

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-22>

УДК 640.43:005.9

ВИКЛИКИ І РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

CHALLENGES AND REALITIES OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE RESTAURANT BUSINESS

Антоненко Ірина Ярославівнадоктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2299-2365>**Мельник Ірина Леонідівна**кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0729-2056>**Antonenko Iryna, Melnyk Iryna**

National University of Food Technologies

Конкуренція у ресторанному бізнесі неухильно зростає, тому навіть бездоганна репутація та якісний сервіс не є гарантією успіху. На ринку вітаються нові, незвичайні та оригінальні ідеї, а також унікальні інноваційні рішення. На сучасному етапі основними інструментами для формування ефективної системи управління ресторанним бізнесом є створення інноваційних проєктів, присвячених використанню новітніх технологій, енергоефективності, адаптації до попиту користувачів, багатofункціональності, гнучкості, соціальній та екологічній відповідальності, регулюванню операційних витрат. Визначено, що без розробки та впровадження проєктних інноваційних рішень неможливо здійснити позиціонування підприємства ресторанного бізнесу, а отже забезпечити лояльність клієнтів, сформувати позитивну репутацію. Статтю присвячено сучасному стану і перспективам розвитку інноваційних проєктів в ресторанному бізнесі.

Ключові слова: проєкт, інновації, ресторанний бізнес, конкуренція, сервіс.

The article is devoted to the current state and prospects for the development of innovative projects in the restaurant business. Competition in the restaurant business is steadily increasing, so even an impeccable reputation and quality service are no guarantee of success. At the current stage, the main tools for the formation of an effective restaurant business management system are the creation of innovative projects dedicated to the use of the latest technologies, energy efficiency, adaptation to user demand, multifunctionality, flexibility, social and environmental responsibility, and regulation of operating costs. It was determined that without the development and implementation of innovative project solutions, it is impossible to position the company in the restaurant business, and therefore to ensure the loyalty of customers, to form a positive reputation. With the aim of an integrated approach to the development of restaurant business enterprises, taking into account their industry specifics, a complex of project innovations was formed in the following areas: innovative concepts and formats, innovative technologies in the organization of production, innovative service methods, innovative computer and virtual systems. In the new conditions, innovations are responsible for the development and maintenance of a strong position in the market, the implementation of innovative projects allows to ensure the efficient operation of establishments, save jobs and regular customers, and promote the further innovative development of the restaurant business. Studies of successful cases of the restaurant business show that the basis of project solutions were service innovations, practically oriented to changing the concept of service, namely: orders with delivery or take-out, digitization of promotion and sales. At the same time, work on the development and implementation of product innovations continues, in particular, craft dishes and drinks, products using local products, etc. Project management, as one of the most complex activities of the company, requires a quick response to changes in the structure of the project, because at various stages of its implementation, the content and scope of the work, as well as the composition of executors change. There features determine the need to study the specifics of project activities of restaurant business enterprises.

Keywords: project, innovations, restaurant business, competition, service.



Постановка проблеми. Ресторанний бізнес переживає період невизначеності (пандемія COVID-19, війни), адаптуючись до запитів клієнтів та формуючи нові конкурентні переваги, нові проєктні інновації, які спрямовані на вдосконалення виробничих та інших процесів, послуг та продуктів для задоволення зростаючих ринкових потреб, на розвиток та підтримку сильної позиції на ринку, реалізацію інноваційних проєктів, що дозволяють забезпечити ефективну діяльність закладів, зберегти робочі місця та постійних споживачів, сприяти подальшому інноваційного розвитку ресторанного бізнесу. Дослідження, проведені компанією «Deloitte» у березні 2023 року, показали, що 55% респондентів особисто обідають у закладах таку ж кількість разів як до 2021 допандемічного року або частіше. 69% опитаних вказують, що обирають послуги замовлення на виніс та доставки їжі так само як декілька років тому або частіше [10]. В зв'язку з цим сучасний ресторанний бізнес потребує постійної модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення основних тенденцій інноваційного розвитку ресторанного бізнесу є метою досліджень таких науковців як Г. Гапоненко, Є Євтушенко та ін [3]. На думку М. Клапчук, В. Біян інновації в ресторанному бізнесі мають бути не менш прогресивними, ніж в інших сферах господарювання людини, а також бути спрямованими на вирішення наявних проблем. Крім того, вони мають допомагати споживачу розкрити нові можливості, створити комфортні умови обслуговування, що можуть не тільки стати візитною карткою підприємства ресторанного бізнесу, виокремити його серед інших закладів харчування, але й задати новий вектор розвитку [6]. Аналізу питань організації інноваційної діяльності у закладах ресторанного бізнесу, впровадження сучасних сервісних технологій шляхом оновлення існуючих бізнес-моделей присвячено праці О. Завадинської, Г. Ніколайко, М. Огородник [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі основними інструментами для формування ефективної системи управління ресторанним бізнесом є впровадження інновацій, енергоефективність, адаптація до споживчого попиту, багатофункціональність, гнучкість, соціальна та екологічна відповідальність, регулювання операційних витрат. Інновації сприяють позиціонуванню, займаючи провідне місце у формуванні конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Інноваційна діяльність

підприємств ресторанного бізнесу вибудовується навколо управління організаційними та маркетинговими інноваціями, управління продуктовими інноваціями, управління технологічними інноваціями, управління проєктами. Тому так важливо впроваджувати проєктне управління як один з найбільш складних видів діяльності компанії, що передбачає швидке реагування на зміни, оскільки на різних етапах його реалізації змінюються зміст та обсяги робіт, склад виконавців, що визначає необхідність вивчення особливостей проєктної діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення сучасних особливостей управління інноваційними проєктами в ресторанному бізнесі, типів проєктів, які реалізуються підприємствами ресторанного бізнесу з різним рівнем інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на велику кількість тлумачень терміну «проєкт», науковці погоджуються, що кожен проєкт характеризують спрямованість на результат та обмеженість ресурсів на реалізацію. У процесі управління проєктом реалізується інновація принаймні на рівні підприємства, адже кожен проєкт спрямований на створення чогось нового (продукції, послуги тощо) або застосування нових для підприємства технологій чи способів організації праці або управління. Таким чином, у діяльності сучасного підприємства ресторанного бізнесу управління проєктами є дієвим інструментом на шляху до впровадження ефективних змін в умовах викликів ринку. Більшість підприємств паралельно працюють з декількома проєктами, поділяючи їх в залежності від функціональної спрямованості, ступеня новизни для ринку, а також ступеня впливу на поточні бізнес-процеси. Проєкти орієнтовані на виконання стратегічного завдання бізнесу формують інноваційну програму компанії, яка досягає унікальної мети та формує конкурентні переваги. Для кожного підприємства ресторанного бізнесу системність проєктної діяльності залежить від масштабів компанії, типу закладу (незалежний, мережевий, при готелі тощо), складності продуктового портфеля, ринків збуту та інших параметрів. Інноваційна активність підприємства ресторанного бізнесу базується на процесах організації виробництва й споживання продукції, якості продукції та інших бізнес-процесів, залежність від клієнтів та партнерів, впливу впроваджуваних

інновацій на клієнтів, залежності від інформаційних технологій, багатовекторності інноваційних змін.

Як показує досвід, 90% ресторанів опираються спочатку на концепт, ідею, вибір місця розташування, підбір інтер'єру та меблів, а вже згодом створюють та прораховують бізнес-модель. Бізнес-модель враховує інфраструктуру, необхідну для стимулювання інновацій на ринку. Це зручно і легко для споживача і вигідно для компанії. Динамічні умови розвитку української індустрії ресторанного бізнесу висувають специфічні вимоги до формування її бізнес-моделі, головним чином для підвищення інноваційності. Впровадження інноваційної діяльності, порівняно з іншими країнами ЄС, в українських закладах ресторанного господарства залишається низьким. У 2021 році лише 17% підприємств впровадили інновації. Водночас велику увагу привертає і позитивна тенденція збільшення частки підприємств, які впроваджують інновації. Як наслідок, частка інноваційних фірм у загальній сумі зросла на 2,7% у 2021 р. порівняно із 2018 р. [5].

За оцінками Fimble [8] найприбутковішими типами закладів харчування в Європі у 2022 році стали: фуд-траки, які активно використовуються під час проведення музичних та спортивних івентів (дохід – 150–200 тис. дол. США на рік); заклади з концепцією dark kitchen («темна кухня»), орієнтовані на обслуговування на виніс (активно використовують цифрові технології); заклади, які пропонують пасту, охоплюючи різні моделі обслуговування – від класичних ресторанів італійської кухні до закладів швидкого харчування; закусочні, які пропонують сніданки, ланчі та бранчі, збільшуючи години роботи та працюючи протягом усього дня; бари як заклади зосереджені на продажу алкоголю; вегетаріанські ресторани, орієнтовані на постійних клієнтів та гостей, які прагнуть споживати здорову їжу хоча б один раз на день.

Основні напрями розвитку сучасного ресторанного бізнесу в Україні включають:

- створення кафе та ресторанів із низькою ціновою політикою та здоровим збалансованим харчуванням;
- створення затишних клубних та сімейних ресторанів; розвиток мережі та місцевих закладів вуличного харчування;
- поєднання схем швидкого харчування та ресторану;
- відкриття фуд-кортів у торгово-розважальних центрах;

- створення концептуальних підприємств ресторанного господарства;
- створення ресторанів із національною кухнею, що відображає традиції народів;
- створення закладів із ремісничою продукцією, що забезпечує унікальність технологій власного виробництва;
- створення креативних просторів у місті, бізнес-центрах;
- розширення мережі віртуальних ресторанів, які надають замовлення, та доставка страв через Інтернет [5].

У розрізі областей України найбільший показник насиченості закладами ресторанного господарства щодо кількості жителів мають Львівська (30,16), Київська (26,05), Закарпатська (22,72) і Хмельницька (20,99) області. Велика кількість ресторанних закладів у Київській, Львівській і Закарпатській областях, пояснюється високою популярністю цих регіонів серед туристів. За даними державного інфо-сервісу Start Business Challenge в країнах Західної Європи цей показник дорівнює 32 об'єктів на 10 тис. жителів, що майже на 54% більше, ніж в Україні [3]. До пандемії COVID-19 експерти ринку ресторанних послуг оцінювали його обсяги приблизно в 1,15 млрд. дол. США, при цьому загальна кількість закладів по країні оцінювалося в 15–16 тисяч, з них близько 1800 – столичні [3]. За результатами з січня по вересень 2021 року обсяг торговельних надходжень ресторанного ринку в Україні становив приблизно 19,3 млрд. грн. або близько 695,8 млн. дол. США, що приблизно на 6 млрд. грн. або 218,9 млн. дол. США, понад 45,9% – перевищує аналогічні показники 2020 року. З врахуванням фактичної інфляції на рівні 10–12% з початку 2021 року та незначної зміни середньорічного курсу долара, бачимо явне зростання показників [9].

Дослідження успішних кейсів ресторанного бізнесу України показують, що основою проєктних рішень стали сервісні інновації, практично орієнтовані на зміну концепції обслуговування, а саме: замовлення з доставкою чи на винос, цифровізація просування та продажів. Одночасно триває робота над розробкою та впровадженням продуктивних інновацій, зокрема, крафтових страв та напоїв, продукції з використанням локальних продуктів тощо.

У змаганні за споживачів ресторатори використовують різноманітні інструменти. Ресторани ростуть у конкурентному середовищі, тому у своїй діяльності прагнуть використовувати

вати інноваційні методи і технології виробництва та обслуговування, а саме:

- авторську, креативну, молекулярну та ф'южн-кухню;
- якісне спеціалізоване та автоматизоване обладнання;
- якісний посуд і сервірування;
- сучасний дизайн інтер'єру та екстер'єру;
- музичний супровід, надання послуг з організації шоу-програми під час подій;
- обслуговування спеціалізованими професіоналами (сомельє, фумельє, бариста);
- впровадження програм і систем лояльності;
- введення елементів атракції тощо [5];
- доповнена реальність, роботизація, тепан-шоу, інтерактивний бар [4].

Наразі у ресторанному бізнесі використовують комплекс напрямів інноваційних рішень [1]:

Інноваційні концепції та формати – запровадження комплексного і водночас цілісного визначального задуму в усіх складових діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

Інноваційні технології в організації виробництва – запровадження нових способів обробки продуктів для приготування та оздоблення страв, технології приготування страв, нового технічного обладнання, матеріально-технічного забезпечення виробничих процесів.

Інноваційні форми та методи обслуговування - запровадження нових форм та методів обслуговування: кейтеринг, електронне меню, RFID-технології, системи «фронт-офіс» та «бек-офіс», кулінарний тимблдинг, «Fresh-time», «Eat&Smile».

Інноваційні комп'ютерні та віртуальні системи – запровадження систем автоматизації замовлень, застосування інтерактивних інноваційних технологій контролю запасів та аудіо-візуальних замовлень, Webсайти, Webвітрини, дисплеї, додатки онлайн резервування.

Висновки. Ключовими принципами формування кращої практики системи управління інноваційними проектами є: зв'язок іннова-

ційних проектів і програм із корпоративною стратегією, орієнтація проекту на створення цінності та її міграцію для задоволення зацікавлених сторін, втілення кращої світової практики, ефективний розподіл обов'язків і відповідальності у проекті, орієнтація компетенцій і процесів управління на створення продукту і досягнення цілей, фокусування учасників на старанне виконання та ефективну діяльність за проектом, комунікації в межах кращого майбутнього (фокусування на вигодах і перешкодах до успіху) [7].

Підприємницька самоефективність рестораторів в Україні перебуває на високому рівні, що свідчить про можливості успішно здійснювати дії щодо створення і розвитку власного бізнесу, використовуючи особисті якості та набуті професійні компетенції (паралельно розширюючи їх обсяг). За даними компанії «SID-Consulting Group» [9], що надає послуги з ресторанного консалтингу, в Україні щомісяця відкриваються нові концептуальні заклади, але в той же час процес управління проектами на підприємствах ресторанного бізнесу, який передбачає відповідальність за реалізацію, за виконання міжфункціональних завдань, які можуть змінюватися в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовищ, зокрема здійснення бюджетування, контроль за постачанням продуктів та необхідного технологічного обладнання тощо, повинен реалізуватися на підході, заснованому на навичках управління проектами (Project Management Body of Knowledge). Ресторанний бізнес потребує залучення до управління проектом ефективного менеджера, що дозволить оптимізувати ресурси та підвищити продуктивність, розробити та запровадити стандартні процедури, операції та алгоритми основних і допоміжних процесів компанії. Необхідно враховувати особливості ресторанного бізнесу як сервісоорієнтованої галузі в процесі реалізації кращих світових практик, адже тип закладу та реалізовані інновації повинні, в першу чергу, відповідати регіональному попиту і тенденціям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балацька Н. Ю. Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019 р. № 5 (110). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-14>
2. Влащенко Н. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. Бекетова, 2018. 373 с.
3. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 14. 2021. С. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-13>

4. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. URL: <https://newfood.media/2022/01/27/innovatsiyni-tekhnologii-u-sferi-restorannoho-biznesu/> (дата звернення: 08.10.2023).
5. Завадинська, О., Ніколайко, Г., & Огороднік, М. (2022). Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 5(2), 229–238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>
6. Клапчук М. В., Біян В. І., Брухлій Б. В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*. 2015. № 12. С. 92–99.
7. Строкович Г. В. Особливості стратегічного управління інноваційними проектами. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 678–681. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/115.pdf
8. Most profitable types of restaurants in 2022. URL: <https://www.fimble.io/blog/Most-profitable-types-of-restaurants-in-2022> (дата звернення: 08.10.2023).
9. SID-Consulting Group: Управління проектами. Ресторанний консалтинг. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/pro-nas> (дата звернення: 08.10.2023).
10. The future of restaurants: The new normal and beyond. Creating dynamic value for markets, models, and mechanics. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/the-future-of-restaurants-2023.pdf> (дата звернення: 02.10.2023).

REFERENCES:

1. Balatska N. Yu. (2019) Innovatsiini aspekty rozvytku pidpriemstv restorannoho biznesu [Innovative aspects of the development of restaurant business enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5 (110). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-14>
2. Vlashchenko N. (2018) Innovatsiini tekhnologii u restorannomu, hotelnomu hospodarstvi ta turyzmi [Innovative technologies in the restaurant, hotel business and tourism: training manual]. Kharkiv: XNUMX named after O. Beketova, 373 p. (in Ukrainian)
3. Haponenko, H., Yevtushenko, O., Shamara, I., Kholodok, V. (2021) Osnovni tendentsii rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrainy v suchasnykh umovakh [Main Trends of Development of the Restaurant Industry of Ukraine in Modern Conditions]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, vol. 14, pp. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-13>
4. Innovatsiini tekhnologii u sferi restorannoho biznesu [Innovative technologies in the field of restaurant business]. Available at: <https://newfood.media/2022/01/27/innovatsiyni-tekhnologii-u-sferi-restorannoho-biznesu/> (accessed October 08, 2023).
5. Zavadynska, O., Nikolayko, G., & Ogorodnik, M. (2022) Doslidzhennia innovatsiinykh rishen dla onovlennia isnuuyuchykh biznes-modelei i suchasnykh servisnykh tekhnologii u restorannomu biznesi [Research of innovative solutions for updating existing business models and modern service technologies in the restaurant business]. *Restorannyyi i hotelnyi konsaltnykh. Innovatsii*, vol. 5(2), pp. 229–238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>
6. Klapchuk M. V., Biyan V. I., Brukhliy B. V. (2015) Innovatsiini tekhnologii v restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the restaurant business]. *Karpatskyi kraj*, vol. 1–2, pp. 92–99.
7. Strokovich G.V. (2017) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia innovatsiinykh projektamy [Peculiarities of strategic management of innovative projects]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 678–681. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/115.pdf
8. Most profitable types of restaurants in 2022. Available at: <https://www.fimble.io/blog/Most-profitable-types-of-restaurants-in-2022> (accessed October 08, 2023).
9. SID-Consulting Group: Upravlinnia projektamy. Restorannyyi konsaltnykh [SID-Consulting Group: Project management. Restaurant consulting]. Available at: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/pro-nas> (accessed October 08, 2023).
10. The future of restaurants: The new normal and beyond. Creating dynamic value for markets, models, and mechanics. Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/the-future-of-restaurants-2023.pdf> (accessed October 02, 2023).