та автовокзалів.. Відстань від залізничного вокзалу – 8,1 км (13-15 хвилин їзди), до автовокзалу № 1 - 14 км. Ресторан «Шотландія» використовує цехову структуру виробництва, оскільки ресторан працює не тільки на напівфабрикатах, а й на різній сировині. Заклад має велику виробничу програму та широкий асортимент продукції власного виробництва.

ГРК «Шотландія» дотримується вимог ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»; ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»; Законів України: «Про туризм»; «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»; «Про захист прав споживачів»; «Про страхування»; «Про аварійно-рятувальні служби» та інших нормативно-правових актів України.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Показники	Характеристика
Назва та юридична адреса	Готельно-ресторанний комплекс «Шотландія». вулиця Західна Окружна, 50, Хмельницький, Хмельницька, 29016
Форма власності	Приватна
Структура управління	Ієрархічна
Місце розташування	Місто Хмельницький, вул. Західна-Окружна, 50
Дата заснування підприємства	6 квітня 2006
Кількість поверхів	3
Рівень комфорту(кількість «зірок»)	***
Специфіка закладу	Конференц-зал на 50 осіб, сауна, літня веранда, паб, дитячий майданчик, жива музика.
Місткість засобу розміщення	35 осіб + додаткові спальні місця

Архітектурний стиль має вражає своєю оригінальністю, інженерно-будівельне рішення споруди, загальну площу та поверховість об'єкту, облаштованість його території, рівень інженерно-технічного обладнання відповідають ДБН 360-92 «Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень».

Характерними ознаками земельної ділянки ГРК «Шотландія»:

- досить зручна транспортна розв'язка;
- вільні території для облаштування місць паркування для різного виду транспорту;
- можливість зручного сполучення із центром міста й вокзалами, виїзд з міста.

При виборі ділянки для розміщення ГРК «Шотландія», враховувалось наступне: міські інженерні комунікації (електрокабель, водопровід, каналізація), можливість підключення до Інтернет-мереж мереж тощо.

Аналіз житлового фонду ГРК «Шотландія» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз житлового фонду ГРК «Шотландія»

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Загальна площа, м ²	6780	6780	6780
Жила площа усіх номерів, м ²	120	160	180
Місткість, місць	40	45	50
Кількість усіх номерів, з них:	23	26	29
- одномісних	6	6	7
- двомісних	10	12	14
- економ	4	4	4
- класу «Люкс»	1	1	1
- класу «Комфорт»	3	3	3

Номерний фонд ГРК «Шотландія» складається з номерів різних класів: одно- та дво- місних, «Економ, Комфорт» та «Люкс». Кожний номер оформлений у класичному стилі, особливий стиль забезпечує домашній комфорт, має технічного обладнання та оснащення відповідає вимогам ДСТУ, щоб проживання в них було комфортним, також є міні-бар, телевізор, фен та кондиціонер.

ГРК «Шотландія» надає також додаткові послуги, якими за окрему платню може скористатися кожен мешканець готелю, а саме: трансфер вокзал-готель-вокзал; бронювання і продаж авіаквитків на міжнародні і внутрішні рейси; room-service 24 години на добу; паркінг тощо

На сайті ГРК «Шотландія» розміщено достатньо інформації послуги закладу, харчування, ціни, заходи, акції тощо. Стратегія ГРК направлена на приваблення відвідувачів з різним рівнем доходу: звичайні туристи, бізнес-туристи, молодь відпочиваючі сім'ями.

До основних послуг відносять розміщення та харчування. Процес надання основних послуг у готельній діяльності можна схематично розділити на кілька основних етапів які зображені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Етапи надання основних послуг ГРК «Шотландія»

У ГРК «Шотландія» керівництво встановлює певний розмір сплати за броню. З індивідуальних клієнтів беруть 40-50% від тарифу номера, а для туристичних груп адміністрація передбачила знижки за бронювання. Розмір знижки залежить від кількості людей у групі та термін проживання (у середньому за бронювання оплата в розмірі 30%-35% від тарифу).

Таблиця 2.3 – Перелік основних функцій служби прийому і розміщення ГРК «Шотландія»

Процес	Персонал	Документи	Оплата
Бронювання місць у готелі	Адміністратор служби прийому та розміщення	Заявка на бронювання, гарантія оплати	Вноситься в рахунок при реєстрації гостя
Зустріч відвідувача	Черговий адміністратор, портье		Чайові
Реєстрація відвідувача	Черговий адміністратор служби прийому та розміщення, портье, касир	Анкета проживаючого, рахунок	Оплата по тарифу
Надання основних та додаткових послуг ГРК	Служба прийому та розміщення, покоївки, черговий, ресторан, аніматори та ін..	Замовлення послуги (усно, або письмово)	Оплата по тарифу
	Працівники сауни, пральня, майстерні	Документація на відповідну надану послугу	Оплата по тарифу
Кінцевий розрахунок та оформлення виїзду	Черговий адміністратор служби прийому та розміщення, портье, касир	Рахунок	Згідно рахунку

Готельно-ресторанний комплекс «Шотландія» – це лінійна організаційно структура, тобто являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

В ГРК «Шотландія» організаційна структура управління відображає взаємозв'язок основних управлінських ланок закладу рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ГРК «Шотландія»

Організаційна структура визначає оптимальне співвідношення між управлінськими функціями, виконуваними працівниками закладу шляхом розподілу праці, запровадження певної ієрархії посад та працівників і є обов'язковим елементом ефективної роботи закладів індустрії гостинності, гарантує є їхню внутрішню стабільність та виступає запорукою певного порядку у розподіл та використанні ресурсів суб'єкта господарювання.

При такій організаційній структурі управління всю повноту влади, використовуючи принцип єдиновладдя, бере на себе лінійний керівник (власник бізнесу), що очолює заклад. В процесі розробки стратегічних питань і підготовки відповідних проєктів рішень, інноваційних програм,

тактичних планів беруть участь директор ресторану, директор готелю, чергові адміністратори і т.д.

У цьому випадку функціональні працівники та підрозділи перебувають у підпорядкуванні директора (власника). Таким чином, зазначена організаційна структура містить у собі спеціальні функціональні служби при лінійному керівнику.

Переваги даної структури управління закладом наступні:

- можливість залучення консультантів і експертів;
- вивільнення часу директора від детального аналізу проблем;
- детальна підготовка проєктів рішень і планів відповідними фахівцями.

Недоліки наведеної організаційної структури:

- занадто розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто переважає надмірна централізація;
- відсутність тісної взаємодії по горизонталі між відповідними службами;
- відсутність чітко прописаної відповідальності.

Таблиця 2.4 – Розподіл функцій управління ГРК «Шотландія»

№	Назва посадової особи підрозділу закладу	Функції посадової особи, підрозділу закладу	Завдання до вирішення
1	2	3	4
1	Директор (власник)	Відповідає за розробку стратегічних планів, реалізацію інноваційних проєктів	Організація взаємозв'язку між функціональними службами
2	Менеджер служби прийому та розміщення	Організація та контроль якості надання основних та додаткових послуг ГРК	Забезпечення нормального функціонування готелю

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
3	Адміністратор служби номерного фонду	Бронювання номерів, реєстрація гостей, розподіл номерів, надання гостям інформаційних послуг, ведення необхідної документації, ведення бази даних закладу	Прийняття оперативних та тактичних рішень в межах своєї компетенції
4	Директор ресторану	- організація роботи ресторану та бару; - взаємозв'язок працівників ГРК організація харчування в номерах ГРК	- закупівля продуктів харчування; - розробка меню ресторану; - контроль за дотриманням санітарних та гігієнічних норм в ресторані
5	Комерційний директор. бухгалтер	- планування роботи закладу, координація діяльності ГРК, підбір кадрів, оцінювання реалізації стратегії	- ведення бухгалтерської та фінансової звітності; - аналіз виконання техніко-економічних показників діяльності; - розробка бізнес-планів; - підбір та прийом кадрів

З даних таблиці 2.4 можна побачити, що всі основні управлінські функції виконуються майже в повному обсязі. В ГРК «Шотландія» функціонує не багато служб та відділів, які виконують зазначені функції згідно положень про підрозділи.

Для того, щоб охарактеризувати основні бізнес-процеси закладу ресторанного господарства, спочатку потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності закладу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Шотландія»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темп зростання (падіння) до базового року, %	
		2020	2021	2022		
1.Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	17800,9	22306	25634,7	125,31	114,92
2.Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	15020,1	19264,4	22960,1	128,26	119,18
3.Фінансовий результат від реалізації продукції	тис.грн	2780,8	3041,6	2674,6	109,38	87,93
4.Середньооблікова чисельність працівників у т.ч.	чол.	52	54	56	103,85	103,70
5.Фонд оплати праці	тис.грн	7957,87	10136,7	11063,8	127,38	109,15
6.Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	12753	15643	16464	122,66	105,25
7.Середньорічний виробіток одного працівника	тис.грн	342,33	413,07	457,76	120,67	110,82
8.Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	2345	3424	5540	146,01	161,80
9.Фондовіддача	грн.	7,59	6,51	4,63	85,82	89,27
10.Рентабельність	%	18,51	15,79	11,65		

Як видно з інформації таблиці 2.5 протягом 2020-2022 років показники діяльності ГРК «Шотландія» не по всіх позиціям зазнали позитивних змін. Це пов'язано із загальною ситуацією в країні, введенням військового стану. Обсяг реалізованої продукції та послуг зростає в 2021 році порівняно з минулим 25,31%, а у 2022 році лише на 14,93%. Протягом цього періоду собівартість реалізованої продукції та послуг товарів зростає 28,25% та 19,17% відповідно. Але це у 2022 році не призвело до збільшення

фінансового результату від реалізації продукції та послуг, оскільки декілька місяців заклад майже не працював. Середньооблікова чисельність персоналу у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 2 особи (3,9%), а у 2022 році ще на 2 особи, що пов'язано з відкриттям літньої тераси.

Фонд оплати праці у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 27,3,99%, у 2022 році порівняно з 2021 роком на 9,15%.

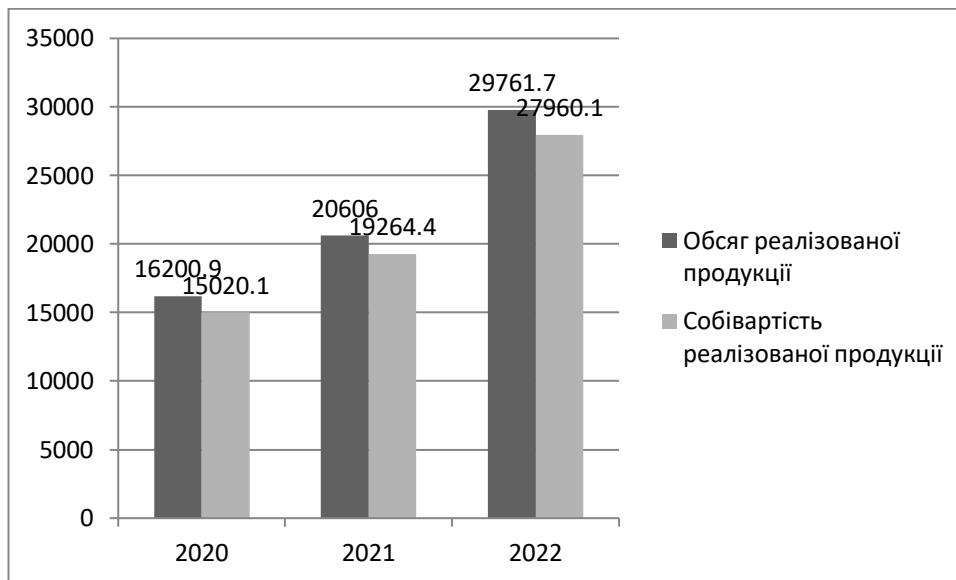


Рисунок 2.3 – Динаміка доходів та витрат ГРК «Шотландія» у 2020-2022 роки

Середньомісячна заробітна плата протягом аналізованого періоду постійно збільшувалася.



Рисунок 2.4 – Динаміка середньомісячної заробітної плати ГРК «Шотландія»

Динаміка рентабельності наведена на рисунку 2.5.

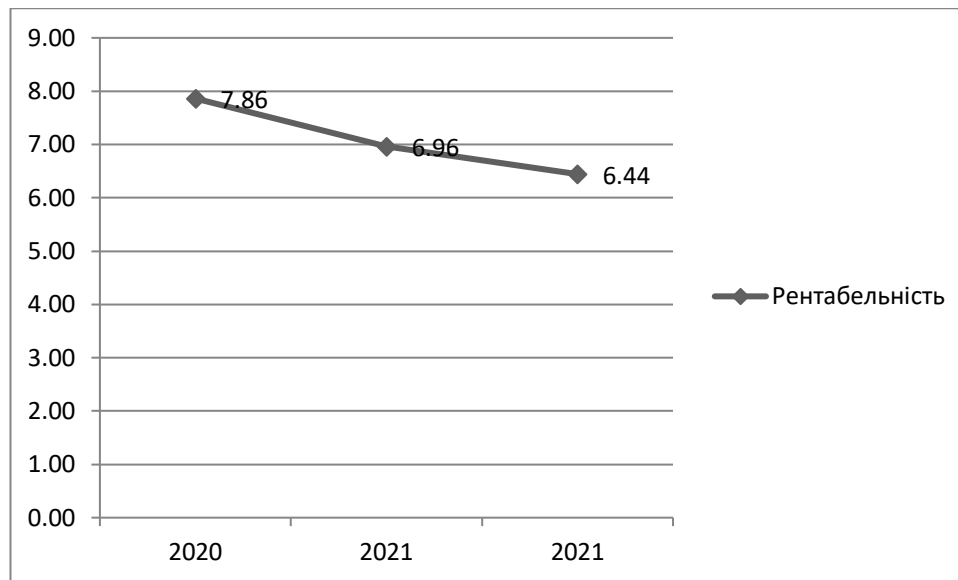


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності ГРК «Шотландія» у 2020-2022 роки

Можна побачити, що рентабельність реалізованої продукції та послуг поступово знижується, що пов'язано з пандемією, введенням військового стану та території країни, і звичайно появою нових закладів готельно-ресторанної сфери, які виступають конкурентами закладу ГРК «Шотландія».

В цілому, в готель-ресторані спостерігається позитивна тенденція майже за всіма показниками.

2.2 Аналіз бізнес-оточення ГРК «Шотландія»

Кожний заклад має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище функціонування.

Внутрішнє середовище функціонування – це сам заклад, основні його характеристика, а також місії, цілі, завдання.

Мета функціонування готельно-ресторанного комплексу «Шотландія» – це отримання прибутку.

Місія закладу: прагнення до отримання першості на ринку надання послуг готельно-ресторанного господарства в м.Хмельницький; за можливості вихід на міжнародний ринок; намагання залучення різного роду інвестицій; отримання прихильності у відвідувачів; співпраця з іншими суб'єктами господарювання; створення власного іміджу тощо.

Основне завдання ГРК «Шотландія» – надання послуг з тимчасового розміщення, харчування та відпочинку.

Сильними сторонами даного закладу є:

- зручне та вигідне розташування будівлі;
- досить великий перелік послуг;
- сучасний дизайн номерного фонду;
- високий рівень кваліфікації персоналу ГРК.

Слабкими сторонами даного закладу є:

- високі тарифи на проживання;
- порівняно невелика кількість номерного фонду.

ГРК «Шотландія» є відкритою системою, що постійно перебуває у взаємодії з різними елементами зовнішнього середовища, тому доцільно зважати на всі процеси та події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оскільки саме воно обумовлює рівень невизначеності та ризику, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

До середовища прямого впливу відносять:

1. Споживачі – в основному це відвідувачі, вік котрих переважно від 25 до 65 років, які користуються послугами готельно-ресторанного комплексу, що пов'язано з відрядженнями, проведенням конференцій, відпочинком, подорожами тощо.

2. Конкуренти: Основними конкурентами ГРК «Шотландія» виступає готель-ресторан «Sobkoff», готель-ресторан «Вік - Жан», готель-ресторан «Південна брама».

Перевагами ГРК «Шотландія» перед вище зазначеними готелями є те, що номерний фонд представлений оригінальним оформленням та дорогим

меблюванням, обслуговування клієнтів проводиться на досить високому рівні, має великий перелік основних та додаткових послуг.

3. Постачальниками ГРК «Шотландія» є бази:

ТОВ «М'ясний двір «Поділля», м. Хмельницький, Агропродукт (ПП Агропродукт), Шепетівський м'ясокомбінат, ТОВ, продукція фермерських господарств, мережа магазинів АТБ. З усіма постачальниками ГРК укладає юридичні договори на поставку.

Фактори макросередовища непрямої також можуть впливати на стратегічні перспективи розвитку.

Таблиця 2.6 – Оцінка факторів макросередовища ГРК «Шотландія»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора(+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів
1	2	3	4
Економічні	1. Розвиток економіки м.Хмельницького та Хмельницької області	-	2
	2. Стан розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні	+	2
	3. Темп інфляції і ВВП	+	1
	4. Рівень оподаткування	-	2
	5. Рівень доходів населення м.Хмельницького		3
Політичні	1. Рівень політичної нестабільності в Україні	-	2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку м.Хмельницького	+	2
Правові	1. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність ГРК	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення м.Хмельницького та Хмельницької області, України	+	3
	2. Статевий та віковий склад населення України	+	3

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Науково-технічні	1. Нововведення в галузі індустрії гостинності	+	3
	2. Нововведення в галузі інноваційних технологій	+	3
Природні	1. Природні та географічні умови	+	3
	2. Стан природних ресурсів України	+	2
	3. Екологічні чинники	–	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	–	2
	2. Соціальні умови життя в Україні	+	1

Вплив діяльності конкурентів на функціонування ГРК «Шотландія» є доволі значним. Адже сфера діяльності конкурентів представлена закладами, які надають аналогічні види послуг і знаходять не зовсім далеко від даного закладу. Аналіз конкурентів враховує: цілі та стратегії конкурентів; частка ринку основних конкурентів; методи конкурентної боротьби, що застосовують конкуренти; місце розташування конкурентів тощо.

Основними конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Шотландія» були визначені три заклади – готель-ресторан «Sobkoff», «Південна брама» та «Вік-Жан».

Таблиця 2.7 – Оцінка діяльності конкурентів

Об'єкт оцінки	Готельний комплекс «Шотландія»	Готельний комплекс «Sobkoff»	Готельний комплекс «Південна брама»	Готельний комплекс «Вік-Жан»
Якість обслуговування	2,6	3	2,5	2,8
Техніка і культура обслуговування	2,9	2,9	3,0	2,9
Стан приміщень для споживачів	2,8	2,8	2,8	2,9
Комплексність обслуговування	2,4	2,4	2,6	2,6
Рівень цін	2,5	3	2,4	2,6
Інтер'єр та стан приміщень для споживачів	3	3	2,5	2,6

Оцінка здійснюється від 0 до 3 балів.

Даний метод балів дозволив оцінити наявних конкурентів ГРК «Шотландія» за основними параметрами якості продукції та послуг. Можна побачити, що з 4-х закладів, ГРК «Шотландія» займає 3 місце.

Таблиця 2.8 – Оцінка характеристик споживачів ГРК «Шотландія»

Параметри	Індикатори	Оцінка
Зміна переваг, впадощань, смаків споживачів, потреб,	Ступінь зміни впадощань споживачів	2
	Ступінь зміни переваг, впадощань, смаків споживачів стосовно послуг ГРК	3
Схильність споживачів до послуг ГРК	Частота відвідування і користування послугами ГРК	3
Купівельна спроможність споживачів	Рівень інформованості споживачів про діяльність ГРК	3
	Чутливість споживачів до зміни цінової політики	3
	Ступінь лояльності споживачів до ГРК	2
	Фінансовий стан відвідувачів	2

Оцінка здійснюється від 0 до 3 балів.

З даних таблиці 2.8 видно, що рівень обслуговування в комплексі «Шотландія» знаходиться на достатньо високому рівні.

При дослідженні конкурентного середовища нашого закладу проведена оцінка конкурентів за ціновою політикою. Доведено, що ціни в закладі знаходяться приблизно на однаковому рівні з закладами-конкурентами, а також майже однаковому рівні для закладів такого рівня та стратегії обраної розвитку.

Таблиця 2.9 - Матриця SWOT-аналізу ГРК «Шотландія»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запрошення іноземних туристів 2. Удосконалення технології виробництва ресторанної продукції. 3. Залучення інвесторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Зниження попиту. 3. Зниження загального рівня купівельної спроможності населення
СИЛЬНІ СТОРОНИ <ol style="list-style-type: none"> 1. Оригінальна концепція закладу. 2. Висока якість продукції та послуг. 3. Зручне місце розташування закладу. 4. Високий рівень кваліфікації працівників 	СіМ <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення оригінального іміджу закладу і залучення іноземних туристів 2. Удосконалення технології виробництва ресторанної продукції. 3. Привабливе місце розташування сприятиме залученню нових інвесторів 	СіЗ <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява конкуруючих закладів з оригінальною концепцією. 2. Висока якість ресторанної продукції і послуг призведе до підвищення цін в майбутньому, але може вплинути на попит. 3. Загальний рівень купівельної спроможності не пов'язаний з місцем розташування закладу
СЛАБКІ СТОРОНИ <ol style="list-style-type: none"> 1. Досить невелика кількість номерного фонду 2. Висока цінова політика закладу. 3. Кредитне навантаження 	СлМ <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та реалізація сучасних інноваційних програм розвитку закладів в м. Хмельницький. 2. Світова тенденція розвитку міжнародного туризму. 3. Виплати по кредитах можуть зменшити кількість інвесторів 	СлЗ <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення попиту від населення. 2. Втрата потенційних клієнтів закладу. 3. Зниження рівня купівельної спроможності вдарить по кредитному навантаженню

Отже, що ГРК «Шотландія» не є лідером, але на ринку готельно-ресторанного господарства є певні заклади, які є більш привабливими для одного сегменту споживачів за послугами, ціною, якістю, а ГРК «Шотландія» знайшла свою ринкову нішу, але даному закладу бажано уточнити стратегію для подальшого розвитку.

2.3 Характеристика інноваційної діяльності ГРК «Шотландія»

Управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія» здійснюється виключно директором (власником) закладу і включає такі основні стадії:

1) формулювання цілей інноваційної діяльності: яка сама інновація чи інноваційна технологія потрібна, планується приблизний попит на обрану інновацію, визначаються всі ресурси які потрібні під інноваційний проєкт, перевіряється на відповідність завданням закладу;

2) Оцінювання інноваційної позиції закладу, визначаються можливості і внутрішній потенціал закладу, характеризується зовнішнє середовища, оцінюється інноваційний клімат для даної інновації;

3) розробка та вибір інноваційної стратегії, формування інноваційної політики закладу (оцінюється існуюча стратегія розвитку закладу, враховуються можливості подальшої реалізації, характеризуються основні складові інноваційної стратегії, обирається найбільш актуальна інноваційна стратегія для ГРК, визначається комплекс методів управління інноваційною діяльністю);

4) обґрунтування та проектування інноваційної стратегії (формується детальний план реалізації, обираються основні джерела фінансування інноваційної діяльності, уточнюються терміни реалізації проєкту, визначаються учасники);

5) визначається механізм реалізації інноваційного проєкту;

6) оцінка реалізованого інноваційного проєкту закладу.

При модернізації виробничого процесу ГРК «Шотландія» особливе місце займає вибір технологічного процесу приготування ресторанної продукції, визначення послідовності виконання операцій; обрання необхідного технологічного обладнання, проведення нормування витрат всіх ресурсів, а також часу приготування ресторанної продукції, виявлення можливостей механізації та автоматизації технологічних процесів, розробка

технологічної документації (технологічні карти приготування страв, технологічні інструкції виготовлення виробів; карт технологічного процесу; технологічний режим обробки ресурсів тощо).

Автоматизація діяльності ресторану є одним із можливих шляхів удосконалення виробництва. У готельно-ресторанному бізнесі застосовують автоматизацію деяких процесів під час обробки сировини. Наприклад, є автомати: автоматизована поточна лінія по приготуванню січених м'ясних виробів, по приготуванню млинцевої стрічки, по випіканню пиріжків, пончиків та інші пристрої, які забезпечують підвищення продуктивності праці, зв'язок між машинами тощо, зменшення відхилень у обробці, забезпечення високого рівня якості тощо.

Інноваційна діяльність ГРК «Шотландія» розглядається за такими напрямками:

1) У ГРК «Шотландія» почали розширювати асортимент послуг виготовлення ресторанної продукції із залученням до виробництва вторинних продуктів переробки море- та соєвих продуктів, біологічно-активних добавок. У ГРК «Шотландія» почали робити акцент на еко-продукцію.

2) Розширення асортименту послуг – введення вегітаріанського меню;

3) Застосування нових методів обробки продукції ресторанного господарства (Технологія Sous-vide, Сублімаційна сушка, Технологія cook-in, Термоміксинг, РасоJetting або льодоміксинг тощо);

4) Розробка оригінального дизайну та методів подачі страв;

5) Придбання нового обладнання на кухню (Cookvak-компактного блоку для обробки харчової продукції у вакуумі);

6) Запровадження сезонних блюд.

Таким чином, що інноваційна діяльність у ГРК «Шотландія» знаходиться не на достатньому рівні, заклад обмежено впроваджує інноваційні технології. Це може бути пов'язано з тим, що комплекс працює в умовах військового стану.

З метою покращення процесів управління інноваційною діяльністю, керівництву закладу доцільно звернути увагу на наступне:

1. Надання кейтирингових послуг.
2. Оновлення техніко-технологічної бази закладу у відповідності з сучасними тенденціями готельно-ресторанного бізнесу.
3. Переведення кухні на мінімальну кількість відходів.
4. Послуга доставки продукції ресторанного господарства. Споживачі ресторанної продукції люблять ласувати смачними стравами з ресторану у комфортних, домашніх умовах. Така послуга надасть можливість збільшити коло постійних клієнтів.
5. Розробка програми лояльності для постійних клієнтів: бонуси за замовлення їжі з ресторану, знижки, акційні пропозиції тощо.

2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «ШОТЛАНДІЯ»

3.1 Придбання коптильні для ГРК «Шотландія»

Придбання коптильні для ГРК «Шотландія» може стати інновацією для даного закладу. Використання даного обладнання не вимагає володіння особливими навичками. Коптильня – це зазвичай прямокутний або циліндричний сталевий апарат, який призначений для копчення продуктів як при високій, так і відносно низькій температурі, що складається з металевого корпусу, піддону для палива, піддону для стікання жиру та решіток для продуктів. Можна придбати вугільну коптильню. Дане обладнання дає змогу виготовляти продукцію як гарячого, так і холодного копчення. Якщо у приготуванні страв не має поспіху, то краще використовувати коптильню холодного копчення. Коли ж є бажання вразити своїми кулінарними вміннями гостей у найближчі години, то краще використати апарат гарячого копчення. Таке обладнання майже не шкодить зовнішньому середовищу, окрім диму, під час копчення.

На даний час ГРК «Шотландія» закуповує схожу продукцію в різних постачальників таких як: ТзОВ «Верес», «М'ясний двір Поділля», а також інші дрібні постачальники та оптові бази. З метою вдосконалення асортименту ресторанної продукції та покращення іміджу ГРК, пропонуємо придбати коптильню для гарячого та холодного копчення різних продуктів. Дане впровадження є інновацією для ГРК «Шотландія». Нами було запропоновано адміністрації ГРК «Шотландія» таку інновацію. Запропонували виявити уподобання споживачів, що технології приготування, а також асортимент продукції (риба, м'ясо, сири). Для виявлення уподобань доцільно провести опитування потенційних споживачів, а також тестування

прототипу продукту потенційними клієнтами. Це дозволить остаточно визначитись з асортиментом продукції та технологією приготування. Під час Хеллоуїна проводили опитування та тестування прототипу продукції (Додаток А). На даний момент аналізуємо виробників обладнання для коптильні.

Спочатку доцільно не впроваджувати коптильню, а замовити в інших виробників такої продукції, щоб зрозуміти попит. Лише коли попит підтвердився, можна запускати проєкт. Потрібно Представити весь майбутній асортимент (м'ясо, риба, сир) за різними технологіями копчення.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки коптильні

Альтернатива	Переваги	Недоліки
Коптильня гарячого копчення	Гарячий спосіб виконується за пару годин, а холодний відбувається близько доби	Витрати на впровадження, витрати на навчання персоналу, ряд факторів реєстрації та отримання офіційного дозволу на реалізацію продукції. Виробничі моменти потребують постійного тривалого контролю. Копченості відносять до швидкопсувних продуктів. Зберігання потребує особливих умов і контролю якості
Коптильня холодного копчення	Вироби холодного методу зберігаються набагато довше, що дає додатковий час на реалізацію	Витрати на впровадження, витрати на навчання персоналу, ряд факторів реєстрації та отримання офіційного дозволу на реалізацію продукції. Виробничі моменти потребують постійного тривалого контролю. Копченості відносять до швидкопсувних продуктів. Зберігання потребує особливих умов і контролю якості
Коптильня холодного/гарячого копчення	Більший асортимент продукції, збільшення прибутків	Додаткові витрати на впровадження, витрати на навчання персоналу, ряд факторів реєстрації та отримання офіційного дозволу на реалізацію продукції. Виробничі моменти потребують постійного тривалого контролю. Копченості відносять до швидкопсувних продуктів. Зберігання потребує особливих умов і контролю якості

Придбання копильні для виготовлення власної продукції дозволить ГРК «Шотландія»:

- 1) Отримати можливість забезпечити заклад якісними стравами
- 2) Урізноманітнити асортимент під попит споживачів
- 3) Надати можливість забезпечити заклад широким асортиментом якісних страв і продукцією "на виніс"

Приблизні витрати на придбання копильні складе 60 тис.грн

Оцінку доцільності проекту проведемо методом чистої приведеної вартості (*NPV*): при цьому врахуємо, якщо поточна оцінка майбутніх грошових потоків буде перевищувати поточну оцінку витрат на придбання (*PV (Inv)*), то проект можна вважати ефективним і може бути прийняте позитивне рішення.

Проведемо розрахунок *NPV* по нашому проекту:

$$p_v = (0,2 - 0,08) \times (1 - 0,17) = 0,104$$

$$\begin{aligned} NPV &= 60000 : (1 + 0,104)^1 + 120000 : (1 + 0,104)^2 + 145000 : (1 + 0,104)^3 \\ &\quad + 170000 : (1 + 0,104)^4 + 200000 : (1 + 0,104)^5 - 228800 \\ &= 11319,1 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Таким чином, це свідчить про наявність умовного прибутку від реалізації проекту у розмірі 11319,1 грн. і проект є економічно доцільним.

3.2 Проведення кадрових змін у ГРК «Шотландія»

Сучасний стан перебігу економіки і стрімкої появи нових інноваційних технологій вимагає безперервного підвищення кваліфікації персоналу, а окремих випадках проведення своєчасної ротації та обов'язкового професійного розвитку.

Сьогодні вище керівництво закладів готельно-ресторанного господарства повинно розуміти, що без системної роботи з персоналом буде

явно відчуватися байдужість найманих працівників до цілей та стратегії розвитку підприємства, а це може викликати протестні явища в формі прихованих страйків, крадіжок тощо.

З таких позицій є актуальним здійснювати формування корпоративної культури закладу, особливо якщо керівництво націлено на систематичний процес впровадження інновацій, робота з кадрами повинна включати:

- комплексна багатофакторна оцінка працівників ГРК за всіма складовими;
- постановка виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- проектування кар'єри, формування резерву;
- моніторинг ефективності роботи з персоналом
- формування та впровадження систем мотивації;
- створення умов для розвитку кадрів;
- рекрутинг на основі професійного відбору.

Виходячи з цього, можна визначити основні мету і завдання програми «Ефективне управління»

Основною метою програми «Ефективне управління» - є підвищення ефективності управління кадрами в готельно-ресторанному комплексі «Шотландія».

Завдання програми:

1. Визначити основні підходи та методи підвищення ефективності управління кадровою політикою;
2. Розробити комплекс заходів, що спрямовані на поліпшення якості управління персоналом, визначити витрати ГРК на реалізацію запропонованих заходів.

Програма «Ефективне управління» - це комплекс рекомендацій, що спрямовані на формування навичок чіткого управління персоналом з метою підвищення ефективності функціонування готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»

Таблиця 3.2 – Основні складові програми «Ефективне управління»

№ п/п	Складові	Заплановані заходи
1.	Ефективне планування та підбіркадрів	Формування кваліфікаційних, професійних, та соціально - психологічних вимог до кожної посади. Розробка технології пошуку кадрів. Формування сприятливих умов для адаптації працівників
2.	Визначення способів мотивації та стимулювання працівників	Вибір форм та методів матеріальної та моральної мотивації Монетарні і немонетарні стимулювання. Пільги.
3.	Пошук можливостей навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри працівників, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву
4.	Створення сприятливого психологічного клімату в закладі	Проведення тренінгу «Ділове спілкування» Пошук методів виявлення конфліктів всередині колективу
5.	Формування корпоративної культури закладу	Організація корпоративних святкувань та заходів

Деталізуємо комплекс запропонованих рекомендацій, зазначимо можливі витрати та зробимо висновки.

На першому етапі, під час визначення основних вимог до претендента, доцільно розробити посадові інструкції, а також професіограму на кожну вакансію.

Пошук кадрів доцільно проводити, використовуючи зовнішні та внутрішні джерела. До зовнішніх джерел пошуку відносять: публікації оголошень в газетах і професійних журналах («Готельний та ресторанний бізнес»), звернення в агентства з працевлаштування, розміщення вакансій на Інтернет - сайтах (www.work.ua).

Внутрішні джерела - це підвищення на посаді працівників готельно-ресторанного комплексу. Підвищення кваліфікації своїх працівників стане

керівництву готелю дешевше. А також буде сприяти підвищенню зацікавленості працівників, поліпшить моральний клімат тощо.

Готельно-ресторанний комплекс «Шотландія» відноситься до типів підприємств з невеликим штатним складом. Для того, щоб програма відбору персоналу була дієвою, слід чітко сформулювати якості до кожного працівника, необхідні для зазначеного виду діяльності.

На визначеному етапі керівник або його заступник проводить відбір претендентів на посаду. Якщо висуваються жорсткі вимоги, претендент може відмовитись .

Для визначення критерію «якості набору», або так званої приблизної оцінки рівня претендентів, можна використовувати наступну формулу:

$$Я_{п} = (P_{\text{сум}} + \text{ПП} \cdot \text{ЗП}) : Ч \quad (3.1)$$

де $Я_{п}$ - якість набраних працівників,%, $P_{\text{сум}}$ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками; ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року ЗП - відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року Ч - загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Використання даної програми, дозволить сформувати ефективну систему управління кадрами, з метою управління інноваційною діяльністю, а також забезпечити підвищення ефективності функціонування ГРК.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1. Придбання коптильні для виготовлення продукції власного виробництва	Коптильня гарячого/холодного копчення	Збільшення асортименту продукції Приріст прибутку 11319,1 грн
2 Проведення кадрових змін у ГРК «Шотландія»	Запровадження програми «Ефективне управління»	Підвищення зацікавленості працівників, Підвищення продуктивності праці

ВИСНОВКИ

Зростання попиту на послуги, сформувало повноцінну індустрію гостинності, доходи від якої не менше ніж у таких галузях економіки, як металургія, машинобудування. Це досягається шляхом впровадження інноваційних та досягнень інформаційних технологій, що значно розширило можливості доступу до послуг індустрії гостинності. Використовуючи досягнення науково-технічного прогресу індустрія гостинності поступово змінювалась і вийшла на міжнародний рівень, і починає проявлятися у вигляді транснаціональних компаній в галузі готельно-ресторанного господарства.

Перший розділ роботи присвячений розгляду теоретичних аспектів управління інноваційною діяльністю закладу готельно-ресторанного господарства. Визначено сутність інновацій та інноваційної діяльності. Представлена узагальнена класифікація інновацій. Проаналізовано систему управління інноваційною діяльністю суб'єкта господарювання. Наведено основні тенденції розвитку індустрії гостинності.

У другому розділі розглянуто діяльність ГРК «Шотландія». Проведено аналіз основних показників та номерного фонду ГРК. Визначено основних конкурентів ГРК. Охарактеризовано систему правління інноваційною діяльністю ГРК.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ГРК «Шотландія», а саме: впровадження копильні, розширення асортименту послуг, проведення кадрових змін.

Придбання копильні для виготовлення власної продукції дозволить ГРК «Шотландія»:

- 1) Отримати можливість забезпечити заклад якісними стравами
- 2) Урізноманітнити асортимент під попит споживачів

3) Надати можливість забезпечити заклад широким асортиментом якісних страв і продукцією "на виніс"

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ГРК «Шотландія».

Можна також ввести систему знижок для постійних гостей за допомогою накопичувальних бонусних карт. Наприклад, можна придбати карту, яка дозволить страву, яка є дешевою придбати за половину ціни. Або дисконтна карта видається за умови того, що відвідувач протягом півроку відвідує ресторан «Шотландія» 10 разів. Це дозволить залучити нових споживачів, що досить важливо в сучасних умовах конкуренції.

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 р. № 40 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
2. Романуха О. М. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4858&i=6>
3. Волковська Я.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – № 12. – С. 82—85.
4. Іжевський В.В. Економічна суть інноваційної політики підприємств роздрібною торгівлі та ресторанного господарства. [Електронний ресурс]. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/izhevskyj.htm
5. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 4 (21). – С.297—304.
6. Шикіна О.В. Сутність інноваційної діяльності у готельному господарстві. – Режим доступу// <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19303/1/234-236.pdf>
7. Кондратенко Н.О. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку готельного бізнесу в регіонах України. Проблеми економіки. – 2019. – №4 (42). – С. 72 – 80.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Колективні засоби розміщення в Україні у 2019 році. Статистичний щорічник. [Електронний ресурс]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_kzr_2019.pdf.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Колективні засоби розміщування в Україні (юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб) у 2021 році. [Електронний ресурс]. URL:

https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2021/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm.

10. Муха Р.А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії covid-19 на неї. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/92.pdf

11. 2021 карантин економіки / Возович А. та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf>

12. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>

13. Александрова С. А., Голуб М.Є. Стратегічне управління іміджем підприємств готельного господарства. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. – 2020. – С.43-44.

14. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Випуск 42. – С. 117-122. [Електронний ресурс]. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf

15. Богдан Н.М., Корчагіна Д.С. Фактори туристичної привабливості дестинації: готельно-ресторанний бізнес. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. – 2020. – С.23-24.

16. Новикова В. І. Готельні підприємства як звичайна інфраструктура туристської діяльності. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-

практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. – С.32-34.

17. Гейдаров Н.І. Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності функціонування організації//X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу. 18.11.2022

18. Гейдаров Н.І. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств індустрії гостинності в умовах кризи//XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу. 26.05.2023.

19. Соколенко А.С., Онопрієнко К.Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження системи якості. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.36-38.

20. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє шторм коронавірусу. Економічна правда. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/#3>

21. Галасюк К. А. Інноваційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Умань, 22 берез. 2013 р.). Умань: Візаві, 2013. С. 109–112.

22. Лебедєва Р. Ю. Інноваційний менеджмент трансформації підприємств сфери послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 216 с.
23. Литовка А. О., Шикіна О. В. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2016. Вип. № 14. С. 416–420.
24. Завгородня О.Є., Ткач М.М., Завгородня Е.Е. Додаткові послуги й інновації а соціокультурному просторі. Культура України. 2016. Випуск 52 . - С.129-138.
25. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформаційної економіки: навч. посібник В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. Н. Меркулов. Київ: ентр учбової літертури, 2012. 448 с.
26. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.4. С. 160–166.
27. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності: Економіка і суспільство Випуск 14, 2018. С.597-599.
28. Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнес: Зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Львів, 6 ерезня 2019 р.) Міністерство освіти та науки України, Львівський інститут економіки та туризму. Львів: ЛІЕТ, 2019. 162 с.
29. Калініченко О.О. Стратегічні напрями розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства Збірник тез доповідей I Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, про леми та інновації» (14-15 л того 2019 року) Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2018. С.4-6.

**Напишіть список питань,
що будуть використані для емпатії та проведення інтерв'ю чи
досліджень**

1. Як Ви вважаєте чи є придбання коптильні актуальним для закладу?
2. Чи потрібно дослідити виробників-конкурентів?
3. Як Ви вважаєте чи буде попит на дану продукцію в закладі?
4. Як Ви вважаєте чи буде попит на дану продукцію на продаж?
5. Якій технології приготування слід надати перевагу?
6. В чому переваги технології холодного приготування?
7. В чому переваги технології гарячого приготування?
8. На якій продукції краще зробити акцент (м'ясо/ риба/ковбасних виробів/сирних делікатесів)?
9. Як цінова політика буде використовуватися?
10. Чи потрібно провести рекламну компанію щодо даної інновації закладу?
11. Як буде формуватися мережа збуту продукції на продаж?
12. Чи вистачає обладнання для зберігання продукції?
13. Як спрогнозувати обсяги продажу (в закладі/ на продаж)?
14. Потрібно знайти нових постачальників сировини чи достатньої існуючих?
15. Потрібно залучити фахівця зі сторони чи направити працівників закладу на навчання?

Опишіть проблему, яку ви будете вирішувати

1. Як саме ми будемо вивчати запити споживачів?
2. Як саме ми будемо вивчати реакцію споживачів?
3. Як саме ми будемо досліджувати ринок даної продукції?
4. Як саме ми будемо вивчати цінову політику?
5. Як саме ми будемо визначати асортимент продукції?
6. Як саме ми будемо вивчати існуюче на ринку обладнання?
7. Як саме ми будемо терміни будівництва для коптильні?
8. Як саме ми будемо визначати хто буде будувати приміщення для коптильні?
9. Як саме ми будемо визначати перелік необхідного обладнання для коптильна?
10. Як саме ми будемо визначати кількість персоналу для коптильні?
11. Як саме ми будемо постачальників сировини?
12. Як саме ми будемо набирати персонал для коптильні?
13. Як саме ми будемо проводити рекламне компанію?
14. Як саме ми будемо робити презентацію продукції?
15. Як саме ми будемо формувати мережу продукції на продаж?

Заповніть карту емпатії	
Що користувач бачить?	Кінцеву продукцію власного виробництва
Що користувач чує?	Відгуки про неї
Що користувач говорить і робить?	Дегустує, може залишити відгук
Про що користувач думає?	Чи буде далі замовляти дану продукцію