

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

**Факультет митної справи, матеріалів та технологій**

**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ З  
ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ  
КАФЕ «MISTO.SAFE» М. ЛУЦЬК)**

спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ГРСз 41

\_\_\_\_\_ **ФОРОСТЯН Анастасія Ігорівна**  
(підпис)

Керівник:

\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. ШЕЙКО Ю. О.  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Гарант освітньої програми:

\_\_\_\_\_ к.т.н., доц. ПОДОЛЯК В.М.

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 24 Сфера обслуговування

Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Л.Ю. Матвійчук

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Форосян Анастасії Ігорівні*

1. Тема кваліфікаційної роботи *Удосконалення бізнес-діяльності підприємства сфери гостинності з використанням інновацій (на прикладі кафе «Misto.cafe» м. Луцьк)*

Керівник роботи: *Шейко Юлія Олександрівна, к.е.н., доцент*

затверджені наказом вищого навчального закладу № 2/01-02 від 02.01.2025.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні документи ТОВ «Місто кафе», світові та національні стандарти гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності з використанням інновацій

Розділ 2. Аналіз господарської діяльності кафе «Misto café»

Розділ 3. Напрями вдосконалення бізнес-діяльності підприємства з використанням інновацій

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

Чинники інноваційної діяльності підприємств сфери послуг

Напрямки інноваційної діяльності підприємств сфери послуг в умовах війни

Процес вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг з використанням інновацій

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності з використанням інновацій</i>	доц. Шейко Ю.О.		
<i>Розділ 2. Аналіз господарської діяльності кафе «Misto café»</i>	доц. Шейко Ю.О.		
<i>Розділ 3. Напрями вдосконалення бізнес-діяльності підприємства з використанням інновацій</i>	доц. Шейко Ю.О.		
<i>Висновки</i>	доц. Шейко Ю.О.		
<i>Нормоконтроль</i>	доц. Подоляк В.М.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04. 2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05. 2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05. 2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05. 2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05. 2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05. 2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

(Форосян А.І. )

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

(Шейко Ю.О.)

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Форостян А.І. Удосконалення бізнес-діяльності підприємства сфери гостинності з використанням інновацій (на прикладі кафе «Misto.cafe» м. Луцьк). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У роботі досліджено напрями вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності на прикладі соціального кафе «Misto Café» у місті Луцьк. Робота містить теоретичне обґрунтування сутності інновацій у сервісному бізнесі, аналіз чинників їх впровадження та оцінку актуальних викликів для малих підприємств у період економічної нестабільності.

На основі аналізу господарської діяльності «Misto Café» визначено особливості функціонування закладу як соціального підприємства нового формату, яке поєднує ресторанний сервіс, культурний простір і громадську активність. Досліджено організаційну структуру, маркетингову політику, кадрову систему, інноваційні підходи до обслуговування та екологічної відповідальності.

У практичній частині роботи розроблено пропозиції щодо масштабування інноваційної діяльності підприємства з використанням інновацій.

Результати роботи мають практичну цінність для підприємств малого бізнесу, що поєднують комерційну діяльність із соціальними ініціативами.

Ключові слова: гостинність, сфера послуг, інновації, соціальне підприємництво, кафе, pop-up, фудтрак, бізнес-процеси, бізнес-модель, маркетинг, zero waste.

## ANNOTATION

Forostian A.I. Improving the business activities of a hospitality enterprise using innovations (using the example of the «Misto.cafe» cafe in Lutsk). – Manuscript.

Bachelor's qualification work OP «Hotel and restaurant business» specialty 241 Hotel and restaurant business. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

Bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used.

The work explores the areas of improving the business activities of hospitality enterprises on the example of the social cafe «Misto Café» in the city of Lutsk. The work contains a theoretical justification of the essence of innovations in the service business, an analysis of the factors of their implementation and an assessment of current challenges for small businesses in a period of economic instability.

Based on the analysis of the business activities of «Misto Café», the features of the institution's functioning as a new format social enterprise, which combines restaurant service, cultural space and public activity, were determined. The organizational structure, marketing policy, personnel system, innovative approaches to service and environmental responsibility were studied.

In the practical part of the work, proposals were developed for scaling the innovative activities of the enterprise using innovations.

The results of the work have practical value for small businesses that combine commercial activities with social initiatives.

Keywords: hospitality, service sector, innovation, social entrepreneurship, cafe, pop-up, food truck, business processes, business model, marketing, zero waste.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ	10
1.1. Сутність та особливості бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності	10
1.2. Види інновацій на підприємствах сфери гостинності	14
1.3. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємств сфери гостинності	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «MISTO CAFÉ»	21
2.1. Вплив інновацій на бізнес-діяльність підприємств сфери обслуговування в умовах воєнного стану	21
2.2. Загальна характеристика бізнес-діяльності кафе «Misto Café»	28
2.3. Аналіз впроваджених інновацій у діяльність кафе «Misto Café»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ	41
3.1. Методика вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг з використанням інновацій	41
3.2. Напрямки вдосконалення бізнес-діяльності кафе «Misto Café» з використанням інновацій	44
3.3. Оцінка очікуваної ефективності від реалізації проекту pop-up кав'ярні «Misto Cafe»	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми дослідження.* Сучасні умови розвитку економіки України, зокрема в умовах воєнного стану, висувають нові вимоги до гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємств у сфері послуг. Заклади ресторанного типу, зокрема малі кафе та кав'ярні, змушені швидко реагувати на зміни в купівельній спроможності населення, зміну попиту, логістичні виклики, нестабільність у постачанні сировини та підвищення енергетичних витрат. У таких умовах здатність до впровадження інновацій стає критично важливим фактором не лише збереження бізнесу, але й його подальшого розвитку.

Кафе «Misto Café» у м. Луцьк є прикладом сучасного соціального підприємства нового типу – з поєднанням класичної ресторанної моделі, громадської участі, подієвої платформи та маркетплейсу. Це свідчить про те, що вивчення та аналіз інноваційної діяльності на прикладі такого закладу є не лише практично значущим, а й цілком своєчасним. Такий досвід може стати зразком для інших підприємств, які прагнуть поєднувати бізнес із суспільно корисними цілями.

Крім того, тема набуває актуальності ще й у контексті пошуку нових форматів ведення бізнесу, які є перспективними для розвитку малого підприємництва у нестабільному середовищі. Їх вивчення дозволяє не лише зрозуміти поточні тренди ринку, а й сформувати практичні рекомендації для їх впровадження в українських реаліях.

Таким чином, дослідження інноваційних механізмів вдосконалення бізнес-моделі соціального кафе є надзвичайно актуальним як у науковому, так і в прикладному аспекті – особливо в умовах сьогодення, коли виживання та розвиток малого бізнесу значною мірою залежать від його здатності до адаптації, новаторства та соціальної орієнтації.

*Стан вивчення проблеми.* Питання інноваційного розвитку підприємств у сфері гостинності активно досліджуються українськими та зарубіжними

науковцями. У працях висвітлюються теоретичні основи впровадження інновацій, моделі інноваційної активності, роль цифрових технологій у бізнесі. Однак, недостатньо уваги приділяється дослідженню інновацій у малих соціально орієнтованих підприємствах ресторанного формату, які водночас виконують функції культурного простору та платформи для громадських ініціатив. Цей аспект і становить наукову новизну обраного дослідження.

*Мета і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.* Метою дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення бізнес-діяльності підприємства сфери гостинності на прикладі інноваційної діяльності кафе «Misto Café».

Для досягнення поставленої мети, у кваліфікаційній роботі виконуються наступні завдання:

1. Визначити сутність і класифікацію інновацій у сфері гостинності;
2. Проаналізувати внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на інноваційну активність підприємства;
3. Дослідити особливості функціонування кафе «Misto Café» як соціального бізнесу;
4. Оцінити ефективність інноваційних рішень, уже впроваджених у діяльність кафе;
5. Запропонувати напрями подальшого розвитку підприємства через інновації.

*Об'єктом дослідження є* бізнес-процеси підприємств сфери гостинності в умовах соціально-економічної трансформації.

*Предметом дослідження є* інноваційні підходи до вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності на прикладі кафе «Misto Café» як соціального підприємства ресторанного типу.

*Методи дослідження, використані для досягнення поставленої в МР мети.* У процесі дослідження використовувались такі методи: аналіз і синтез наукової літератури; економічний аналіз фінансових показників; SWOT-аналіз підприємства; графічне представлення результатів; метод порівняння;

спостереження та вивчення внутрішніх процесів закладу; моделювання інноваційного рішення.

*Джерела інформативної бази дослідження.* Інформаційну основу роботи становлять: офіційні матеріали «Misto Café» (сайт, соціальні мережі, звіти про грантову діяльність); результати спостережень, проведених під час проходження практики; дані фінансових показників, оприлюднені в публічному доступі; наукові праці українських та зарубіжних дослідників з тематики інновацій у сфері послуг; аналітичні звіти, статистика, публікації в професійних виданнях.

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження можуть бути використані адміністрацією кафе «Misto Café» для покращення стратегічного планування, запуску мобільних точок обслуговування, розширення цільової аудиторії та впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами. Також напрацювання можуть бути корисними для інших малих соціальних підприємств у сфері послуг, які прагнуть поєднувати бізнес-модель із соціальною місією.

*Апробація результатів дослідження.* Форостян А.І. Напрямки інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах воєнного стану. Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (16 - 17 квітня 2025 року). Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. 175 с. С.79-81. URL: [https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-development\\_tourism\\_business-25.pdf](https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Abstracts-development_tourism_business-25.pdf).

*Структура роботи:* робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків; містить 56 сторінок тексту, 21 рисуноків, 11 таблиць. Список джерел включає 36 найменувань літератури.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ

### 1.1. Сутність та особливості бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності

У наш час сфера послуг є однією з найважливіших і найперспективніших галузей розвитку економіки постіндустріальної епохи. За даними Світового банку, станом на 2020 рік 65,3% світового ВВП вироблялось в секторі обслуговування. Сервісний сектор в 2022 році створював більше 60% ВВП найбільш конкурентоспроможних за Індексом конкурентоспроможності Міжнародного інституту розвитку менеджменту країн світу [21].

Збільшується різноманітність надаваних послуг, спостерігається значне зростання кількості працівників, зайнятих у цій сфері. Окрім того, якісні послуги, що надаються бізнесу і населенню, сприяють підвищенню рівня добробуту суспільства в цілому.

Сфера обслуговування характеризується досить високим рівнем залежності від інновацій, стає більш технологічною, що сприяє економічному зростанню, і, в цілому, перетворюється на своєрідний драйвер економіки, відіграючи важливу роль у розвитку країн і територій. В основі відмінностей у процесах управління та маркетингу діяльності підприємств сфери послуг, в порівнянні з іншими секторами економіки, лежить низка особливостей, зумовлених власне природою самих послуг і процесом їх надання, серед яких:

- нематеріальність послуг – до моменту надання їх не можна побачити, спробувати;

- невіддільність і залежність якості послуги від виконавця і процесу. Значний вплив на якість обслуговування мають як безпосередньо кваліфікація персоналу, так і інші фактори, що супроводжують процес надання послуг (інтер'єр закладу, атмосфера тощо);

- суб'єктивність сприйняття послуг клієнтами;
- непридатність послуг до накопичення і зберігання;
- нестабільність попиту і необхідність швидко реагувати на зміну вподобань споживачів;
- важливість бренду і репутації для завоювання довіри клієнтів.

Існує два основні підходи до концепції управління підприємством: функціональний, що передбачає поділ діяльності підприємства на окремі функції (маркетинг, фінанси, виробництво, кадри) та процесний, відповідно до якого кожне функціонує підприємство, не залежно від розміру, виду діяльності та організаційної форми, є сукупністю різноманітних бізнес-процесів, які створюють цінність для споживача.

Аналізуючи різноманітні підходи до тлумачення терміну «бізнес-процес» (табл.1.1), можна зробити висновок, що більшість визначень наголошують на формальному виокремленні базових елементів процесу: вхідні ресурси (матеріальні, інформаційні, людські тощо) під впливом певних дій перетворюють у вихідний результат (продукт чи послугу, що має цінність для споживача).

Таблиця 1.1 – Підходи до тлумачення терміну «бізнес-процес»

Автор	Тлумачення
1	2
Демиденко В.В.	Спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку [4]
Довба І.В., Сойма С.Ю.	Сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача, який є результатом діяльності, визначеної технологією чи інструкціями [7]
Дума О.І., Чернобай Л.І.	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [30]

1	2
Матусевич А. С., Тур О.В.	Множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [27]
Пічугіна Т.С.	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [22]
Прохорова В. В., Чобіток В. І.	1) сукупність операцій, які перетворюють матеріальні або інформаційні ресурси у відповідні потоки з метою підвищення рівня розвитку підприємства в умовах цифровізації; 2) сукупність взаємозалежних видів діяльності (вирішуваних завдань, виконуваних робіт), які протікають у часі та за певною технологією формують вхідні та вихідні параметри [23]

\* складено автором

Основна відмінність у запропонованих визначеннях полягає у виборі технологічного або економічного підходу, які акцентують увагу на різних характеристиках процесів: перший – описує бізнес-процес як послідовність дій, що виконуються за певною технологією або алгоритмами, другий – розглядає бізнес-процес як спосіб формування доданої вартості та отримання прибутку.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, під бізнес-процесами розуміємо керовану систему взаємопов'язаних дій, процедур і операцій, яка передбачає перетворення ресурсів у кінцевий продукт або послугу, що має цінність для споживача, і спрямована на підвищення ефективності підприємства.

Існує безліч підходів до класифікації бізнес-процесів (рис.1.1).

Найбільш популярним є підхід до класифікації бізнес-процесів за результативністю (впливом на формування доданої вартості), відповідно до якого виділяють бізнес-процеси:

- основні, тобто ті, які визначають основну діяльність підприємства, безпосередньо пов'язану з одержанням доходу і створенням цінності для клієнта. До них належать виробництво і продаж продукції, надання послуг;

За споживачами (клієнтами)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зовнішні</li> <li>2. Внутрішні</li> </ol>
За характером продукту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробничі</li> <li>2. Адміністративні</li> </ol>
За рівнем складності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прості</li> <li>2. Складні</li> </ol>
За результативністю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні (первинні)</li> <li>2. Обслуговувальні (підтримувальні, забезпечуючі)</li> <li>3. Бізнес-процеси управління</li> <li>4. Бізнес-процеси розвитку</li> </ol>
За орієнтованістю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процеси, орієнтовані на клієнта</li> <li>2. Процеси, орієнтовані на підтримку</li> <li>3. Процеси, орієнтовані на управління</li> </ol>
За місцем у ланцюгу формування вартості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вхідна логістика</li> <li>2. Виробничі процеси</li> <li>3. Вихідна логістика</li> <li>4. Маркетинг та продаж</li> <li>5. Сервіс</li> <li>6. Управління персоналом</li> <li>7. Інфраструктура організації</li> <li>8. Технологічний розвиток/ інноваційна діяльність.</li> <li>9. Техніки та методи забезпечення виробничих процесів</li> </ol>
За деталізацією вивчення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні)</li> <li>2. Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)</li> <li>3. Елементарні бізнес-процеси (операції)</li> </ol>
За рівнем впливу на результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ключові</li> <li>2. Критичні</li> </ol>
За рівнем реалізації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бізнес-процеси на рівні інжинірингу</li> <li>2. Бізнес-процеси на рівні функціонування організації</li> <li>3. Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу</li> </ol>
За ознакою часу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безперервного повторення</li> <li>2. Періодичного повторення</li> <li>3. Одноразового виконання</li> </ol>
За видами діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування діяльності</li> <li>2. Здійснення діяльності</li> <li>3. Реєстрація фактичної інформації</li> <li>4. Аналіз і контроль</li> <li>5. Прийняття управлінського рішення</li> </ol>

Рисунок 1.1 – Підходи до класифікації бізнес-процесів

\* складено за [2; 11; 30]

- обслуговувальні процеси, тобто допоміжні, ті, які надають ресурси, підтримку та умови для реалізації основних процесів (логістика, закупівлі, фінансовий облік, управління персоналом, технічне обслуговування тощо);

- бізнес-процеси управління – спрямовані на оперативне планування і координацію діяльності підприємства, контроль якості і ефективності діяльності планування в цілому і окремих процесів зокрема (стратегічний і фінансовий менеджмент, контроль якості, оцінка ризиків тощо);

- бізнес-процеси розвитку – визначають пріоритети розвитку компанії і довгострокові цільові орієнтири діяльності, орієнтовані на вдосконалення, інноваційні процеси, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін (дослідження ринку, розробка нових продуктів/послуг, автоматизація і впровадження нових технологій, навчання персоналу).

Виділення різних класифікацій бізнес-процесів має не лише наукове значення, а й слугує основою для їх практичного застосування, зокрема при проектуванні структури бізнес-процесів підприємства, що дозволяє систематизувати і оптимізувати діяльність організації.

## **1.2. Види інновацій на підприємствах сфери гостинності**

У випадку, коли існуючі бізнес-процеси підприємств сфери послуг стають неефективними, застарілими чи не відповідають ринковим тенденціям, або менеджмент бажає оптимізувати роботу, підвищити ефективність компанії чи масштабувати бізнес, на підприємстві виникає необхідність вдосконалення/оптимізації бізнес-процесів та внесення змін у діючу бізнес-модель.

Ключовим фактором удосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг, що сприяють збереженню і нарощенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат та персоналізації клієнтського досвіду є інновації.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології,

продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Мета інноваційного розвитку бізнес-процесів – трансформація підприємств сфери послуг в напрямку максимальної відповідності умовам сучасного ринку та ефективності діяльності. Останнім часом науковці наголошують на тому, що і сам процес управління бізнес-процесами сучасних підприємств має відбуватись з врахуванням інноваційної складової, що передбачає «...застосування нових форм і способів у розвитку виробничо-збутової діяльності, що дають змогу забезпечити підвищення їх ефективності за допомогою застосування передових методів та інструментів управління або наукових знань [29]».

Існує безліч підходів до класифікації інновацій на підприємстві, зокрема [13]:

- за глибиною здійснених змін (радикальні; ординарні; модифікаційні);
- за технологічними параметрами (процесні; продуктові);
- за сферою діяльності підприємства (технологічні; виробничі; економічні; торговельні; соціальні; управлінські; організаційні);
- за причиною (імпульсом), що спонукає до здійснення інновацій («Pull»-інновації - ініційовані ринком і «Push»-інновації, ініційовані підприємством, здійснюються завдяки новим технологіям, для яких необхідно ще знайти сфери застосування).

Надзвичайно важливою для розуміння сфери впливу та ефективного управління інноваційною діяльністю, є класифікація інновацій за об'єктами. Основні об'єкти інноваційної діяльності визначені тим же Законом України «Про інноваційну діяльність». Серед них: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;

сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції [1] .

Подібною за змістом є класифікація інновацій за типом змін, що найчастіше зустрічається у працях науковців і дослідників [16; 25], згідно якої інновації поділяються на: продуктові, процесні, організаційні, маркетингові (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Види інновацій підприємств сфери послуг

Вид інновацій	Характеристика	Приклади
Продуктові	Розробка нових і вдосконалення властивостей існуючих послуг, що забезпечить нову цінність для споживача	Нові характеристики послуг Нові послуги Нові види сервісу
Процесні	Зміни у внутрішніх процесах компанії (виробництво, логістика ін.), що знижують собівартість, підвищують швидкість та якість надання послуг	Зміни в обладнанні, процедурах і методах роботи, технологіях надання послуг. Роботизація, автоматизація та цифровізація процесів. Нові підходи до контролю якості послуг.
Організаційні	Зміни в управлінні, організації та методах ведення бізнесу, які підвищують ефективність та якість послуг	Інноваційні бізнес-моделі і їх елементи. Нові гнучкі організаційні структури. Нові методи організації робочих місць. Інноваційні методи управління виробництвом, логістикою, фінансами і персоналом. Нові методи мотивації та оплати праці. Юридичні, екологічні та соціальні нововведення.
Маркетингові	Нові методи маркетингу, в т.ч. залучення і взаємодії з клієнтами, просування та ціноутворення	Багатоканальне обслуговування. Інтерактивний маркетинг у соцмережах. Нові методи вивчення ринку і споживачів. Новітні методи взаємодії з клієнтами та персоналізація. Удосконалення методів ціноутворення.

\* складено автором

Вагомий вплив на діяльність підприємств сфери послуг здійснюють саме новітні технології, які відкривають нові горизонти та можливості диверсифікації та масштабування діяльності. Зокрема, вони реалізуються через:

- впровадження CRM-систем та автоматизованих платформ для управління відносинами з клієнтами;

- застосування чат-ботів, голосових помічників і систем ШІ для обробки звернень;
- використання систем інтелектуального ціноутворення;
- запровадження платформ для самостійного бронювання та замовлень;
- аналітику поведінки споживачів на основі великих даних (Big Data) для глибшої персоналізації.

Такі інновації дозволяють знижувати навантаження на персонал, скорочувати час обслуговування, покращувати клієнтський досвід і в цілому здатні стати рушійною силою трансформації сфери послуг і забезпечити підприємствам довгостроковий успіх. Ґрунтовний перелік переваг і недоліків інноваційної діяльності у сфері послуг наведено на рис. 1.2.

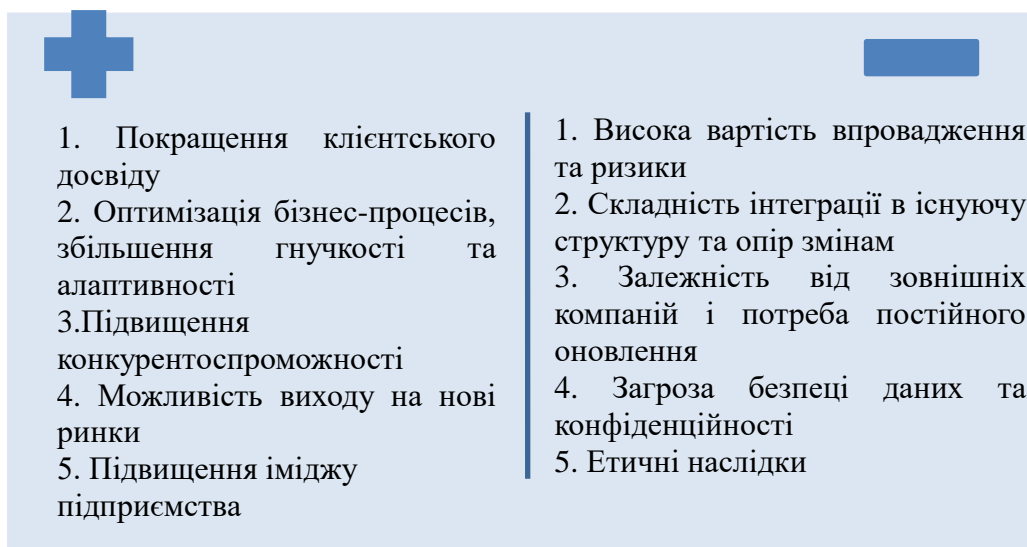


Рисунок 1.2 – Переваги і недоліки інноваційної діяльності у сфері послуг

\* складено автором

Перш за все, інновації дозволяють підприємствам сфери послуг краще розуміти потреби клієнтів, пропонувати персоналізовані рішення та робити процес обслуговування більш зручним, доступним та швидким для споживачів.

Інновації сприяють оптимізації процесів використання ресурсів, підвищуючи продуктивність праці та якість надаваних послуг, а також дають змогу оперативно пристосовуватись до нових умов ринку та потреб споживачів.

Вони допомагають виділитись серед конкурентів, запропонувавши нові продукти, послуги, і способи їх надання. Окрім того, такі рішення приваблюють клієнтів, які за своєю природою є новаторами і першопрохідцями, а також дозволяють виходити на нові сегменти ринку, до прикладу пропонуючи інклюзивні сервіси, цифрові канали просування і збуту, виїзне обслуговування.

Інноваційна діяльність в цілому формує імідж новаторського та прогресивного бізнесу, що позитивно сприймається інвесторами, партнерами та споживачами. Щодо обмежень інноваційної діяльності, то одним із головних є потреба в інвестуванні значного обсягу фінансових, людських та часових ресурсів у розробку та впровадження інновацій, при чому існує певна ймовірність, що окремі рішення не будуть затребуваними на ринку.

Також, існують певні труднощі інтеграції інновацій в існуючу організаційну структуру. По-перше, впровадження інноваційних рішень може бути складним і потребувати змін в процесах та організаційній структурі компанії. По-друге, часто вони можуть супроводжуватись опором з боку персоналу та клієнтів новим технологіям чи способам надання послуг. Може знадобитись певний час, щоб працівники освоїли нові підходи до роботи, а споживачі адаптувались до нових способів надання послуг.

Окрім того, може виникнути певна залежність компанії від зовнішніх постачальників, особливо в контексті діджитал-інновацій, а також потреба постійного оновлення та вдосконалення у зв'язку з втратою актуальності попередніх інноваційних рішень. Цифрові інновації ведуть за собою і ризики, пов'язані з безпекою інформації та клієнтських даних.

Важливо відмітити і етичні наслідки інноваційної діяльності, до прикладу вивільнення окремих категорій працівників, що викликане автоматизацією, обмежений доступ окремих категорій клієнтів до онлайн-послуг, зумовлений в першу чергу недостатнім рівнем цифрової грамотності, питання етичності використання технології штучного інтелекту.

Таким чином, інноваційна діяльність у сфері послуг є обов'язковою умовою якісного розвитку підприємства, але потребує системного підходу до управління ризиками, фінансування та організаційної адаптації. При грамотному плануванні інноваційні рішення стають запорукою підвищення ефективності, якості обслуговування та стійкості бізнесу.

### **1.3. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність підприємств сфери гостинності**

Інноваційна активність підприємств сфери послуг залежить від низки чинників, що можуть мати стимулюючий або стримувальний характер. Для формування ефективної інноваційної політики підприємства доцільно проаналізувати сукупність факторів, що визначають рівень інноваційної активності, готовність до змін, а також можливості впровадження нових технологій, методів обслуговування та організаційних рішень. У більшості підходів усі чинники інноваційної діяльності підприємств поділяються на зовнішні і внутрішні (рис.1.3). Успіх інноваційної діяльності підприємства сфер послуг залежить не лише від врахування внутрішніх можливостей, а й від здатності адаптуватись до зовнішніх викликів, вчасно виявити і використати можливості впровадження інновацій в діяльність підприємства.

До прикладу, політико-правові чинники, зокрема, законодавство, регуляторна політика, податкові пільги та державні програми підтримки відіграють ключову роль у стимулюванні чи, навпаки, гальмуванні інновацій. Високий рівень економічної невизначеності знижує готовність підприємств інвестувати в інновації, тоді як доступ до лізингу, грантів, пільгового кредитування підвищує інноваційну активність.

Науково-технічні чинники визначають наявність та доступ до сучасних технологій, рівень науково-дослідної інфраструктури, співпрацю з ЗВО та науковими установами. Соціально-культурні чинники включають освітній рівень населення, відкритість до змін, інноваційну культуру, готовність до

сприйняття нововведень. Підприємства, що працюють в оточенні активних, креативних, технологічно підготовлених споживачів, мають більші шанси на успішне впровадження інновацій.

Чинники мікросередовища, такі як ринкові умови, конкуренція, запити споживачів, вимоги клієнтів та поведінка постачальників впливають на швидкість та необхідність інновацій.



Рисунок 1.3 – Чинники інноваційної діяльності підприємств сфери послуг

\* складено автором на основі [12; 10; 31]

Вчасні та грамотно реалізовані інноваційні рішення здатні не лише покращити якість обслуговування і оптимізувати витрати, а й допомагають підприємствам підвищити ефективність діяльності, стати більш гнучкими та клієнтоорієнтованими, що стане запорукою збереження конкурентоспроможності в мінливих ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «MISTO CAFÉ»

#### **2.1. Вплив інновацій на бізнес-діяльність підприємств сфери обслуговування в умовах воєнного стану**

Війна в Україні завдала серйозного удару по усіх сферах економіки, в тому числі і сфері послуг, здійснюючи вплив на споживчі звички, ринок праці та умови ведення бізнесу. Значна частина сервісних компаній, особливо у прифронтових містах, була змушена припинити свою діяльність, інші – змогли не лише адаптуватись, а й відкрили для себе нові можливості для розвитку бізнесу. За даними опитування Kyivstar Business Hub у серпні 2022 року [8] в рамках дослідження стану українських індустрій під час війни, на питання «у якому режимі зараз функціонує бізнес?» 48,0% респондентів сфери обслуговування відповіли «працює з обмеженнями», 28,0% - «працює як і до війни», 11,0 % - «відновлюють роботу після зупинки». На питання щодо релокації бізнесу 90,0 % сервісних компаній дали відповідь, що бізнес залишився там, де і був до війни. Особливості галузі змушують працювати переважно офлайн, а гібридний формат дозволяє собі третина з опитаних. Половина респондентів засвідчили зростання витрат на 20-50 %, більшість говорять про зниження прибутку на 20-50 % (42,0% опитаних), і навіть більш ніж на 50,0% (30,0%). Основні перешкоди для розвитку мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) в Україні згідно дослідження проведеного в рамках проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» наведено на рис. 2.1. До основних негативних змін можна віднести наступні:

- зниження платоспроможності населення. Як наслідок акцент попиту зміщується на найважливіші товари і послуги;
- зміни на ринку праці у зв'язку з закриттям і релокацією підприємств, впливом кадрів через міграцію та мобілізацію;
- руйнування інфраструктури, перебої з логістикою і електропостачанням.



Рисунок 2.1 – Основні перешкоди для розвитку мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) в Україні [20]

Окрім того, на рис.2.2 наведено основні чинників, що заважають респондентам відновити та розвивати свій бізнес в умовах воєнного стану.

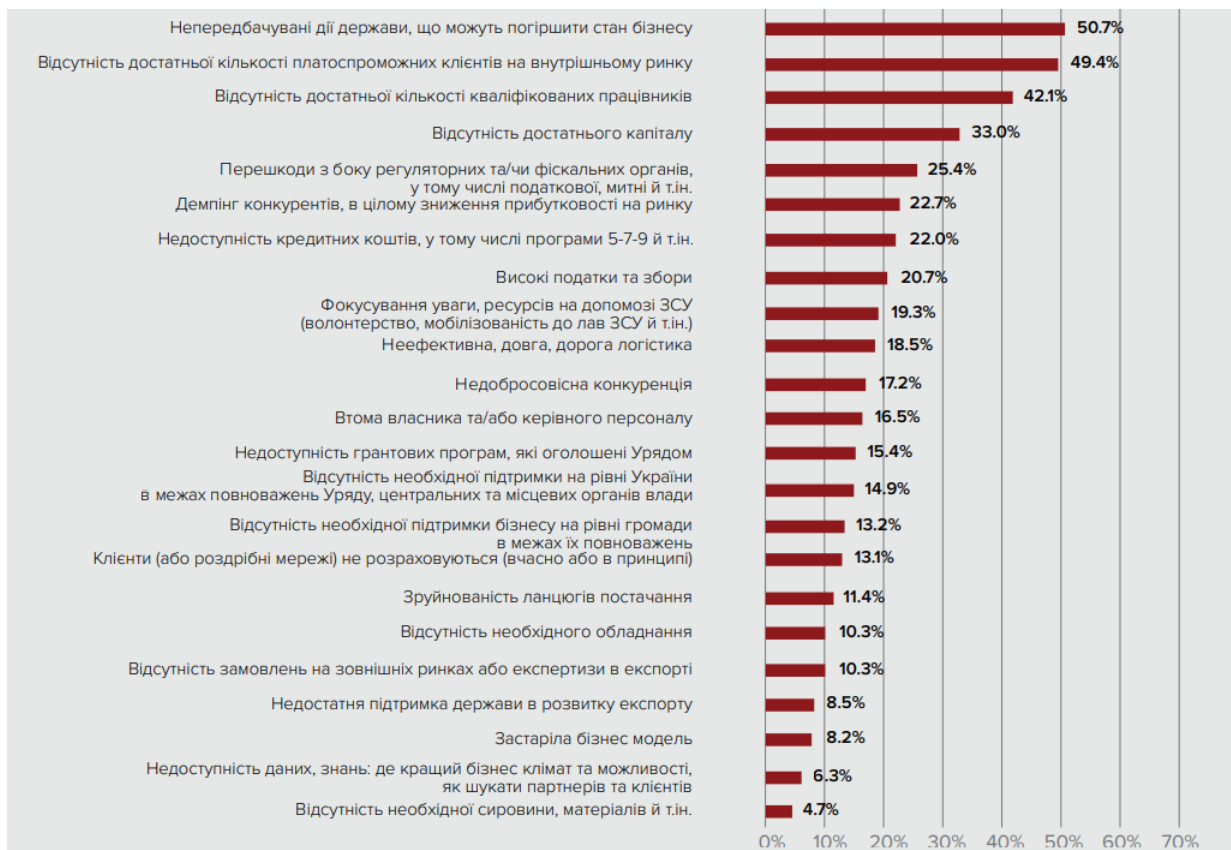


Рисунок 2.2 – Результати опитування респондентів ММСП щодо чинників, що заважають їм відновити та розвивати бізнес [20]

Прийнявши нові реалії та підвищити ефективність діяльності підприємствам сфери обслуговування під час війни допоміг їх досвід роботи в період COVID-19, а основою адаптації до нових умов функціонування стали інновації.

Внаслідок погіршення умов ведення бізнесу, виникла потреба у зміні робочих процесів та стратегічного управління бізнесом. Зокрема дані опитування Kyivstar Business Hub щодо того, як змінились робочі процеси у сфері обслуговування під час війни всередині компанії наведено на рис.2.3.

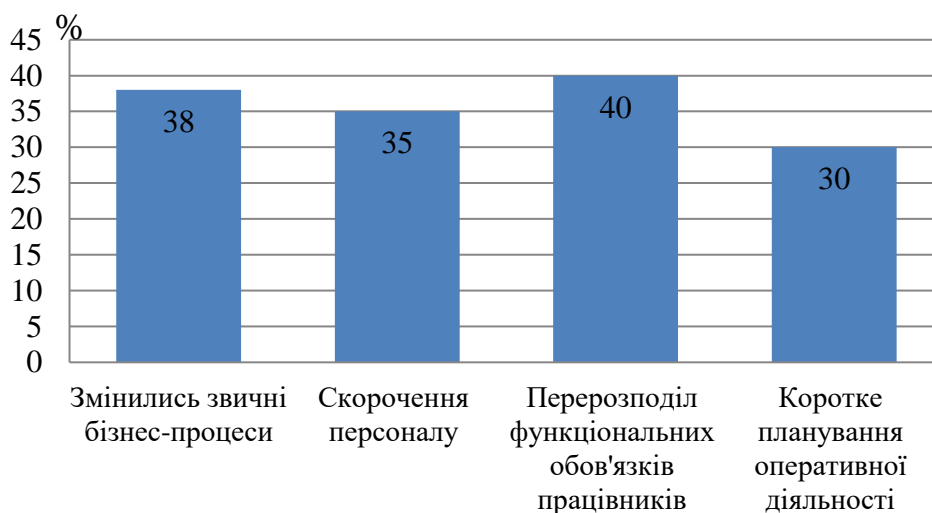


Рисунок 2.3 – Зміни робочих процесів всередині компанії у сфері обслуговування під час війни, %

\* складено за [8]

Окрім того, згідно результатів опитування, лише 17,0 % респондентів сфери обслуговування зазначили, що бізнес-процеси всередині їх компаній не змінилися. Також, лише 14,0 % засвідчують відсутність змін у стратегії їх діяльності, інші ж поступово адаптують свої стратегії відповідно до нових умов (рис.2.4).

52,0% компаній сфери обслуговування впровадили короткострокове планування на місяць, 20,0% скоротили горизонт стратегічного планування до 1 кварталу, інші до півроку, і лише 23,0% компаній сфери обслуговування заявили, що горизонт планування не змінився.

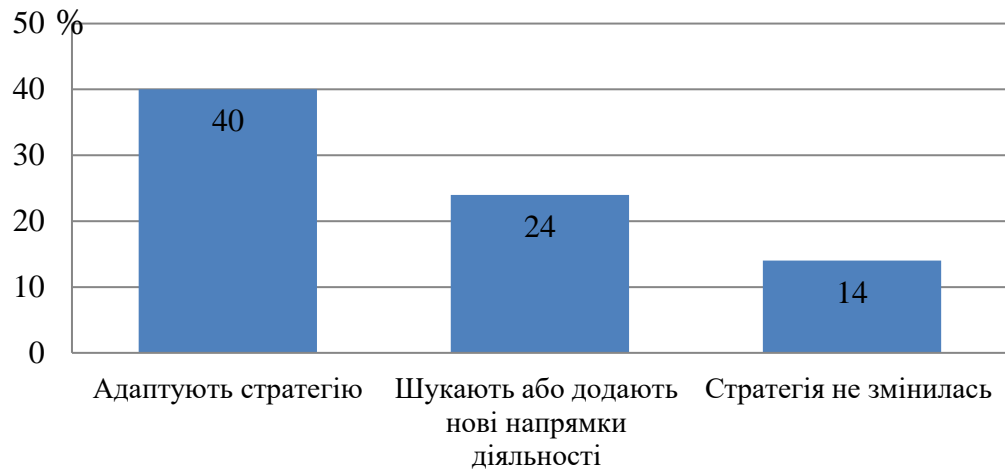


Рисунок 2.4 – Зміни стратегії бізнесу компаній сфери обслуговування з урахуванням реалій війни, %

\* складено за [8]

Щодо змін у асортименті товарів і послуг (рис.2.5), переважно вони були зумовлені змінами вподобань та потреб клієнтів.

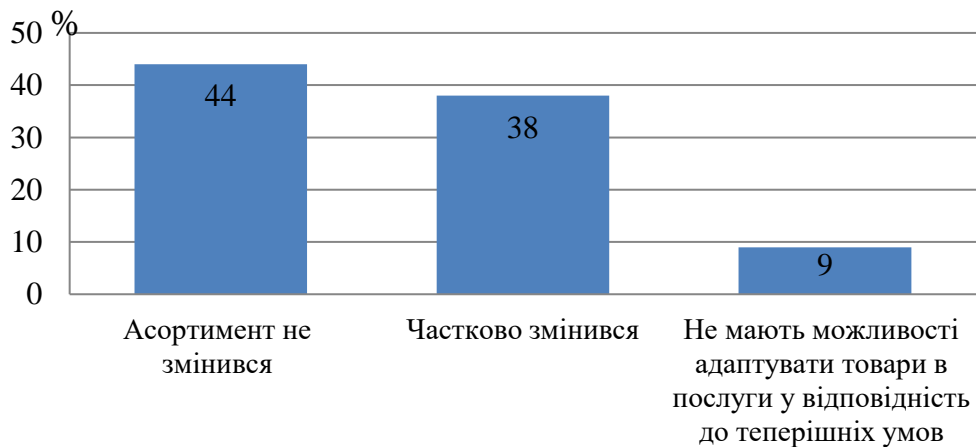


Рисунок 2.5 – Зміни асортименту товарів і послуг компаній сфери обслуговування з урахуванням реалій війни, %

\* складено за [8]

61,0 % компаній сфери послуг зазначили, що вони спостерігають часткові зміни та зменшення попиту на окремі товари та послуги, а 10,0 % – стверджують, що вподобання споживачів змінилися кардинально. Як результат, 38,0 % компаній сфери обслуговування частково адаптували свою пропозицію

відповідно до актуальних потреб клієнтів, 44,0 % не змінювали асортимент, близько 9,0 % проаналізували вподобання своїх клієнтів, проте зараз не мають змоги змінити асортимент, інші ж ще не досліджували зміни у поведінці своїх споживачів.

Серед головних завдань, які ставлять перед собою підприємства сфери послуг під час війни і на вирішення яких вони максимально спрямовують свої зусилля, визначено [8]:

- пошук нових клієнтів (57,0 % респондентів);
- налаштування роботи команди та відновлення роботи (27,0 %);
- пошук нових партнерів (22,0 %);
- налаштування логістичних поставок (16,0 %);
- пошук нових постачальників (25,0 %);
- вихід на нові закордонні ринки (6,0 %).

Виходячи з визначених викликів, завдань та тенденцій, на рис.2.6 систематизовано основні напрямки інноваційної діяльності підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану.

1. Діджиталізація та автоматизація обслуговування, що полягає у використанні технологій для оптимізації процесів у компанії та мінімізації впливу людського фактору. Якщо до війни діджиталізація була переважно плановим процесом, то сьогодні вона перетворилася на екстрену необхідність. Компанії впроваджують найсучасніші технологічні рішення, які дозволяють зберігати операційну ефективність в умовах максимальної невизначеності [34]. Наприклад, готелі, ресторани та інші підприємства використовують безконтактну реєстрацію та оплату через смартфони, активно використовуються Telegram-боти для оформлення замовлень. Застосування додатку «Дія» при зчитуванні даних про клієнта позбавляє додаткових витрат часу на його реєстрацію, а клієнта – позбавляє від потреби носіння власних документів у паперовій формі [28].



Рисунок 2.6 – Напрямки інноваційної діяльності підприємств сфери послуг в умовах війни

\* складено автором

Ефективним інструментом у сфері обслуговування під час війни стало використання QR-кодів. Зокрема, значного поширення набули QR-меню у кафе та ресторанах, QR-коди для бронювання та check-in у готелях, QR-коди для оплати замовлень. Окрім того, вони стали зручним інструментом комунікації та інформування клієнтів: через QR-код споживачі можуть отримати інформацію про режим роботи закладу, перейти на сайт чи у соціальні мережі компанії, оцінити якість сервісу та залишити відгук чи побажання.

2. Нові підходи до сервісу та взаємодії з клієнтами, зокрема, пропонування гнучких та адаптивних рішень, таких як, виїзне обслуговування (наприклад, мобільні кав'ярні, б'юті-салони тощо), гнучкі години роботи залежно від безпекової ситуації та стабільності електропостачання. Часто забезпечити безперебійність бізнесу дозволяє перехід послуг в онлайн-формат.

Особлива увага приділяється забезпеченню безпеки споживачів. Обов'язковими стали наявність укриття, якщо не у власній будівлі, то поблизу, розробка алгоритму дій персоналу у випадку повітряної тривоги та інших небезпек.

3. Адаптивний менеджмент. Сучасна бізнес-модель воєнного часу принципово відрізняється від класичних управлінських підходів. Ключовою характеристикою такої організації стає її здатність до миттєвої реконфігурації. Це означає, що компанія може практично миттєво перебудувувати внутрішні процеси, змінювати операційну логіку та переорієнтовувати ресурси залежно від поточної ситуації [34].

Диверсифікація бізнес-напрямків стає не просто рекомендацією, а імперативом виживання. Класична модель розподілу активностей зазнає кардинальних змін: традиційні напрямки становлять не більше третини бізнесу, друга третина – адаптовані проекти, а остання – принципово нові напрямки діяльності [34].

4. Енергозбереження та автономність. Сутність цього напрямку полягає у впровадженні інноваційних рішень для забезпечення безперебійної роботи закладів. Рятівним колом для підприємств сфери послуг стало використання

альтернативних джерел енергії: генераторів, акумуляторів, інверторів, портативних зарядних станцій, використання сонячних батарей.

Значна увага приділяється оптимізації енергоспоживання. Ефективним рішенням в цьому напрямку є впровадження розумних систем управління приміщеннями. Наприклад, готелі із системою «Розумний дім» оснащені датчиками руху, які відключають освітлення та інші пристрої без гостей у номері або в громадських зонах. Аналогічно, відкриті вікна та двері автоматично відключають кондиціонери або опалення [24].

5. Соціальна відповідальність та етичний маркетинг. Підприємства сфери послуг беруть активну участь у підтримці армії, населення та власних працівників. Значна увага приділяється формуванню психологічної стійкості колективу. Компанії впроваджують комплексні програми підтримки, які включають індивідуальне психологічне консультування, групові терапевтичні сесії, авторські курси з розвитку стресостійкості. Особливого значення набуває створення середовища взаємопідтримки. Корпоративна культура трансформується з моделі формальних службових відносин у простір емоційної солідарності та взаємодопомоги [34].

Як бачимо, попри усі негативні наслідки, війна стала потужною рушійною силою інноваційних трансформацій вітчизняних підприємств сфери послуг, які засвідчують здатність адаптовуватись і стійкість до зовнішніх викликів, збереження економічної ефективності, соціальну відповідальність та спроможність брати активну участь відновленні країни.

## **2.2. Загальна характеристика бізнес- діяльності кафе «Misto Café»**

«Misto Café» – це заклад, який розташований у м. Луцьк на вул. Богдана Хмельницького, 26 [15], що позиціонує себе як кафе суспільного впливу і створений у форматі соціального підприємництва. Загальна характеристика кафе «Misto Café» наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика кафе «Misto Café»

№	Критерій	Характеристика
1	Назва	ТОВ «Місто Кафе»
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	ЄДРПОУ	45599248
4	Розмір статутного капіталу	8 000 000,00 грн.
5	Дата заснування, засновники	08.03.2024 р., громадська організація «Місто.кафе»
6	Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
7	Контактна інформація:	Україна, Волинська обл., місто Луцьк, вул.Хмельницького Б., 26 Тел . +380673645568 Веб-сайт: <a href="https://misto.cafe">https://misto.cafe</a>
8	Графік роботи	08.30-22.00, без вихідних

\* складено автором за [19, 26]

Заклад засновано у березні 2024 року завдяки краудфандинговій кампанії, яка об'єднала 100 співзасновників – представників бізнесу й громадського сектору, котрі зробили однаковий разовий безповоротний внесок в старт проекту у сумі 2000 дол. США (80 тис.грн). Вони стали співзасновниками ГО «Misto.cafe», яка заснувала ТОВ «Misto.cafe», що керує діяльністю закладу за допомогою ресторанної управляючої компанії «ХОРС». Вона відповідає за розробку концепції кафе, реалізацію проекту та відкриття закладу, а також поточне управління після відкриття.

При чому, співвласники не впливають на операційну діяльність закладу та не претендують на одержання прибутку, а саме кафе працює за моделлю соціального підприємництва: 80,0 % чистого прибутку йтиме на підтримку громадських проектів для розвитку м. Луцьк. Кафе відкрило свої двері для відвідувачів у вересні 2024 року.

Гасло проекту – «Різні люди – одне місто. Різні люди – одне місце».

Місія проекту – нагадувати лучанам, що кожен має вплив на якісний розвиток міста – через свої ініціативи, небайдужість, активну громадянську позицію та навіть звичайну купівлю кави чи обіду [19].

Цінності проекту :

- рівність, інклюзивність;
- відповідальність та небайдужість;
- відкритість і прозорість;
- командна дія, згуртованість;
- якість світового рівня [19].

«Misto Café» – це сучасний міський заклад орієнтований на різні аудиторії містян (рис.2.7).



Рисунок 2.7 – Цільова аудиторія «Misto Café»

\*складено автором

«Misto Café» складається із :

- власне міського кафе (рис.2.8);
- крамниці локальних брендів;
- подієвого майданчика.



Рисунок 2.8 – Інтер’єр кафе «Misto Café» [19]

Кафе «Misto Café» функціонує у форматі «casual dining», орієнтуючись на міську аудиторію з різними смаковими вподобаннями та прагненням до якості, зручності й візуальної естетики. Заклад пропонує страви волинської, кримськотатарської та сучасної європейської кухонь з елементами здорового харчування, а також пропонує опції для вегетаріанців та людей з харчовими обмеженнями (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз меню «Misto Café»

Категорія	Приклади позицій	Особливості
1	2	3
Сніданки «whole day»	Хліб з маслом, тости, яєчня/омлет, каша, сирники, млинці	Універсальний формат. Топ-сегмент для сімей, офісних працівників, сніданків з друзями. Висока рентабельність.
Кримські страви	Чібереки, янтики, баклава, лагман, шурпа, люля-кебаб, манти	Унікальне позиціонування. Культурна гастрономія, мало конкурентів у ніші. Перевага для фуд-туризму.
Закуски	Паштет по-теремнівськи, сиров’ялена тарілка, фалафель, камабер фрі, хамса, тартар, тарталетки, гливи, копчена качка	Розмаїття: м’ясні, веганські, авторські. Добре поєднуються з вином/пивом. Ідеальні для вечірнього трафіку.
Перші страви	Крем-суп з коренеплодів, бульйон курячий, борщ К-К	Традиційний сегмент для лояльних клієнтів, особливо в холодний сезон. Формує трафік у будні, важливий для офісних клієнтів.

## Продовження табл.2.2

1	2	3
Салати	Салат з черемшою, салат з фалафелем, салат з куркою та виноградом, з ростбіфом, салат з печеним лососем і картоплею, боул з пшоном	Світлі, без надлишку майонезу. Фокус на здорове харчування, веган-і флексі-вибір. Добре продаються в обід.
Основні страви	Паста з морепродуктами, рігатоні з куркою, паста з ростбіфом, тайська локшина, бургери, щоки яловичі, котлети різні, сарма, стейк рібай, стейк лосося з картопляно-шпинатним пюре, куряче філе з грильованою зеленою цибулею	Гарне розмаїття: локальні м'ясні страви, азійська кухня, пасти. Ідеально для широкої аудиторії. Легка, швидка кухня, сезонні продукти.
Гарніри	Картопляне пюре, печена картопля, мікс кіноа	Добре працюють як доповнення до м'яса/риби. Можуть замовлятися окремо.
Кава та чай	Чорна кава, кава з молоком, кава на рослинному, гарячі напої на алкогольній та безалкогольній основі, альтернатива (джезва, Aero Press, пуровери), айс кава, матча, чаї та ін. напої в асортименті	Сильна кавова карта. Наявність альтернативи (матча, джезва, пуровери) - це великий плюс.
Випічка/ десерти	Булочка вишня-мак, кардамонова булка, сінабон, бріош з вишнею, булочка з шоколадом, лимонний байт, карамельний байт, канолі з рікотою, канолі зі згущеною, баклава, пах лава, флани, кукіси, чізкейки, тірамісу, хелсі десерти, смакоти в дорогу.	Авторські позиції в поєднанні з класикою. Добре продаються з кавою.
Бар	Лимонади, мілкшейки, фреші, комбуча, смузі, айран, крафтові напої українського виробництва Sherit, вода, соки, алкоголь в асортименті, коктейлі алкогольні і безалкогольні	Актуальність крафтового тренду, лимонади/айран/комбуча - інстаграмні та «здорові».
Маркетплейс	Кава в зернах, дріп кава	Брендовані позиції, кава в зернах - створює образ кафе як lifestyle-місця.

\* складено автором за [19; 36]

Сильними сторонами меню «Misto Café» є :

- унікальність, що формується за рахунок поєднання кримськотатарської кухні та авторських страв;
- трендовість, що формується за рахунок приведення меню закладу у відповідність до сучасних кулінарних тенденцій та очікувань споживачів (альтернатива кави, веганські боули, локшина, фалафель, безглютенові/веганські позиції, дубайський шоколад тощо).

- локальний колорит, що передбачає відображення унікальних кулінарних традицій, місцевих продуктів, культури і традицій конкретного регіону у стравах і напоях (паштет по-теремнівськи);

- інстаграмність, тобто привабливість подачі страв і напоїв для фотографування та поширення в соціальних мережах;

- сезонність меню, тобто реакція на зміну пору року. Наприклад, у квітні в закладі розпочало діяти спаржеве меню;

- святкове меню, тобто реакція на культурні та релігійні свята та події. Наприклад, різдвяна плетінка та Луцький штолен до різдвяних свят, паска та тематичні солодощі до Великодня;

- власна випічка, що забезпечує диференціацію від кав'ярень, що продають готове.

Ціни в закладі середні по місту, конкурентні в сегменті «кафе для щоденного відвідування: цінова політика кави – 55-85 грн., сніданків – 150-250 грн., основних страв – 150-250 грн., десертів – 60-100 грн.

Середній чек у закладі орієнтовно 220-280 грн. Можливі варіанти типового гостьового набору: кави і десерт – 150 грн., сніданок і кави – 270 грн., основна страва і десерт – 280 грн., повноцінний обід /вечеря (кава + основна страва + десерт) – 350 грн.

Можливо замовити послуги доставки, скориставшись сервісом Glovo та Mister.Am.

Окрім смачних страв та напоїв у закладі функціонує крамниця локальних брендів (рис.2.9), у якій представлено роботи місцевих виробників, мерч (сувенірна продукція) м. Луцьк та продукція спеціальних корпоративних колаборацій, зокрема чай, косметика, біжутерія, одяг та його елементи, товари для дому, ігри, книги та листівки від Алгоритм дій, KateLab, Mr.Scrubber, Levan Home, Poetry Home, Ряба Вош, Travka, Turbota, Ladam, USUAL та WHUN та інші.



Рисунок 2.9 – Крамниця локальних брендів «Misto Café» [19]

Подієвий майданчик «Misto Café» (рис.2.10) є чудовою локацією для проведення різного роду заходів (лекцій, семінарів, квартирників і творчих вечорів, виставок, кіно-показів, майстер-класів, фото- та відео зйомок). Заклад не лише проводить власні заходи, а й здає подієвий майданчик в оренду. «Misto Café» пропонує залу на 90 м.кв., оснащену усім необхідним технічним обладнанням, розраховану на 25-35 місць (максимальна місткість – 50 людей), що легко трансформується під необхідний формат заходу. Вартість оренди за даними офіційного сайту закладу [19] – 1500 грн за 1 год (мінімальне замовлення – 3 години), 100% чистого прибутку якої йде на підтримку грантового сезону. Обов'язкова умова оренди локації під подію – кейтеринг.



Рисунок 2.10 – Подієвий майданчик «Misto Café» [19]

Для підвищення ефективності бізнес-процесів та вдосконалення обслуговування клієнтів у кафе «Misto Café» було впроваджено хмарну POS-систему Poster.

Використання даної системи дозволило оптимізувати основні операційні процеси:

- пришвидшити обробку замовлень завдяки інтуїтивному інтерфейсу каси на планшетах;
- забезпечити точний облік залишків на складі через автоматичне списання інгредієнтів;
- організувати контроль робочого часу персоналу та їх продуктивності;
- отримувати детальні аналітичні звіти про виручку, середній чек та популярність страв у режимі реального часу.

Оскільки система Poster є хмарною, вона забезпечує доступ до управління кафе навіть у віддаленому режимі, що особливо актуально для оперативного реагування на зміну попиту або потребу у корекції меню.

Для доступу до меню і оплати замовлень використовується сервіс Esperienza від Monobank, який спрямований на автоматизацію та оптимізацію роботи закладів громадського харчування. Завдяки використанню QR-коду гості мають можливість:

- переглядати меню в безконтактному форматі;
- швидко отримувати рахунок та здійснювати оплату з можливістю залишити чайові;
- надавати відгуки про сервіс для покращення якості обслуговування.

Чисельність персоналу закладу – 31 особа, орієнтовна організаційна структура «Misto Café» наведена на рис. 2.11. Вона є лінійно-функціональною, з чітким розподілом ролей між ключовими підрозділами. Ця структура забезпечує гнучкість, ефективний розподіл обов'язків і дозволяє закладу поєднувати функції кафе, подієвого простору й соціального бізнесу.



Рисунок 2.11 – Організаційна структура «Misto Café»

\*складено автором

Виходячи з оприлюднених даних про суми коштів спрямованих «Misto Café» на грантове фінансування у період вересень-листопад 2024 року в сумі 293 885 грн. [35] , та грудень 2024 року – лютий 2025 року – 230 489 грн. [6], що становить 80,0% чистого прибутку, та середньогалузевих показників, можна здійснити орієнтовний розрахунок фінансових показників «Misto Café» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Орієнтовний розрахунок фінансових показників «Misto Café» у I та II грантовому періодах

Показник, грн	Вересень – листопад 2024	Грудень 2024 – лютий 2025
80% чистого прибутку	293 885	230 489
Чистий прибуток, всього (умовно 17 % від виручки)	367 356	288 111
Оцінка загальних витрат	1 793 562	1 406 660
Оцінка доходу (виручки)	2 160 918	1 694 771

\* складено автором

На графіку на рис.2.12 зображено динаміку чистого прибутку «Misto Café» у I та II грантовому періодах.

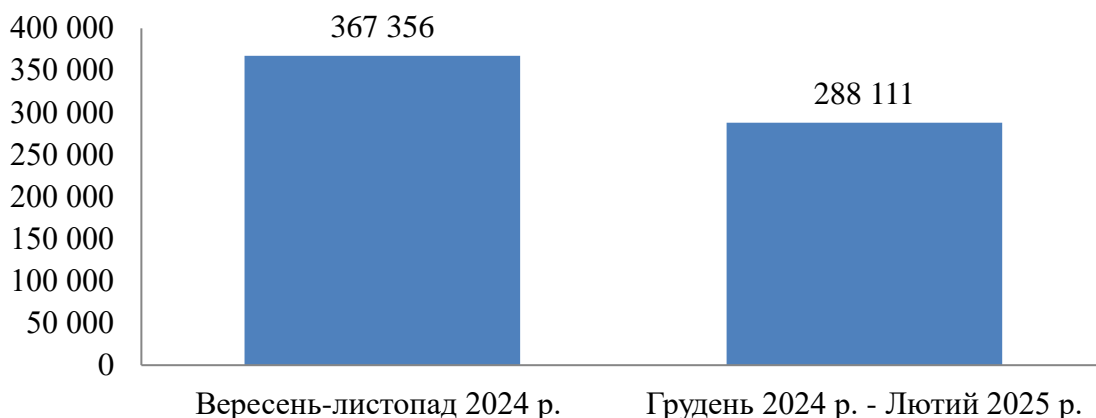


Рисунок 2.12 – Чистий прибуток Misto Café» у I та II грантовому періодах, тис.грн.

\* складено автором

Як бачимо, у грудні 2024 р. – лютому 2025 р. спостерігається зниження суми чистого прибутку на 21,6 % в порівнянні з першим грантовим періодом. Це могло бути зумовлено, по перше, ефектом відкриття у перші три місяці, по друге – зростанням витрат на комунальні платежі у зимовий період, за також значним зростанням цін на сировину, особливо кавові та какао зерна.

Орієнтовна структура витрат кафе «Misto Café» наведена на рис.2.13.

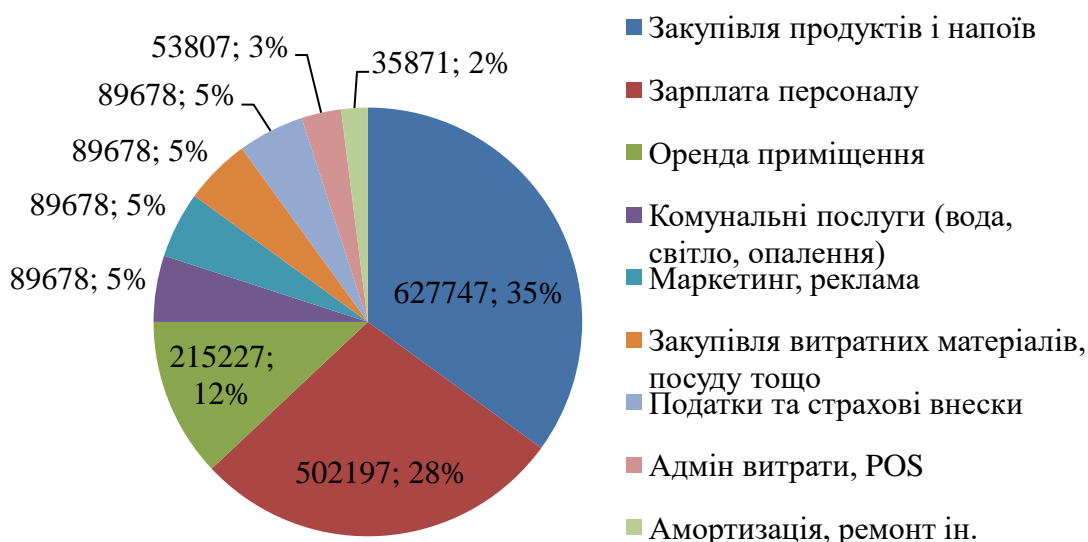


Рисунок 2.13 – Орієнтовна структура витрат кафе «Misto Café» у період вересень-листопад 2024 року

\* складено автором

### 2.3. Аналіз впроваджених інновацій у діяльність кафе «Misto Café»

«Misto Cafe» є прикладом підприємства, що активно впроваджує інновації, зокрема за 4-ма основними напрямками, визначеними у пп.1.2, зокрема: організаційному, продуктовому, процесному та маркетинговому (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика інноваційної діяльності кафе «Misto Café»

Вид інновацій	Приклади інновацій	Характеристика
Організаційні інновації	Краудфандингова модель	1) 100 співзасновників інвестували у створення бізнесу
	Модель соціального підприємництва	2) 80,0 % чистого прибутку спрямовується на гранти для місцевих ініціатив
	Інклюзивність закладу	Безбар'єрний вхід, широкі проходи та комфортний простір для пересування, інклюзивна вбиральня, підтримка гостей із собаками-повадирями,
Продуктові інновації	Унікальність і трендовість меню	1) розробка власних страв з акцентом на місцеву та кримсько-татарську кухню; 2) відповідність сучасним кулінарним тенденціям; 3) сезонні та святкові пропозиції
	Інтеграція культури у простір кафе	У закладі відкрито галерею «ЗЗбірка», де представлені роботи волинських художників
	Маркетплейс	Якісне кавове зерно та дріп кава
Процесні	Zero Waste	Філософія скорочення продукування відходів впроваджується у всі процеси компанії
	Прозоре управління	Рішення щодо фінансування проектів приймаються колективно співзасновниками
	Автоматизація	Впровадження системи Poster, QR-коди для доступу до меню та оплати замовлень, відгуків
Маркетингові	Інноваційний дизайн	Сучасні дизайнерські рішення
	Крамниця локальних брендів	Представлені вироби місцевих брендів та тематичні колаборації
	Події	

\* складено автором за [9; 17; 18; 19]

Серед основних організаційних інновацій саме краудфандингова модель створення підприємництва та його соціальні складова, тобто спрямування частини прибутку на фінансування місцевих ініціатив. Пріоритетними при виборі переможців грантової програми «Misto Café» є ідеї, які розвивають

міське середовище, роблячи його комфортним, сучасним і безбар'єрним; сприяють формуванню культурної ідентичності; надихають людей об'єднуватися заради спільних цілей; забезпечують сталий розвиток через інноваційні та екологічні рішення; підтримують вразливі групи населення,

Серед продуктових інновацій, акцент на інноваційність меню та маркетплейсу закладу.

Щодо процесних інновацій, відмітимо, що в закладі активно впроваджуються практики Zero Waste. До прикладу, кавову гущу відправляють на переробку у м. Львів в ReKava, де з нього виготовляють свічки з підсвічниками «Луцьк» з ароматом шацьких лісів та «Крим» з нотками винограду ізабелла, які згодом можна придбати у крамничці закладу.

Для формату «з собою» використовують бамбукові та очеретяні соломинки, а для формату «на місці» – пропонують металеві соломинки, які ретельно очищують і проводять термічну обробку. Тетра-паки з-під молока, не зважаючи на складність їх переробки, оскільки вони складаються із картону та фольгованого покриття. Важливо, що пакування має бути вимите і складене для економії місця зберігання та логістики. Скляні пляшки і бій посуду теж сортують і відправляють на переробку (мінімальна партія для відправки -100 кг). Цукор подають в цукерниці і не використовують стіки, оскільки в існуючих умовах їх неможливо переробити, адже вони складаються із паперу і плівки. Також у закладі сортують сміття.

Щодо маркетингових інновацій, варто відмітити що дизайн «Misto Café», уже двічі ставав фіналістом престижних міжнародних премій в галузі, зокрема заклад одержав [9]:

- 1) відзнаку Red Dot Awards за комунікативний дизайн завдяки талановитим IT-дизайнерам;

- 2) відзнаку Hospitality Design Awards за номінацією Hybrid Hospitality – концепції гостинності, яка поєднує різні формати розміщення, послуг та досвіду для гостей, а також базується на гнучкості та змішаних моделях використання простору.

Слід відмітити і подієву насиченість життя закладу, що позитивно впливає на приваблення клієнтів, формування лояльності та розширення ринкової аудиторії, зміцнення бренду. Серед подій, що організовувались в «Misto Café», зокрема, II Guest Bartending, шоу від топових барменів Луцька; майстер-клас з писанкарства, «Доба з дідо й ба» – ініціатива, створена для того, щоб поліпшити «ізоляційний» стан літніх людей, Вечірня пробіжка Луцьком, гастрообіди та вечері від запрошених кухарів та бариста та багато іншого.

Таким чином, визначено, що кафе «Misto Café» активно впроваджує інновації, ефективно реалізує мультифункціональну модель, взаємодіє з громадою та використовує сучасне програмне забезпечення (Poster, Expirenza) для оптимізації операційної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙ

#### 3.1. Методика вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг з використанням інновацій

Процес вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг з використанням інновацій за своєю суттю полягає в аналізі результативності процесів компанії для виявлення ключових та проблемних місць і вжиття заходів щодо їх оптимізації та підвищення ефективності діяльності з використанням інноваційної складової. Цей процес може відбуватись у декілька етапів (рис.3.1).

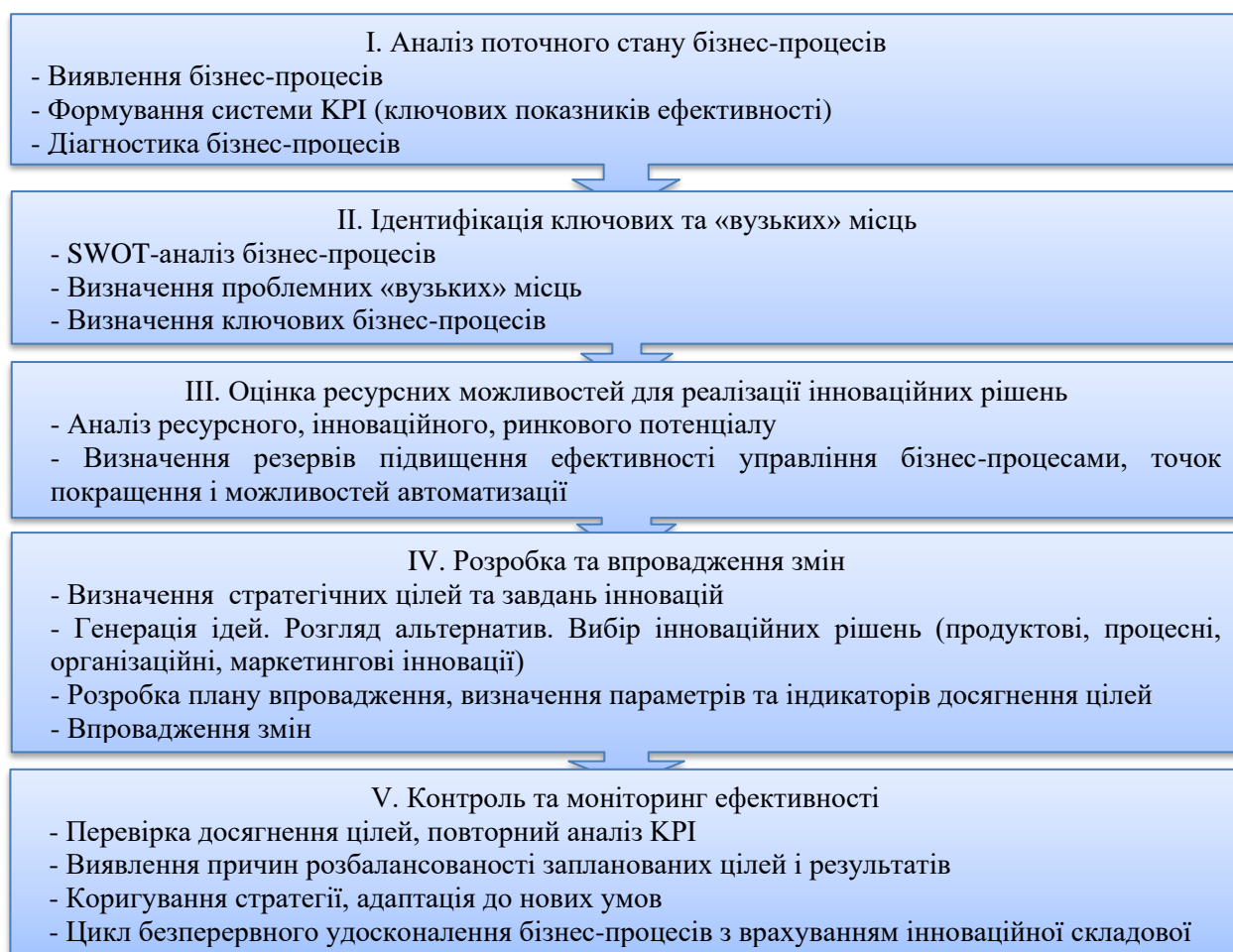


Рисунок 3.1 – Процес вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг з використанням інновацій

\* розроблено автором

Методи діагностики бізнес-процесів підприємств сфери послуг за своєю суттю є сукупністю підходів та інструментів, що допомагають визначити ефективність, проблемні місця та можливості для вдосконалення бізнес-процесів (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Класичні методи діагностики бізнес-процесів підприємств сфери послуг

Назва методу	Характеристика
SWOT-аналіз	Будується таблиця оцінки процесів компанії із зазначенням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей покращення
GAP-аналіз	Спрямований на встановлення розривів між поточним і бажаним станом процесу
ABC-аналіз	Дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси
Аналіз ієрархій	Порівняння групою експертів бізнес-процесів за критеріями, які заздалегідь узгоджені з керівництвом
Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	На основі суб'єктивної оцінки (експертів, керівників, виконавців) обираються найбільш пріоритетні процеси; формуються проблемні сфери в кожному з описуваних процесів; ранжуються процеси за «важливістю – проблемністю – можливістю» проведення змін тощо
Ранжування за КФУ	Формується список ключових факторів успіху (КФУ), кожному присвоюється питома вага. Експертним шляхом виявляються вплив процесу на досягнення КФУ і проблемність процесу, зіставляються відповіді всіх експертів і формується підсумковий ранг процесів
ВРМН	Метод моделювання бізнес-процесів, який дозволяє візуалізувати всі етапи взаємодії у вигляді блок-схем і використовується для оптимізації та стандартизації процесів.
КРІ	Система оцінки за допомогою ключових показників ефективності (наприклад, швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів, рівень витрат)
Матриця розподілу відповідальності	Формується список процесів, на основі інтерв'ювання, спостережень та аналізу документації заповнюється таблиця, в якій фіксуються відповідальні і виконавці по кожному процесу. Дозволяє одержати інформацію про дублювання відповідальності і зони безвідповідальності

\*складено автором за [3; 14; 27]

Щодо вибору форм і способів вдосконалення бізнес-процесів, зазначимо, що концепція поліпшення бізнес-процесів підприємства включає 5 типових підходів, серед яких [5; 14]:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST). Під час одно-дводенної зустрічі команда визначає способи оперативного вдосконалення процесів із найменшими витратами;

2. Бенчмаркінг процесу. Метод, що базується на порівнянні бізнес-процесів компанії із провідними конкурентам для виявлення небажаних відхилень і прийняття рішень щодо поступового покращення окремих напрямків діяльності на основі успішного досвіду;

3. Перепроєктування процесу. Локальне вдосконалення існуючих бізнес-процесів без кардинальних змін бізнес-структури;

4. Реінжиніринг процесу. Радикальне перепроєктування процесів для досягнення разючих змін і трансформації.

5. Грінфілд. Аналіз і прийняття рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з «чистого аркуша».

На рис.3.2 наведено обґрунтування того, як саме застосовуються інновації в рамках різноманітних підходів концепції вдосконалення бізнес-процесів підприємств сфери послуг та визначено можливий позитивний ефект від їх впровадження (рис.3.2)



Рисунок 3.2 – Використання інновацій для вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг

\*розроблено автором

На практиці відсутній єдиний підхід, а тому використовується величезна кількість ключових показників, за якими можна оцінити ефективність бізнес-процесів, серед них [14]: результативність, тривалість, якість, вартість, організаційна складність, контрольованість, процесність, ресурсоемність, задоволеність клієнтів, адаптованість тощо. Досить ємним, на нашу думку, є підхід [3], згідно в контексті визначення показників перебігу бізнес-процесів слід виокремити:

- показники бізнес-процесу як числові величини, що визначають перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;

- показники продукту (послуги) як числові величини, що розкривають продукт (послугу) як результат виконання процесу (наприклад, абсолютний об'єм послуг, об'єм послуг відносно замовленого або необхідного об'єму, кількість помилок або збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг);

- показники задоволеності клієнтів процесу як числові величини, що визначають ступінь задоволеності споживачів результатом процесу.

### **3.2. Напрямки вдосконалення бізнес-діяльності кафе «Misto Café» з використанням інновацій**

Для ефективного управління діяльністю сучасного закладу сфери гостинності важливо мати чітке уявлення про взаємозв'язок і послідовність основних бізнес-процесів. Структурно-ієрархічна модель дозволяє систематизувати всі ключові напрями роботи підприємства, виділивши стратегічні, операційні, керуючі та допоміжні процеси. Це дає змогу оптимізувати управління, краще розподілити ресурси та підвищити загальну ефективність роботи. Запропонована структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів кафе «Misto Café» наведена на рис. 3.3.

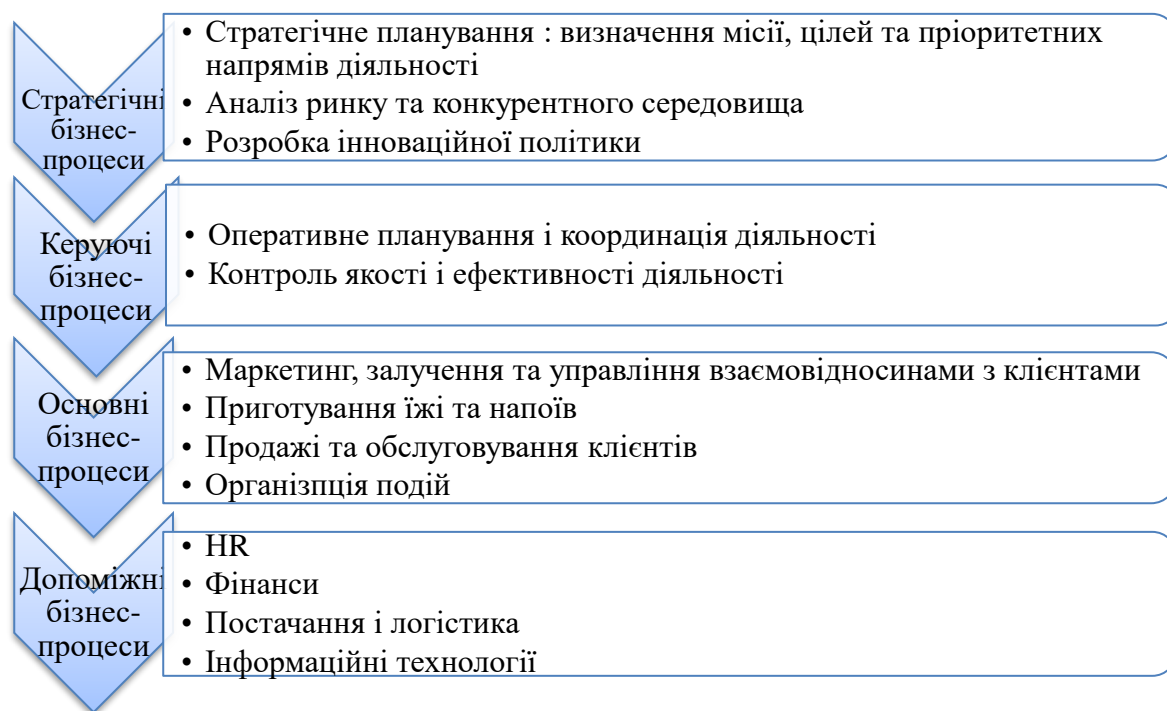


Рисунок 3.3 – Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів «Misto Café»

\* розроблено автором

Оцінку інноваційної моделі «Misto Café» здійснимо за допомогою SWOT-аналізу, який допоможе виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на інноваційну модель закладу (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз інноваційної моделі «Misto Café»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Унікальна організаційна модель Екофрендлі підхід Інклюзивність закладу Потужний соціальний вплив Різноманітне меню Автоматизації процесів Подієва насиченість Брендинг і комунікація на високому рівні	Високі вимоги до прозорості управління Обмежена фінансова прибутковість Залежність від активності громади Труднощі масштабування моделі
Можливості	Загрози
Розширення моделі соціальних кафе Партнерство з громадськими ініціативами Залучення грантів та інвесторів із соціальної орієнтацією	Копіювання моделі без якісного вмісту Зниження громадської активності Економічна нестабільність

\* складено автором

Таким чином, в цілому, інноваційна модель «Misto Café» демонструє високу ефективність у сфері послуг завдяки гармонійному поєднанню різних видів інновацій. Хоча попри позитивні результати діяльності та високий соціальний ефект, заклад стикається з низкою викликів, що потребують вдосконалення бізнес-моделі. Зокрема, актуальними залишаються питання фінансової стійкості, обмеженості масштабування, ризик зниження активності громади. З метою покращення бізнес-діяльності «Misto Café» доцільно реалізовувати наступні інноваційні підходи:

1) цифрові інновації:

- запуск мобільного додатку або веб-платформи, де клієнти можуть: бронювати столи; голосувати за проекти для фінансування; отримувати бонуси за участь у громадських ініціативах;

2) розширення послуг:

- створення формату «соціального кейтерингу» – доставка їжі для івентів та офісів, прибуток з якої також іде на фінансування громади;

- створення мережі мобільних рор-уп кав'ярень у партнерстві з бізнесами то подіями, що дасть змогу масштабувати модель без значних інвестицій.

3) посилення співпраці:

- розробка партнерських програм з іншими соціальними підприємствами, зокрема в суміжних сферах – освіта, культура, екологія, інклюзія;

- надання простору для тестування продуктів/послуг молодих підприємців у рамках кафе.

Одним із перспективних напрямів вдосконалення бізнес-моделі «Misto Safe» є створення формату рор-уп кав'ярень – тимчасових мобільних локацій, що відкриваються на короткий період часу під конкретні події, сезони або партнерства.

Рор-уп кав'ярні – це гнучка форма обслуговування, яка дозволяє бренду бути ближчим до своєї аудиторії, тестувати нові ідеї, а також виходити за межі основної стаціонарної локації без великих інвестицій. Такий підхід дає змогу:

- розширити географію впливу кафе без необхідності відкривати філії;

- брати участь у культурних, освітніх, музичних подіях у Луцьку та за його межами;

- популяризувати концепцію соціального підприємництва серед нової аудиторії;

- залучати додаткові доходи, які також можуть бути спрямовані на фінансування міських ініціатив.

Можливі формати реалізації:

- рор-ур під відкритим небом на фестивалях, ярмарках, еко-заходах;

- партнерські рор-ур у просторах – коворкінгах, галереях, бізнес-центрах;

- сезонні точки – наприклад, літня кавова точка в парку або на ярмарковому містечку взимку;

- колаборації з брендами – спільні локації з іншими соціальними підприємствами.

Кав'ярня може функціонувати у вигляді мобільного бару, кавового стенду або фудтраку (формат авто чи причепу).

Реалізація рор-ур формату позитивно впливатиме на посилення імідж «Misto Café» як модернового, адаптивного і соціально відповідального закладу.

### **3.3. Оцінка очікуваної ефективності від реалізації проекту рор-ур кав'ярні «Misto Cafe»**

Для ефективного планування, організації та запуску мобільного формату кав'ярні важливо чітко окреслити послідовність ключових етапів реалізації рор-ур-проекту. Схема процесу дає змогу систематизувати всі необхідні дії – від ідеї та вибору локації до запуску рор-ур- кав'ярні й аналізу результатів. Це дозволяє оптимізувати ресурси, уникнути організаційних ризиків та забезпечити якісну підготовку до кожної події. Схематично процес реалізації рор-ур-проекту «Misto Café» зображено на рис. 3.4.

В контексті кав'ярні «Misto Cafe» найбільш доцільним, на нашу думку, є формат кав'ярні фудтрак. Можливі варіанти його візуалізації наведено на рис. 3.5.

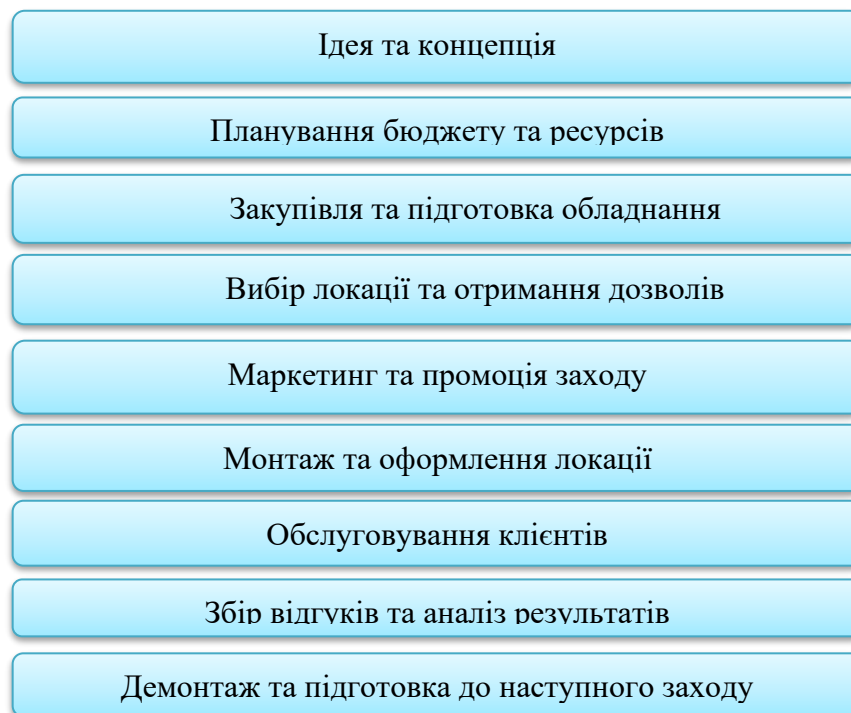


Рисунок 3.4 - Блок-схема процесу організації поп-ап кав'ярні «Misto Café»

\* розроблено автором



Рисунок 3.5 – Можливі варіанти візуалізації поп-ап кав'ярні «Misto Cafe» у форматі фудтрак

\* розроблено з використанням ШІ

З варіантів подій для розміщення фудтраку – Любарт Fest, Lutsk Food Fest, фестиваль Фронтера, Бандерштат, Ніч у Луцькому замку (коли відновиться), Різдвяна ярмарка та інші події, що проводяться у м.Луцьк (власний пошук та запрошення організаторів). Доцільно розміщувати кав'ярню у місцях проведення святкувань до Дня міста, Дня захисту дітей, Дня незалежності

тощо. У позаподієвий час, фудтрак доцільно розмістити на Театральному майдані чи при вході у центральний парк.

Меню в такому кафе пропонується формувати із наступних позицій:

- кримськотатарська випічка (янтик, чиберек);
- десерти;
- кава та сезонні напої.

Орієнтовний бюджет реалізації поп-ап кав'ярні «Misto Cafe» у форматі фудтраку наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Орієнтовний бюджет реалізації поп-ап кав'ярні «Misto Cafe» у форматі фудтраку

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн.
1. Обладнання та інвентар	
- фудтрак	150000
- кавомашина професійна	100000
- генератор електроенергії / акумулятор	30000
- холодильне обладнання	15000
- холодильна вітрина	10000
- меблі та декор	10000
2. Витратні матеріали на перші події	
- посуд одноразовий	5000
- сировина	15000
3. Персонал	
- бариста, 2 особи + ЄСВ	35000
4. Транспортні витрати	5000
5. Маркетинг та айдентика	5000
6. Непередбачувані витрати	5000
Разом	385 000

\* розроблено автором

На наступному етапі доцільно здійснити оцінку ефективності реалізації проекту. З розрахунку, що частина відвідувачів обере каву, а частина каву+десерт, або каву +янтик/чиберек, середній чек становитиме 140 грн. Кількість обслуговуваних клієнтів за день – 50, кількість робочих днів на місяць – 30. Орієнтовний місячний дохід – 210000 грн. Орієнтовна сума операційних витрат на місяць наведена в табл.3.4. Відповідно, сума чистого прибутку на місяць складе 74 000 грн. За умов щоденної роботи і сталої кількості відвідувачів окупність інвестицій настане через 5 місяців.

Таблиця 3.4 - Операційні витрати pop-up кав'ярні «Misto Cafe» на місяць

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн.
Сировина та витратні матеріали	70000
Заробітна плата	35000
Оренда місць і логістика	10000
Комунальні витрати	5000
Обслуговування POS-терміналу	1000
Інші витрати	5000
Разом	136 000

\* розроблено автором

Основні ризики реалізації проекту pop-up кав'ярні та способи їх мінімізації наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Основні ризики реалізації pop-up кав'ярні «Misto Cafe» у форматі фудтраку та способи їх мінімізації

Ризик	Характеристика	Шляхи подолання / зниження ризику
1. Високі стартові витрати	Закупівля фудтраку, обладнання, оформлення документів	Проведення попереднього фінансового моделювання, залучення грантів, краудфандинг або лізинг фудтраку
2. Нерегулярний трафік клієнтів	Попит залежить від локації, погоди, формату подій	Пілотне тестування локацій, участь у фестивалях з перевіреною аудиторією, онлайн-просування заздалегідь
3. Погодні умови	Несприятлива погода знижує попит	Облаштування мобільних тентів/зон укриття, встановлення літнього і зимового режиму роботи
4. Обмеженість меню	Неможливість реалізувати повне меню через технічні обмеження	Створення спеціального короткого меню з найпопулярніших і зручних у транспортуванні позицій
5. Логістичні складності	Технічне обслуговування фудтраку, постачання інгредієнтів, зберігання	Залучення менеджера локацій, співпраця з локальними постачальниками у межах міст присутності
6. Конкуренція на виїзних подіях	Велика кількість подібних фудтраків	Виділення через унікальну соціальну місію, інклюзивний сервіс і авторське позиціонування

\* розроблено автором

Таким чином, pop-up кав'ярня у форматі фудтраку – це інноваційний і гнучкий формат, який здатен суттєво розширити впізнаваність бренду та підвищити доходи. Однак його реалізація потребує стратегічного планування, підготовки до зовнішніх ризиків та розробки адаптивної операційної моделі. Використання гнучкого меню, перевірених локацій, партнерських подій і правильного фінансового підходу зменшує ймовірність збитків і підвищує успішність запуску.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи бакалавра обґрунтовано шляхи удосконалення бізнес-діяльності підприємства сфери гостинності на прикладі інноваційної діяльності кафе «Misto Café».

Визначено сутність та особливості бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності, окреслено підходи до класифікації бізнес-процесів на підприємствах сфери обслуговування.

Визначено роль та значення інновацій у сфері послуг. Показано, що інновації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Окреслено чинники, що впливають на інноваційну активність підприємств сфери обслуговування, серед яких - зміна споживчих очікувань, цифровізація, урбанізація, екологічні запити та соціальна відповідальність.

Проаналізовано вплив інновацій на бізнес-діяльність підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану. Встановлено, що війна стала вагомим рушієм інноваційних трансформацій, змушуючи компанії адаптовуватись до зовнішніх викликів, зберігаючи при цьому економічну ефективність, соціальну відповідальність та спроможність брати активну участь відновленні країни.

Проаналізовано діяльність кафе «Misto Café» як приклад інноваційного соціального підприємства ресторанного типу. Встановлено, що заклад поєднує гастрономічний простір, маркетплейс, подієву платформу та громадську функцію. Він активно впроваджує цифрові інструменти, zero-waste підходи, розвиває інклюзію й підтримує громадські ініціативи.

Оцінено фінансові показники діяльності закладу, зокрема структуру витрат, обсяг виручки та чистого прибутку в окремі періоди. Визначено, що прибутковість є сталою, а частина доходу спрямовується на грантову підтримку міських проєктів, що посилює соціальний вплив кафе.

Запропоновано методику вдосконалення бізнес-діяльності підприємств сфери послуг з використанням інновацій. Проведено SWOT-аналіз, що

дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для подальшого розвитку «Misto Café». Серед сильних сторін – унікальна концепція, локальний колорит, соціальна орієнтованість, гнучкість формату.

Розроблено структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів кафе, яка дозволяє системно впорядкувати стратегічні, керуючі, операційні та допоміжні функції підприємства, забезпечивши ефективніше управління ресурсами.

Обґрунтовано доцільність запуску поп-ап кав'ярні у форматі фудтраку як напряму інноваційного розвитку. Такий підхід дозволить масштабувати бренд, розширити аудиторію, брати участь у виїзних подіях та фестивалях без значних капіталовкладень.

Складено карту ризиків реалізації поп-ап формату та запропоновано шляхи їх мінімізації, включаючи фінансове планування, адаптацію меню, попереднє тестування локацій, співпрацю з організаторами подій.

Таким чином, у роботі сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі «Misto Café», які можуть бути використані для посилення конкурентних позицій закладу, розширення впливу бренду та підвищення ефективності його діяльності в умовах ринкової нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЗУ «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Андрущенко Н.О. Управління бізнес-процесами підприємства: сутність та класифікація. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Andrushhenko-N.-O..pdf>.
3. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*, (40). 2022. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
4. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.
5. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія. «Економіка». 2022. Випуск 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478/414>.
6. До 100 тис. грн. на проект. У misto.cafe – другий грантовий сезон. Misto.media. URL: <https://misto.media/news/1865-do-100-tys-hrn-na-proyekt-u-mistocafe-druhyu-hrantovyyu-sezon>.
7. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/22.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf).
8. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskyh-industrij-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.

9. Дизайн у луцькому кафе визнали одним із найкращих у світі. ВолиньPost. URL: <https://www.volynpost.com/news/250228-dyzajn-u-luckomu-kafe-vyznaly-odnym-iz-najkraschyh-u-sviti>.

10. Жаровська, Н. Класифікація та характеристика факторів впливу на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. 3(28). С. 191-197. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/597>.

11. Залуцька Х.Я. Бізнес-процеси – основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-4\\_0-pages-180\\_190.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-180_190.pdf)

12. Інноваційна активність. Вікіпедія. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна\\_активність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційна_активність).

13. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для асистентів дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

14. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf)

15. Місцерозташування кафе «MistoCafe». GoogleMaps. URL: <https://www.google.com/maps/place/misto.cafe/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x140bafed1d637aff?sa=X&ved=1t:2428&ictx=111/>.

16. Кубіній Н. Ю., Варга В.П. Інноваційні методи підходу у маркетинговій діяльності торговельного підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 2. С. 136-145. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/315/273>.

17. Офіційна сторінка «Misto.cafe» в мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/misto.cafe.lutsk/>.

18. Офіційна сторінка «Misto.cafe» в мережі TikTok. URL: <https://www.tiktok.com/@misto.cafe>.

19. Офіційний сайт «Misto.cafe». URL: <https://misto.cafe/>.
20. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
21. Парфентьева О. Роль сфери послуг у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-53>.
22. Пічугіна Т. С. Управління змінами. Навчальний посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: [http://megalib.com.ua/content/10202\\_Biznes\\_procesi\\_sytnist\\_ponyattya\\_ychasniki\\_v\\_idi\\_biznes\\_procesiv.html](http://megalib.com.ua/content/10202_Biznes_procesi_sytnist_ponyattya_ychasniki_v_idi_biznes_procesiv.html).
23. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279–285. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>.
24. Система «Розумний дім» для готелів, переваги автоматизації. URL: <https://dardali.com/uk/akademiya-praktiki/teoriya/194-systema-rozumnyu-budynok-dlya-hoteliv-vstanovlennya-ta-obsluhovuvannya-kyiv-ukrayina>.
25. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 40-45. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/450/437>.
26. ТОВ «Місто кафе». YOUCONTROL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/45599248/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45599248/).
27. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>.
28. Фостолович, В. А., Боцян, Т. В., Павлова, С. І. Нові підходи до організації бізнесової діяльності підприємств сфери гостинності в епоху

постіндустріалізму та цифрових трансформацій. *Інвестиції: Практика та досвід* (11). 2023. С. 9-14. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37080/>.

29. Харченко Т. О., Бондарук Ю.С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 130-133. URL &: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_25).

30. Чернобай Л.І. Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/7b091646-92ad-4977-b38f-2f38b307e307/content>.

31. Чухраєва Н. М., Циганова К. В. Проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7633>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.54).

32. Шейко Ю.О. Пріоритети інноваційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Наук. ж-л*. 2021. Випуск 5 (32). С. 83-89. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32\\_2021/14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/14.pdf).

33. Шейко Ю.О. Штучний інтелект: можливості і виклики для ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 87. URL: [http://bses.in.ua/journals/2024/87\\_2024/34.pdf](http://bses.in.ua/journals/2024/87_2024/34.pdf).

34. Як зберегти та розвинути бізнес під час війни. ITEZ. URL: <https://itez.com.ua/blog/how-to-preserve-and-grow-business-during-war.html>.

35. Misto.cafe розділить перший прибуток на ідеї для розвитку Луцька. Як подати заявку. Misto.media. URL: <https://misto.media/news/1203-mistocafe-rozdilyt-pershyy-prybutok-na-ideyi-dlia-rozvytku-lutska-iak-podaty-zaiavku>.

36. «Mistocafe» -меню. Expirenza. URL: <https://expz.menu/d3b8b050-eb36-4475-b295-6aacb7945796>.