

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств
індустрії гостинності (на прикладі лаунж-бару «Za sklom»)

Виконала студентка
спеціальності

VI курсу, групи БРМ-61
241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Бойко А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Кужда Т.І.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль-2023

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Роман ШЕРСТЮК
«__» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня МАГІСТР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Бойко Аліні Юрївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії індустрії гостинності (на прикладі лаунж-бару «Za sklom»)
Керівник роботи к.е.н., доцент Федішин Ірина Богданівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 11.12.2023 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали господарської та фінансової діяльності Лаунж-бар «Za sklom», матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновку, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі вивчено теоретичні аспекти інноваційної діяльності як основи для підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

У другому розділі проаналізовано особливості діяльності вітчизняних рестораних підприємств, подана загальна характеристика лаунж-бару «Za sklom», здійснена оцінка виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності лаунж-бару «Za Sklom», зокрема подано обґрунтування вибору закупівлі льодогенератора для забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та встановлення POS терміналів у досліджуваному підприємстві.

У четвертому розділі розкрито безпека життєдіяльності та основи охорони праці на підприємстві. У висновках коротко викладено найвагоміші результати кваліфікаційної роботи магістра.

5. Перелік графічного матеріалу. Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 8 рисунків, 11 таблиць.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності			
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.01.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2023	
2	Аналітичний розділ	20.04.2023	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.06.2023	
4	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	01.08.2023	
5	Висновки	01.09.2023	
6	Бібліографія	05.10.2023	
	Анотації, вступ, зміст	10.11.2023	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2023	

Студент Бойко А.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Федишин І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бойко А.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності (на прикладі лаунж-бару «Za sklom»).

Кваліфікаційна робота магістра: 87 сторінок, 9 рисунків, 13 таблиць, 55 літературних джерел.

Предмет дослідження – управління забезпеченням та підвищенням конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності.

Об'єкт дослідження – підприємство у сфері індустрії гостинності лаунж-бар «Za sklom».

Метою роботи є вироблення пропозицій для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності лаунж-бар «Za sklom».

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, зокрема проаналізовано роль інноваційної активності підприємства у підвищенні конкурентоспроможності, суть і особливості забезпечення конкурентоспроможності в індустрії гостинності та особливості використання ІТ-технологій для забезпечення конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства; подано загальну характеристику лаунж-бару «Za sklom» та здійснено оцінку виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства, проаналізовано доходи та витрати, конкурентне середовище; запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, зокрема лаунж-бару «Za sklom»; здійснена оцінка економічної ефективності впровадження поданих рекомендацій.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – лаунж-бар «Za sklom».

Ключові слова: конкурентоспроможність, інновації, ресторан, індустрія гостинності.

ANNOTATION

Boiko A.Yu. Some ways of competitiveness increase for hospitality industry enterprises (lounge bar "Za sklom" as a case study).

Bachelor's thesis: 87 pages, 9 figures, 13 tables, 55 references.

Subject of research – management of ensuring a high level of competitiveness of the hospitality industry enterprise.

Object of research – enterprise in the field of hospitality industry Lounge-bar "Za sklom".

The purpose of the work is development of proposals to ensure a high level of competitiveness of the Lounge-bar "Za sklom".

Research methods – observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular.

The theoretical foundations of ensuring the competitiveness of enterprises in the hospitality industry were examined in the master's thesis, in particular, the role of enterprises` innovative activity in competitiveness increasing was analyzed, the essence and features of ensuring competitiveness in the hospitality industry, and the peculiarities of the IT technologies use to ensure the competitive advantages of the restaurant industry were characterized; general characteristics of the lounge-bar "Za sklom" were presented and the production and economic activity of the investigated enterprise was evaluated, revenues and costs, competitive environment were analyzed; directions for increasing the competitiveness of the lounge bar "Za sklom" were proposed; an assessment of the economic effectiveness of the implementation of the presented recommendations was carried out.

The results of the study are recommended for implementation in the activity of the investigated enterprise - lounge-bar "Za sklom".

Key words: competitiveness, innovation, restaurant, hospitality industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.	
1.1. Інноваційна активність підприємства та її роль у підвищенні конкурунтоспроможності підприємства.....	
1.2. Суть і особливості забезпечення конкурентоспроможності в індустрії гостинності.....	
1.3. Особливості використання ІТ-технологій для забезпечення конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства.....	
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	
2.1. Закономірності розвитку підприємств ресторанного господарства.....	
2.2. Загальна характеристика лаунж-бару «Za sklom».....	
2.3. Оцінка виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛАУНЖ-БАРУ «ZA SKLOM».....	
3.1. Обґрунтування вибору закупівлі льодогенератора для забезпечення конкурунтоспроможності досліджуваного підприємства.....	
3.2. Підвищення ефективності надання послуг у лаунж-барі «Za sklom» через встановлення POS терміналів.....	
3.3. Застосування ІТ-технологій для підвищення конкурентоспроможності лаунж-бару «Za sklom».....	
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ...	
4.1. Охорона праці у лаунж-барі «Za sklom».....	
4.2. Стійкість роботи суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу у надзвичайних ситуаціях.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	

ВСТУП

Інновації, нововведення, інноваційна діяльність та інноваційна політика – це нові категорії, які з’явилися в економічному розвитку нашої держави в умовах ринкових відносин. Економічні категорії – інновація і ринок пов’язані між собою причинно-наслідковим зв’язком. Інновація є причиною, ринок – наслідком. Тобто без постійного оновлення продукції і послуг ринок не розвивається взагалі.

У світі зберігається значний інтерес до розвитку національних економік на інноваційній основі як вагомій запоруки підвищення їхньої конкурентоспроможності і зростання рівня добробуту населення. Добре усвідомлюючи це, на державному та місцевому рівнях приймаються численні нормативно-правові акти й програми, спрямовані на інноваційний розвиток різних галузей та сфер бізнесу; науковці активно розробляють як власне інновації, так і рекомендації щодо їх вдалого впровадження та ефективного використання; власники підприємств запроваджують окремі технічні, технологічні та організаційні інновації для підвищення власного рівня конкурентоспроможності. При цьому недостатньо оптимістичними виглядають дані Світового рейтингу конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings). У «Звіті про глобальну конкурентоспроможність» йдеться мова про те, що у 2021 році Україна посіла 54-те місце із 64 проаналізованих. Цей рейтинг оцінює, наскільки країни розвивають, залучають та утримують висококваліфіковані кадри, які забезпечують підприємствам додану вартість. Також враховується широкий діапазон «жорстких» статистичних даних, таких як безробіття, ВВП та державні витрати на охорону здоров’я та освіту, а також «м’які» дані, що охоплюють такі теми, як соціальна згуртованість, глобалізація та корупція. Ця інформація поділяється на чотири категорії: економічні показники, інфраструктура, ефективність уряду та ефективність бізнесу.

Отже, сучасні досягнення України в міжнародному вимірі конкурентоздатності економіки, рівня розвитку і, особливо, ефективності функціонування національної інноваційної системи є недостатніми для

забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки, гарантованої національної безпеки, виходу на високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема і сфери готельно-ресторанного послуг, в найближчій перспективі за рахунок економічного зростання на європейські стандарти життя українських громадян.

Істотний внесок у дослідження ролі інновацій в економічному розвитку та підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та індустрії гостинності зокрема зробили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених: Б. Буркинського, О. Виноградової, О. Кузьміна, А. Кучерової, В. Гейця, М. Туган-Барановського, М. Чумаченка, Б. Андрушківа, Р. Шерстюка, Л. Малюти, Л. Мельник, І. Федішин, І. Стойка, І. Вовк, К. Прахалада, П. Друкера, Й. Шумпетера, Б. Йонсона, Дж. М. Кейнса [40, 46, 47, 51, 35, 9, 50, 37, 6, 15]. Вітчизняні дослідники визнають, що реалізація власної моделі інноваційного розвитку є однією з необхідних умов досягнення підприємствами готельно-ресторанної сфери якісно нового рівня конкурентоспроможності.

Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високих результатів підприємства індустрії гостинності можуть досягати лише за умови систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів послуг, продукції, освоєння нових ринків і форм організації бізнесу. Це передбачає особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарювання, в основі якого - орієнтація на нововведення.

Дослідження даних питань складає актуальність теми даної кваліфікаційної роботи магістра.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.

1.1. Інноваційна активність підприємства та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

З глобалізацією компанії країн, що розвиваються, дедалі більше відчують тиск необхідності інноваційної діяльності. Усі сфери, такі як дослідження та розробки, програмне забезпечення, дизайн, інженерія, освіта, маркетинг і менеджмент, все більше відіграють важливу роль у виробництві товарів і послуг. Крім того, розвиток міжнародних стандартів домінує в міжнародній торгівлі та глобальних ланцюжках створення вартості. Таким чином, конкурентоспроможність компаній і країн залежить від їхньої здатності розробляти і впроваджувати інновації та орієнтації на технології та інформацію. Інновації в країнах, що розвиваються, вважаються основною концепцією вирішення соціальних проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, здоров'я, бідність і безробіття. Сьогодні роль і значення інновацій стали важливішими за економічні досягнення.

У науковій літературі на даний час існує багато різних визначень інновацій. У діловому словнику інновація трактується це процес перетворення ідеї чи винаходу на товар чи послугу [4].

Європейська академія управління інноваціями визначає інновацію як «успішне використання нового продукту, послуги, процесу, організації або нової бізнес-моделі, яка є новою для компанії, ринку чи світу» [7].

За словами П. Друкера «інновація – це дія, яка забезпечує джерело новою здатністю для створення добробуту, і воно створює джерело» [6].

Найбільш повне та загальноприйняте визначення концепції інновацій доступне в Посібнику Осло, опублікованому спільно ОЕСР та Європейською

Комісією. Відповідно до Керівництва Осло, інновація – це застосування нового або спеціально розробленого продукту (товару чи послуги) або процесу, нового методу маркетингу чи нового інституційного методу [21]. Виходячи з цього визначення, концепцію інновацій можна класифікувати за чотирма категоріями:

1. Інноваційний продукт: це товар або послуга, які нещодавно або суттєво вдосконалені з точки зору їхнього використання за призначенням. Це включає значні вдосконалення/розробки технічних характеристик, механізмів і матеріалів, вбудованого програмного забезпечення, простоти використання чи інших функціональних особливостей.

2. Процес інновації: нещодавно або суттєво розроблений метод виробництва або розподілу. Це включає значні зміни в техніці, обладнанні та/або програмному забезпеченні.

3. Маркетингові інновації: це новий метод маркетингу, який включає значні зміни в дизайні або упаковці продукту, розміщенні продукту, просуванні продукту або ціноутворенні.

4. Організаційні інновації: це застосування організаційного методу в діловій практиці, організації або зовнішніх відносинах фірми.

Теорія конкурентоспроможності в сфері послуг базується на стратегіях і факторах на конкурентному ринку, які визначають успіх і результативність бізнесу, заснованого на послугах. На відміну від традиційних виробничих галузей, сфера послуг характеризується нематеріальними пропозиціями та взаємодією, орієнтованою на клієнта. Сфера послуг дійсно характеризується нематеріальними пропозиціями, оскільки послуги зазвичай не мають конкретної матеріальної форми і не можуть бути фізично виміряні або тримані в руках. Вони представляють собою процеси, дії або виконання певних функцій для задоволення потреб клієнтів.

Наприклад, послуги можуть включати такі сфери, як консультування, навчання, медичне обслуговування, туризм, банківські послуги, страхування, інформаційні технології, ресторанний бізнес тощо. Вони не можуть бути виміряні у термінах матеріальних об'єктів, але вони можуть мати великий вплив на якість життя людей та ефективність діяльності підприємств. Як наслідок, слабкість в

одній сфері може бути компенсована сильними сторонами в іншій сфері. Ця концепція призвела до теорії спеціалізації, розробленої в рамках міжнародної торгівлі Давидом Рікардо [5]. Останнім прикладом цього є стратегія офшорингу, яку використовують багато компаній у всьому світі.

Як наслідок, спеціалізація відіграє важливу роль у справі конкурентоспроможності. Відкриті глобальні ринки призвели до феномену конкурентоспроможності націй. У цьому контексті можна говорити про конкурентні стратегії, які вважаються успішними, коли існує баланс між економічними вимогами, висунутими глобальними ринками, та соціальними вимогами нації, сформованої історією, традиціями та системами цінностей.

Існують численні дослідження, які співвідносять показники інновацій та конкурентоспроможності, але є кілька статей, які досліджують зв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю з точки зору ефективності, оцінюючи їх за допомогою аналітичних моделей, визнаних у всьому світі, таких як Innovation Union Scoreboard (IUS) та Табло конкурентоспроможності IMD World.

Шумпетер розглядав інновації як критичний вимір економічних змін [15]. З його точки зору, економічні зміни обертаються навколо інновацій, підприємництва та ринкової влади. Відповідно до теорії Шумпетера, підприємства можуть отримати кращі результати щодо підвищення конкурентоспроможності, використовуючи інновації. Шумпетер стверджував, що технологічні інновації часто створюють тимчасові монополії, які призводять до аномальних прибутків, за які конкуруватимуть конкуренти та імітатори. Ці тимчасові монополії корисні для того, щоб стимулювати підприємства до розробки нових продуктів і процесів. Розуміння інновацій як ключового двигуна конкурентоспроможності у працях Шумпетера описані як процес творчого руйнування. Пізніше він розвинув цю концепцію, назвавши її процесом «творчого накопичення». У цій пізнішій моделі фірми мають різні можливості для накопичення технологічних можливостей і створення інновацій. Накопичена технологічна компетентність є ключовими детермінантами та рушійними силами інновацій та конкурентоспроможності фірми. Мінімум необхідних технологічних можливостей також є перешкодою для входу на ринок нових фірм.

Цей, уже загально визнаний підхід до конкурентоспроможності, заснованої на інноваціях, підкреслює її характеристику як динамічного процесу на відміну від статичного розуміння конкурентоспроможності, заснованої на ціноутворенні. Це також підкреслює той факт, що інноваційним фірмам фактично вдається встановити, принаймні тимчасово, монопольне становище на ринку завдяки своїй конкурентній перевазі, заснованій на інноваціях. Новіші концепції конкурентоспроможності розвивають цей підхід, розглядаючи інноваційну діяльність як процес, у якому більшість інновацій є переважно вдосконаленням існуючих продуктів і процесів на основі минулого досвіду.

Інновацію слід розглядати як пов'язану з ідеєю підприємництва, яка характерна для розвитку капіталістичної економіки. Підприємець - це той, хто бачить економічну життєздатність інновацій, ринкові можливості, і той, хто намагається пробитися на ринок і, зрештою, виграє або програє. Кожен успіх означає прибуток для підприємця, а також крок вперед для самої економіки. Під час цього процесу багато компаній, осіб та установ зрештою зазнають краху. Шумпетер назвав цей процес «творчим руйнуванням» і вважав, що це головне джерело зростання капіталістичного суспільства.

Згідно з М.Портером [24], стійкі конкурентні переваги досягаються фірмою при отриманні того самого прибутку з меншими витратами, ніж її конкуренти (витратна перевага), або отримання вищих прибутків порівняно з конкурентами на конкурентних продуктах (перевага диференціації). За цих обставин конкурентна перевага дозволяє фірмі забезпечувати вищу цінність для споживачів, а також отримувати більший прибуток. Інновація, якщо її визначити як процес, який дозволяє компаніям виробляти більше з тією ж кількістю ресурсів або виробляти стільки ж з меншою кількістю ресурсів, веде до стійкої конкурентної переваги.

У своєму дослідженні «Конкурентні переваги націй» М. Портер аналізує умови, які визначають конкурентоспроможність, і досліджує причини того, чому певні країни є більш успішними в певних галузях [28]. Він обговорював продуктивність як найважливішу концепцію конкурентоспроможності на національному рівні. Основною метою країни є забезпечення постійно

зростаючого рівня життя своїх громадян. Здатність досягти цього залежить від використання продуктивності робочої сили та капіталу в країні.

Продуктивність залежить як від якості продуктів, так і від характеристик продуктів, а також від діяльності, спрямованої на виробництво цих продуктів. Продуктивність є основним визначальним фактором довгострокового рівня життя країни. Підвищення стійкої продуктивності вимагає від економіки постійного вдосконалення. Компанії повинні постійно підвищувати продуктивність у поточних секторах шляхом покращення якості продукції/послуг, додавання різних функцій до продукції/послуг, розробки технології виробництва або розширення діяльності.

В діамантовій моделі Портера (рис. 1.1) аналізуються чотири основні атрибути, що лежать в основі здатності компаній деяких країн впроваджувати інновації. Цими детермінантами є:

- факторні умови;
- умови попиту;
- супутні та допоміжні галузі;
- стратегія фірми, структура та суперництво.

Ці детермінанти визначають національне середовище, в якому компанії народжуються та вчать конкурувати. Кожна точка діамантової моделі впливає на доступність ресурсів і талантів, необхідних для конкурентної переваги, а також на тиск інвестицій та інновацій на інформацію та компанії, які є основними елементами для досягнення міжнародної конкуренції. Будь-яка галузь може бути успішною, якщо вона має сприятливі умови у середовищі, в якому функціонує [26].

Портер класифікує «факторні умови» як людські ресурси, фізичні ресурси, інформаційні ресурси, капітальні ресурси та інфраструктуру, якими володіє нація. З іншого боку, «умови попиту» означають характер внутрішнього ринкового попиту щодо продукту чи послуги сектора. Кваліфікація внутрішнього покупця набуває важливого значення на цьому етапі. Якщо вітчизняні покупці є найбільш задовільними покупцями продукту чи послуги в усьому світі, компанії цієї країни отримають конкурентну перевагу завдяки тому, що галузі стають інноваційними

для задоволення цих вимог. Іншим визначальним фактором конкурентної переваги є наявність «суміжних і допоміжних секторів», які є конкурентоспроможними в міжнародному масштабі всередині країни. Вітчизняні постачальники, які є конкурентоспроможними в міжнародному масштабі, можуть створити перевагу, надаючи рентабельні ресурси на ранній стадії, швидко та на початковому етапі. Останній фактор – «стратегія фірми, структура та суперництво». Цей фактор включає умови, що впливають на характер внутрішньої конкуренції, а також заснування, організацію та управління компаніями. Внутрішня конкуренція спричиняє тиск на інновації на компанії [25].

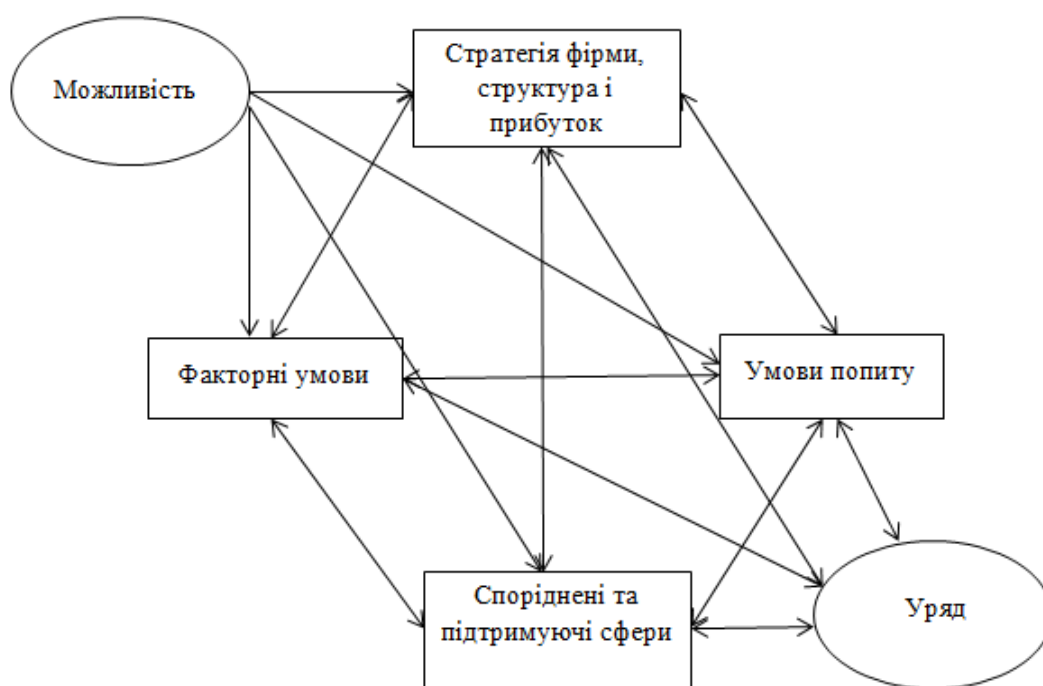


Рис. 1.1. Структура конкурентоспроможності [25]

Таким чином, компанія займає лідируючі позиції на ринку, характеристиками якого є створення вищої цінності шляхом використання результатів інноваційних продуктів/процесів (патенти, торгові марки, ноу-хау тощо), а також організаційних і маркетингових інновацій.

В загальному основні компоненти інноваційної активності підприємства включають:

1. Дослідження і розробки (R&D): Це процес пошуку нових ідей, концепцій і технологій, а також їх подальший розвиток і випробування з метою створення нових продуктів або покращення існуючих.

2. Технологічні інновації: Впровадження нових технологій або методів у виробничий процес, що може призвести до зниження витрат, підвищення якості продукції або створення нових можливостей.

3. Продуктові інновації: Створення нових продуктів або модифікація існуючих, які задовольняють нові або змінені потреби споживачів.

4. Процесуальні інновації: Оптимізація внутрішніх процесів підприємства для забезпечення більшої ефективності, зниження витрат або підвищення якості продукції.

5. Маркетингові інновації: Впровадження нових стратегій маркетингу, реклами, дистрибуції, що дозволяють досягти нових сегментів ринку або збільшити попит на продукцію.

6. Соціальні інновації: Впровадження нових підходів до соціальних проблем або потреб суспільства, які можуть включати в себе зміни в організаційній культурі, відносинах з персоналом тощо.

7. Фінансові інновації: Впровадження нових фінансових методів, інструментів або моделей для залучення капіталу, управління ризиками або оптимізації фінансових процесів.

8. Партнерства та співпраця: Співпраця з іншими підприємствами, університетами, дослідницькими центрами для обміну знаннями, ресурсами та спільної розробки інноваційних продуктів або послуг.

9. Адаптація до змін: Гнучкість та здатність підприємства швидко реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі.

Згідно досліджень М. Портера [27], компанії повинні визначити особливу стратегічну позицію, щоб зберегти своє існування в середовищі інтенсивної конкуренції. Стратегія компанії повинна давати можливість запропонувати більш відмінну цінність, ніж її конкуренти, або представити широкий спектр переваг. Компанія повинна здійснювати більш різноманітну діяльність, ніж її конкуренти, або виконувати подібну діяльність у різних формах, щоб отримати стійку

конкурентну перевагу. Метою створення стратегії конкуренції є зв'язок компанії з її оточенням. Структура сектору, в якому функціонує підприємство, має величезний вплив як на визначення поточних стратегій компанії, так і на визначення правил конкуренції. Стратегії конкуренції визначаються як цілі рішення та поведінка, що забезпечують конкурентну перевагу через створення вартості та володіння базовими здібностями для клієнтів на певному ринку.

Інноваційна активність підприємства відображає його здатність і готовність до впровадження нововведень, які можуть включати в себе нові ідеї, технології, продукти, процеси або послуги з метою покращення ефективності, конкурентоспроможності і здатності відповідати на зміни на ринку і в суспільстві.

Інноваційна діяльність на підприємстві стосується процесів, стратегій і зусиль, спрямованих на розробку та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які створюють цінність і сприяють зростанню організації. Інновації є ключовим аспектом збереження конкурентоспроможності в сучасному діловому середовищі, що швидко змінюється.

Загалом, інновації є потужним інструментом для створення конкурентних переваг, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до змін в оточенні, розвивати нові ринки та досягати стійкого успіху на довгостроковій основі.

Інноваційний підхід змінює філософію компанії, роблячи її більш стійкою до мінливості середовища [18]. Важливо, щоб в умовах реалізації концепції сталого розвитку саме інноваційно-орієнтовані компанії були більш сприятливими до зовнішніх викликів, здатними забезпечити конкурентоспроможність у нових умовах.

1.2. Суть і особливості забезпечення конкурентоспроможності в індустрії гостинності.

Конкурентоспроможність підприємств базується на певних перевагах підприємства і є частиною будь якого бізнесу. Таким чином, конкурентоспроможність можна описати як фірмову здатність конкурувати з іншими підприємствами.

В економічному плані конкуренція - це суперництво підприємців за прибуток від продажу товарів і послуг, за ринки збуту та постачання, а також за працівників. Її можна розвивати за умови, що на ринку є незалежні підприємства, є агенти, які реагують на ринкові сигнали та імпульси, і як підприємства, так і агенти мають вільний доступ до ринку.

Конкурентоспроможність є багатовимірною, оскільки вона стосується держав, секторів, галузей, частин економіки, підприємств, товарів або послуг. Конкурентоспроможність як мікроекономічна категорія стосується організацій, наприклад підприємств. Вона є багатовимірною і сприймається у відносинах між суб'єктом господарювання, його потенціалом, можливостями та навичками проти структури ринку та наявних там стратегічних можливостей.

Конкретні визначення конкурентоспроможності відрізняються. Конкуренція існує в кожній сфері економічного життя. Це викликає як негативні, так і позитивні економічні наслідки. Порівнюючи конкретні визначення конкурентоспроможності, запропоновані в літературі, можна зазначити, що ця концепція означає як здатність до суперництва з конкурентами, так і поточну здатність до виживання і адаптації до мінливих умов економічного середовища.

В даний час конкуренція - це не тільки суперництво, але й можливість співпраці між діловими партнерами.

Конкурентоспроможність розглядається як природний розвиток економічного життя та основне джерело багатства. Це сприяє не лише суперництву між конкурентами, а й співпраці, оскільки вони спільно шукають найкращі рішення проблем.

Іншою концепцією конкурентоспроможності, представленою в літературі, є здатність компанії визначати, впроваджувати та підтримувати технологічні стандарти даного ринку. Таким чином, підприємства зможуть отримати прибутки, зароблені технічним прогресом, оскільки вони скористаються можливістю та поширять технології.

Конкурентоспроможність також можна розуміти як здатність компанії збільшити розмір галузі, частку ринку та прибутковість. Це розуміння може бути іншим у тому, що називається традиційним поглядом економічної теорії, де конкурентоспроможність визначається шляхом порівняння компаній за витратами на виробництво, і конкурентоспроможнішою буде та, у якої найдешевший спосіб виробництва певного товару чи надання послуги. Цей редуccionістський погляд на конкурентоспроможність не відповідає факторам, не пов'язаним із цінами (неціновим факторам), на які впливає конкурентоспроможність і які автори вважають такими ж важливими або важливішими, ніж фактор ціни.

Також в науковій літературі [39; 42; 43] можна зустріти точку зору, де конкурентоспроможність розуміється як концепція, як група інституцій, політики та факторів, що збігаються для визначення рівня продуктивності економіки та відповідної здатності генерувати багатство, прибутковість та залучати інвестиції, які визначатимуть потенціал економічного зростання. Конкурентоспроможність можна вивчати на різних рівнях, включаючи рівень окремої компанії, мікрорівень галузевої політики та макроекономічний рівень для конкурентних позицій нації.

Конкурентоспроможність визначається ОЕСР як ступінь, до якої країна або галузь виробляє та досягає прибутковості, яка дорівнює або перевершує її конкурентів. Що стосується міжнародної конкурентоспроможності, це означає виробляти та продавати продукцію за нижчою ціною (OECD, 2008). Можна зазначити, що конкурентоспроможність можна спостерігати за різними аспектами, наприклад міжнародними та промисловими чи бізнес-перспективами. Таким чином, продуктивність може допомогти пояснити конкурентоспроможність, яка визначається продуктивністю праці, покращенням людського капіталу (наприклад, підвищення кваліфікації працівників) в організаціях або збільшенням інвестицій [23].

Посібник із продуктивності та конкурентоспроможності представляє цілеспрямовану концепцію для рівня організації, що визначається як здатність організації конкурувати та досягати успіху, стикаючись із конкуренцією, враховуючи, наскільки успішними такі фактори, як здатність до продажу продукції, можуть задовольнити певний попит із поєднанням ціни вимог, якості та кількості, не випускаючи з уваги гарантію прибутку для процвітання організації.

Жорстка конкуренція в сучасному бізнес-середовищі означає, що підприємства індустрії гостинності повинні наполегливо працювати, щоб підтримувати та розвивати свою конкурентоспроможність. Успіх бізнесу певною мірою залежить від його здатності отримувати та використовувати оновлену інформацію, щоб підтримувати процеси управління та маркетингу.

Гостинність є соціальним явищем, а пов'язані з нею процеси в основному на даний час орієнтовані на застосування певного програмного забезпечення. Тому ресторанний бізнес повинен бути оснащений рядом інформаційних технологій, які все більше стають актуальними для аналізу різних вітчизняних та закордонних науковців-дослідників даної сфери економіки.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку товарів або послуг і здобувати переваги перед іншими гравцями в індустрії. Це важливий аспект успіху будь-якого бізнесу, оскільки конкурентний тиск завжди присутній на ринку.

Основні аспекти конкурентоспроможності підприємства включають:

– якість продукту або послуги: висока якість товарів або послуг є ключовим фактором. Якщо продукція підприємства відповідає або навіть перевищує очікування споживачів, це може створити перевагу.

– інновації: здатність до інновацій дозволяє підприємству випереджати конкурентів, створюючи нові продукти, послуги або процеси, які задовольняють зростаючі потреби ринку.

– цінова конкурентоспроможність: адекватна цінова політика може забезпечити підприємству перевагу на ринку, особливо якщо продукція має високу якість.

– маркетинг і бренд: ефективний маркетинг та розпізнаваність бренду допомагають підприємству залучати та утримувати клієнтів.

– ефективне управління: добре організована структура управління, ефективне планування, контроль та прийняття рішень роблять підприємство більш гнучким і готовим до викликів ринку.

– технологічна компетентність: використання передових технологій може дозволити підприємству оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати і підвищити якість продукції.

– постачальницький ланцюг: ефективний ланцюг постачання може допомогти забезпечити своєчасну поставку сировини та компонентів для виробництва.

– людські ресурси: кваліфікований і мотивований персонал впливає на якість продукції та обслуговування клієнтів.

– глобальна присутність: розширення на міжнародні ринки може збільшити базу клієнтів і відкрити нові можливості.

– соціальна відповідальність: зацікавленість у вирішенні соціальних, екологічних та етичних питань може збільшити позитивний сприйняття бренду.

Конкурентоспроможність - це комплексний підхід, що враховує багато факторів. Підприємства повинні постійно аналізувати ринок, працювати над вдосконаленням своїх процесів та інноваційними рішеннями, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Конкурентоспроможність в індустрії гостинності є критично важливою для успіху будь-якого підприємства в цьому секторі. Це означає здатність привертати клієнтів та забезпечувати їх задоволення на тлі постійної конкуренції.

Значний внесок у теоретичне дослідження сутності конкурентоспроможності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу зробили Карімі та Хонарвар [17]; Прокопенко та ін. [29]; Шмиголь та ін. [30]. Тема інноваційних методів удосконалення управління підприємствами сфери послуг (зокрема готельно-ресторанного та туристичного бізнесу) науковців Башинської, Литовченко та ін. [3]; Якушев [34]. Тенденції готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, зокрема в Україні, досліджували Szewczyk та Lipianin-Zontek [33]; Юхновська [52]

; Галків та ін. [12]; Моеенудін та ін. [20]. Незважаючи на значний інтерес науковців до конкурентоспроможності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, стрімкий розвиток новітніх технологій, інформаційна насиченість зовнішнього середовища зумовлює необхідність комплексного дослідження перспектив розвитку нових механізмів в управлінні готельно-ресторанною та туристичною галузями.

Індустрія гостинності є дуже різноманітною та динамічною галуззю, яка включає в себе різноманітні види послуг, пов'язаних зі службою та задоволенням потреб клієнтів під час подорожей, відпочинку, харчування та розваг. Ось деякі особливості цієї галузі:

1. Сезонність та коливання попиту: Багато підприємств гостинності стикаються зі сезонними змінами попиту. Наприклад, готелі в курортних місцях можуть мати високий попит влітку, але значно менший у зимовий період. Це може вимагати гнучкості в управлінні персоналом та ресурсами.

2. Високий ступінь конкуренції: Галузь гостинності чутлива до конкуренції. Готелі, ресторани, кафе та інші заклади постійно змагаються за увагу та гроші клієнтів. Це спонукає бізнеси до постійного покращення якості послуг та інновацій.

3. Залежність від якості обслуговування: Послуги гостинності сильно пов'язані з якістю обслуговування. Репутація закладу може бути визначальною для успіху. Негативний відгук одного клієнта може швидко розповсюдитися та вплинути на прибутки.

4. Локалізація та культурні варіації: Гостинність в різних країнах та культурах може значно відрізнятися. Бізнеси повинні враховувати культурні особливості та звичаї місцевого населення, щоб задовольнити їхні потреби.

5. Підвищена увага до безпеки та гігієни: Після пандемії COVID-19 безпека гостей стала ще більш важливою. Готелі та ресторани повинні дотримуватися строгих стандартів щодо гігієни, дезінфекції та соціальної дистанції.

6. Швидкий технологічний розвиток: Технології швидко змінюють способи бронювання, обслуговування та спілкування з клієнтами. Мобільні додатки, онлайн-системи бронювання та інші інновації стають все більш популярними.

7. **Різноманітність сегментів:** Галузь гостинності включає готелі, ресторани, кафе, бари, курорти, подорожі, послуги кейтерингу та багато інших сегментів. Кожен з них має свої особливості та вимоги.

8. **Залученість персоналу:** Якість обслуговування великою мірою залежить від навичок та відданості персоналу. Тренування, мотивація та розвиток персоналу є важливими аспектами для успіху в цій галузі.

9. **Стійкість до змін:** Галузь гостинності може бути вразливою до змін у економіці, політиці та світових подіях. Наприклад, терористичні атаки, епідемії або економічні кризи можуть вплинути на подорожі та туризм.

Ці особливості створюють складне середовище для бізнесів гостинності, де важливо поєднувати якість надання послуг з гнучкістю, інноваціями та здатністю адаптуватися до змін.

В епоху Індустрії 4.0 відбувається трансформація корпоративних інтересів із ресурсного підходу на стейкхолдерський підхід, доповнюючи фінансові цілі компанії соціальними та екологічними. Це спричиняє значні зміни в корпоративному управлінні, стратегічній орієнтації та публічній звітності підприємств [32].

Варто зауважити, що розповсюдження COVID-19 став фактором, який вніс корективи в роботу практично всіх суб'єктів господарської діяльності, особливо закладів готельно-ресторанної сфери. Перед готельно-ресторанним бізнесом постало завдання переосмислення пріоритетних напрямків і пошуку нових форм діяльності.

У наукових працях активно досліджуються проблеми впливу пандемії на економіку та окремі її галузі. Крім того, періодично публікують статистичні дані міністерства, відомства, провідні економісти, політологи та інші експерти.

У роботі Онищенко В., Савіцької С. і Черв'яка А. [22] досліджується вплив COVID-19 на економічну ситуацію в Україні, визначаються соціально-економічні втрати та аналізується світовий досвід подолання негативних наслідків пандемії.

Значна увага науковців приділяється дослідженню впливу наслідків пандемії на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. Зокрема, у статті Фовлера Д. [11] аналізується вплив COVID-19 на світову індустрію гостинності,

висвітлюються значні негативні наслідки пандемії для багатьох сфер гостинності та представлена добірка сучасних інформаційних джерел, присвячених відповідній темі. Автор досліджував практичний досвід ресторанів протягом трьох важливих етапів їх роботи – «до COVID-19», «під час COVID-19» та «після COVID-19».

Вчені вивчали різні методи управління, які можуть допомогти вийти з кризи туристичної індустрії та гостинності в різних країнах; проаналізували державні регуляторні заходи для сектору туризму та гостинності, а також місцеві регіональні інструменти реагування на глобальну пандемічну кризу в Європейському Союзі. Також у ряді робіт досліджено протипандемічні запобіжні заходи, які впроваджуються в готельному бізнесі та їх ефективність з точки зору задоволеності туристів; було проведено оцінку ризику в контексті COVID-19.

Таким чином зміни в політичному та економічному середовищі останнього часу сильно вплинули на те, як працюють компанії. А також повернення від виробничої економіки до ринкової економіки та глобалізація поставили компанії перед новими реаліями, заснованими на конкуренції, в якій їм потрібні нові інструменти для досягнення успіху. Ключем до залучення та створення лояльності клієнтів є надання незабутніх вражень, а не просто проживання чи харчування. Мережі готелів та ресторанів впроваджують інновації, щоб створити унікальне середовище - від готельних номерів до лобі та ресторану. Таким чином, зміни в дизайні і в меню – таким чином, щоб відобразити особливості різних регіонів – призводять до збільшення продажів до 50% у зв'язку з кількістю зайнятих номерів. Поряд з інноваціями, технології є важливим стратегічним активом, який дозволяє підприємствам сектору послуг покращувати свою ефективність і конкурентоспроможність.

1.3. Особливості використання ІТ-технологій для забезпечення конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства

Цифрова ера характеризується безпрецедентною швидкістю зміни в бізнес-середовищі та безперервного зв'язку між гравцями в ланцюжку створення

вартості. Розвиток інформаційних і комунікаційних технологій за останні 30-40 років змінив традиційні виробничі процеси. Головним мотивом цієї зміни, яка зменшила потребу у фізичній праці та збільшила кількість людей, які працюють у сфері послуг, є вдосконалення інформаційних технологій. Зміни, які зазнало суспільство, призвели до зміни споживчих уподобань.

Передові цифрові технології є головною рушійною силою організаційних інновацій і нових можливостей для створення цінності. Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), 3-D друк, хмарні обчислення, масштабоване програмне забезпечення та мобільний Інтернет - це технології, які надають нові можливості для створення нових цінностей для клієнтів. Ці технології значно розширили динамічні можливості організацій, забезпечивши гнучкість і адаптивність для узгодження корпоративних стратегій із змінами в навколишньому середовищі, особливо для реагування на потреби та вподобання клієнтів, що швидко змінюються. Сьогодні клієнти вимагають більше, ніж просто традиційні цінності розумної ціни, гарної якості, швидкості надання послуг та індивідуального налаштування. Вони хочуть бути в центрі діяльності зі створення цінності, шукають новий досвід, беруть участь у спільному створенні спільних цілей і гедонічних властивостей, таких як почуття краси та безпеки та визнання.

Отже, підприємства, які прагнуть мати конкурентну перевагу в глобальному конкурентному середовищі, прагнуть пропонувати послуги та товари, яких немає на ринку, і стимулювати їх попит. У результаті цієї еволюції виникли два різних типи економічної діяльності:

- економічний сектор, який є традиційним і базується на виробництві сировини;
- галузі, які інтенсивно використовують технологічні досягнення, такі як електронні комунікації та комп'ютери, які базуються на інформаційних технологіях.

У той час як потреба в робочій силі в галузях другої групи зменшується порівняно з традиційними галузями, технологічно інтенсивні проміжні товари та ресурси, які забезпечуються галузями другої групи, спричинили зменшення

потреби в робочій силі в традиційних галузях. Крім того, слід зазначити, що ці галузі потребують робочої сили, яка володіє передовими знаннями та навичками.

Ця технологічна трансформація фундаментально вплинула на виробничу діяльність у сфері послуг. Сучасні технології змінили формат роботи більшості традиційних методів надання послуг. Ця зміна також збільшила потребу у факторному капіталі в процесі виробництва послуг. Різниця між комп'ютеризованими функціями, які виконуються в офісі, і розумний центр управління виробництвом у фірмі швидко зник. Це призвело до того, що сучасну економіку називають суперіндустрією або економікою типу третьої промислової революції, а не економікою послуг.

Посилення конкуренції та скорочення життєвого циклу змушують підприємства постійно впроваджувати інновації. Це прагнення до інновацій існує у формі вдосконалення доступної послуги чи товару, розробки абсолютно нового продукту чи послуги, оновлення процесу.

Надзвичайний розвиток нових технологій відіграв центральну роль у трансформації економік і суспільств, вплинувши як на структуру великої кількості видів діяльності в сфері послуг, так і на їх стратегічне значення в процесі розвитку. Першим впливом є те, що застосування цих технологій у виробничому процесі вимагають знань, навчання та підвищення рівня конкурентоспроможності. По-друге, провайдери повинні допомагати клієнтам у виборі і використовувати більш складну продукцію. Тому для виробництва та продажу при застосуванні нових технологій, на нашу думку, потрібна окрема служба.

Нові комунікаційні та інформаційні технології - це технології, які значною мірою змінюють спосіб надання багатьох послуг. Причина в тому, що послуга зазвичай пов'язана з перетворенням і розповсюдженням інформації. Помічено, що люди, які працюють в сервісах, відводять 45-80% свого часу на перетворення і поширення інформації. Освіта, законодавчі послуги, засоби масової інформації, туристичні агенції, консультації, менеджмент, охорона та медичні послуги є найбільш яскравими прикладами цього виду бізнесу. Процес спілкування вимагає швидкого підключення і реакції. Це більш помітно в сфері послуг порівняно з виробництвом товарів.

Готельний бізнес стикається з жорстокою конкуренцією. Таким чином, сьогодні інформаційні технології в готельній індустрії важливі як ніколи. Кожен із готельних брендів має запропонувати унікальну презентацію та спеціалізовані послуги, які можуть задовольнити та зацікавити клієнтів різними способами.

В очах споживачів більшість послуг, що пропонуються підприємствами індустрії гостинності, відносно однакові, тому заклади громадського харчування повинні прагнути знайти конкурентну перевагу як спосіб виділитися з натовпу. Ключовою зброєю в арсеналі більшості готелів є новітні технології як засіб залучення і утримання клієнтів [35].

Підприємства можуть залучати нове покоління клієнтів, інтегруючи технології в усіх аспектах. Однак технологія постійно змінюється і відкриває нові можливості, спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів і підвищення внутрішньої ефективності.

Таким чином, хоча технологія існує, перед самим бізнесом стоїть завдання її ефективного використання, щоб перемогти конкурентів.

У міру того, як система Інтернет зростає та поширюється на різні частини повсякденного життя, ми можемо сподіватися, що в майбутньому пристрої, гаджети, новітнє обладнання дозволить керівникам підприємств індустрії гостинності ефективніше надавати послуги, аналізувати дані. Індустрія гостинності схильна слідувати цій зростаючій тенденції, щоб пропонувати своїм гостям нові види послуг, а також вживати заходів щодо економії коштів.

Однак, варто зауважити, що нещодавно ця галузь досліджень зіткнулася з труднощами слідування сучасному напрямку в області, зокрема, пов'язаними з останніми тенденціями ІТ. Більше того, така ситуація створює фінансові труднощі і керівники готельно-ресторанних комплексів компаній можуть зазнавати збитків без належного знання даної сфери. Керівникам готельно-ресторанних комплексів корисно бути в курсі останніх змін в ІТ та їх застосування у обслуговуванні клієнтів.

Зростаючі масштаби інвестицій в інформаційні технології (ІТ) привернули увагу багатьох дослідників, менеджерів до впливу ІТ на зростання та продуктивність. Незважаючи на значні інвестиції в ІТ, звичайні показники

продуктивності вказують на стагнацію зростання продуктивності або навіть уповільнення продуктивності на сукупному рівні. Ця загадка про зростання продуктивності – парадокс продуктивності – призвела до інтенсивних досліджень. Деякі автори стверджують, що парадокс продуктивності заснований на проблемі вимірювання. Вони стверджують, що підвищення якості товарів і послуг не враховується належним чином у традиційних показниках випуску, як, наприклад, в обсягах продажу, що призводить до недооцінки зростання продуктивності.

Нові технології проявляються в різних формах. Одним із них є поєднання нової інформації та комунікації з послугами на рівні підприємства. Це призводить до швидкого прискорення певних видів діяльності. Важливі частини цієї діяльності включають обробку даних і автоматизацію. Ці види бізнесу належать до тих, що швидко розвиваються. У той же час нові технології запропонували багатьом службам стати більш транспортабельними та доступними в будь-якій точці світу вдень і вночі. Нарешті, ці технології змінили відносини між продавцем і покупцем послуги (самообслуговування). Майбутні очікування щодо нових технологій зосереджені на питанні, чи призведе наявність автоматизованої системи обробки даних до високого рівня стандартизації послуг і з'явиться перелік нових послуг, які викликані новими технологіями.

Інший вплив нових комунікаційних та інформаційних технологій полягає в тому, що їх використання для підвищення продуктивності призводить до стандартизації послуг. Процес можна описати так: послуга кодується та стандартизується, щоб зробити виробництво та розповсюдження послуги максимально автоматичними. Таким чином, можлива економія на масштабі, виробництво стає щільнішим, а ринки стають міжнародними, однак стандартизація послуг також спрощує контент. Це спричиняє поділ ринку наступним чином: ринок стандартних послуг і ринок індивідуальних послуг. З одного боку, з'являються мінімальні стандартні послуги, які надаються широкій масі споживачів, а з іншого – розвиваються індивідуальні послуги, розроблені для задоволення конкретних потреб певних груп користувачів. Це також впливає на виробничу стратегію.

Корпоративні стратегії поступово переходять від домінування товарів до логіки домінування послуг і від перспективи, орієнтованої на постачальника, до точки, орієнтованої на клієнта, таким чином цементуючи центральну роль послуг в економіці. Логіка домінування товарів зосереджена на механізмах розподілу для надання послуг, тоді як логіка домінування послуг наголошує на унікальному вираженні цінності для економічного обміну між фірмами та клієнтами. Крім того, логіка домінування послуг є однією з найважливіших теорій для пояснення спільного створення вартості через взаємодію між фірмами та клієнтами, оскільки цінність передається від фірм до клієнтів.

Туризм і гостинність є соціальними явищами, а пов'язані з ними галузі в основному орієнтовані на застосування підходів адаптації до нових ринкових умов, криз. Дослідники в цій галузі проводили та продовжуватимуть проводити дослідження, які генерують інноваційні знання, які принесуть користь цим галузям і, зрештою, суспільству. Оскільки інвестиції та впровадження ІТ зараз є невід'ємними компонентами туристичного та гостинного бізнесу, ІТ служать інструментом для стимулювання змін.

Інновації, що підтримуються технологіями, можуть перекласти певні обов'язки щодо транзакцій із працівників на клієнтів. Передача завдань не нова. Багато бізнес-фірм пропонують послуги самообслуговування, «зроби сам» (DIY), послуги кафетерію та інформаційні кіоски без людей.

Що нового в епоху цифрових технологій, так це те, що ступінь перенесення прийняття рішення з бізнесу на клієнта став набагато більшим. Сьогодні клієнти порівнюють покупки, замовляють покупки, здійснюють платежі, фактично забирають, а іноді й справді виконують різні завдання для отримання досвіду. Наприклад, клієнти можуть використовувати мобільні додатки, щоб замовляти продукти в Walmart для отримання їх на вулиці в певний час, клієнти Starbucks у Південній Кореї використовують додаток «Siren Order», щоб забирати каву на прилавку, який обробляє автоматичну бездротову оплату клієнту, а Amazon нещодавно відкрила міні-маркет без касира в Сіетлі.

Епоха «Індустрії 4.0» принесла зміни в купівельній поведінці споживачів від традиційної роздрібної торгівлі до онлайн- і/або мобільних каналів, створених

передовими цифровими технологіями та легким доступом до глобального ринку. Розумні цифрові пристрої та передові технології забезпечили «недоторкане» надання послуг, спрощуючи спілкування з клієнтами без особистого контакту зі співробітниками.

Результати свідчать про те, що неконтактні послуги набувають широкого поширення в різних сферах повсякденного життя, наприклад замовлення їжі у франчайзингових ресторанах за допомогою цифрових пристроїв, обробка фінансових транзакцій без відвідування банківського відділення за допомогою електронних банківських додатків, а також використання онлайн- або мобільних систем замовлення для безліч товарів/послуг.

Оскільки індустрія гостинності, як і будь-яка інша галузь послуг, є капіталомісткою, людські ресурси можуть стати джерелом конкурентної переваги для компанії. Failite Ireland у дослідженні [8], проведеному серед 3, 4 та 5-зіркових готелів у Дубліні для аналізу успішної практики в готелях і ресторанах, підкреслює той факт, що галузь залежить від ноу-хау, персоналу, знання та розуміння вимог клієнтів. Інше джерело конкурентної переваги можна знайти в управлінні ланцюжком придбання-постачання. Як зазначають провідні економісти, ланцюжок «придбання-доставка» може підвищити продуктивність компанії, розвиваючи переваги в певних послідовностях: якість, довіра, гнучкість, гнучкість і економічна ефективність. Досягнення покращень шляхом дотримання цього порядку забезпечить довгострокові вигоди, які запропонують міцну основу для майбутніх ініціатив щодо вдосконалення та краще позиціонування ланцюга для успішного вирішення майбутніх проблем.

У цьому контексті є цікавим дослідження іноземних науковців-економістів [13], де проаналізовано сприйняття конкурентоспроможності керівниками готелів та ресторанів. Більшість респондентів (49%), особливо керівники 3-х і 4-зіркових готелів, пов'язують конкурентоспроможність з поняттям конкуренції, посиляючись на неї безпосередньо або використовуючи поняття порівняльної переваги. Друга група респондентів (26%), представлена двозірковими готелями, пов'язує конкурентоспроможність з прибутком. Лише 17% готельних одиниць пов'язали конкурентоспроможність зі здатністю бути присутніми на ринку в

довгостроковій перспективі. Ми можемо помітити досить широкий розкид і певну нечіткість у концепціях щодо конкурентоспроможності серед менеджерів індустрії гостинності.

Здатність фірм підвищувати свою продуктивність, одночасно оновлюючи свій технологічний та інноваційний потенціал, розглядається як важлива детермінанта конкурентоспроможності. Інтенсифікація продуктивної та інноваційної діяльності на рівні підприємства може створити важливі перспективи для економіки в цілому. Економіст Гарвардського університету Майкл Портер та інші вважають це настільки важливим чинником конкурентоспроможності національної економіки, що вони пропонують модель економічного розвитку, яка передбачає перехід країн до інвестиційно-інноваційної моделі сталого розвитку.

Варто зауважити, що малі та середні підприємства часто мають обмежені знання щодо доступності, ефективності та потенційних переваг інновацій. Крім того, малі та середні підприємства часто не можуть розробити модель надання власних внутрішніх послуг на основі діджитал-платформ через високу вартість і складність, пов'язану з розробкою таких платформ.

Дослідження детермінант інновацій виявили, що менші фірми мають меншу схильність до інновацій, ніж великі. Малі та середні підприємства можуть ініціювати інноваційну діяльність, але їм важко здійснювати її самостійно. Перетікання знань з інших фірм та університетів є важливим для розвитку інноваційних підприємств.

Найбільш обговорювані аспекти конкурентоспроможності полягають у конкуренції між компаніями, і все ще існує розрив з точки зору конкурентоспроможності та ролі інновацій у ній. Вплив інновацій виходить за межі питань цін, витрат і обмінних курсів у випадку міжнародної конкурентоспроможності.

Можна сказати, що дослідження, зосереджені на взаємозв'язку між інноваціями та конкурентоспроможністю, раніше оцінювалися за допомогою економетрики та статистичного аналізу, який намагався зрозуміти зв'язки між інвестиціями, дослідженнями та розробками та зростанням продуктивності галузі, кількістю генерованих патентів і потоком світової торгівлі. На нашу думку,

інвестиції в наукові дослідження та розробки впливають на інновації, продуктивність і конкурентоспроможність.

Дії уряду, які можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність індустрії гостинності, необхідно враховувати під час просування політики країни. Тільки так галузь, яка працює на глобальному рівні, може бути конкурентоспроможною. Зменшення або скасування податку на капітал, нижчі процентні ставки і навіть ставки податку на прибуток підприємств пропонуються як заходи, які повинні бути прийняті країнами.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Закономірності розвитку підприємств ресторанного господарства

Українські ресторани - це заклади громадського харчування, які спеціалізуються в приготуванні та подачі страв української кухні. Вони відображають культурну та кулінарну спадщину України і пропонують гостям можливість скуштувати традиційні страви та напої.

Діяльність вітчизняних ресторанних підприємств може мати свої особливості, які варіюються залежно від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, місцезнаходження, цільова аудиторія та тип кухні. Ресторани в Україні зазвичай пропонують різноманітні страви та напої, включаючи традиційні українські страви, а також страви світової кухні. Меню може бути адаптоване до вимог та смаків місцевої аудиторії. Українські ресторани зазвичай славляться гостинністю і доброзичливим відношенням до клієнтів. Гостей можуть вітати тепло та з увагою.

Ресторани можуть розташовуватися як у центральних районах міст, так і на околицях, в залежності від місцевого попиту та бізнес-стратегії. Деякі ресторани можуть пропонувати страви та атмосферу, які відображають традиції та культуру України. Це може включати українську музику, національні костюми та декорації. Великі міста України можуть мати ресторани, які спеціалізуються в різних кухнях світу, включаючи італійську, французьку, азіатську кухні тощо.

Ринок ресторанної галузі в Україні може бути досить конкурентним, особливо в великих містах. Ресторани повинні надавати якісні страви та послуги, щоб залучати та утримувати клієнтів. Деякі ресторани можуть стикатися із сезонністю в залежності від місцезнаходження. Наприклад, ресторани на березі моря можуть бути більш популярними влітку, а гірські ресторани - взимку.

Ресторани повинні дотримуватися місцевого законодавства та отримувати необхідні ліцензії та дозволи для своєї діяльності.

Україна пережила серію криз у 2008, 2014 та 2022 роках. Ці події сильно вплинули на розвиток економіки країни. Однак, завдяки диверсифікації та вмінню вітчизняних підприємців адаптуватись до нових реалій, частка сектору, що включає індустрію гостинності, зростає. У цьому відношенні важливо звернути увагу на складну структуру виробництва та споживання, роль технологічних розробок, інновацій, ризику, невизначеності, з якими стикається не лише Україна, але й інші країни світу.

Поширення хвороби COVID-19 та запровадження жорстких карантинних обмежень стало серйозним випробуванням для людства у 21 столітті. Глобальний локдаун призвів до серйозних змін у політичних, соціальних, економічних і фінансових системах світу. Понад 80 країн закрили свої кордони. Велика кількість підприємств та установ були змушені перейти на дистанційну роботу або призупинити свою діяльність. Найбільші економіки світу, такі як США, Китай, Японія, Німеччина, Велика Британія, Франція, Індія, Італія, Бразилія та Канада, зазнали значних втрат [45]. Обмежувальні заходи, запроваджені через поширення на території України COVID-19, суттєво вплинули на національну економіку (Карантинні заходи, 2021). На тривалий час були закриті непродовольчі магазини, ресторани, заклади громадського харчування, нічні клуби, торгово-розважальні центри. Пандемія вплинула на різке обмеження масових заходів, міжнародних і національних авіарейсів, що призвело до зниження попиту на різні види товарів і послуг. Аналіз основних обмежувальних заходів показує, що пандемія негативно вплинула на сферу послуг, зокрема – сферу туризму, готельно-ресторанного та розважального бізнесу.

Важливою складовою індустрії гостинності є готельно-ресторанний бізнес, який розвивається в тісному взаємозв'язку з індустрією туризму. Ефективне функціонування цих галузей є позитивним індикатором змін в економіці держави та її регіонів і є важливою передумовою активізації розвитку міжнародних відносин. Більшість аналітиків прогнозують, що міжнародні подорожі та туризм повернуться до нормального рівня до 2025 року [14]. Після послаблення карантинних заходів значна частина закладів громадського харчування (близько

86%) відновила свою діяльність, водночас низка представників готельно-ресторанного бізнесу не змогли подолати наслідки кризи та збанкрутували [38].

Як видно з рис. 2.1, кризові умови пандемії відзначилися негативним впливом на кількість ресторанів в Україні. У 2019 році їх було 48 398, а у 2020 році ця кількість скоротилася до 41 139 закладів. Інакше кажучи, 7 259 ресторанів припинили свою діяльність, що становить 15% від рівня 2019 року і навіть менше, ніж у 2018 році. Загальна динаміка розвитку ресторанного господарства України, починаючи з 2012 року і до 2014 року, характеризувалася позитивним трендом. Однак у зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією, зріст трохи вповільнився після 2014 року, але в період з 2014 по 2017 роки кількість ресторанів залишалася приблизно на рівні близько 38 тисяч закладів. У 2018 році кількість ресторанів зросла майже до 42 тисяч, а найбільший приріст відзначився в 2019 році (7 тисяч закладів). Отже, можна зробити висновок, що пандемія COVID-19 суттєво вплинула на структуру ресторанного господарства України за останні роки. [44].

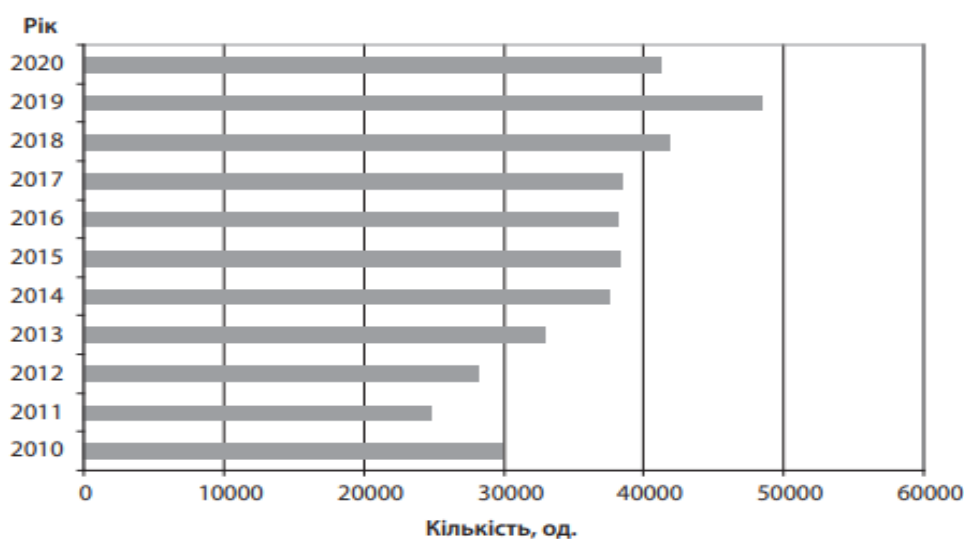


Рис. 2.1. Динаміка кількості закладів ресторанного господарства України за період 2010–2020 рр. [44]

На 2020 р. найбільша кількість закладів ресторанного господарства зосереджена в таких регіонах:

- м. Київ і Київська область (10 705);
- Одеська область (3 622);
- Львівська область (3 506);

- Харківська область (2 999);
- Дніпропетровська область (2 977);
- Закарпатська область (2 655);
- Донецька область (2 390).

Отже, у цих семи вищезазначених регіонах України знаходиться 28 854 ресторанів, що становить 70% від загальної кількості ресторанів у країні. Іншими словами, більшість ресторанів зосереджена в столиці та регіонах з найбільшою населеністю та в туристично привабливих областях [44].

У 2020 році кількість суб'єктів господарювання, які працювали у сфері розміщення та харчування, в Україні досягла максимуму – понад 71,7 тисячі. У 2021 році показник зменшився до 69,8 тисяч фірм розміщення та харчування. Дохід суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність в даній сфері у 2021 році сягнув 107,3 млрд гривень проти майже 66,5 млрд гривень у попередньому році. Заробіток у 2021 році був найвищим за період спостереження [1].

Складна економічна ситуація в Україні, численні фінансові кризи, які переживає вітчизняний бізнес, а також COVID-19, з одного боку, ускладнили роботу українських компаній на ринку, а з іншого – загартували їх. Ресторанно-готельний бізнес є важливою частиною вітчизняної індустрії гостинності. На жаль, чи не найбільше від повномасштабного вторгнення Російської Федерації постраждав туристичний сектор, зокрема індустрія гостинності. Ще не оговтавшись від негативного впливу пандемії попередніх років, цей бізнес був змушений прийняти нові виклики. Тому якщо в березні 2022 року за результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації лише 17% вітчизняних компаній працювали на повну, а третина лише планували відновити роботу, то станом на червень цього ж року показник становив вже 47 %. За даними Національної ресторанної асоціації України з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе.

Основне комерційне завдання для готельно-ресторанного бізнесу сьогодні – вижити, тому що деякі заклади були фізично знищені. Тому сьогодні термін стратегічного планування в більшості ресторанів становить не більше тижня, а в деяких 2-3 дні.

Проте на заході України ситуація оптимістичніша. Незважаючи на значний спад у перші місяці війни, сьогодні більшість підприємств громадського харчування західних областей досягли довоєнного рівня продажів. Але цього не скажеш про ресторани, профіль яких — морепродукти та суші, адже вони найбільше постраждали через те, що вартість імпортової продукції сильно зросла.

Тому одним із головних трендів стане зменшення кількості іноземних інгредієнтів і перепрофілювання на більш звичну кухню. Що стосується готельно-ресторанного бізнесу в західному регіоні України, то 90% компаній цього сектору не працювали певний період після 24 лютого, а станом на червень 2022 року 20% з них не відновили роботу в повному обсязі.

Однією з причин такого швидкого відновлення готельно-ресторанного сектору Західної України стало вимушене та раптове прибуття великої кількості внутрішньо переміщених осіб (далі ВПО) у цей регіон. Для людей, які були змушені незаплановано покинути свої домівки, це стало величезним стресом. Відсутність звичних побутових умов, ущільнене вимушене проживання великої кількості людей на невеликих територіях, неможливість готувати їжу на власних кухнях призвели до того, що дезорієнтовані люди приходили на сніданок у заклади харчування та залишалися там до кінця дня, працюючи за ноутбуком і обідаючи там. Для багатьох ВПО вечірній похід до ресторану став своєрідним антистресовим заходом, можливістю створити імітацію нормального життя. Також варто відзначити нижчі ціни на послуги місцевих ресторанів і готелів порівняно з цінами на аналогічні послуги, наприклад, у закладах Києва. Це також стало додатковою причиною того, що вже на початку березня 2023 року більшість закладів харчування в західному регіоні відкрилися та запрацювали на повну.

Варто також зауважити, що частка онлайн-замовлень на ринку доставки їжі в Україні неухильно зростала протягом спостережуваного періоду, досягнувши 47 відсотків у 2018 році порівняно з 8 відсотками, зафіксованими у 2011 році. Офлайн-замовлення, зроблені за телефоном у ресторані або через замовлення на винос, свідчили про відповідне зниження в своїй частці ринку.

Ще однією проблемою у сфері гостинності став відтік кваліфікованих працівників, оскільки значна їх частина виїхала за кордон. У 2022 році найбільше

скорочення персоналу порівняно з іншими вітчизняними галузями відбулося саме в готельно-ресторанному бізнесі, адже багато працівників були змушені шукати роботу в інших сферах, багато з них виїхали до Польщі та інших країн.

Так, українські ресторани впроваджують інновації, щоб привертати нових клієнтів, підвищувати якість надання послуг та збільшувати ефективність своєї діяльності. Ось деякі інновації, які можуть бути спостережені в українських ресторанах:

1. Електронне замовлення та оплата: Деякі ресторани надають можливість клієнтам замовляти страви та напої через мобільні додатки або термінали, що дозволяє скоротити час очікування та знизити ризик контакту зі співробітниками в умовах пандемії.

2. Концепції "фаст-кеш" та "фудкорт": Деякі ресторани в Україні впроваджують концепції швидкого харчування або фудкортів, де гості можуть вибрати з різноманітності страв та отримувати їх швидко та зручно.

3. Стрім-кейтеринг: Ресторани можуть розширювати свої послуги шляхом надання кейтерингу та доставки страв, що робить їх доступними для різних заходів та подій.

4. Використання столиків з підігрівом: У взимку деякі ресторани обладнують тераси та вуличні майданчики спеціальними столиками з підігрівом, щоб залучити більше клієнтів під час холодної погоди.

5. Меню для веганів та вегетаріанців: Багато ресторанів почали включати в своє меню страви, які відповідають потребам веганів та вегетаріанців, що відображає зростаючий попит на здорове та стійке харчування.

6. Дегустаційні вечори та майстер-класи: Деякі ресторани організують спеціальні заходи, такі як дегустаційні вечори зі спаруванням страв і вин або майстер-класи з приготування страв, щоб залучити клієнтів та поділитися кулінарними знаннями.

Ці інновації допомагають ресторанам залишатися конкурентоспроможними та пристосовуватися до змінних потреб та вимог клієнтів, сприяючи розвитку ресторанної галузі в Україні.

Маючи значний потенціал, український готельно-ресторанний і туристичний сектор міг би зайняти одне з перших місць на світовому ринку. Але річний недоотриманий дохід від міжнародного туризму в Україні експерти оцінюють у 13,3 мільярда доларів. Така статистика свідчить про неконкурентоспроможність сфери послуг та неповне використання потенціалу України [3].

Практика ведення готельно-ресторанного та туристичного бізнесу на території України виявляє проблему впровадження передових технологій міжнародної гостинності, в тому числі управлінських, що пов'язано з:

- 1) недостатньо високою керованістю всіх економічних процесів;
- 2) недостатнім сполученням особистих і групових інтересів учасників виробничо-реалізаційних процесів готельно-ресторанного напрямку з інтересами суспільства;
- 3) недостатньою прозорістю діяльності керованих структур сфери сучасної гостинності;
- 4) проблемами підготовки та працевлаштування фахівців готельно-ресторанного спрямування.

Тому вітчизняні готельно-ресторанні організаційні структури повинні системно охоплювати передову методологію і технологію міжнародної гостинності та використовувати чинники та механізми моделей конкурентної поведінки, які б дозволили в умовах вітчизняного готельного виробництва створити більш досконалу споживчу пропозицію, яка може стати унікальною компетенцією, а отже підвищити рівень конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином, пошук факторів, що впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, а також інструментів її вдосконалення набуває все більшого значення.

Загалом, ресторанна галузь в Україні різноманітна і жива, і вона може пропонувати різні види послуг, які відповідають різним смакам та потребам клієнтів.

Для досягнення конкурентоспроможності в індустрії гостинності слід враховувати декілька ключових аспектів:

1. Якість надання послуг: Висока якість обслуговування є основним фактором для задоволення клієнтів. Персонал повинен бути професійним, дружнім і завжди готовим допомогти гостям.

2. Якість продукту: Якість їжі, напоїв, а також комфорт і зручності номерів (у випадку готелів) важливі для забезпечення позитивного враження клієнтів.

3. Інновації: Впровадження нових технологій та інноваційних підходів може покращити якість надання послуг і зробити підприємство більш привабливим для клієнтів. Наприклад, системи онлайн-бронювань, мобільні додатки для зручності гостей тощо.

4. Локація: Розташування грає важливу роль, особливо для готелів та ресторанів. Близькість до популярних туристичних місць або бізнес-центрів може збільшити привабливість закладу.

5. Маркетинг і реклама: Ефективна стратегія маркетингу допоможе привертати нових клієнтів і зберігати постійних. Це може включати в себе промоакції, програми лояльності, рекламні кампанії тощо.

6. Ціноутворення: Оптимізація встановлення цін на послуги та продукцію допоможе забезпечити конкурентоспроможність. Це пов'язано з аналізом ринкових цін та вартості надання послуг.

7. Соціальна відповідальність: Розглядання екологічних та соціальних питань може залучити до вашого підприємства більше свідомих клієнтів, які цінують стійкий підхід.

8. Співпраця з місцевими партнерами: Встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами, такими як турагентства, місцеві атракції тощо, може розширити ваше споживче оточення.

9. Наявність в інтернеті: Сучасні клієнти активно використовують Інтернет для пошуку інформації та здійснення бронювань. Маючи веб-сайт і присутність в соціальних мережах, ви можете більше привертати увагу.

10. Постійне вдосконалення: Аналіз фідбеку клієнтів, вивчення трендів і постійне вдосконалення якості надання послуг та продукції допоможе підтримувати конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Загалом, досягнення і підтримання конкурентоспроможності в індустрії гостинності вимагає багатогранного підходу, враховуючи потреби та очікування клієнтів, ринкові тренди та інновації.

2.2. Загальна характеристика лаунж-бару «Za sklom»

За словниковим значенням, назва лаунж-бар пішла від слова «lounge», що у перекладі із англійської означає «вітальню» або «кімнату для відпочинку». Перші лаунж-бари з'явилися у готелях та аеропортах як спеціальні приміщення, призначені для спокійного відпочинку та вживання напоїв. З часом цей концепт поширився і на самостійні заклади.

У лаунж-барах гості можуть розслабитися на зручних кріслах або диванах, використовувати невеликі столики, переглядати телевізор, слухати живу або тиху музику і насолоджуватися різноманітними розвагами. Освітлення може бути як приглушеним, так і яскравим, інколи навіть дозволяє танцювати.

Для створення особливої атмосфери в лаунж-барах використовуються елементи, такі як приглушена музика, свічки, декоративне освітлення та відеопроєкції. Деякі лаунж-бари комбінуються з бібліотеками, де гості можуть насолоджуватися читанням. Також, деякі з них надають можливість проведення свят та вечірок.

Варто зазначити, що лаунж-бар відрізняється від класичного бару і нічного клубу своєю спокійною та релаксуючою атмосферою, ідеально підходячи для дружніх зустрічей, невеликих компаній або відпочинку після робочого дня.

Зазвичай лаунж-бари розташовані в області біля нічних розважальних закладів або поруч з ресторанами. Це робиться з метою того, щоб відвідувачі, які втомилися від шумних розваг та гамірного оточення, мали можливість відокремитися від інших і насолоджуватися спокійним часом на самоті або разом із своїми близькими друзями чи близькою людиною.

Лаунж-бар «Za sklom» – це підприємство приватної власності, яке розташоване на окраїні м. Тернопіль по вул. 15 Квітня 1Е біля Збарзького кільця. Екстер'єр - висока темного кольору порцелянова будівля.

Лаунж-бар «Za sklom» - це елітне гастрономічне підприємство. Будівля комплексу виготовлена в стилі сучасного мистецтва. Ресторанний комплекс розташований на єдиному поверсі. Зовнішній вигляд цієї будівлі вражає величчю та темними колірними відтінками порцелянового покриття.

Територія не має обмежень, бар та ресторан розташовані на другому поверсі ТРЦ Golden Ring. Великий вхід має стійку даху, що забезпечує захист гостей закладу від погодних умов. На фасаді комплексу розташований символ підприємства.

Лаунж-бар «Za sklom» цілком сучасний у своєму дизайні. Він оформлений в різних фіолетових тонах та розділений на різні зони для відпочинку. При вході можна побачити надпис, де між буквами відображено зображення кальяну. У цьому закладі є можливість провести час в загальному залі, а також VIP-кабінки для компаній.

Інтер'єр дуже просторий та переважно в фіолетових тонах. Освітлення дуже темне, схоже на клубне, і в закладі розташовані три різні зони для відпочинку. Перша з них - ігрова кімната, друга - барна стійка та столики, а третя - зона для спокійного відпочинку. Великі панорамні вікна надають закладу чудовий вид на навколишню місцевість.



Рис. 2.2. Екстер'єр лаунж-бару «Za sklom»

Біля входу можна побачити насичені фіолетові стіни, а на ланцюгах розміщена цікава клітка, а також табличка з графіком на золотистому фоні.

На підвіконнях ростуть невеличкі пальми в кашпо. Декор столиків дуже креативний - посередині верхньої частини столу розташована скляна смужка, в якій розміщені гілки хвої з малими білими камінчиками.

У цьому закладі пропонується європейська кухня, проте ціни тут вищі, ніж середні на ринку.

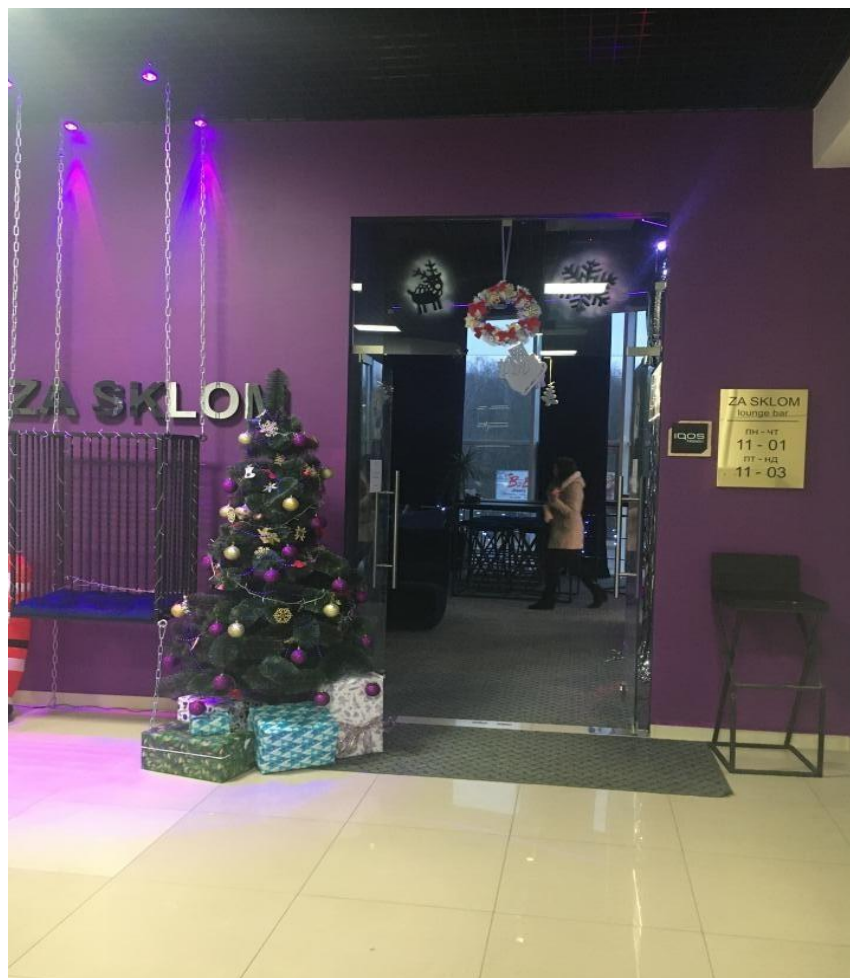


Рис. 2.3. Інтер'єр приміщення лаунж-бару «Za sklom»

Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура лаунж-бару «Za sklom» є лінійною (рис. 2.4). Очолює кожний підрозділ керівник. Працівники підрозділу підпорядковуються тільки цьому керівнику.

Оргструктура даного підприємства відповідає таким вимогам: оперативність (рішення приймаються швидко); надійність (гарантована достовірність передання інформації); простота (легкість розуміння працівниками зв'язків в організації).

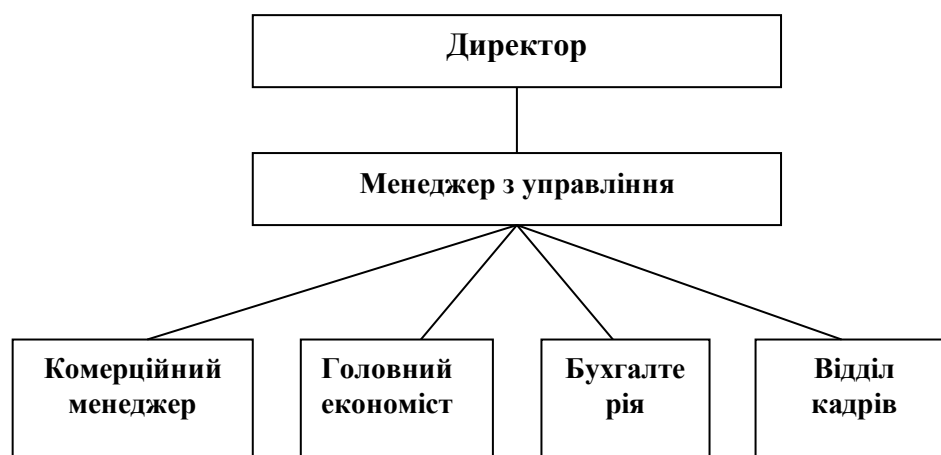


Рис. 2.4. Організаційна структура досліджуваного підприємства

Лаунж-бар «Za sklom» працює на принципах децентралізації (це передбачає делегування відповідальності за ключові рішення на більш низькі рівні управління). Такий підхід передбачає зменшення централізованого контролю за рішеннями, які приймає управлінський персонал. Збільшення автономії сприяє підвищенню відповідальності закладу за фінансовий результат, робить саму організацію більш гнучкою та динамічною.

На нашу думку, філософія індустрії гостинності в основному пов'язана із служінням людям. У індустрії гостинності - широкому комерційному сегменті, який включає ресторани, готелі, парки розваг, круїзні лінії тощо - гості є ключовим компонентом, який дозволяє компанії досягати своїх цілей.

Філософія, заснована на служінні людям, яку постійно демонструють постачальники послуг, керує персоналом гостинності в їхніх зусиллях досягти задоволеності клієнтів і, зрештою, успіху в бізнесі. Запропонований підхід до визначення сутності філософії ресторанного бізнесу розкриває можливості для створення конкурентних переваг для таких підприємств. Це досягається через впровадження сучасних управлінських механізмів, надання унікальних послуг та забезпечення високоякісного надання послуг. Останнє вимагає відповідності певним стандартам і вимогам, таким як використання інноваційної та сучасної

техніки, організація сучасних методів надання послуг і виробництва, дотримання моральних, етичних і юридичних норм, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів та пильне ставлення до власної роботи.

Дати клієнтам те, що вони хочуть, - це лише початок філософії гостинності. Важливо відповідати потребам і очікуванням гостей, а потім надавати послуги, що виходять за межі цих вимог і припущень. Керівництво лаунж-бару «Za sklom» постійно намагається досягти вершини в обслуговуванні гостей, відкоригувавши процес виявлення того, чого люди потребують і хочуть, а потім надаючи більше. Філософія надання послуг передбачає навчання співробітників, а також врахувати емоції відвідувачів, щоб створити приємні враження щодо надання послуг.

У цьому контексті конкурентні переваги продукту лаунж-бару «Za sklom» включають:

- індивідуальний технічний проект закладу;
- унікальний дизайн інтер'єру та зовнішнього оформлення;
- високий рівень комфорту, включаючи максимальну кількість зручностей для гостей, яких більше, ніж у конкуруючих підприємствах;
- великий вибір риби, елітного алкоголю, присутні фірмові коктейлі;
- привітний персонал.

Письмову філософію гостинності, яку публікують в мережі Instagram і читають як працівники, так і гості, можна розглядати як просто нагадування про віру в надання послуг, яку має бізнес. Воно втрачає сенс, якщо не проявляється щодня в діях співробітників компанії по відношенню до гостей. Наприклад, табличка на стіні, яка стверджує про наймовірне надання послуг клієнтам з боку персоналу закладу харчування, не має ніякого відношення до взаємодії гостей, яка, наприклад, може різко впасти до глибини антагонізму. Поведінка співробітників, зумовлена підтримкою письмової філософії, є життєво важливим елементом демонстрованих переконань гостинного бізнесу.

Під час дослідження діяльності лаунж-бару «Za sklom» нами були виявлені наступні недоліки:

- невдале розміщення - розташоване на окраїні міста, гостям закладу важко добиратися;

- небагато вільного простору, невелике приміщення, але це компенсується зручними диванчиками і привітним персоналом;

- ціни вищі середніх.

З метою всебічного аналізу діяльності підприємства необхідно розглянути особливості його виробничо-господарської діяльності.

2.3. Оцінка виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Фінансовий стан підприємств став ключовим показником, що описує остаточні результати їх діяльності. Кількісні та якісні показники фінансового положення визначають позицію підприємства на ринку та його здатність функціонувати в економічному середовищі.

Прибуток є реальним показником ефективності функціонування підприємства і визначає його реальні можливості фінансувати науково-технічний, соціальний та інноваційний розвиток.

У сучасних економічних умовах успіх компаній значною мірою залежить від ефективного управління власними та привабленими фінансовими ресурсами та активами.

На основі «Балансу» та «Звіту про фінансові результати» оформимо вихідні дані до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення			
				2020-2021 рр.		2021-2022 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Власний капітал тис. грн	-5690	-4899	-3189	-791	-13,9	-1710	-35

Продовження табл. 2.1

Власні кошти, тис. грн	2538	2432	2500	-106	-4,2	68	2,8
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	996	599	450	-397	-39,9	-149	-24,9
Необоротні активи, тис. грн	1804	1992	2053	188	10,4	61	3,1
Залучений капітал, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток, тис. грн	6516	5979	6001	-537	-8,2	22	0,4
Амортизаційні відрахування, тис. грн	3383	2280	2350	-1103	-32,6	70	3,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	4823	7615	7756	2792	57,9	141	1,9
Техніко-технологічна складова діяльності підприємства							
Повна вартість основних засобів, що надійшли, тис. грн	1872	1958	1850	86	4,6	-108	-5,5
Повна вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	1554	1742	1802	188	12,1	60	3,4
Повна вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн	1845	2326	2630	481	26,1	304	13,1
Обсяг випущеної продукції, тис. грн	1846	1915	2150	69	3,7	235	12,3

Аналіз господарської діяльності лаунж-бару «Za sklom» за 2020-2023 рр. свідчить про коливання показників діяльності підприємства. Позитивною є тенденція зменшення величини довгострокових зобов'язань – за період 2020-2021 рр. на майже 40% і за 2021-2022 рр. – на 24,9%.

Спостерігається незначне збільшення необоротних активів за 2020-2022 рр.

Чистий прибуток підприємства за період 2020-2021 рр. зменшився на 8,2%. Очевидно це пов'язано із локдауном, який відбувся у 2020 р. та обмежувальними заходами через розповсюдження COVID-19. Варто зазначити, що у цей період змінилися споживчі звички та попит на багато товарів і послуг. Багато компаній, особливо у сферах гостьового надання послуг, туризму і розваг, відчували спад попиту на свої товари та послуги. Багато підприємств були змушені призупинити

або обмежити свою виробничу діяльність, що призвело до зниження обсягу продукції та, відповідно, обороту.

Деякі підприємства були змушені інвестувати в додаткові заходи безпеки та гігієни для протидії COVID-19, що збільшило їхні витрати.

Загальна економічна нестабільність та невизначеність, пов'язана з COVID-19, вплинула на інвестиційний клімат і споживчу діяльність, що призвело до зменшення прибутку.

Лаунж-бар «Za sklom» відповів на ці виклики шляхом переосмислення своєї бізнес-стратегії, зменшення витрат та пошук нових можливостей для адаптації до нових реалій.

У 2022 р. спостерігається збільшення чистого прибутку підприємства на 0,4%.

У зв'язку із воєнними діями в Україні лаунж-бар закрався на деякий час і, відповідно, прибутку не отримував, однак, відкрившись влітку, швидко наростив обсяги виробництва та надання послуг. Частково нарощення виробництва і збільшення популярності закладу відбулось у зв'язку із збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб у Тернополі, які, бажаючи відпочити, відвідували заклад.

Основні засоби - це матеріальні активи, які підприємство утримує для використання у виробництві, постачанні товарів і послуг, оренди третім особам або для адміністративних цілей і мають очікуваний строк корисного використання, який перевищує один рік (або операційний цикл, якщо він триває більше року). На кінець 2021 р. спостерігається збільшення вартості основних засобів на 26,1%, а на кінець 2022 р. – на 13,1%.

Кваліфікований персонал вносить великий вклад у підвищення продуктивності та якості надання послуг. Це, у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Колектив забезпечує ефективний процес виробництва та надання послуг та виконання завдань, що сприяє зростанню прибутковості підприємства. Чисельність працівників підприємства подано у таблиці 2.2.

Задоволеність клієнтів часто залежить від взаємодії з персоналом. Доброзичливий та компетентний персонал може створити позитивне враження про підприємство та сприяти вірності клієнтів.

Кадрова складова діяльності підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Кількість прибулих (набраних) працівників, осіб	3	2	2	-1
Кількість вибулих (звільнених) працівників, осіб	2	1	-	-1
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	18	20	21	2

Команда, яка має здатність генерувати нові ідеї і працювати над інноваційними рішеннями, є безцінною для розвитку підприємства. Персонал, який відчуває вільну атмосферу для творчості, може допомогти в розробці нових продуктів і покращенні процесів. Досвідчений персонал може допомогти в ідентифікації та управлінні ризиками на підприємстві. Вони можуть бути ключовими факторами у забезпеченні безпеки та відповідності законодавству.

З метою всебічного аналізу маркетингового середовища, стратегії діяльності організації та виявлення проблем і можливостей підприємства доцільно провести маркетинговий аудит зовнішнього середовища та маркетингової діяльності фірми. Можливості та загрози підприємства в цих сферах оформлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив мікросередовища на діяльність лаунж-бару «Za sklom»

Об'єкт аналізу	Загроза	Можливість
<i>Сама компанія</i>		
Організаційна структура		+
Шкідливість виробництва	+	
Можливість надання знижок клієнтам		+
<i>Постачальники</i>		
Територіальна віддаленість від постачальників продукції, що знаходились на сх. Україні	+	

Територіальна близькість до європейських постачальників продукції		+
Відсутність в українських постачальників необхідної сировини	+	
Наявність у зарубіжних постачальників необхідної сировини		+
<i>Фінансові посередники</i>		
Рахунок підприємства обслуговує банк		+
Співпраця із страховими компаніями		+
<i>Споживачі</i>		
Продукція підприємства орієнтується на споживача з рівнем доходу вище середнього	+	
<i>Контактні аудиторії</i>		
Зацікавленість банків у функціонуванні підприємства		+
Контроль з боку громадських організацій по охороні довкілля	+	
ЗМІ		+
Жорсткий контроль з боку податкової адміністрації	+	
Зацікавленість міської ради у прибутковості лаунж-бару «Za sklom»		+
<i>Конкуренти</i>		
Висока конкуренція	+	

Важливий вплив на маркетингову діяльність досліджуваного нами підприємства має макросередовище.

Макромаркетингове середовище проаналізоване у таблиці 2.4.

Вплив макросередовища на діяльність лаунж-бару «Za sklom»

Об'єкт аналізу	Загроза	Можливість
<i>Демографічні фактори</i>		
Тенденція зменшення чисельності населення України	+	
<i>Економічне середовище</i>		
Високий рівень інфляції	+	
Зниження ВВП	+	
Зменшення доходів населення	+	
Несприятлива економічна ситуація в країні й світі	+	
<i>Екологічні фактори</i>		
Дефіцит сировини на українському ринку	+	
Забруднення навколишнього середовища	+	
Державне регулювання використання природних ресурсів	+	
<i>Технічне середовище</i>		
Прискорення НТП		+
Низькі дотації на проведення науково-технічних розробок в Україні	+	
<i>Політичне середовище</i>		
Високий рівень корупції	+	
Законодавство України	+	+
Наявність «тіньової економіки»	+	

Зменшення чисельності населення України - це серйозна демографічна проблема, яка може мати важливий вплив на сферу гостинності та готельного бізнесу в країні.

Зі зменшенням населення зменшується і кількість потенційних клієнтів. Це може призвести до зменшення попиту на послуги закладів відпочинку та харчування і, відповідно, до зниження заповненості. А також демографічний спад

може призвести до зменшення доступної кваліфікованої робочої сили. Це може вплинути на можливість ресторанів знайти кваліфікований персонал для надання послуг гостям.

Зі зменшенням кількості гостей ресторани можуть конкурувати за тих самих клієнтів, що може призвести до посилення конкуренції та зниження цін на готельні послуги.

Що стосується українського законодавства, то тут варто відзначити, що воно може впроваджувати занадто жорсткий контроль з боку держави на діяльність малих та середніх підприємств, а з іншої сторони, бути каталізатором розвитку бізнесу. Так, наприклад, Закон України «Про енергетичну ефективність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2, ст.8) надає можливість отримання субсидій, податкових та фінансово-кредитних пільг від держави; стимулює до раціонального використання енергоресурсів, що призводить до зниження витрат на виробництво продукції та її собівартості [41].

А Податковим Кодексом України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112) передбачено встановлення високих податкових ставок, значну частину прибутку необхідно відраховувати до бюджету [48].

Для перетворення ідеї товару у фізичний продукт, лаунж-бар «Za sklom» проводить аналіз інформації про потенційних споживачів, конкурентів, які працюють у даному бізнес-середовищі, а також вивчає витрати на виробництво послуги та введення її на ринок. Фактори зовнішнього середовища мають вплив на маркетингові рішення і можуть як сприяти, так і заважати інноваційній діяльності.

Орієнтація на ринок передбачає дослідження споживачів і конкурентів шляхом залучення до цього процесу всіх менеджерів і співробітників фірми. Оскільки продукція цього підприємства є специфічною і має обмежений круг споживачів, вибір певного способу реклами важливий завданням для співробітників маркетингового відділу.

Підприємство повністю відмовилося від використання реклами в газетах, на телебаченні та в журналах, оскільки вважає її неефективною для своєї діяльності у даній галузі. Наразі лаунж-бар «Za sklom» надає всю необхідну інформацію про

свою діяльність та нові пропозиції через соціальні мережі в Інтернеті.

Варто зауважити, що бари можуть бути чутливими до економічних змін та споживчих витрат. Економічна рецесія може призвести до зменшення витрат клієнтів на розваги і послуги гостинності. Економічна рецесія - це період спаду в економіці, коли валовий внутрішній продукт (ВВП) зменшується і супроводжується падінням обсягу виробництва, збільшенням безробіття, зниженням споживчих витрат і загальною економічною нестабільністю. Рецесія може виникати з різних причин і мати різну тривалість та масштаб. Компанії можуть зменшувати інвестиції в нові проекти та розвиток, оскільки стають більш консервативними в умовах невизначеності.

Без перебільшення можна сказати, що рецесія зараз притаманна українській економіці у зв'язку і декількома причинами. По перше, економіка ще не встигла оновитись після запровадження жорстких мір через коронавірусну хворобу. По друге, воєнний конфлікт на Сході України практично зупинив виробництво, призвів до катастрофічного зменшення ВВП, збільшення інфляції.

Рецесія - це складний економічний процес, який може впливати на різні аспекти життя суспільства. Уряди та центральні банки зазвичай вживають заходів для стимулювання економіки і виходу з рецесії, таких як зниження процентних ставок, фіскальні заходи та інші політичні заходи.

Нами були ідентифіковані наступні недоліки володіння баром:

1. Обмежений невеликий відпочинок - робота у вихідні, святкові дні, а також у вихідні дні в екстрених випадках.

2. Спілкування з клієнтами у стані алкогольного сп'яніння може викликати стрес. Деякі клієнти в стані алкогольного сп'яніння можуть легко переступити межу та стати нашкодити бізнесу. Важливим є організація коротких тренінгів для співробітників щодо того, як керувати натовпом. Барменам важливо пройти курси підвищення кваліфікації з безпечного надання послуг, щоб вони могли розпізнати, коли клієнт випив занадто багато.

3. Суворі правила і норми в галузі. Володіння баром завжди супроводжується суворими правилами та нормами. Необхідним є наявність ліцензій і дотримання правил безпеки харчових продуктів.

4. Висока вартість відкриття бізнесу. Вартість відкриття та володіння баром є вимагає значних початкових інвестицій, тому може стати серйозною перешкодою для входу на ринок будь-якого підприємця.

5. Жорстка конкуренція.

6. Розробка маркетингового плану або SEO оптимізації.

8. Бари стикаються з високим рівнем ризику недоотримання прибутків та обмеженим терміном свого існування.

Володіння баром - це великий зобов'язання, і воно пов'язане з різними викликами та ризиками. Перш ніж розпочати такий бізнес, важливо ретельно підготуватися та розглянути всі аспекти, що можуть вплинути на його успіх.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛАУНЖ-БАРУ «ZA SKLOM»

3.1. Обґрунтування вибору закупівлі льодогенератора для забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Здавна людство прагнуло до більшого комфорту у повсякденному житті. Винайдення таких інновацій, як електрика, кондиціонери, холодильники, радіо та інші суттєво змінило життя суспільства.

У 1850 році в США американський лікар Джон Горі розробив пристрій, який може виробляти лід. На даний час його винахід широко використовується. У сучасному світі ця корисна машина називається льодогенератором і відмінно обслуговує людство.

Лід - це природний продукт, який люди активно використовують для різних цілей. Проте для його отримання необхідне спеціальне обладнання, таке як льодогенератор. Льодогенератор - це спеціальне устаткування, створене з метою виробництва льоду, який зазвичай використовується для охолодження напоїв та зберігання продуктів харчування. Для роботи бару потрібно багато льоду.

Вибір найоптимальнішого льодогенератора для бару залежить від кількох факторів, таких як бюджет, потреби в просторі та місткості. Доступним варіантом для більшості барів буде Ice Machine - 50 кг/день - Bullet Cubes - повітряне охолодження. З 10 напоями на кілограм льоду ця модель може забезпечити до 500 напоїв щодня. А також лід необхідний для зберігання продуктів, з яких виготовляються страви, зокрема морські, у лаунж-барі.

Сьогодні на ринку можна зустріти величезну кількість різних моделей льодогенераторів, але при цьому принцип дії у них у всіх буде той самий:

1. На поверхню випарника за допомогою спеціальної помпи подається вода.
2. Після того як вода потрапляє на випарник, вона перетворюється на лід

3. Потім на лід, що утворився у вигляді кубиків або пірамідок, подається гаряча пара

4. Внаслідок впливу гарячої пари шматочки льоду відвалюються від випарника та потрапляють у спеціальний бункер.

5. У бункері підтримується низька температура, яка дозволяє льоду знову перетворитися на воду.

При виборі льодогенератора слід приділяти увагу наступним аспектам:

Продуктивність. Якщо потрібен льодогенератор для дому, то можливо вибрати пристрій, який виробляє приблизно 12-15 кілограмів льоду на добу. Однак, якщо потрібен професійний льодогенератор (наприклад, для кафе чи ресторану), то варто розглянути більш продуктивні моделі з щоденним виробництвом від 20 до 50 кілограмів льоду. Також є промислові льодогенератори, які виробляють лід великими обсягами.

Тип установки. Льодогенератори можуть бути підлоговими або настільними. Настільні пристрої компактніші, але менш продуктивні. Вони чудово підходять для використання в домашніх умовах, а також у невеликих кафе або барах.

Спосіб подачі води. Є льодогенератори з бункером для води та ті, які підключаються до централізованого водопостачання. Очевидно, що останні є більш продуктивними. Вони ідеально підходять для громадських закладів, супермаркетів та гастрономічної промисловості.

Форма льоду. При виборі льодогенератора слід враховувати, як планується використовуватися лід. Для охолодження напоїв ідеально підходить льодогенератор кубикового льоду. Також існують моделі, які виробляють лід у формі кубів-пірамід або пальчиків. Якщо потрібен лід для охолодження та зберігання продуктів, наприклад, риби або м'яса, необхідно вибирати льодогенератор з льодом у вигляді луски.

Тип бункера. Бункер, де зберігається готовий лід, може бути вбудованим чи виносним. Вбудований бункер зазвичай знаходиться в льодогенераторах для дому, кафе, ресторанів та інших невеликих організацій. Виносний бункер часто використовується на рибних або м'ясопереробних підприємствах, де потребують великі обсяги льоду.

Виробник. Важливо вибрати відомих і перевірених виробників льодогенераторів, таких як Klarstein, Brema, Frosty, Goodfood.

Для підвищення ефективності діяльності лаунж-бару «За склом» ми пропонуємо закупити льодогенератор кубикового льоду СВ 416 фірми BREMA (рис. 3.1), оскільки на даний час лаунж-бар використовує старе обладнання та льодогенератор, який не продукує необхідну кількість льоду на добу. Запропонований льодогенератор є нового покоління із сучасними технічними характеристиками.

Льодогенератори від фірми Brema славляться своєю надійністю завдяки комп'ютеризованому виробництву та випробуванням якості у спеціальній дослідницькій лабораторії. Однією з особливостей льодогенераторів Brema є система автоматичного регулювання рівня льоду в бункері. Коли бункер заповнюється льодом, машина автоматично призупиняє виробництво льоду, а при його витрачанні відновлює процес для забезпечення постійного запасу. Крім того, льодогенератори Brema використовують технологію «sprayers system», яка слідкує за станом форсунок, які наносять воду на випарник. Ця система дозволяє автоматично замінювати форсунки, якщо на них накопичується вапняковий відклад.



Рис. 3.1 Льодогенератор СВ 416 фірми BREMA

Модель льодогенератора BREMA СВ 416 має наступні особливості:

- виготовлений з корпусу нержавіючої сталі;

- вага кубика льоду становить 18 грамів;
- використовує екологічно безпечний холодоагент r404a;
- рівень льоду підтримується автоматично;
- має вбудований бункер для зберігання льоду;
- охолоджується повітрям;
- для монтажу потрібно підключити подачу холодної води (з вентилем 1/2" або 3/4") та водовідведення (діаметр стоку - 24 мм).

Технічні характеристики подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Технічні характеристики льодогенератора СВ 416 фірми BREMA

Технічний елемент	Характеристики
Вага, кг	52
Габарити, мм	500x580x690
Напруга, В	220
Матеріал корпусу	нержавіюча сталь
Тип охолодження	повітряне
Об'єм бункера для льоду, кг	16
Продуктивність, кг / добу	42
Тип льоду	кубики
Підключення до водопроводу	є
Потужність, КВТ	0,45
Вартість	56351 грн

Застосування даного генератора допоможе зменшити використання електроенергії, а також збільшити швидкість виготовлення коктейлів у лаунж-барі «Za sklom».

Чиста теперішня вартість (NPV) - це різниця між сумою теперішньої вартості грошових потоків від інвестицій на кожен період часу та теперішньою вартістю самого інвестиційного проекту. Якщо $NPV > 0$, то це свідчить, що норма прибутковості проекту перевищує необхідну ставку прибутковості інвестицій (ставку дисконту). Якщо $NPV = 0$, то норма прибутковості проекту точно

відповідає необхідній ставці прибутковості, а якщо $NPV < 0$, то прибутковість проекту очікується меншою за необхідну ставку.

Оскільки при реалізації проекту передбачаються разові інвестиції, то для визначення чистої теперішньої вартості використаємо формулу:

Очікувані прибутки від використання нового ефективнішого льодогенератора очікуються в сумі 45 тис. грн. щорічно. Проект реалізується протягом 3 років.

$$NPV = \sum_t \left(\frac{P_t}{(1+r)^t} \right) - IC \quad (3.1)$$

Отже, чиста теперішня вартість проекту становитиме:

$$NPV = (45000/(1+0,2)^1 + 45000/(1+0,2)^2 + 45000/(1+0,2)^3) - 56351 = 38410 \text{ грн}$$

Оскільки NPV проекту додатне, то пропозиція вважається прийнятною.

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій IP за формулою:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} / IC \quad (3.2)$$

$$PI = (45000/(1+0,2)^1 + 45000/(1+0,2)^2 + 45000/(1+0,2)^3) / 56351 = 1,7$$

Розрахуємо дисконтований термін окупності DPP – мінімальний часовий інтервал, за межами якого:

$$\sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} \geq IC \quad (3.3)$$

Дисконтований термін окупності є одним із ключових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту. Сутність методу дисконтованого терміну окупності у тому, що з початкових витрат за реалізацію інвестиційного проекту послідовно віднімають дисконтовані грошові доходи таким чином, щоб окупити (покрити) інвестиційні витрати.

Таблиця 3.2

Розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій

Період, роки	Дисконтований грошовий потік	Накопичувальний дисконтований потік
0	-56351	
1	37500	37500
2	31250	68750
3	26470	95220

Якщо продисконтувати очікувані грошові потоки за ставкою 20%, то окупність проекту становитиме майже 2 роки (1 рік 8 місяців), оскільки накопичувальний дисконтований грошовий потік за даний період перевищить первісну суму інвестицій.

$$DPP = 1 \text{ рік } 8 \text{ місяців}$$

Оцінка економічної ефективності свідчить про те, що пропозиція для підприємства є економічно вигідна і рекомендується до впровадження.

Такі моделі великої місткості ідеально підходять для барів, де подають багато коктейлів та інших напоїв, для яких потрібні кубики льоду. Модель з повітряним охолодженням вимагає трохи додаткового простору в приміщенні. Однак багатьом власникам барів подобається те, як їх легко встановити та обслуговувати.

Загалом можна сказати, що вибір льодогенератора для ресторану чи бару – одне з найважливіших рішень для бізнесу. Розмір льодогенератора, тип льоду та комерційні вимоги до встановлення льодогенератора – це ті фактори, які потрібно обов'язково враховувати.

3.2. Підвищення ефективності надання послуг у лаунж-барі «Za sklom» через встановлення POS терміналів.

Ресторанні інновації покращили досвід замовлення їжі до такого рівня, що іноді навіть не потрібно бачити іншу людину, щоб запросити та отримати вашу їжу.

Хоча онлайн-замовлення та доставка їжі зараз є звичайною практикою, в основному через те, що кухні мали стати повністю цифровими ресторанами під час пандемії, був час, коли їжу продавали лише з кіосків, як і все інше на ринку.

Сучасні ресторани перебувають у процесі відновлення після локдауну 2020-2021 рр. та початку воєнних дій на території України.

До COVID-19 багато закладів громадського харчування шукали можливість пропонувати клієнтам варіанти онлайн-замовлень. Після того, як карантин змусив ресторани по всій країні закрити свої двері, тисячі закладів у світі перейшли на платформи онлайн-замовлень, такі як DoorDash і Uber Eats. У багатьох випадках цей тип технології дозволяв їм оплачувати рахунки. Однак, багато ресторанів виявили, що укладання контракту з більш ніж однією платформою онлайн-послуг може бути проблемою.

Варто зауважити, що кризи, з якими стикнулася індустрія гостинності в останні роки вплинули на роботу багатьох ресторанів. Багато ресторанів і клієнтів намагаються скоротити операції з готівкою. Це економить час та вважається більш безпечними операціями. Коли клієнти можуть авторизувати платіж за допомогою власного мобільного телефону, їм не потрібно проводити свою кредитну картку. Наразі це ідеально підходить для зменшення контактів між клієнтами, але також сприяє більшій зручності та ефективності. Ці програми нескладно встановити, і багато клієнтів уже використовують їх на регулярній основі.

Переваги та недоліки популярних платформ для онлайн-замовлень і доставки відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Популярні платформи для онлайн-замовлень і доставки

Платформа	Опис	Переваги	Недоліки
UberEats	Світовий лідер із великою аудиторією	Широка аудиторія клієнтів	Високі комісії
DoorDash	Популярна платформа в США	Гнучка система знижок	Обмежене географічне покриття
Grubhub	Одна з найстаріших платформ у США	Маркетингова підтримка	Висока конкуренція
Toast POS	Інтегрована система управління замовленнями та оплатою	Повний контроль над даними	Потребує додаткових інвестицій
Square	Інтегроване рішення для ресторанів і магазинів	Простота використання	Обмежені функціональні можливості

Портативні системи з сенсорним екраном і POS можуть скоротити час обслуговування до п'яти хвилин за столом. Ресторани, які застосували кишенькові

POS-системи, повідомляють про підвищення рівня задоволеності клієнтів і зменшення кількості помилок у замовленнях. Ці системи пропонують персоналу та клієнтам більшу гнучкість. Вони також дозволяють ресторонам ефективніше продавати продукти харчування чи спеціальні страви. Клієнти звикли до цих систем, і оскільки вони сприяють підвищеній точності замовлень, клієнти, як правило, отримують більше задоволення.

Краще надання послуг клієнтам і ефективніша робота ресторану означає кращу турботу про клієнтів і більш прибуткову діяльність, а отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

SERVIO POS є сучасним набором модулів та інструментів, призначеним для автоматизації ресторанного бізнесу, і може впоратися з завданнями будь-якої складності. Цей набір включає в себе такі компоненти:

- касова система, яка підтримує операційні системи windows, android та ios.
- складський модуль з можливістю ведення управлінського обліку, доступний через веб-інтерфейс.
- застосунок для мобільних офіціантів для зручного обслуговування гостей.
- кухонні термінали для замовлення та ведення кухонного обліку.
- інфо-дисплеї для відображення черги або загальної інформації у залі.
- центр замовлень, який інтегрований з вашим сайтом, додатком і чат-ботом.
- модуль керування доставкою та застосунок для кур'єрів для ефективної організації доставки страв.
- система лояльності, яка включає в себе дисконтну систему, бонуси, сертифікати та купони для залучення та утримання клієнтів.
- кіоски самообслуговування для зручного замовлення та оплати без прямого взаємодії з персоналом.
- облік робочого часу для ефективного управління персоналом.
- використання ботів для надання послуг клієнтам та допомоги персоналу.
- широкий спектр можливих інтеграцій для підтримки та розширення функціональності системи.

Для підвищення ефективності діяльності Лаунж-бар«ZA SKLOM» ми пропонуємо закупити POS-термінали новітнього покоління.

POS-термінали представляють собою спеціальні банківські пристрої, які дозволяють виконувати основні операції з переказу фінансових коштів. Сучасні виробники пропонують широкий вибір POS-терміналів, кожен із яких прагне забезпечити високу якість і комфорт у користуванні. Ця різноманітність обумовлена потребами ринку та різними видами обладнання, що пропонуються.

Основні різниці між POS-терміналами зумовлені їхньою конструкцією. З цієї точки зору, обладнання поділяється на дві головні категорії: мобільні та стаціонарні. Кожен з них має свої переваги і обмеження.

Стаціонарні POS-термінали призначені для використання в постійних торгових точках або підприємствах. Вони не можуть бути швидко переміщені в інше місце, на відміну від мобільних варіантів. Зазвичай їх використовують там, де передбачені регулярні операції з готівкою, такі як в магазинах, супермаркетах, аптеках та інших подібних закладах.

Мобільні POS-термінали є більш функціональними, оскільки їх можна легко переміщувати в межах торгового приміщення або в інші місця. Ці пристрої працюють на принципі вбудованого акумулятора, який може бути заряджений за допомогою спеціального зарядного пристрою.

Такі моделі повністю підкорюються ємності акумулятора і не потребують підключення до стаціонарної електричної мережі. Час роботи такого обладнання залежить від об'єму встановленого акумулятора і може варіюватися від кількох годин до декількох днів.

POS-термінали поділяються на два основних типи в залежності від методу управління: сенсорні і механічні. Механічні термінали використовуються за допомогою натискання кнопок на їхній панелі керування, що робить їх зручними для ситуацій з великим обсягом роботи, наприклад, банківських операцій. Сенсорні моделі, натомість, ідеально підходять для використання в аптеках, ресторанах та інших закладах, де вони можуть бути використані менш часто.

Вибір конкретного POS-терміналу повністю залежить від його майбутнього призначення та типу підприємства, де він буде встановлений. Також важливо

враховувати очікувану кількість обслуговуваних клієнтів, оскільки це впливає на потрібну продуктивність пристрою.

При виборі POS-терміналу також слід звертати увагу на тип підключення до інших пристроїв і на виробника обладнання. Довіра варта лише тим компаніям, чий продукт має добру репутацію на світовому ринку. Перед покупкою рекомендується детально вивчити відгуки власників конкретних моделей.

Ми пропонуємо закупити POS термінал Likeros Dual 15 з екраном покупця 15'' (рис. 3.2).

Зазвичай POS-термінал складається з компонентів, таких як монітор, системний блок, дисплей для покупця, програмована клавіатура, зчитувач карт, друкувальний пристрій, фіскальна одиниця і програмне забезпечення. Цей POS-термінал окрім іншого, має інтерфейс для взаємодії з користувачем, який допомагає знайти необхідний товар, ознайомитися з його ціною та терміном придатності тощо.

Pos-термінал Likeros Dual 15 з двома екранами комбінує в собі дві ключові споживчі переваги - доступну цінову політику та надійність у роботі. Цей pos-термінал відзначається довговічністю завдяки стійкому сенсорному ємнісному екрану, системі охолодження без вентиляторів, яскравій та контрастній матриці і зчитувачу магнітних карт. Усе це сприяє стабільності, зручності та тривалому безвідмовному функціонуванню. Змінюючи нахил екрану, можна комфортно розмістити термінал на робочому місці з точки зору ергономіки.

Безперечно, додатковий екран є дуже корисною функцією. Під час розрахунку на касі він відображає клієнтові список придбаних товарів, а під час перерв між обслуговуванням клієнтів заповнюється актуальною маркетинговою інформацією, показуючи рекламні відеоролики та інформує про акції, які проводяться у вашому закладі.



Рис. 3.2. POS термінал Likeros Dual з екраном покупця 15''

Перевагою даного апарату в тому, що в ньому є додатковий монітор покупця, що робить його багатофункціональним терміналом. Технічні характеристики подані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Технічні характеристики POS терміналу Likeros Dual 15

Технічний елемент	Характеристики
Процесор	вбудований процесор на пасивному охолодженні Intel Celeron J1800 2,40 ГГц
Диск	швидкий SSD накопичувач на 128 GB
Оперативна пам'ять	8gb DDR3
Екран	2 x 15'' екрани з роздільною здатністю 1024 x 768 та функцією touchscreen
На борту	4 x USB 3.0, 2 x USB 2.0 Serial/COM: 4 x RJ45 (2 з автономним живленням)
Додаткові функції	вбудований зчитувач магнітних карток на 3 доріжки; Ступінь захисту передньої панелі IP 55 Порти/периферія: 1x Gibabit Ethernet RJ-45 (8P8C) 6 x USB 2x RS232(COM):2-DB9, 1x VGA 1x Audio (вихід)
Вартість	26000 грн

Також ми пропонуємо закупити 3 портативних POS-терміналів нового покоління із вбудованим чековим принтером (рис. 3.2), оскільки це зручне та продуктивне рішення для підприємств будь-якого масштабу. Завдяки цьому пристрою можна оперативно проводити транзакції і негайно друкувати квитанції, забезпечуючи безперебійну взаємодію з клієнтами.



Рис. 3.3. POS-термінал із вбудованим принтером чеків сканування QR-коду

Цей POS-термінал спрощує бізнес-процеси, оскільки він забезпечує об'єднання функцій касового терміналу і чекового принтера, уникнення проблем зам'яття паперу та інших технічних неполадок. Цей пристрій також компактний і дуже простий у використанні, що робить його ідеальним вибором для роздрібних продавців, ресторанів та інших підприємств з великими обсягами транзакцій.

Вбудований принтер чеків забезпечує точні та професійні квитанції для клієнтів, які можуть бути налаштовані відповідно до потреб вашого бізнесу, включаючи можливість додавати брендовий стиль лаунж-бару «Za sklom».

Крім того, цей POS-термінал підтримує інтеграцію з іншими бізнес-системами, такими як програмне забезпечення для бухгалтерського обліку та керування запасами, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси і відстежувати продажі та запаси в режимі реального часу.

На нашу думку, POS-термінал із вбудованим принтером чеків є обов'язковим інструментом для швидкого та ефективного обслуговування транзакцій.

Технічні характеристики POS-терміналу із вбудованим принтером чеків сканування QR-коду подані у табл. 3.5.

Технічні характеристики POS терміналу AURES SANGO MB

Технічний елемент	Характеристики
Процесор	Омар, чотириядерний процесор ARM7, 1,3 ГГц
Батарея	7,4 В 5000 мА•год
Місткість пам'яті	≥ 256 МБ, 1 ГБ ОЗП + 8 ГБ ПЗП
ОС	Андроїд
Розмір екрану	5,5 дюйма
Сенсорний екран	IPS, багатоточковий
Wi-Fi	Підтримка 802.11 б/г/н
Мікрофон	Вбудований
Друк	термальний принтер, паперове прокручування 58*35 (до комплекту не входить)
Заряджання	АС 100-240V/1.5А У змінного струму, 50/60 Гц
Ширина друкованого паперу	58 мм
Швидкість друку	70 мм/сек
Діаметр рулону	макс. 40 мм
Термін експлуатації принтера	50 км
Вихід	DC 5V / 1A
Вага	500 г
Вартість	5287 грн

Перед встановленням касового ПЗ необхідно провести низку підготовчих робіт на POS-терміналі або ПК, виділених під каси. Оскільки POS-термінал (буде купуватись у компанії, де все обладнання проходить передпродажну підготовку, яка включає заливку готового робочого образу з вже встановленою ОС, необхідними драйверами для сенсорного екрану, з встановленими мережевими клієнтами під різні протоколи зв'язку, з наявністю всіх необхідних додаткових та допоміжних утиліт. Так само може бути і встановлена працездатна версія касової

програми, на якій можна протестувати запуск і роботу POS. Вартість послуги – 12000 грн.

В порівнянні з касовими апаратами, перевага POS-терміналу полягає в здатності накопичувати дані для подальшого аналізу, таких як популярність товарних позицій та частота їхнього замовлення.

На наступному етапі нам необхідно розрахувати ефективність реалізації даної пропозиції із закупівлі одного стаціонарного та трьох портативних POS терміналів. Для цього необхідно визначити чисту теперішню вартість проектної пропозиції. Основні вихідні дані подані у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Основні фінансові показники проектної пропозиції

Пропозиція	Сумарні витрати, грн	Сумарні надходження в рік, грн
POS термінал Likepos Dual з екраном покупця 15''	26000	35000
POS термінал AURES SANGO MB	5287*3=15861	
передпродажна підготовка (встановлення драйверів для сенсорного екрану тощо)	12000	
Разом	53861	

Вихідні дані для економічного обґрунтування проекту відображені у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для економічного обґрунтування проекту

Рік існування проекту t	Витрати IC_t , тис. грн.	Ставка дисконту, %	Грошові надходження P_t , грн.
1-й	53861	20	35000
2-й		20	35000
3-й		20	35000

Оскільки при реалізації проекту передбачаються разові інвестиції, то для визначення чистої теперішньої вартості використаємо формулу:

$$NPV = \sum_t \left(\frac{P_t}{(1+r)^t} \right) - IC \quad (3.1)$$

$$NPV = (35000/(1+0,2)^1 + 35000/(1+0,2)^2 + 35000/(1+0,2)^3) - 53861 = 20536,88 \text{ грн}$$

Оскільки NPV проекту додатне, то пропозиція вважається прийнятною.

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій *IP* за формулою:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} / IC \quad (3.2)$$

$$PI = (35000/(1+0,2)^1 + 35000/(1+0,2)^2 + 35000/(1+0,2)^3) / 53861 = 1,4$$

Розрахуємо дисконтований термін окупності *DPP* – мінімальний часовий інтервал, за межами якого:

$$\sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} \geq IC \quad (3.3)$$

Таблиця 3.8

Розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій

Період, роки	Дисконтований грошовий потік	Накопичувальний дисконтований потік
0	-53861,0	
1	29167,0	29167,0
2	24305,6	53472,6
3	20588,2	74060,8

$$DPP = 2 \text{ роки } 1 \text{ місяць}$$

Оцінка економічної ефективності свідчить про те, що пропозиція для підприємства є економічно вигідна і рекомендується до впровадження.

Переваги використання POS-терміналів:

- забезпечення автоматизації та ведення обліку прийому платежів;
- усунення потреби в інкасації, оскільки використовується безготівковий розрахунок;
- захист касира від можливості прийняття фальшивих грошей;
- уникнення можливих помилок касира при розрахунку з клієнтом.

Недоліки використання POS-терміналів:

- потреба у постійному контролі над власником картки;
- можливість блокування рахунків власника картки державними органами;
- обмежена можливість використання української пластикової картки за кордоном.

До введення платіжних терміналів продавці збирали інформацію про картки вручну, використовуючи такі пристрої, як "ZipZap". Поява та розвиток платіжних терміналів обумовлена була перевагою їх ефективності, яка проявляється у скороченні часу обробки транзакцій та негайній авторизації платежів. З погляду безпеки, термінали забезпечують захист за допомогою функцій шифрування даних та можливостей аудиту. Однак, існували випадки зловмисного програмного забезпечення, що впливало на POS-термінали. Також були випадки кардингу карток, що виникали при використанні терміналів, і це призвело до відмови від магнітної стрічки для збору інформації відповідно до стандартів EMV (Europay, MasterCard та VISA - міжнародний стандарт для операцій з банківських карток з чіпом).

3.3. Застосування ІТ-технологій для підвищення конкурентоспроможності лаунж-бару «Za sklom»

Інноваційна активність є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку і його здатності до росту та

розвитку. Ця активність включає в себе впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів та методів у діяльність підприємства з метою покращення якості продукції та послуг, зниження вартості виробництва, підвищення продуктивності та здатності задовольняти потреби споживачів. Впровадження нових ідей, технологій та продуктів є важливою складовою розвитку бізнесу і суспільства загалом. Цей процес дозволяє покращити ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. Інновації стали невід'ємною частиною сучасної економіки, і підприємства, які активно впроваджують новаторські підходи і технології, мають переваги порівняно з конкурентами.

Також слід відзначити, що характеристики та якість послуг часто важко виміряти і оцінити, оскільки вони можуть бути суб'єктивними і залежати від сприйняття клієнтів. Тому компанії, які надають послуги, часто зосереджуються на покращенні взаємодії з клієнтами, підвищенні рівня задоволеності та розробці ефективних стратегій маркетингу для привертання та утримання клієнтів.

Нами запропоновано застосування наступних ІТ-технологій для забезпечення конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства:

1. Застосування енергетичного менеджменту.

Сьогоднішні реалії диктують необхідність прийняття заходів для економії витрат в управлінні споживанням енергії. Тут також необхідним є використання технологій та практик, що дозволяють знизити споживання енергії без втрати продуктивності. Це може включати в себе вдосконалення процесів, утеплення будівель, використання більш ефективного устаткування і т. д. Деякі готельні об'єкти включають інтелектуальні системи освітлення та контролю температури, а також використання малопотужних пристроїв, таких як світлодіодні світильники. Менеджменту організації також необхідно розглянути можливість використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика і інші, з метою зменшення залежності від традиційних, обмежених ресурсів. Технології Інтернету речей можуть значно розширити сферу застосування енергозберігаючих систем.

Ефективний енергетичний менеджмент є важливим для забезпечення стійкого розвитку суспільства, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище

та економію коштів. Він також сприяє забезпеченню енергетичної безпеки та зниженню викидів парникових газів.

2. Автоматизація надання послуг.

Автоматизація надання послуг у ресторанах і готелях є важливим аспектом сучасного ресторанного бізнесу. Вона сприяє покращенню якості обслуговування, оптимізації робочих процесів та забезпечує більш зручний досвід для гостей.

Використання онлайн-систем бронювання дозволяє гостям зручно забронювати столик у ресторані або номер у готелі через Інтернет. Це зменшує навантаження на персонал і дозволяє керувати завантаженістю закладу. Розробка власного мобільного додатка для ресторану або готелю дозволяє гостям замовляти страви, послуги, а також користуватися іншими зручностями через смартфони.

Для готелів важливо мати систему управління гостьовими номерами, яка дозволяє автоматизувати процеси реєстрації, виїзду та обліку послуг для гостей.

Автоматизація надання послуг може покращити якість обслуговування, зменшити витрати та підвищити задоволення гостей, що в свою чергу може призвести до підвищення прибутковості вашого готелю чи ресторану.

3. Використання програм доповненої реальності.

Використання програм доповненої реальності (AR) у готелях і ресторанах може додати новий рівень інтерактивності та зручності для гостей і клієнтів. Цю технологію можна використовувати, щоб надавати гостям такі послуги, як цифрові екскурсії, попередній перегляд середовища кімнати чи певного приміщення (наприклад, декору, зручностей тощо), послуги негайного перекладу вивісок та інших письмових матеріалів, інтерактивне меню ресторану з попереднім переглядом страв. За допомогою мобільних додатків з AR можна надавати гостям можливість віртуально оглянути готельні номери, ресторани, лобі та інші приміщення перед бронюванням. Це допомагає гостям краще оцінити свій вибір і знижує можливість незадоволеності. Ресторани можуть використовувати віртуальну реальність для покращення досвіду сприйняття вигляду їжі. Наприклад, через додаток доповненої реальності клієнти можуть переглядати віртуальні меню з додатковими інформацією про страви, рецепти та рекомендації щодо вибору страв чи напоїв. Гостям готелів можна надавати віртуальну навігацію

для пошуку легкої дороги до номеру, ресторану або інших послуг. Доповнена чи віртуальна реальність також може надавати додаткову інформацію про місцеві визначні пам'ятки та події.

З використанням AR готелі та ресторани можуть забезпечити більше інтерактивності, цікавості та комфорту для своїх гостей і клієнтів, що, в свою чергу, може призвести до покращення загального досвіду та збільшення відвідуваності.

4. Використання програм та додатків для постійних клієнтів.

Створення програм лояльності, які дозволяють клієнтам збирати бонуси, знижки, подарунки або безкоштовні послуги при кожному візиті. Програми лояльності можуть бути інтегровані в мобільні додатки. Важливо надавати можливість клієнтам створювати особистий кабінет в додатку, де вони могли б переглядати історію своїх візитів, бонуси, акції та персональні рекомендації.

Необхідно дати можливість клієнтам здійснювати бронювання номерів готелю або столиків у ресторані через мобільний додаток - використати функцію онлайн-чек-ін і чек-аут для зручності гостей. А також важливо дати клієнтам можливість замовляти їжу до свого номера готелю або столики у ресторані через мобільний додаток, забезпечити можливість налаштовувати замовлення відповідно до особистих вподобань.

Програми та додатки для постійних клієнтів допомагають зберігати та зміцнювати лояльність клієнтів, підвищувати їхню участь та створювати більше можливостей для взаємодії між вашим бізнесом і клієнтами.

5. Прогнозна аналітика.

Прогнозна аналітика для ресторану є важливим інструментом, який допомагає управлінню рестораном приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

Використання даних про минулі продажі, сезонні варіації та інші фактори для прогнозування попиту на різні страви та напої. Це допоможе оптимізувати запаси та замовлення інгредієнтів, а також встановити оптимальні ціни на страви та напої.

Застосування прогностичної аналітики допомагає ресторанам оптимізувати свою діяльність, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та покращення обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку може позитивно вплинути на їхню прибутковість і конкурентоспроможність.

Сьогодні цифрові платформи – це передовий формат для побудови бізнес-моделей, які дозволяють впроваджувати нове внутрішнє та зовнішнє функціонування та змінювати бізнес-моделі підприємства.

Транскордонне співробітництво суб'єктів господарювання на основі цифрових платформ підвищує їх конкурентоспроможність, надає абсолютно нові можливості для розвитку, але вимагає нового мислення та готовності до змін.

Цифрові платформи являють собою цифрове середовище прямої взаємодії значної кількості виробників і споживачів у певній сфері діяльності, що забезпечує зниження транзакційних витрат за рахунок цифрових технологій і змін у розподілі праці. (Рис.3.4).



Рис. 3.4. Публічні цифрові бізнес-платформи – основний формат для побудови сучасних бізнес-моделей

Цифрові платформи діють як віртуальні ринки, створюють цифрову інфраструктуру для сучасного бізнесу, з'єднують різних виробників і постачальників із споживачами, клієнтами без посередників, забезпечують гнучкість ресурсів (таких як зберігання даних, обчислення, інформаційні програми тощо), забезпечують постійну оптимізацію відносин між учасниками, результатом чого є нова модель управління ринком. Створивши або підключившись до цифрової платформи, можна продавати як кінцеву продукцію, так і окремі послуги, а також продавати чи здавати в оренду незадіяні активи. Поєднання внутрішньої цифровізації та можливостей цифрової платформи дозволяє ринку пропонувати абсолютно новий підхід до використання ресурсів та надання послуг.

Формат платформи також може бути успішно використаний для внутрішньої бізнес-моделі, яка є основою для ефективної реструктуризації внутрішньої структури компанії та взаємовідносин, ефективної координації бізнес-процесів між підрозділами, спільного моделювання нових бізнес-процесів і рішень, створення інновацій.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці у лаунж-барі «Za skлом».

Головною функцією управління охороною праці є планування організаційно-технічних заходів по охороні праці.

Планування робіт по охороні праці може бути перспективне (на декілька років), поточне (на рік) і оперативне (на квартал, на місяць, на декаду). Основною формою планування роботи по охороні праці є розробка комплексних планів покращення умов праці та санітарно-оздоровчих заходів, які включаються в угоди по охороні праці і соціально-оздоровчих заходах, які щорічно заключаються між адміністрацією та профспілкою, між роботодавцем та працівником.

Лаунж-бар «Za skлом» розробляє плани з охорони праці, виходячи з аналізу причин травматизму, загальної та професійної захворюваності; пропозицій працівників організації, державної влади, технічного та санітарного нагляду, комітетів профспілки; матеріалів атестації окремих робочих місць, санітарних та екологічних паспортів.

Комплексний план повинен містити наступні розділи:

- основні показники комплексного плану (загальна вартість робіт, чисельність працюючих, яким планується приведення стану робочих місць у відповідність з нормами і вимогами охорони праці);
- скорочення чисельності зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, на важких фізичних роботах і т. п.;
- скорочення чисельності робітників в несприятливих умовах праці по шуму, вібрації, запиленості і загазованості, температурі повітря, освітлюваності;
- лан реконструкції та капремонту будівель і споруд, що знаходяться в технічно незадовільному стані;
- план будівництва і реконструкції санітарно-побутових і допоміжних приміщень; план будівництва лікувально-профілактичних і оздоровчих закладів.

До комплексного плану також додаються конкретні плани основних заходів по зниженню виробничого травматизму, автоматизації важких і трудомістких процесів, заходів по покращенню умов праці жінок та інших заходів.

Комплексний план виробничого, науково-виробничого та іншого об'єднання, підприємства, організації слід розробляти, залучаючи робітників, інженерно-технічних працівників. Проект плану необхідно обговорити на робочих зібраннях. Необхідно передбачати забезпечення плану необхідними матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, проектно-кошторисною документацією.

Реалізація цих планів забезпечується і через річні плани номенклатурних заходів з охорони праці, які здійснюються по трьох основних напрямках: ліквідація нещасних випадків, ліквідація професійних захворювань, загальне покращення умов і охорони праці. Ці заходи включаються в угоди по охороні праці, які є невід'ємною частиною колективного договору.

В колективному договорі лаунж-бару «Za sklom» знайшли відображення всі найважливіші сторони життя і діяльності підприємства – від організації праці і вдосконалення виробництва до покращення умов праці та побуту працівників.

В лаунж-барі «Za sklom» в основу розробки всіх видів планів покладені наступні принципи:

- перспективність, що виражається у виборі найбільш важливих завдань по охороні праці;
- комплексність, що забезпечує взаємозв'язок поточних і перспективних планів по охороні праці з рештою планів спілки;
- пріоритетність, що полягає у виборі ведучого напрямку серед запланованих заходів і досягнення на цій основі раціонального розподілу матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Зараз планують в основному лише ті заходи безпеки праці, які мають матеріальний вираз при хорошому грошовому еквіваленті. До них відносяться перш за все капіталовкладення у сферу охорони праці, граничні розміри яких визначаються відповідними договорами.

Для планування робіт по охороні праці передбачено використання двох видів планово-облікових показників: натуральних і трудових. Система натуральних

показників включає фізичні об'єми запланованих робіт в галузі безпеки праці (перелік номенклатурних заходів і додаткових робіт), трудових - рівень безпеки техніки і рівень техніки безпеки.

Плануванню заходів по охороні праці передуює вияв фізичних об'ємів робіт, потреби в матеріалах і комплектуючому обладнанні, а також в інших матеріально-технічних засобах, необхідних для забезпечення безпеки праці. До плану додаються графіки виконання робіт і комплектації матеріалами та обладнанням, а також кошториси. На крупних підприємствах, де планом передбачено виконання великих об'ємів взаємопов'язаних робіт, доцільне сіткове планування - найменш трудомісткий спосіб управління роботами. На підприємствах, які управляються з допомогою автоматизованих систем, сіткові моделі всіх заходів вводять в АСУ в складі графіків робіт для цехів-виконавців. Окрім робочих сіткових графіків, в таких випадках необхідно складати координаційну сіткову модель; програма АСУ повинна передбачати регулярний вивід інформації про події з дефіцитом календарного часу з тим, щоб звести до мінімуму затрати часу для контролю виконання. Математичне забезпечення таких систем загально доступне і давно вже використовується різними підприємствами.

4.2 Стійкість роботи суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу у надзвичайних ситуаціях.

До безпечної роботи людину спонукає, перш за все, мотив самозбереження - прагнення зберегти себе від дії небезпек праці.

З точки зору безпеки праці особливої уваги заслуговує так званий конфлікт мотивів. Особливий інтерес викликає конфлікт між мотивом вигоди та мотивом безпеки праці, коли бажання заробити більше переважає над прагненням уникнути небезпечної ситуації. Треба зазначити, що в нашій країні безпека праці заохочується надто рідко.

Отже, в різних організаціях і установах треба шукати шляхи підкріплення і підсилення мотиву безпеки. Для цього необхідно:

- стимулювати матеріально і соціально безпечну працю;
- створювати психологічний клімат в колективі, при якому падіння авторитету через порушення правил безпеки зводило б до мінімуму матеріальні вигоди, які могли б бути досягнуті за рахунок порушень правил безпеки.
- створювати психологічний настрій на безпечну поведінку;
- стимулювати безпечну поведінку;
- навчати безпечній діяльності;
- виконувати та контролювати правила безпеки праці;
- виховувати безпечну поведінку;
- створювати психологічний клімат в колективі.

Посудини, що працюють під тиском, належать до обладнання підвищеної небезпеки. Залежно від умов роботи посудини поділяються на дві групи.

Таблиця 4.1

Класифікація посудин та апаратів першої групи, що працюють під тиском

Вид посудини	Робочий тиск, МПа	Температура середовища, °С	Умовно допустиме значення
Парові котли з об'ємом парового простору $V > 10$ л; ємкості, резервуари, цистерни, бочки, місткістю $V > 25$ л	$p > 0,07$	$t > 115$	$pV > 20$
Водогрійні котли з об'ємом водяного простору $V > 10$ л; посудини для води, місткістю $V > 25$ л	$p > 0,07$		$pV > 20$
Балони для стиснених, зріджених та розчинених газів, місткістю $V > 25$ л	$p > 0,07$		$pV > 20$

Обладнання, що працює під тиском, підлягає технічному посвідченню до пуску в роботу, періодично в процесі експлуатації і, в необхідних випадках, – позачергово.

Технічне посвідчення посудин, що працюють під тиском, буває двох видів:

- зовнішній і внутрішній огляд - не рідше одного разу на 4 роки;
- гідравлічне випробування - не рідше одного разу на 8 років.

Технічне посвідчення посудин, що працюють під тиском, проводиться представником Держнаглядохоронпраці і представником підприємства.

Обладнання, що не підлягає реєстрації, посвідчується технічним керівництвом підприємства або спеціально призначеною ним комісією з компетентних інженерно-технічних працівників.

Зовнішній і внутрішній огляд проводиться після попередньої підготовки обладнання. Наприклад, котел охолоджують і ретельно очищують від накипу і різних відкладень. Якщо товщина стінок посудини зменшилась на 30 % і більше, порівняно з розрахунковою, то посудина бракується.

Трубопроводи пари і гарячої води поділяються на чотири категорії залежно від робочих параметрів середовища. До категорій I, II, III належать трубопроводи з тиском 1,6 ... 3,9 мПа і температурою середовища 250...580 °С, до IV категорії – трубопроводи з температурою середовища 115... 250 °С та тиском 0,07... 1,6 мПа. Держнаглядохоронпраці контролює трубопроводи I категорії з умовним проходом більше 70 мм та трубопроводи II, III категорій з умовним проходом більше 100 мм. Технічне посвідчення цих трубопроводів проводиться Держнаглядохоронпраці у такі терміни:

- зовнішній огляд та гідравлічне випробування до початку експлуатації;
- зовнішній огляд - не рідше одного разу на 3 роки;
- зовнішній огляд та гідравлічне випробування після кожного ремонту з використанням зварювання, а також при пуску трубопроводів, що були на консервації більше 2 років.

Трубопроводи IV категорії та всі інші, що не відповідають наведеним вище параметрам, контролюють та випробують підприємства, що їх експлуатують, у встановленому порядку.

Гідравлічне випробування трубопроводів на міцність і щільність швів та з'єднань проводиться пробним тиском, який дорівнює 1,25 робочого.

Існує багато різних способів та заходів, призначених для підтримання чистоти повітрі виробничих приміщень у відповідності до вимог санітарних норм. Всі вони зводяться до конкретних заходів:

1. Запобігання проникненню шкідливих речовин у повітря робочої зони за рахунок герметизації обладнання, ущільнення з'єднань, люків та отворів, удосконалення технологічного процесу.

2. Видалення шкідливих речовин, що потрапляють в повітря робочої зони, за рахунок вентиляції, аспірації або очищення і нормалізації повітря за допомогою кондиціонерів.

3. Застосування засобів, захисту людини.

Герметизація та ущільнення є основними заходами із вдосконалення технологічних процесів, в яких використовуються або утворюються шкідливі речовини. Застосування автоматизації дає змогу вивести людину із забрудненого приміщення в приміщення з чистим повітрям. Удосконалення технологічних процесів дозволяє замінювати шкідливі речовини нешкідливими, відмовлятися від застосування пилоутворюючих процесів, замінювати тверде паливо на рідке або газове, встановлювати газо,- пилоуловлювачі в технологічний цикл та ін.

При недосконалості технології, коли уникнути проникнення шкідливих речовин в повітря не вдається, застосовують їх інтенсивне видалення за допомогою вентиляційних систем (газ, пара, аерозолі) або аспіраційних систем (тверді аерозолі). Встановлення кондиціонерів повітря в приміщеннях, де є особливі вимоги до його якості, створює нормальні мікрокліматичні умови для працюючих.

В приміщеннях, де не можна створити нормальні, відповідаючи нормам мікроклімату умови, застосовують засоби індивідуального захисту (ЗІЗ).

Ефективне застосування ЗІЗ залежить від їх правильного вибору і умов експлуатації. При виборі необхідно враховувати конкретні умови виробництва, вид та тривалість впливу шкідливого фактору, а також індивідуальні особливості людини. Тільки правильне застосування ЗІЗ може максимально захистити працюючого. Для цього працівники повинні бути ознайомлені з асортиментом та призначенням ЗІЗ.

Для роботи з отруйними і забрудненими речовинами користуються спецодягом - комбінезонами, халатами, фартуками та ін.; для захисту від кислот та лугів - гумовим взуттям та рукавичками. Для захисту шкіри, рук, обличчя, шиї застосовують захисні креми та пасти: антитоксичні, водостійкі, жиростійкі. Очі від можливих опіків та аерозолей захищають окулярами з герметичною оправою, масками, шоломами.

ВИСНОВКИ

Сьогодні глобалізація впливає на умови конкуренції з різних аспектів у багатьох секторах економіки. Особливо зростаючі відмінності характерні у споживчих уподобаннях, що випливають із технологічного розвитку та глобалізації, появи масштабних крих, збройних конфліктів, змусили підприємства застосовувати стратегії конкуренції, які значно відрізняються від стратегій минулих років. Аналіз літератури наводить на висновок, що конкурентоспроможність спочатку була пов'язана з порівняльним оглядом та аналізом цін. Обмеження аналізу конкурентоспроможності лише перспективою порівняльної переваги, тобто визначеної розподілом ресурсів кожної країни, було визначено в літературі як таке, що не дає змоги пояснити еволюцію міжнародної торгівлі. Інші аспекти є доречними для оцінки переваг країн та організацій, таких як технологічне лідерство, економія від масштабу та накопичений досвід.

З точки зору інновацій, дослідження показують, що конкурентоспроможність впливає на ефективність виробництва. Ті, хто володів асиметричною технологією (від її конкурентів), володіли абсолютними перевагами і робили галузь конкурентоспроможною.

Конкурентоспроможні підприємства є ключовими рушійними силами сталого розвитку країни.

Результати дослідження показали, що компанії зі стійкими конкурентними перевагами можуть отримати найуспішнішу позицію на ринку на сучасному етапі, включаючи маркетингові та технологічні ресурси та маркетингові та інноваційні компетенції.

Сфери туризму та гостинності серйозно постраждали внаслідок розповсюдження хвороби COVID-19, оскільки обмеження на подорожі та зменшення кількості туристів сильно вплинули на прибуток готелів, ресторанів та інших пов'язаних галузей.

Аналізу господарської діяльності лаунж-бару «Za sklom» за 2020-2023 рр. свідчить про коливання показників діяльності підприємства. Позитивною є

тенденція зменшення величини довгострокових зобов'язань – за період 2020-2021 рр. на майже 40% і за 2021-2022 рр. – на 24,9%.

Спостерігається незначне збільшення необоротних активів за 2020-2022 рр.

Чистий прибуток підприємства за період 2020-2021 рр. зменшився на 8,2%. Очевидно це пов'язано із локдауном, який відбувся у 2020 р. та обмежувальними заходами через розповсюдження COVID-19.

Для підвищення прибутковості діяльності, а отже конкурентоспроможності лаунж-бару «Za sklom» нами було запропоновано закупити льодогенератор від фірми Brema. Оцінка економічної ефективності свідчить про те, що пропозиція для підприємства є економічно вигідна і рекомендується до впровадження.

Для швидшого, якіснішого та оперативнішого обслуговування клієнтів нами було запропонована також закупівля Pos-терміналу Likepos Dual 15 з двома екранами та трьох портативних POS-терміналів нового покоління із вбудованим чековим принтером. Оцінка економічної ефективності свідчить про те, що пропозиція для підприємства є економічно вигідна і рекомендується до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Annual revenue of accommodation and food service business entities in Ukraine from 2010 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/997275/ukraine-turnover-accommodation-food-businesses>
2. Bashynska, I., Lytovchenko, I., & Kharenko, D. Sales tunnels in messengers as new technologies for effective internet-marketing in tourism and hospitality. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 2019. 594-598 p. URL: <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3470.1081219>
3. Bashynska, I., Lytovchenko, I., & Kharenko, D. Sales tunnels in messengers as new technologies for effective internet-marketing in tourism and hospitality. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 2019. pp. 594-598. URL: <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3470.1081219>
4. Business Dictionary, 2016. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
5. David Ricardo (1772 – 1823), “Principles of Political Economy and Taxation”. London, Library of Economics and Liberty, 1999.
6. Drucker Peter. *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers, New York, 1993.
7. European Innovation Management Academy, 2016. URL: <https://www.improveinnovation.eu>.
8. Failte Ireland. *A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism: Competing Through People*, Failte Ireland, Dublin. 2005.
9. Fedyshyn I., Buiak L., Harmatiy N., Pryshliak K. The impact of crisis events in ukraine on the export of agricultural products to EU countries and the world. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(2), 2023. pp. 193–201. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.19>
10. Firlej K. Economic conditions of the functioning of the food industry companies in Poland. In: *Peer-Reviewed Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economics Days, Hradec Králové, Feb 2–3, 2015*. pp. 121–132.

11. Fowler, D.S. Impact of COVID-19 on the global hospitality industry: a brief review of current academic literature and meta-analysis to determine primary qualitative themes. *Research in Hospitality Management*, 12, 1, 2022. 29-4, URL: [https://doi: 10.1080/22243534.2022.2080948](https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080948)

12. Halkiv, L., Karyy, O., Kulyniak, I., & Ohinok, S. Modeling and forecasting of innovative, scientific and technical activity indicators under unstable economic situation in the country: Case of Ukraine. *Communications in Computer and Information Science*, 2020. 1158 p., pp.79-97

13. Ioncica D. The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms URL: https://www.academia.edu/4232099/the_factors_of_competitiveness_in_the_hospitality_industry_and_the_competitive_strategy_of_firms

14. Jones, L., Brown, D. and Palumbo, D. (2020) Coronavirus: A Visual Guide to the Economic Impact. *BBC News*, 3 April 2020. URL: <https://www.unic.ac.cy/da/2020/05/08/coronavirus-a-visual-guide-to-the-economic-impact-bbc-news/>

15. Joseph Alois Schumpeter, *Theory of Economic Development*, 1934.

16. Juchniewicz M., Łukiewska K. (): International competitiveness of the food industry in European Union member states. *European Journal of Social Sciences. Education and Research*, 2014. pp. 254–265.

17. Karimi, T., Honarvar, A. The Relation of the Sport Tourism with Job Creation, Income and Poverty Reduction and Investment in Tehran. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(7), 2018. pp.13-20. URL: <https://doi.org/10.12816/0048622>

18. Lewandowska, A. Interactions between investments in innovation and SME competitiveness in the peripheral regions. *Journal of International Studies*, 14(1), 2021. pp.285-307.

19. Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University Weizsäcker, C. C. *Homo Oeconomicus Adaptivus*, The Graz Schumpeter Lectures, 2011. URL: <http://www.uni-graz.at/vwl3www/schumpeterlectures.htm>

20. Moyeenudin, H., Lawrence, A., Srivastava, C., & Suganya, R. The Inclusive Growth of Hotel and Restaurants with Tourism Sustainability in India. *GIS-Business*, 15(3), 2020. pp.1430-3663. URL: <https://doi.org/10.26643/gis.v15i3>.

21. OECD “Research and Development”. 2016. URL: <https://data.oecd.org/rd/gross-domesticpending-on-r-d.htm>.

22. Onyshchenko V. COVID-19 and Its Impact on Ukrainian Economy / V. Onyshchenko, S. Sivitska, A. Cherviak // *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН*. № 1 (80). 2021. С. 1-14. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2232](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2232)

23. Organization for Economic Co-operation and Development. The Global Competitiveness Report 2016–2017. OECD, Paris. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017>.

24. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998).

25. Porter, Micheal “Competitive Advantage of Nations”, *Harward Business Review*, March-April, 1990b, pp.73-93.

26. Porter, Micheal “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harward Business Review*, December; 2002, pp.57-68.

27. Porter, Micheal E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 2004.

28. Porter, Micheal. *Competitive Advantage of Nations: With A New Introduction*, The Free Press, New York, 1990a.

29. Prokopenko, O., Rusavska, V., Maliar, N., Tvelina, A., Opanasiuk, N., & Aldankova, H. Digital-toolkit for sports tourism promoting. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(5), 2020. pp. 84-96. URL: <https://doi.org/10.34218/IJARET.11.5.2020.0010>

30. Shmygol, N., Galtsova, O., Solovyov, O., Koval, V., & Arsawan, I.W.E. (). Analysis of country's competitiveness factors based on inter-state rating comparisons, *E3S Web of Conferences*, 2020. 153 p.

31. Širá E. Slovak food processing industry in the context of globalisation and integration tendencies. *Polish Journal of Management Studies*, 2015. 11: 158–167.

32. Suarez B., Vargas, A. Innovation Management, from Materiality Assessment to Sustainability Reporting, opening the Social Impact Black Box. SocioEconomic Challenges, 5(1), 2021. pp. 13-27

33. Szewczyk, I., & Lipianin-Zontek, E. Adaptation of business hotels to the needs of disabled tourists in Poland. Problems and Perspectives in Management, 17(4), 2019. pp. 392-403. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019).

34. Yakushev, O. Innovative Technologies in the Management of Business Processes of Enterprises of Hotel-restaurant and Tourism Industries. Restaurant and hotel consulting Innovations, 3(2), 2020. pp. 195-208. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>

35. Бойко А., Фецишин І. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності в індустрії гостинності // Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 19 травня, 2023 р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2023. 142 с.

36. Бойко А.Ю., Євгенєва О.С., Шерстюк Р.П. Формування культури та якості обслуговування у рестораних підприємствах // «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»: матеріали X-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка (Тернопіль, 18 листопада 2022 року) / МОН України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. – Тернопіль: 2022. 93 с.

37. Вовк І. Ресурсозбереження в системах транспорту та сфері послуг / Ірина Вовк, Юрій Вовк, Олег Цьонь // Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті), 22-24 травня 2018. Т.: ТНТУ, 2018. С. 296–297. (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

38. Вович А. та ін. Карантин економіки / А. Вович та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf>

39. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, (154), 93-97. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.

40. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів / Роман Шерстюк, Богдан Андрушків, Вадим Ратинський, Ольга Погайдак, Наталія Кирич // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156. (Економіко-математичні методи і моделі).

41. Закон України «Про енергетичну ефективність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2, ст.8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>

42. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / А. О. Касич, Д. О. Глущенко // Економіка та держава. № 11. 2016. С. 65-70

43. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації / Ю. М. Котельникова // Innovation and Sustainability. № 4, 2022. С. 101-108.

44. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. №9. 2021. С. 139–144. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-139-144>

45. Макалюк, І. В. Наслідки пандемії COVID-19 для національних економік світу / Макалюк І. В., Кисіль А. П. // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 22 квітня 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 180–181

46. Малюта Л. Я. Онлайн продажі продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі / Людмила Ярославівна Малюта, Галина Сорокопуд // ІСВuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 56–58.

47. Мельник Л. М. Концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу харчування / Лілія Мельник, Руслана Яремчук // ІСВuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 162–163.

48. Податковий Кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

49. Стойко І. Індустрія 4.0: ресторани комп'ютерні POS-системи / Ігор Стойко, Ольга Долубовська // ІСВuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 62–64.

50. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. Соціально- економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>

51. Федішин І. Б. Роль діджитал-стратегій у туристичному та готельному бізнесі в умовах нестабільності / І. Б. Федішин // Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» ІСВuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 77–79.

52. Юхновська Ю. О. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туристичної галузі України / Ю. О. Юхновська // Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 3(1). 2019. С. 148-154. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-22>

53. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 156 с.

54. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 156 с.

55. Бойко А.Ю., Федішин І.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / А.Ю. Бойко, І.Б. Федішин // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2023.