

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Інноваційний розвиток підприємства індустрії гостинності
(на прикладі ресторану «Mirax»)

Виконав: студент VI курсу, групи БРМ-61
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Хачатрян Д.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Галушак М.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту _____ Хачатрян Девіду Самвеловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інноваційний розвиток підприємства індустрії гостинності
(на прикладі ресторану «Mirax»)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора від _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 19.12. 2024

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської
та фінансової діяльності ресторану «Mirax»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____
Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий
розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека
в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості
18од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання 10.11.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2024	виконано
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2024	виконано
3	Розділ 3. Проєктно-рекомендаційний	01.12.2024	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2024	виконано
5	Висновки	10.12.2024	виконано
	Бібліографія	10.12.2024	виконано
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	15.12.2024	виконано

Студент Хачатрян Д.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хачатрян Д.С. Інноваційний розвиток підприємства індустрії гостинності (на прикладі ресторану «Mirax»).

Кваліфікаційна робота магістра (109 с., 13 рис., 22 табл., 49 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2024.

У даній кваліфікаційній роботі магістра розглядаються пропозиції щодо розробки напрямів забезпечення інноваційного розвитку підприємства ресторанної індустрії в сучасних умовах. У контексті цього досліджено теоретико-концептуальні основи інноваційного розвитку підприємств, дано загальну характеристику досліджуваному об'єкту – ресторану «Mirax», проаналізовано систему його виробничо-сервісного обслуговування, конкурентне середовище ведення бізнесу, визначено його інноваційні можливості та напрями розвитку, зокрема запропоновано три ключові актуальні інноваційні проєкти.

Ключові слова: діджиталізація, івенти, інноваційний розвиток, інноваційний проєкт, інформаційні системи та технології, конкуренція, конкурентоспроможність, ринок ресторанних послуг, сталий розвиток.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності, зокрема ресторану «Mirax» і можуть бути використані ним у процесі удосконалення його діяльності на майбутній період.

ANNOTATION

Khachatryan D.S. Innovative development of a hospitality industry enterprise ("Mirax" restaurant as a case study).

Qualification work of the master (109 p., 13 fig., 22 tabl., 49 lit. sources) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2024.

In this master's qualification work, proposals for developing strategies to ensure the innovative development of a restaurant industry enterprise under modern conditions are considered. The study examines the theoretical and conceptual foundations of innovative enterprise development, provides a general overview of the studied object—restaurant "Mirax," analyzes its production-service system and competitive business environment, and identifies its innovative capabilities and development directions. Notably, three key innovative projects are proposed.

Keywords: digitalization, events, innovative development, innovative project, information systems and technologies, competition, competitiveness, restaurant services market, sustainable development.

Practical significance of the work. The results of this study provide a foundation for further research and practical solutions to the problem of innovative development in the hospitality industry, particularly for the restaurant "Mirax." These findings can be utilized by the restaurant to enhance its operations in the future.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИНОСТІ.....	12
1.1. Загальна характеристика ключових економічних категорій у сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємства.....	12
1.2. Інноваційний розвиток підприємств ресторанного бізнесу.....	20
1.3. Ефективне управління та оцінювання інноваційного розвитку підприємств ресторанного сервісу.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ.....	36
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax» та його кадрового потенціалу	36
2.2. Аналізування системи виробничо-сервісного обслуговування ресторану....	41
2.3. Оцінювання та аналіз конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища ведення бізнесу ресторану «Mirax».....	48
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «MIRAX» ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЙОГО ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	
3.1. Визначення напрямів інноваційного розвитку для підприємства ресторанної індустрії.....	64
3.2. Обґрунтування інноваційного проєкту оновлення виробничого обладнання для забезпечення розвитку досліджуваного підприємства.....	67
3.3. Реалізація інноваційного проєкту створення літньої тераси у ресторані «Mirax».....	77
3.4. Упровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність досліджуваного закладу ресторанного типу.....	80
Висновки до розділу 3.....	92

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1. Стан охорони праці на досліджуваному підприємстві – ресторані «Mirax»...	94
4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у ресторані «Mirax».....	95
4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Локалізація певного виду небезпек для досліджуваного підприємства.....	97
Висновки до розділу 4.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
БІБЛІОГРАФІЯ.....	105
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу полягає в тому, що сучасна ресторанна індустрія стикається з численними викликами та швидкими змінами, які вимагають адаптації та оновлення підходів. Інновації стають ключовим фактором виживання та зростання закладів харчування в умовах постійно мінливих ринкових умов.

Основні аспекти актуальності теми підкреслюється підвищенням рівня конкурентності, адже кількість закладів харчування постійно зростає, що робить ринок дуже насиченим. Конкуренція серед ресторанів змушує підприємців шукати нові способи привернути увагу клієнтів, виділитися на фоні інших закладів та зберегти постійних відвідувачів. Впровадження інновацій у даному контексті дозволяє ресторану залишатися конкурентоспроможним.

Слід зазначити також й про споживачів послуг, які стають більш вимогливими до якості їжі, сервісу та загального досвіду відвідування закладу. Вони все більше орієнтуються на здорове харчування, екологічність та індивідуальний підхід. Інновації допомагають задовольнити ці потреби, пропонуючи сучасні меню, технології обслуговування та екологічні рішення.

Важливим питанням у даному контексті є також технологічний розвиток галузі, який змінює спосіб взаємодії ресторанів із клієнтами та управління всіма операціями. Від мобільних додатків для замовлень до автоматизації процесів на кухні – технології допомагають підвищити ефективність бізнесу, оптимізувати витрати та забезпечити кращий досвід для клієнтів. Ресторани, які не використовують сучасні технології, втрачають, як правило, свої конкурентні позиції на ринку.

Сьогодні ми є свідками того, що споживачі все більше уваги звертають на екологічну відповідальність бізнесу, зокрема й ресторанів. Тому у напрямі забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств індустрії гостинності актуальною є інтеграція екологічних практик: скорочення відходів, використання біорозкладних матеріалів, підтримка місцевих виробників, тощо.

Інноваційні підходи до сталого розвитку допомагають залучати свідомих споживачів та підвищувати репутацію закладу.

Додатковими чинниками, що підкреслюють актуальність теми нашого дослідження, є підвищення лояльності та залученості клієнтів, а також активізація сучасних глобальних трендів та культурних змін. Власне такі інноваційні рішення здатні допомогти підприємствам індустрії гостинності домінувати серед конкурентів, зайняти провідні позиції на ринку та залучити більше клієнтів.

Інноваційному розвитку підприємств присвячено велику кількість наукових досліджень, що аналізують різні стратегії й методи його забезпечення, а також вплив на економічні процеси на рівні країни, регіонів, галузей та окремих організацій. Зокрема цю проблематику досліджували такі зарубіжні науковці, як: М. Портер, П. Друкер, Б. Санто, Б. Твісс, Й. Шумпетер та відчизняні: Б. Андрушків, Л. Антонюк, Л. Волошина, В. Геєць, С. Ілляшенко, М. Йохна, О. Кузьмін, О. Лапко, Л. Малюта, В. Пономаренко, В. Стадник, А. Череп, Н. Чухрай та інші. Адаптовуючи дану проблематику до сфери готельно-ресторанного бізнесу, бачимо, що такі учені як В. Гросул, О. Декалюк, О. Владимир, Л. Завідна, В. Зайцева, О. Колонтаєвський, О. Кравець, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Нагорняк, Г. Островська, Р. Шерстюк, праці яких ми досліджували, розвивають наукові розробки у цьому напрямі в умовах сьогодення. Таким чином підкреслюючи, що інноваційний розвиток у ресторанній індустрії є не просто трендом, а необхідністю для адаптації до сучасних умов. Він дозволяє закладам залишатися гнучкими, підвищувати свою ефективність, задовольняти клієнтів і забезпечувати довгостроковий успіх бізнесу.

Викладені вище факти власне й обумовили вибір теми дослідження, сформуvalи мету та завдання даної роботи.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-концептуальних основ та пошук напрямів забезпечення інноваційного розвитку підприємств ресторанної сфери. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання:**

- досліджено основний термінологічно-категоріальний апарат у сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності;
- розглянуто особливості та напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу;
- запропоновано механізм ефективного управління та оцінювання інноваційного розвитку підприємств ресторанного сервісу;
- дано загальну характеристику досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax», розглянуто його організаційну структуру управління, дизайн, екстер'єр та інтер'єр закладу, особливості системи виробничо-сервісного обслуговування;
- здійснено оцінку конкурентного середовища та конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного закладу на ринку м. Тернополя з урахуванням української та кавказькою традиційної кухні;
- проведено стратегічний аналіз середовища ведення бізнесу на основі використання матриць PEST та SWOT-аналізу, за висновками яких сформовано перелік інноваційних можливостей для забезпечення розвитку ресторану «Mirax»;
- запропоновано ключові напрями інноваційного розвитку для підприємств ресторанної індустрії;
- обґрунтовано інноваційні проекти: оновлення виробничого обладнання, створення літньої тераси у ресторані «Mirax» та впровадження електронного меню й системи управління ним на основі програмного забезпечення PowerSim Studio 7.0.

Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Mirax» та напрями його інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є інноваційні процеси, можливості залучення і використання інноваційних технологій в діяльності досліджуваного підприємства.

Теоретико-методичною і практичною базою написання даної кваліфікаційної роботи магістра є наукові розробки та напрацювання вітчизняних й зарубіжних учених і фахівців із проблематики інноваційного розвитку підприємств, у т. ч. й індустрії гостинності, практичні матеріали досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У контексті розв’язання визначених завдань дослідження використовувалися такі методи: спостереження, порівняння, аналіз і синтез, систематизація, методологія PDCA, конкурентний та стратегічний аналіз на базі матриць SWOT та PEST, табличний та графічний методи, методика системно-динамічного моделювання та прогнозування проєктних рішень.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерського дослідження висвітлені у вигляді тезових доповідей у V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (м. Львів, 24-25 жовтня 2024 року) та III Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 14-15 листопада 2024 року), що представлено у додатках роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи відображені в наукових працях:

1. Девід Хачатрян, Артем Коваленко, Людмила Малюта. Фінансове планування та бюджетування як ключові функції стратегічного управління для забезпечення довгострокового успіху ресторану // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 жовтня 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. 415 с. С. 99-101.

2. Хачатрян Д.С., Малюта Л.Я. Напрями адаптації та інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах // «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 14-15 листопада 2024 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 932 с. С.893-894.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИНОСТІ

1.1. Загальна характеристика ключових економічних категорій у сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Як відомо, кожна країна, регіон, галузь чи окреме підприємство максимально залучає всі можливі джерела для забезпечення свого розвитку. А їх конкурентоспроможність та ефективність діяльності залежать від інноваційної складової розвитку.

Розглядаючи розвиток сучасних суб'єктів господарювання першочергово виділяють три його типи у відповідності до ключових джерел забезпечення. Узагальнення наукових джерел [16; 28; 34; 36] дозволило нам систематизувати стадії, джерела та типи економічного розвитку вітчизняних підприємств, які представлено у таблиці 1.1.

Розглядаючи у даній таблиці три основні типи розвитку сучасних суб'єктів господарювання: на основі виробничих факторів, на основі інвестицій та на основі інновацій, зосередимо нашу увагу на найактуальнішій складовій сьогодення – інноваційній.

Варто відмітити, що лібералізація ринку та політика ЄС вимагають докорінних змін у функціонуванні підприємств, орієнтованих на інновації. Інноваційний шлях розвитку пов'язаний із вирішенням численних завдань, що призводить до високої ринкової невизначеності й значно збільшує ризик помилок при оцінці альтернативних напрямків розвитку. Ці помилки можуть бути дуже вартісними, адже інноваційний розвиток потребує значних початкових інвестицій, які надалі ще більше зростають на етапах виходу інноваційних продуктів на ринок.

Основні типи, стадії та джерела економічного розвитку підприємств

Тип розвитку підприємств	Стадії та джерела та розвитку
1. Розвиток на основі виробничих факторів, що формує екстенсивний його тип – спосіб економічного зростання, досягнення основних цілей способом кількісної зміни виробничих факторів, залучення додаткових ресурсів, створення нових виробництв, на основі існуючого науко-технологічного рівня.	Стадія факторів виробництва: конкурентоспроможність обумовлена наявністю природних ресурсів, кліматичних умов, надлишкових трудових ресурсів тощо, використовуються прості технології.
2. Розвиток на основі інвестицій або інтенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, що передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності і результативності соціально-економічної системи.	Стадія інвестицій: національні фірми стають спроможними інвестувати гроші в купівлю технологічних ліцензій, сучасне ефективне обладнання; національна економіка здатна використовувати досягнення
3. Розвиток на основі інноваційної діяльності або інноваційний розвиток – спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою науково-технічного прогресу, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг.	Стадія нововведень: національні фірми спроможні удосконалювати іноземну технологію і створювати нові технології; внутрішній попит достатній для сприйняття таких технологій; державне регулювання підприємницької діяльності має непрямий характер.

Розглядаючи термін «інноваційний розвиток», слід відмітити його етиміологічне походження від слова «інновація» (нім. innovation), яке вперше увів у науковий обіг Й. Шумпетер. У буквальному перекладі ця категорія означає впровадження наукового відкриття або технічного винаходу у формі нової технології чи нового продукту [39;43]. Сучасна теорія інновацій оперує різними

дефініціями, такими як новація, інновація, нововведення, які часто використовують як синоніми, хоча їх значення не повністю збігаються. Незважаючи на значний внесок у теорію інновацій як у світовій, так і в українській науці, досі не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «інновація».

Зокрема, як відомо, інновації – це нововведення, що можуть бути продуктами, технологіями, послугами або бізнес-моделями, які суттєво поліпшують функціонування підприємства або створюють нові можливості [18].

Як зазначає Л. Малюта інновації є основою конкурентоспроможності, оскільки дозволяють бізнесу адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність і задовольняти нові потреби клієнтів [21].

Слід відмітити, що поняття «інновація» може мати дещо різне смислове навантаження у різних ситуаціях, залежно від цілей та сфери застосування.

З метою регулювання економіко-правових та організаційних положень щодо застосування та упровадження інновацій в Україні у 2002 році було прийнято Закон «Про інноваційну діяльність» [26], у якому задекларовано основні трактування, пов'язані з інноваціями (рис. 1.1).

Варто відмітити, що суттєвою рисою інновацій є створення чогось нового і принципово відмінного від наявного, будь то продукт чи послуга. Водночас, інновації можуть набувати не лише матеріальної форми, але й втілюватися у вигляді нових нестандартних підходів до організації чи надання послуг. Їхнє головне завдання – сприяти задоволенню соціально-економічних потреб підприємства і суспільства, а також підвищувати якість обслуговування і рівень задоволення споживачів.

Таким чином, інновації – це рушійна сила розвитку бізнесу та суспільства, яка сприяє зростанню як економічного потенціалу, так і добробуту людей. І це твердження можна підтвердити наступними тезами щодо їх важливості:

1. Інновації допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи новизну, яка привертає увагу клієнтів. Таким чином вони є джерелом конкурентних переваг.

2. Інновації забезпечують розвиток суспільства, сприяють прогресу у суспільстві, підвищуючи рівень життя та ефективність ресурсів.



Рис. 1.1. Понятійний апарат, дотичний до терміну «інновація»

3. Інновації охоплюють як матеріальні об'єкти, так і нематеріальні, зокрема нові ідеї, методи та підходи, що підтверджує їх універсальність.

4. Інновації сприяють підвищенню споживчого задоволення, оскільки орієнтовані на потреби клієнтів, пропонуючи їм більш зручні, якісні чи унікальні рішення.

5. Для підприємств інновації є не лише способом досягнення короткострокових результатів, а й засобом забезпечення довготривалого розвитку, що підкреслює їх стратегічну важливість.

Щодо терміну «інноваційний розвиток», то він застосовується як на макро, так і на мікрорівні. Відсутність єдиних підходів до визначення сутності інноваційного розвитку підприємства як об'єкта управління підкреслює необхідність у подальшій систематизації й дослідженні ключових понять інноваційного менеджменту. Теоретичне підґрунтя для розвитку якого заклали роботи видатних учених, таких як Б. Андрушківа, Л. Антонюк, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Лапко [1; 2; 4; 20], де поняття «інноваційний розвиток» використовується для опису відповідного типу розвитку на макрорівні. У таких дослідженнях розглядаються механізми реалізації науково-технічного прогресу в процесі економічного розвитку країни, регіону та формування економіки знань.

Інноваційний тип розвитку зазвичай розуміють як «шлях економічного зростання, що базується на систематичних нововведеннях, спрямованих на значне вдосконалення діяльності суб'єктів господарювання. Це зростання досягається завдяки використанню нових ресурсів і технологій для створення інноваційних продуктів і формування конкурентних переваг на основі сучасних технологічних рішень» [6, с.104].

Багато публікацій науковців, зокрема вивчені нами, Є. Кузьміна, С. Ілляшенка, М. Йохни, В. Стадник, Л. Малюти, Л. Федулової, Л. Череп, Н. Чухрай та ін. [13; 14; 17; 21; 35; 37; 38] ототожнюють інноваційний розвиток із загальним розвитком підприємства, хоча ключовою його рисою є саме наявність інноваційної складової, що відрізняє цей процес від традиційного розвитку.

Аналізування наукових праць відомих українських учених у цій сфері показали, що вони опираються на розгорнутий понятійний апарат, в якому

ключовим є поняття «інноваційний розвиток» разом із такими суміжними категоріями, як інновації, інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний потенціал, стратегія інноваційного розвитку, які доцільно послідовно й системно розглянути у процесі нашого дослідження.

Кожна з зазначених вище дефініцій має свою специфіку і разом формує комплексне уявлення про інноваційний розвиток.

У проведених наукових дослідженнях щодо проблематики інноваційного розвитку підприємства Л. Волощук пропонує формувати його визначення на засадах дуального підходу (рис. 1.2), таким чином вказуючи на основні складові з урахуванням зв'язків з інноваційним потенціалом, інноваційним процесом та інноваційною діяльністю підприємства, як окремими але пов'язаними об'єктами управління [9, с.19].

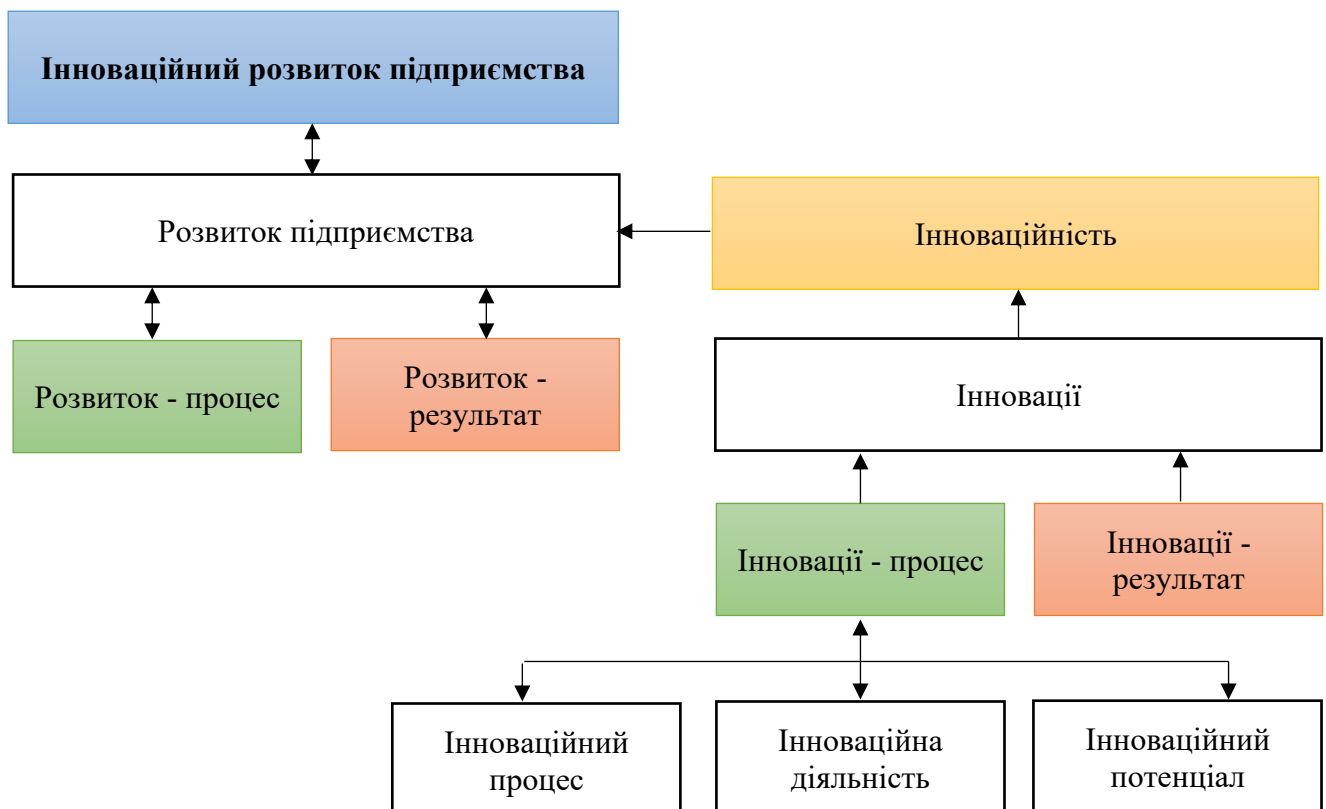


Рис.1.2. Взаємозв'язок ключових складових забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Аналізуючи дану модель бачимо, що інноваційний розвиток – це підхід до забезпечення загального економічного зростання, що базується на постійному

впровадженні нових рішень і технологій, які покращують усі аспекти діяльності економічної системи. Він включає регулярне оновлення пріоритетів і ресурсів, щоб відповідати науково-технічному прогресу, цілям розвитку та ефективно використовувати доступні ресурси для створення нових продуктів і підвищення конкурентоспроможності.

Своєю чергою, інноваційна діяльність – це сукупність дій, спрямованих на впровадження інновацій. Вона включає розробку, удосконалення та впровадження нових продуктів або технологій, а також управління всіма процесами, пов'язаними з інноваціями. Інноваційна діяльність охоплює етапи від генерації ідей до їх реалізації на ринку [21].

Інноваційний процес – це безперервний і систематичний процес створення і впровадження інновацій, що включає пошук нових ідей, їх оцінку, розробку та комерціалізацію. Інноваційний процес передбачає взаємодію різних підрозділів підприємства та зовнішніх партнерів, що допомагає прискорити впровадження нових рішень [23].

Інноваційний потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей підприємства, які можуть бути використані для створення та впровадження інновацій. До нього належать кадровий, науково-дослідний, фінансовий і матеріальний ресурси, а також здатність підприємства адаптуватися до змін. Високий інноваційний потенціал забезпечує підприємству гнучкість і стійкість у конкурентному середовищі [38].

Виходячи з вище викладеного, об'єднує усі вище вказані поняття стратегія інноваційного розвитку підприємства, яка представляє собою план його дій, спрямований на довгострокове підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інновацій [15]. Ця стратегія передбачає визначення пріоритетних напрямів інновацій, упровадження та ефективне використання інноваційних технологій та процесів, оцінку ресурсів і потенціалу для їх реалізації та адаптацію до ринкових змін.

Слід зазначити, що у дослідженні інноваційного розвитку підприємства ці категорії тісно пов'язані між собою і формують цілісну систему. Інновації є кінцевою метою інноваційної діяльності, яка реалізується через інноваційний процес. Потенціал підприємства для здійснення інноваційної діяльності

визначається його інноваційним потенціалом, а чітка стратегія інноваційного розвитку дозволяє цілеспрямовано використовувати цей потенціал для довгострокового зростання та зміцнення позицій на ринку.

Як зазначає у своїх дослідженнях М. Тисько, «на формування рамок умов стратегії інноваційного розвитку впливають ключові процеси в самій організації, у її зовнішньому середовищі, а також можливості для посилення інноваційного потенціалу та бачення майбутнього зростання в контексті загальної стратегії підприємства. Стратегічним завданням управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів, що узгоджуються з метою розвитку, наявним потенціалом і доступними ресурсами» [32].

На основі вище зазначених чинників формується внутрішня стратегія інноваційного розвитку, а її адаптація до потреб зовнішнього середовища стає базисом для зовнішньої стратегії інновацій. Як зазначає Л. Завідна, саме стратегічний підхід до розвитку підприємства дозволяє швидко реагувати на нові ринкові потреби й обирати ті інновації, які здатні забезпечити конкурентні переваги й ефективно змінити діяльність компанії, створюючи позитивний суспільний ефект у майбутньому [15]. Приклади успішного впровадження таких стратегій інноваційного розвитку, як зазначає Л. Мельник, можна спостерігати в розвинених країнах, де вони підвищують технічний рівень, якість життя, національну безпеку, сприяють охороні довкілля, тобто йдуть в ногу із принципами сучасної концепції сталого розвитку суспільства, яка успішно впроваджується й вітчизняним бізнесом [25].

Таким чином, інновації сприяють сталому розвитку, допомагаючи вирішувати екологічні, соціальні та економічні виклики в сучасному світі. У контексті інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, у т. ч. й індустрії гостинності, яка обрана об'єктом нашого дослідження, це означає створення і впровадження нових технологій, продуктів і рішень, які не лише підвищують ефективність і конкурентоспроможність сучасних суб'єктів господарювання, а й забезпечують раціональне використання ресурсів, зменшують негативний вплив на довкілля, сприяють соціальній інтеграції та покращують якість життя населення.

1.2. Інноваційний розвиток підприємств ресторанного бізнесу

Інновації є ключовим елементом розвитку ресторанного господарства. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, поліпшенню якості обслуговування та адаптації до змінних потреб ринку. Заклади, які активно інтегрують інноваційні рішення, мають більше шансів на успіх у динамічному середовищі ресторанного бізнесу.

Сьогодні ресторанне господарство є однією з найдинамічніших, перспективних та прибуткових сфер бізнесу. Заклади можуть функціонувати як самостійні підприємства або бути частиною готельно-ресторанного комплексу. Щоб підприємство залишалося успішним, необхідно уважно вивчати ринок і постійно стежити за змінами та упроваджувати інновації. Постійне врахування вимог ринку сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, що, своєю чергою, збільшує його прибуток.

Зростання попиту на послуги громадського харчування, посилення конкуренції, зміни в поведінці споживачів, зумовлені глобалізацією та пандемією COVID-19, вимагають від рестораторів постійного розвитку та адаптації до нових умов.

Варто зазначити, що у сфері громадського харчування можна виділити низку ключових особливостей, які визначають специфіку її функціонування. Галузь об'єднує три основні функції: виробничу, що охоплює процес приготування кулінарної продукції; функцію реалізації, пов'язану з обміном товарів на грошові доходи споживачів; а також організацію споживання продукції. Характерною рисою є широкий асортимент готових страв, орієнтований на максимальне задоволення потреб різних категорій споживачів. Асортимент продукції залежить від попиту та особливостей обслуговуваного контингенту, враховуючи їхній професійний, національний і віковий склад, купівельну спроможність, а також умови праці, побуту та демографічні чинники.

Попит на продукцію громадського харчування значною мірою залежить від сезону, часу доби та дня тижня: наприклад, у літній період споживаються холодні супи та напої, взимку – м'ясні страви, а у вихідні та святкові дні переважає попит

на ресторанну продукцію чи напівфабрикати. Виробництво відрізняється нерівномірним завантаженням через коливання потоку споживачів, сезонний вплив, необхідність суворого дотримання санітарно-гігієнічних норм і правил, а також обмежені терміни зберігання багатьох видів сировини.

Окрім цього, специфіка галузі включає випуск продукції невеликими партіями відповідно до рівня споживання, збільшення частки напівфабрикатів високого ступеня готовності, а також різноманітність сировини, що використовується у виробництві. Це потребує високої професійної підготовки персоналу для ефективної роботи з такою різноманітністю. Режим роботи підприємств громадського харчування значною мірою залежить від графіку споживачів, що зумовлює високу інтенсивність роботи в періоди найбільшого напливу клієнтів, наприклад, під час обідніх перерв або зміни.

Додатковою особливістю є потреба в значному обсязі власних обігових коштів для забезпечення постійної закупівлі сировини, необхідної для безперебійного виробництва. Усі перелічені особливості відображаються у виконанні бізнес-процесів підприємства, які представлено на рис.1.3.



Рис. 1.3. Основні бізнес-процеси, що реалізуються під час обслуговування гостей у залі типового ресторану [39]

До таких процесів належить обслуговування гостей у залі ресторану (рис.1.3), а також можлива організація кейтерингових послуг або доставки готових страв до клієнта, закупівля сировини, її розміщення та подача у виробництво, фінансовий облік, звітність, управління персоналом тощо.

Ці бізнес-процеси формують комплексний підхід до забезпечення ефективності діяльності підприємств громадського харчування, адаптуючи їх до вимог споживачів і ринкових умов.

З огляду на вказані вище факти, ресторанній галузі необхідно постійно розвиватися і впроваджувати інновації, враховуючи ключові причини змін:

1. Зміни в уподобаннях споживачів. Це пояснюється тенденцією змін споживачами своїх гастрономічних вподобань під впливом здорового способу життя, трендів харчування, нових дієт або глобальних кулінарних тенденцій. Ресторани, що не адаптуються до цих змін, ризикують втратити клієнтів. Наприклад, попит на веганські страви, органічні продукти та безглютенові опції постійно зростає.

2. Підвищена конкуренція. У ресторанній індустрії конкуренція є дуже високою, і нові заклади з'являються постійно. Щоб утримати своїх клієнтів і залучати нових, ресторани повинні пропонувати унікальні концепції, незвичайні страви або інноваційний сервіс. Впровадження інновацій може допомогти закладам виділитися на фоні конкурентів і створити додаткову цінність.

3. Зміни у технологіях. Технології змінюють всі аспекти ресторанного бізнесу – від процесів обслуговування клієнтів до управління ланцюгом постачання. Використання мобільних додатків для замовлень, автоматизованих систем для керування запасами, інновацій у сфері доставки або технологій "розумної" кухні значно покращує операційну ефективність та знижує витрати. Заклади, що не впроваджують новітні технології, можуть стати менш конкурентоспроможними на ринку та втратити свої конкурентні позиції.

4. Зміни в умовах ринку. Економічні, екологічні та соціальні умови можуть змінюватися, і ресторани повинні адаптуватися. Наприклад, під час пандемії COVID-19 ресторани були змушені швидко реагувати на обмеження та зміни

споживчих звичок. Заклади, які змогли розширити свої послуги з доставки або створити безпечні умови для клієнтів, змогли зберегти свій бізнес.

5. Збільшення попиту на персоналізацію. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу та персоналізації свого досвіду. Інновації допомагають ресторанам створювати меню, орієнтоване на потреби конкретних клієнтів, і надавати персоналізовані рекомендації на основі їх уподобань, історії замовлень та здоров'я.

6. Екологічна відповідальність. Суспільство стає більш свідомим щодо питань екології, і ресторани повинні відповідати цим очікуванням. Впровадження екологічних практик, зменшення харчових відходів, використання місцевих продуктів або біорозкладного пакування стає не лише трендом, але й необхідністю для залучення клієнтів, які цінують сталий розвиток [25].

7. Підвищення якості обслуговування. Інновації дозволяють автоматизувати частину процесів у ресторанах, що допомагає підвищити швидкість і якість обслуговування клієнтів. Наприклад, впровадження систем електронних замовлень, роботів-офіціантів чи автоматичних кухонних систем забезпечує стабільний рівень обслуговування без помилок.

8. Глобальні кулінарні тренди. Завдяки доступу до інформації через інтернет, люди знайомляться з різними кухнями світу та очікують, що ресторани зможуть запропонувати їм щось нове й екзотичне. Ресторани, які впроваджують нові страви або концепції, можуть привернути увагу мандрівників та гурманів.

9. Підвищення лояльності клієнтів. Впровадження інновацій, таких як програми лояльності, спеціальні пропозиції через додатки або соціальні мережі, допомагає утримувати постійних клієнтів. Це також збільшує шанси на повторні замовлення та підвищує загальну задоволеність клієнтів.

Варто зазначити також, що вибір типу інноваційного розвитку для підприємств ресторанного господарства, які орієнтуються на різну цільову аудиторію споживачів різняться за їх функціональним призначенням та доступністю, як бачимо у табл. 1.2.

Передумови для вибору та реалізації інноваційного типу розвитку на підприємствах ресторанного господарства залежно від їх цільової аудиторії

Умова для вибору і реалізації інноваційного розвитку / приклади закладів (підприємств) РГ ¹	Заклади (підприємства) РГ			
	з неорганізованою цільовою аудиторією клієнтів		з об'єднаною за професійними ознаками цільовою аудиторією клієнтів	
	загальнодоступні		закриті, що організовують харчування	
	традиційні	інноваційні підприємства	за місцем роботи	за місцем навчання
Економічна доцільність інновацій щодо: – виробництва	може бути	як правило, є	може бути	може бути
– обслуговування споживачів ²	може бути	обов'язкова	може бути	може бути
– системи управління;	може бути	може бути	може бути	може бути
– рекламної кампанії;	може бути	може бути	відсутня	відсутня
– утримання / розширенн я ринку збуту	може бути	може бути	може бути ³	відсутня
Належний для забезпечення інноваційного розвитку потенціал	Обов'язковий			
Можливості для реалізації інших типів розвитку	Економічно менш вигідні	Неприйнятні, зважаючи на специфіку діяльності	Вичерпані або не дозволяють отримати бажаний соціально-економічний ефект	
Конкуренція	Переважно нецінова	Як правило, або відсутня, або переважно цінова з тенденцією до підвищення вимог до якості організації харчування		
Запити споживачів	Диференційовані та мають тенденцію до постійних змін		Мінливі або відносно стабільні	
Наявне охоплення ринку	Окремі сегменти та «ніші» ринку		Часткове охоплення цільової аудиторії споживачів (неповне охоплення ринку)	
Опір інноваційним змінам	Відсутній або мінімальний	Практично відсутній	Мінімальний або такий, який можна швидко подолати без будь-яких втрат	

Продовження таблиці 1.2

Спроможність самостійно займатися винахідництвом ⁴	Необов'язкова	Обов'язкова	Необов'язкова та, як правило, економічно недоцільна	
Частка часу, що витрачається працівниками виробництва на розумову (ЧРП) і фізичну (ЧФП) працю ⁵	ЧФП > ЧРП (у 78% досліджених випадків); ЧРП ≈ ЧФП	ЧРП > ЧФП	ЧФП > ЧРП	
Приклади закладів (підприємств) РГ	Традиційні ресторани, бари, кафе, підприємства швидкого обслуговування: «Два гуся», «Дрова» тощо	Ресторани молекулярної кухні (в Україні «ДК»; в інших країнах світу: «Fat Duck» (Великобританія), «El Bulli» (Іспанія) тощо)	Їдальні на промислових підприємствах	Їдальні, буфети, кафе у загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладах

Примітки: ¹ – інновації, пов'язані зі зміною засобів праці, упровадженням нових технологій виробництва тощо; ² – інновації, що передбачають не тільки удосконалення процесу надання послуг, необхідних для цього засобів праці, а і вдосконалення наявних та / або розроблення абсолютно нових страв і напоїв; ³ – якщо працівники мають можливість альтернативного вибору щодо користування послугами з організації харчування у закладах РГ, що розміщені за місцем роботи, та в загальнодоступних, які знаходяться в безпосередній близькості від місця роботи; ⁴ – наявність відповідної матеріально-технічної бази, кваліфікованих кадрів тощо; ⁵ – у процесі впровадження одиниці продуктової інновації на підприємстві

Розвиток інноваційних технологій у сфері ресторанного господарства набирає стрімких обертів. У сучасних умовах без інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможний продукт або запропонувати послугу, яка була б одночасно новаторською та прибутковою.

Серед сучасних інновацій, які є перспективними та актуальними для індустрії гостинності, можна виділити такі ключові їх види [46], як представлено на рис.1.4. Розглянемо більш детально кожен із цих видів.

1. Технологічні інновації: впровадження інтерактивних і смарт-технологій, зокрема, «розумних» кімнат, сенсорних екранів для замовлень, мультимедійних хабів, бездротових зарядних пристроїв, інфрачервоних сканерів і технологій Інтернету речей.



Рис.1.3. Інновації в сфері індустрії гостинності

2. Імерсивні технології: використання віртуальної, доповненої і змішаної реальності для організації дозвілля відвідувачів готелів і ресторанів.

3. Соціальні інновації: застосування екологічних матеріалів у будівництві та оздобленні, що дозволяє закладам гостинності демонструвати відповідальність перед довкіллям (наприклад, використання сонячних панелей, екологічних оздоблювальних матеріалів, термоізоляційних фарб тощо).

4. Інфраструктурні інновації: оптимізація простору через розумне планування, автоматизацію управління та впровадження інтерактивних систем безпеки.

5. Концептуальні інновації: створення унікальної атмосфери, що вирізняє заклад серед конкурентів, включаючи проведення конференцій, тренінгів для персоналу та обслуговування корпоративних клієнтів.

Сучасні ресторани активно впроваджують інформаційні технології для спрощення взаємодії з клієнтами та оптимізації сервісних процесів. Наприклад, система «Restaurant 2000» автоматизує роботу точок продажу, дозволяючи групувати страви за категоріями, вести облік і контролювати ціноутворення. Такі організаційно-технологічні інновації, як автоматизовані замовлення у мережі «Lviv Croissants» або цифрові системи управління в закладах «Pushka», значно покращують ефективність роботи.

Комплексний підхід до впровадження інновацій охоплює всі аспекти сервісної діяльності. Наприклад, київський ресторан «Riviera Village» не лише оформлений у сучасному стилі, але й використовує цифрові системи для управління закладом, пропонує майстер-класи з кулінарії та активно навчає персонал, що сприяє підвищенню рівня обслуговування [46].

Такі інноваційні рішення дозволяють українським готельно-ресторанним закладам залишатися конкурентоспроможними, підвищувати прибутковість і поліпшувати якість послуг, підтверджуючи технологічний розвиток національної індустрії гостинності.

Таким чином, основними завданнями для рестораторів на сьогоднішній день є: залучення нових клієнтів, утримання постійних гостей і максимізація прибутку. Досягнення цих цілей сприяє впровадження інновацій у різних напрямках: новітні технології обслуговування, кулінарні новації, орієнтація на здоровий спосіб життя, створення інтерактивних форматів дозвілля, використання екологічних підходів та розробка сучасних концепцій для мережевих закладів.

Для вибору найбільш перспективних інноваційних технологій важливо ретельно аналізувати зміни на ринку, які відбулися за останні роки. Зокрема, потреби відвідувачів зазнали трансформації, ставши більш раціональними, але не втративши при цьому інтересу до унікального досвіду та розваг.

Одним із ключових напрямів інновацій є впровадження цифрових технологій для взаємодії зі споживачами. Наприклад, такі інструменти, як безкоштовний Wi-Fi, QR-коди, системи автоматизації R-Keeper та Syrve, суттєво спрощують обслуговування клієнтів. Це підвищує ефективність роботи закладу, сприяє зростанню конкурентоспроможності та формує довіру й лояльність клієнтів.

Отже, для того щоб залишатися конкурентоспроможними, відповідати сучасним викликам і задовольняти потреби клієнтів, ресторани повинні постійно розвиватися і впроваджувати нові технології та ідеї.

1.3. Ефективне управління та оцінювання інноваційного розвитку підприємств ресторанного сервісу

Особливістю інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства є зосередження на впровадженні новітніх технологій, забезпеченні високої якості послуг, виробництві сучасної високотехнологічної продукції та застосуванні інформаційно-комунікаційних інструментів. Важливою складовою інноваційної діяльності є здатність оперативно приймати управлінські рішення. Постійні інновації стають ключовою умовою успіху ресторанних закладів у конкурентному середовищі.

Ефективне управління розвитком підприємства передбачає ретельний аналіз його потенціалу та поетапне формування моделі розвитку. Нововведення, спрямовані на вдосконалення діяльності, здатні надати підприємству значну конкурентну перевагу. Під потенціалом підприємства розуміють сукупність ресурсів різного типу, однак самі по собі вони не гарантують досягнення цілей. Критичним фактором стає ефективне управління цими ресурсами [45].

Інноваційний підхід до розвитку підприємств ресторанного бізнесу вимагає формування та реалізації комплексного інноваційного потенціалу. Цей потенціал охоплює ресурси й можливості, спрямовані на перехід підприємства на новий якісний рівень розвитку. Для цього важливо забезпечити відкритість системи управління до впровадження новацій, організувати постійне навчання персоналу та стимулювати саморозвиток на всіх рівнях взаємодії із середовищем.

В сучасних умовах досягнення високих темпів інноваційного розвитку потребує застосування ефективних підходів до управління. Одним із таких підходів є івент-менеджмент, який сприяє створенню унікального досвіду для споживачів та підтримці конкурентоспроможності підприємства.

Івент-менеджмент у ресторанній індустрії є важливим інструментом створення унікального споживчого досвіду, який допомагає зміцнювати конкурентоспроможність закладів. У сучасних умовах, коли якість їжі та обслуговування стали базовими вимогами, залучення клієнтів потребує нових творчих підходів, які виходять за рамки стандартного ресторанного сервісу. Івент-

менеджмент як комплексний процес організації заходів дозволяє ресторанам виділитися на ринку та забезпечити емоційний зв'язок зі споживачами.

Інструментарій івент-менеджменту включає стратегії, методи та засоби, які ресторани використовують для організації заходів, спрямованих на формування незабутнього досвіду для клієнтів. Основними елементами цього інструментарію є:

1. Креативне планування заходів, що включає розробку концепції, яка відповідає потребам і очікуванням цільової аудиторії. Це можуть бути тематичні вечори, кулінарні майстер-класи, дегустації, святкові події, гастрономічні фестивалі або приватні події.

2. Тематичний дизайн простору: оформлення залу закладу відповідно до концепції заходу: декор, освітлення, музика та інтерактивні елементи. Це сприяє створенню атмосферності та емоційного залучення відвідувачів.

3. Інтеграція технологій: використання сучасних цифрових інструментів, таких як доповнена реальність (AR), інтерактивні меню, системи онлайн-реєстрації, розсилки та соціальні мережі для просування заходів.

4. Інтерактивність і залучення клієнтів: проведення активностей, які дозволяють відвідувачам стати частиною події: конкурси, фотозони, кулінарні змагання, розіграші. Це створює емоційний зв'язок із брендом і підвищує лояльність клієнтів.

5. Розробка гастрономічного контенту: створюється меню для конкретної події: авторські страви, ексклюзивні напої, що підкреслюють тему заходу, або сезонні пропозиції.

6. Співпраця з партнерами та впливовими особами: залучення ресторанами популярних шеф-кухарів, музикантів, блогерів або партнерських брендів додає заходам престижності та привертає широку аудиторію.

Переваги використання зазначеного вище інструментарію івент-менеджменту дозволяє залучити нових клієнтів, адже унікальні заходи привертають увагу нової аудиторії, яка може стати постійною, сприяє формуванню емоційного зв'язку, оскільки учасники заходів запам'ятовують позитивні емоції, пов'язані з подією, що зміцнює їхню лояльність, а також

гарантує розвиток бренду (оскільки успішно організовані заходи підвищують репутацію ресторану як креативного та інноваційного закладу).

Таким чином, івент-менеджмент є потужним інструментом управління для ресторанів, що прагнуть створювати унікальні враження для своїх клієнтів та підтримувати конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах. Успішна інтеграція інструментів івент-менеджменту дозволяє ресторанам не лише залучати нову аудиторію, але й закріплювати емоційний зв'язок із постійними клієнтами, перетворюючи кожен подію на яскравий елемент їхньої гастрономічної культури [24].

Ще одним дієвим інструментом оцінювання інноваційного розвитку є методологія PDCA (планування, виконання, перевірка, вдосконалення), яка дозволяє управляти процесами як єдиною системою, мінімізуючи внутрішні бар'єри та підвищуючи ефективність.

Механізм оцінювання інноваційного розвитку підприємств (ІПП) на основі реалізації запропонованих проєктів у ресторанному бізнесі за методологією PDCA включає чотири етапи [47], які представлено на рис. 1.4:

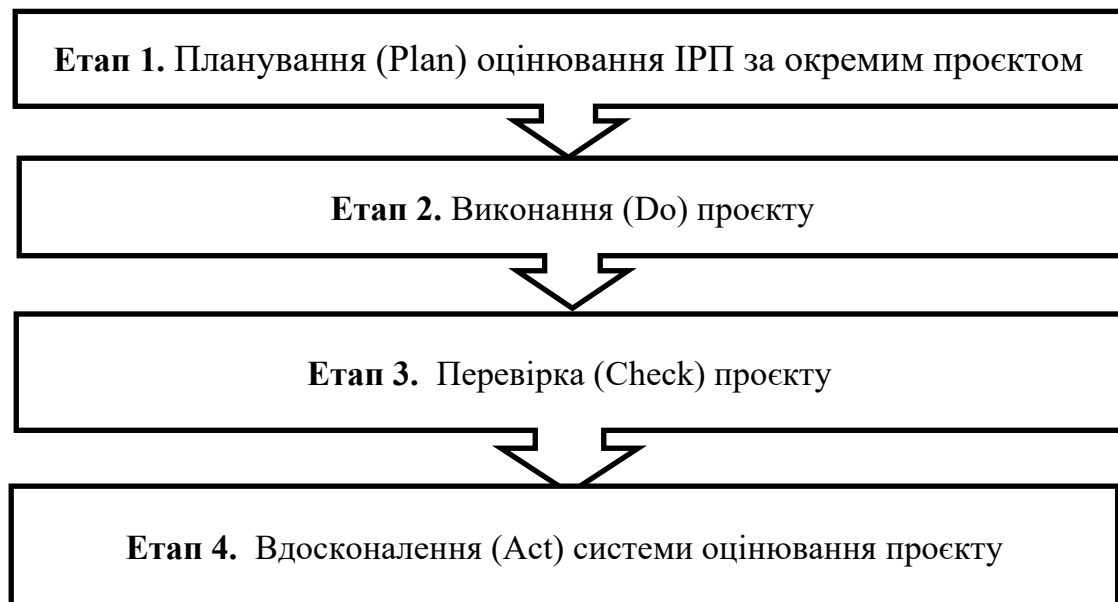


Рис.1.4. Покроковий механізм оцінювання інноваційного розвитку підприємств (ІПП) ресторанного бізнесу за методологією PDCA

Розглянемо більш детально кожен із представлених етапів оцінювання.

Етап 1. Планування (Plan): на даному етапі формується стратегія інноваційного розвитку, яка включає:

- визначення цілей: аналізуються ключові напрями інноваційного розвитку: впровадження нових технологій, розширення асортименту, покращення якості обслуговування;
- оцінка поточного стану: проводиться SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз;
- розробка плану дій: визначаються конкретні заходи, ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), строки та відповідальні особи;
- формування критеріїв оцінки: встановлюються показники ефективності, наприклад: підвищення лояльності клієнтів, збільшення прибутку, скорочення витрат, впровадження технологічних інновацій.

Етап 2. Виконання (Do): на цьому етапі реалізуються заплановані заходи щодо:

- розгортання інновацій: впроваджуються технології або процеси, визначені у плані. Це може включати автоматизацію обслуговування, запуск нових меню або проведення маркетингових кампаній;
- навчання персоналу: проводяться тренінги, семінари чи інші заходи для підвищення кваліфікації працівників у роботі з новими системами чи технологіями;
- тестування проєктів: запускаються пілотні проєкти для перевірки їх ефективності перед масштабним впровадженням.

Етап 3. Перевірка (Check): цей етап передбачає моніторинг і аналіз результатів:

- збір даних: аналізуються ключові показники ефективності (KPI), визначені на етапі планування. Наприклад, оцінюється рівень задоволеності клієнтів, зміни у фінансових результатах, ефективність використання ресурсів;
- порівняння результатів із цілями: проводиться порівняльний аналіз фактичних показників із запланованими, виявляються відхилення та їх причини;

- оцінка результатів: оцінюється, наскільки успішно впроваджено інновацію та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Етап 4. Вдосконалення (Act): спрямований на корекцію та покращення:

- внесення змін: на основі аналізу результатів впроваджуються коригувальні дії для усунення недоліків або покращення роботи інноваційних систем;
- адаптація процесів: удосконалюються методи управління, оптимізуються бізнес-процеси або модернізуються впроваджені технології;
- закріплення успішних практик: ефективні інноваційні рішення інтегруються в загальну систему управління підприємством, створюючи основу для подальших удосконалень.

Перевагами використання методології PDCA-аналізу для оцінювання інноваційного розвитку є:

1. Системність: методологія охоплює всі аспекти інноваційного процесу: від планування до оцінки результатів.
2. Циклічність: забезпечує безперервне вдосконалення, що є ключовим для сучасного ресторанного бізнесу.
3. Гнучкість: дозволяє адаптуватися до змін у ринковому середовищі, вимог клієнтів або технологічного прогресу.
4. Прозорість: чітка структура сприяє ефективному управлінню та контролю за всіма етапами впровадження інновацій.

Таким чином, використання методології PDCA допомагає підприємствам ресторанного бізнесу не лише впроваджувати інновації, а й оцінювати їхній вплив, створюючи основу для довгострокового розвитку.

Тенденції сучасного світу, такі як глобалізація, зміна ціннісних орієнтирів і зростання ролі інформаційного простору, змушують підприємства обирати адаптивні моделі економічної поведінки. Найбільш успішними стають ті, що розвивають креативну корпоративну культуру, спрямовану на генерацію унікальних ідей, знань та інноваційних продуктів.

На мікрорівні інновації дозволяють підвищити ефективність виробничих і обслуговуючих процесів, знижувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність продукції. На макрорівні спостерігається перехід від

ресурсної моделі економіки до інноваційної. Успіх такого переходу значною мірою залежить від впровадження сучасних концепцій інноваційного менеджменту, які формують нові можливості для розвитку підприємств ресторанного господарства.

Методологія оцінювання інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, у т. ч. й індустрії гостинності, є складним процесом, що включає різні методи та підходи для аналізу інноваційної діяльності та її впливу на конкурентоспроможність і ефективність підприємств кожної галузі.

Щодо методів оцінювання інноваційного розвитку, то тут доцільно виокремити:

1. Кількісні методи, серед яких виділяють:

1.1. Економічний аналіз, який передбачає:

- оцінювання впливу інновацій на фінансові показники (прибутковість, рентабельність, витрати);
- розрахунок приросту доходів від впровадження нових продуктів або послуг.

1.2. Індексний аналіз, який включає:

- розрахунок індексу інноваційності (наприклад, співвідношення інноваційних витрат до загальних витрат);
- оцінювання індексу конкурентоспроможності через інноваційну складову.

1.3. Аналіз продуктивності:

- оцінка продуктивності інновацій (співвідношення витрат і вигод від інноваційних проектів);
- порівняння ключових показників до і після впровадження інновацій.

2. Якісні методи, серед яких виділяють:

2.1. Експертні оцінки:

- опитування експертів для визначення рівня інноваційності продуктів, процесів або організаційних змін;
- використання методу Delphi для узгодження думок експертів.

2.2. Матриця SWOT-аналізу: аналіз сильних і слабких сторін інноваційного розвитку, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

2.3. Метод сценаріїв: моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства в залежності від рівня інноваційності.

3. Математичні та статистичні методи:

3.1. Регресійний і кореляційний аналіз: для визначення залежності між рівнем інноваційного розвитку та економічними результатами.

3.2 Використання методу Data Envelopment Analysis (DEA): для порівняння ефективності інноваційних проектів у різних підприємствах.

Методика оцінювання включає реалізацію п'яти послідовних етапів, які дозволяють здійснити комплексний аналіз інноваційного розвитку:

1. Визначення цілей оцінювання: наприклад, оцінка впливу інновацій на дохідність, якість обслуговування чи задоволення клієнтів.

2. Вибір показників: кількісних: інвестиції в інновації, приріст доходів, скорочення витрат; якісних: рівень задоволення клієнтів, інноваційність послуг.

3. Збір даних: аналіз фінансових звітів, анкетування клієнтів, внутрішні дані про інноваційні процеси.

4. Аналіз отриманих даних: порівняння даних з нормативними значеннями або галузевими показниками, оцінювання динаміки змін ключових показників.

5. Інтерпретація результатів: виявлення сильних і слабких сторін інноваційної діяльності та розробка рекомендацій щодо подальшого інноваційного розвитку.

Особливості оцінювання інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності підкреслюється фокусом на клієнтоорієнтованість, адже інновації часто спрямовані на поліпшення клієнтського досвіду (нові сервіси, цифровізація, персоналізація послуг, тощо) та впливом інноваційних технологій: велика увага приділяється впровадженню сучасних інформаційних технологій ведення бізнесу.

Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах інноваційний розвиток є однією з ключових передумов успішного функціонування українських підприємств. Він виступає рушійним фактором підвищення виробничої ефективності, основою конкурентоспроможності та забезпечення подальшого зростання. Навіть за несприятливих економічних обставин, інноваційні перетворення залишаються одним із головних стратегічних пріоритетів у процесі управління діяльністю сучасних підприємств. Сучасна економічна система характеризується зміною основних конкурентних переваг, що дозволяють суб'єктам господарювання не лише розвиватися, але й адаптуватися до впливу зовнішніх чинників. У цьому контексті сучасна конкуренція передбачає не лише володіння фінансовими та матеріальними ресурсами, але й здатність створювати й реалізовувати інноваційні рішення.

2. Інноваційний розвиток підприємства є складним і багатогранним поняттям, яке потребує подальшої конкретизації в контексті управління та економічної теорії. Для досягнення цілісного розуміння даної категорії важливо інтегрувати різні теоретичні підходи й систематизувати термінологію. Це допоможе уникнути плутанини з іншими видами розвитку та дозволить підприємствам ефективніше впроваджувати інноваційні стратегії, що своєю чергою сприятиме економічному зростанню на всіх рівнях.

3. Термін «інноваційний розвиток» застосовується як на макро-, так і на мікрорівні. Однак аналіз наукових досліджень з цього питання свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення його характеристик серед різних дослідників, що вказує на необхідність подальшого вивчення цієї тематики.

4. Інновації у ресторанному господарстві є невід'ємним фактором забезпечення успішного розвитку. Орієнтація на сучасні технології, зміну потреб споживачів і екологічні тренди дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів ринку, створюючи продукти та послуги, які відповідають очікуванням аудиторії й забезпечують стабільний прибуток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax» та його кадрового потенціалу

Досліджуване підприємство «MIRAX» («Міракс») – ресторан українсько-кавказької кухні (адреса: м. Тернопіль, вулиця 15 квітня, 28в), основною метою діяльності якого є отримання прибутку, а предметом діяльності закладу є:

- організація громадського харчування;
- діяльність по проведенню, випуску, реалізації й організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів;
- організація дозвілля людей;
- здійснення впровадження нових технологій готування, розширення асортиментів і підвищення якості продукції громадського харчування.

Ресторан «MIRAX» – це ресторан, що спеціалізується більшою мірою на приготуванні традиційних страв Кавказу, зокрема Грузії, Вірменії, Азербайджану та інших кавказьких країн. Даний заклад створює атмосферу гостинності та яскравого культурного колориту, де кожен гість може відчувати автентичний кавказький дух.

Меню закладу вирізняється широким асортиментом страв, що славляться багатством смаків і ароматів. Основою є м'ясні страви на вуглях, такі як шашлик, люля-кебаб, реберця та м'ясо в тандирі. Популярністю користуються й супи, зокрема харчо, хаш і бозбаш. Окрім цього, у меню присутні овочеві закуски (аджапсандалі, баклажани з горіхами), салати, кавказькі сири, а також великий вибір свіжої зелені та спецій. Хачапурі, лаваш, сациві, долма, чурчхела – все це дозволяє гостям відчувати багатство і різноманітність кавказьких кулінарних традицій. Готуються страви на живому вогні – в тандирі та на мангалі.

Заклад пропонує традиційні напої, серед яких грузинське та вірменське вино, чача, коньяк, кавказькі трав'яні чаї, компоти з місцевих фруктів та спеціальні напої на основі прянощів. Важливою частиною є чайна церемонія з ароматним зеленим, чорним, фруктовим чи трав'яним чаєм, який подається з варенням, медом і горіхами.

Інтер'єр ресторану (рис. 2.1) виконаний в традиційному стилі із використанням натуральних матеріалів – дерева, каменю, плит, різноманітних орнаментів та домінує широка гама кольорів. Декор доповнюють антикварні елементи, кераміка, глиняний посуд та різноманітні національні атрибути, що створюють атмосферу тепла і гостинності. Усі зали прикрашають живі рослини та екзотичні птахи.



Рис. 2.1. Інтер'єр досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax»

У ресторан «Mirax» – це заклад, де цінують родинний затишок. Комфортний інтер'єр трьох основних зал, літня тераса та лаунж зона створюють неповторну атмосферу для дружніх обідів чи святкувань.

Усі працівники ресторану мають належну професійну освіту, підготовку та досвід роботи у даній сфері. Ресторан має добре побудовану організаційну структуру управління, яка представлена на рис.2.2, окрім того, ведеться постійна робота з її удосконалювання, яка є адекватною розвитку підприємства сфери гостинності. Якщо виникає потреба, то залучаються й позаштатні працівники (офіціанти, бармени, кухарі, посудомийки, прибиральники, флористи, музиканти).

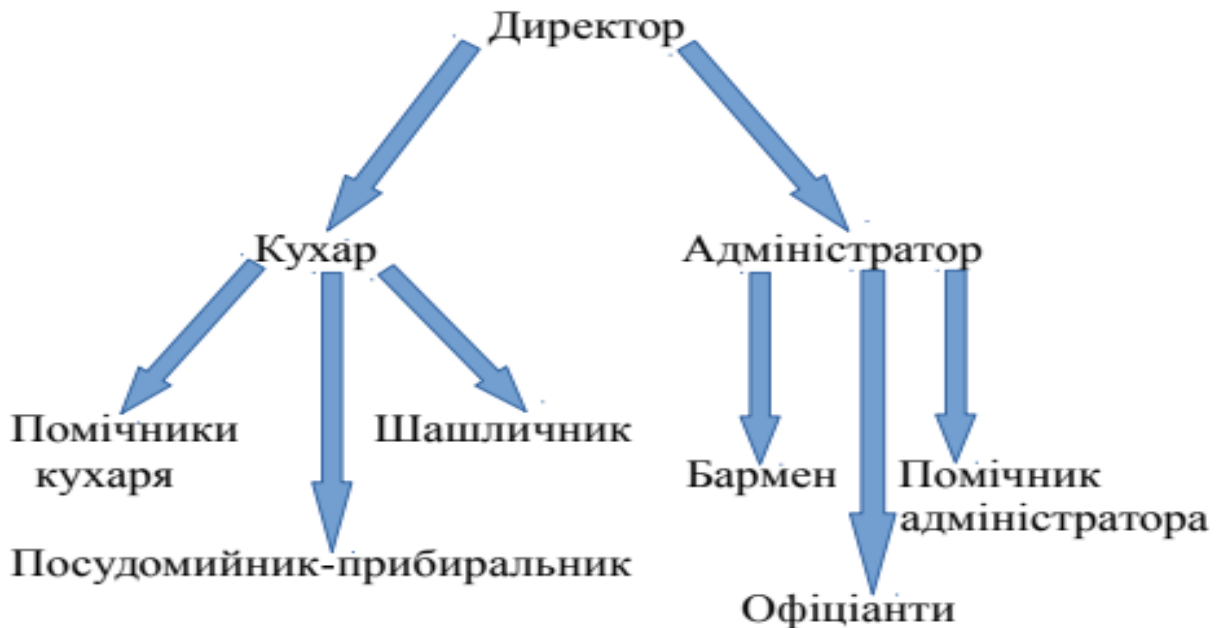


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Mirax»

Згідно даної організаційної структури керує повсякденною діяльністю ресторану «Mirax» директор, він є також власником закладу. Директор відповідає за виконання планів, здійснює контроль якості обслуговування, а також вирішує адміністративні питання. Він тісно співпрацює з шеф-кухарем і адміністратором закладу для забезпечення безперебійної роботи ресторану. Відповідно адміністратор – відповідає за організацію роботи залу та обслуговування клієнтів, виконує такі функції як: розподіл і контроль роботи офіціантів, забезпечення високого рівня обслуговування, управління бронюванням столиків та вирішення питань клієнтів, а також є відповідальним за вирішення конфліктних ситуацій, у випадку їх виникнення.

Офіціанти займаються обслуговуванням клієнтів у залі, здійснюють прийомом замовлень, сервісом та підтриманням чистоти на своїх робочих місцях. Бармен готує та подає напої, забезпечує наявність усіх необхідних інгредієнтів для коктейлів і напоїв, а також підтримує чистоту в зоні бару. Шеф-кухар керує роботою на кухні, розробляє меню, контролює процес приготування страв та відповідає за їхню якість, керує командою кухарів і мийників посуду. У його підпорядкуванні знаходяться кухарі, які готують основні страви за його ж рецептами та виконують всі технологічні операції по обробці сировини, матеріалів та приготуванню страв на кухні (у відповідних цехах – ділянках виробничого процесу), включаючи підготовку інгредієнтів, приготування страв і оформлення готових страв для подачі. Мийники посуду та прибиральник відповідають за миття посуду, кухонного інвентарю та підтримання чистоти на кухні та у залах.

Перевагами такої організаційної структури є: по-перше – ефективний розподіл обов’язків, коли кожен співробітник чітко знає свою роботу та рівень підпорядкування, що сприяє оперативності в обслуговуванні; по-друге – чітка взаємодія між кухнею і основними залами закладу – офіціанти й кухарі швидко комунікують між собою, що покращує сервіс, по-третє – наявність відповідальних за кожну зону – адміністратор і шеф-кухар відповідають за зали і кухню відповідно, що полегшує управління усіма виробничо-сервісними процесами.

Дана організаційна структура забезпечує якісну роботу як на кухні, так і в усіх залах ресторану, дозволяючи ефективно обслуговувати гостей та підтримувати високий рівень обслуговування, відповідний для ресторану кавказької кухні.

Аналізуючи внутрішній потенціал ресторану «Mirax» можна помітити недостатньо ефективне його використання. Для підвищення результативності роботи необхідно максимально задіяти всі доступні ресурси, мобілізувати потенціал і зосередитися на покращенні ключових показників.

Рух кадрів на підприємстві означає зміну місця роботи, виду діяльності або виробничих функцій працівника. У таблиці 2.1 представлено перелік показників,

які характеризують рух штатних працівників закладу «Mirax» за період 2021–2023 роки.

Таблиця 2.1

**Показники кадрового забезпечення та руху працівників ресторану
«Mirax» за 2021-2023 рр.**

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна, +/-		Відносна зміна, %	
					2022 від 2021	2023 від 2022	2022 від 2021	2023 від 2022
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	13	15	1	2	8,3	15,4
2	Прийнято працівників	2	3	2	1	-1	50	-33,3
3	Вибуло працівників	1	1	2	0	1	0	100,0
4	З них звільнено за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	1	1	1	0	0	0	0
5	Оборот працівників (р.2+р.4)	3	4	3	1	-1	33,3	-25,0
6	Коефіцієнт загального обороту (р.5/р.1)	0,25	0,31	0,20	0,06	-0,11	24,0	35,5
7	Коефіцієнт прийому (р.2/р.1)	0,17	0,23	0,13	0,06	-0,1	35,3	-43,5
8	Коефіцієнт вибуття (р.3/р.1)	0,08	0,08	0,13	0	0,05	0	62,5
9	Коефіцієнт плинності кадрів (р.4/р.1)	0,08	0,08	0,07	0	-0,01	0	-12,5
10	Коефіцієнт відновлення кадрів (р.2/р.4)	2,0	3,0	2,0	1	-1	50,0	-33,3

Із даних таблиці 2.1.бачимо, що середньооблікова кількість працівників зростає поступово впродовж 2021-2023рр., що демонструє стабільний розвиток досліджуваного підприємства. Щодо коефіцієнту загального обороту, то спостерігається його зниження упродовж років, що свідчить про зменшення руху кадрів. Щодо коефіцієнту вибуття, то він є меншим за коефіцієнт прийому у 2021-2022 р.р. Співвідношення коефіцієнтів вибуття та прийому працівників показує динаміку кадрового балансу на підприємстві. Оскільки коефіцієнт вибуття у 2021-

2022р.р. є меншим за коефіцієнт прийому і рівним йому у 2023 році, то це вказує на збільшення кадрового потенціалу і позитивну динаміку для закладу.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021-2022р.р. є стабільним і складає 0,08, а у 2023 році він знизився до 0,07, що вказує на покращення умов утримання працівників. Коефіцієнт відновлення зростає у 2022 році з 2,0 до 3,0 що демонструє ефективність заміни звільнених працівників новими.

Таким чином, усі вказані вище показники демонструють позитивну тенденцію розвитку кадрового потенціалу підприємства, який сприяє його інноваційному розвитку на ринку надання ресторанних послуг нашого міста.

2.2. Аналізування системи виробничо-сервісного обслуговування ресторану

Зупинимось власне на системі виробничо-сервісного обслуговування ресторану українсько-кавказької кухні, яка передбачає детальне розуміння ключових аспектів, таких як ефективність обслуговування, управління персоналом, процеси приготування страв, а також взаємодія між кухнею та залами ресторану «Mirax».

Варто зазначити, що виробничо-сервісне обслуговування в даному закладі є злагодженим та орієнтованим на задоволення потреб клієнтів через якісне приготування та подачу традиційних страв, таких як шашлик, хачапурі, лаваш, хінкалі, а також швидке і ввічливе обслуговування потенційних клієнтів.

Виробничо-сервісний процес аналізованого ресторану розпочинатися із приймання та короткотривалого зберігання сировини, напівфабрикатів і продуктів, які використовуються у процесі виробництва продукції даного закладу.

Основними приміщеннями, які призначені для зберігання продуктів, є комори. Усі комори розташовані неподалік від зони розвантаження та виробничих приміщень, де проходить технологічний процес виготовлення продукції. Із комор сировина, напівфабрикати та продукти надходять саме сюди. Ці приміщення

залежно від типу обробки сировини та напівфабрикатів умовно можна розподілити на: доготівельний цех, гарячий та холодний.

Доготівельний цех ресторану– це важливий елемент його інфраструктури, який забезпечує підготовку основних інгредієнтів і частини страв до етапу їхнього безпосереднього приготування. Особливості доготівельного цеху у даному ресторані зумовлені специфікою страв, що часто вимагають використання свіжих продуктів, спеціальних технік і обладнання. У даному цеху готуються інгредієнти для таких традиційних страв, як шашлик, хінкалі, хачапурі, лаваш, а також різноманітні гарніри й соуси. М'ясо для шашликів нарізається на порційні шматки, маринується у спеціальних сумішах спецій і часнику. У цьому цеху також готуватися начинка для хінкалі (м'ясо, спеції, зелень) і тісто для хачапурі та лаваша.

Важливою частиною доготівельного цеху є правильне зберігання продуктів. Оскільки багато страв кавказької кухні вимагають використання свіжих продуктів (м'яса, зелені, спецій), тому тут знаходиться спеціальне холодильне обладнання для зберігання. Продукти, що потребують термічної обробки, можуть бути тут частково приготовані, наприклад, для хачапурі тісто замішується заздалегідь, а начинка готується окремо.

В умовах ресторану кавказької кухні важливим є організувати чітке планування та оптимізацію процесів у доготівельному цеху. Це включає в себе етапи підготовки інгредієнтів, їхнього попереднього приготування, транспортування до основної кухні і подальшого використання. Цей етап обслуговування є надзвичайно важливим, оскільки забезпечує безперебійну роботу основної кухні та підтримує високі стандарти якості страв, які подаються клієнтам.

Після цього усі підготовлені у доготівельному цеху продукти, потрапляють у гарячий та холодний цехи. У холодному цеху готуються різні холодні закуски з м'яса, риби, птиці, салати, холодні солодкі страви та ін. У гарячому цеху відбувається теплова кулінарна обробка сировини та продуктів із доведенням їх до кулінарної готовності. Тут готують перші, другі страви, гарніри, соуси, гарячі солодкі страви, випічка та інше.

Виробничо-сервісний процес ресторану «Mirax» у графічному вигляді представимо наступною моделлю (на рис. 2.3).

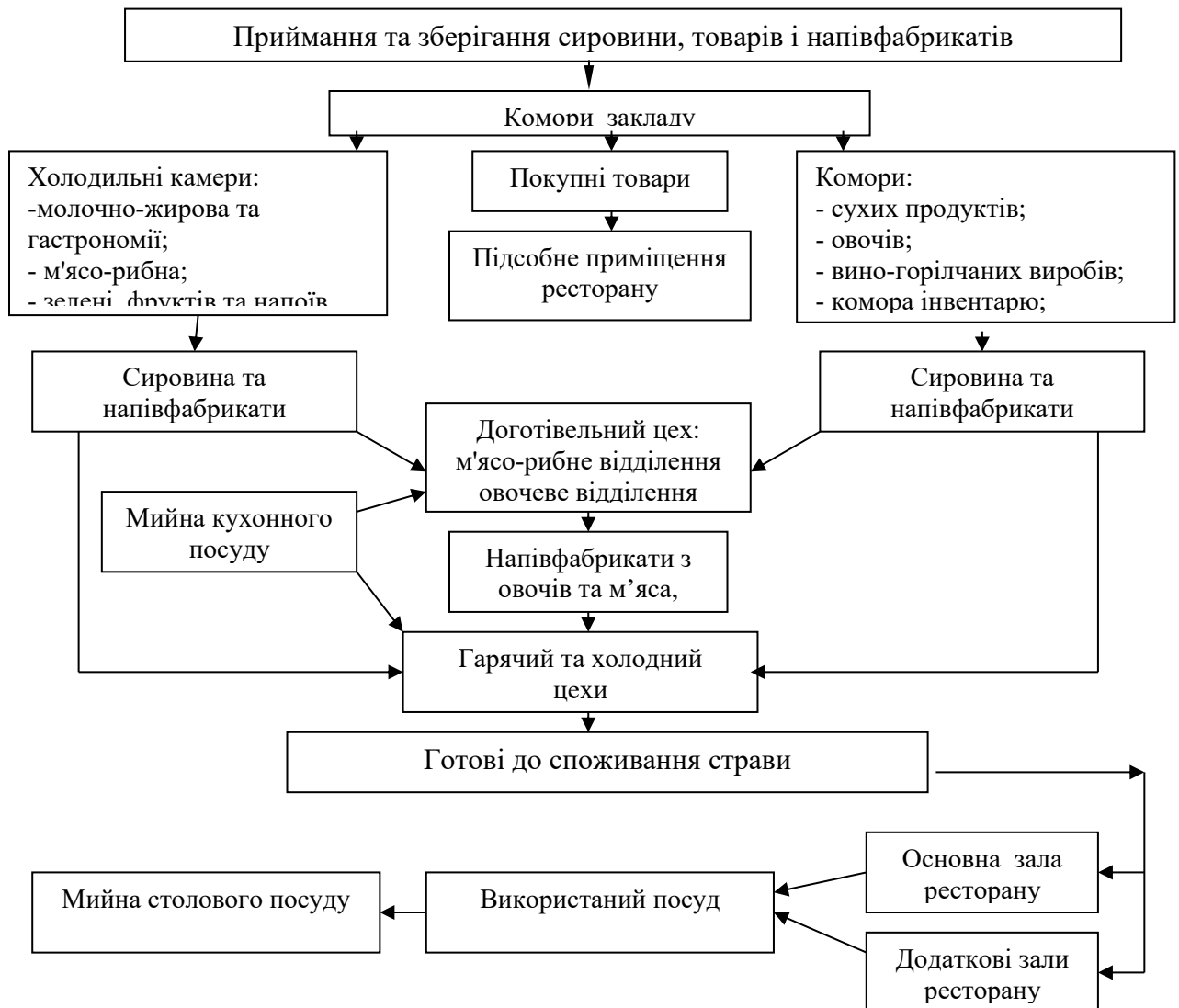


Рис. 2.3. Структурна схема виробничо-сервісного процесу ресторану «Mirax»

Гарячий цех ресторану ресторану «Mirax» по суті буде ключовою ланкою у виробництві виробів і страв. Адже цех спеціалізуватиметься на тепловій обробці сировини, напівфабрикатів та продуктів із метою виробництва якісних страв.

Гарячий цех згідно із виробничою програмою закладу буде поділятися на такі технологічні операції:

- ✓ лінія приготування перших страв;
- ✓ лінія приготування страв на мангалі, грилі та в тандирі;
- ✓ лінія приготування других страв, закусок та гарнірів.

Структурно-технологічна схема гарячого цеху наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Схема виробничого процесу гарячого цеху ресторану «Mirax»

Холодний цех ресторану «Mirax» призначений для виробництва холодних страв і закусок, солодких холодних страв.

Холодний цех згідно із виробничою програмою закладу поділяється на наступні технологічні лінії:

- ✓ лінія приготування салатів;
- ✓ лінія приготування закусок , канапе та брускетів;
- ✓ лінія приготування холодних солодких страв.

Структурно-технологічна схема холодного цеху представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Схема виробничого процесу холодного цеху ресторану «Mirax»

Підбір технологічного і допоміжного устаткування з визначенням площ гарячого та холодного цехів для забезпечення успішної реалізації виробничої програми представимо у таблиці 2.2. Надалі, враховуючи виробничу програму закладу, будемо здійснювати уточнення переліку устаткування з додатковим включенням до нього певних інноваційних його видів, чи навпаки, виключенням у зв'язку із виведенням з ладу чи неактуальним використанням.

Таблиця 2.2

**Підбір устаткування для забезпечення процесу виробництва готової
кулінарної продукції**

Тип устаткування	Марка устаткування	Кіль- кість, шт	Габаритні розміри устаткування, мм		Площа устаткування
			Довжи- на	Ширина	
1	2	3	4	5	6
Гарячий цех					
Тандир		1	1500	800	1,20
Гриль		1	845	670	0,57
Плита електрична	Bosch HGA70T550	1	830	930	1,54
Пароконвектомат	UNOX XVC 504	1	750	728	0,55
Універсальна кухонна машина	Kenwood MG700	1	350	320	0,11
Стіл виробничий	СПП-1-0,7/1,2	3	1200	700	2,52
Ваги настільні	CERTUS Hercules CHK	2	400	400	на столі
Кип'ятильник	GASTRORAG PCF- 50HM	1	350	350	на столі
Фритюрниця електрична	Electrolux Professional HP	1	400	700	0,28
Мікрохвильова- піч	Whirlpool	1	340	300	на столі
Холодильна шафа	Polair ПІХ-1,0	1	1402	620	0,87
Стелаж	С-4Т-0,6/1,2/1,6	2	1200	600	1,44
Мийна раковина	БМП-6-1-5 РЧ (Abat)	2	573	604	0,69
Рукомийник	BP-500	1	400	500	0,20
Бачок для відходів	-	1	350	350	0,12
Площа устаткування					10,09
Площа цеху, Сц					29,00
Холодний цех					
Універсальна кухонна машина	Kenwood MG700	1	350	320	0,11
Стіл виробничий	СПП-1-0,7/1,2	2	1200	700	1,68
Стіл виробничий з охолодженням	GN 11 BR2 TN	1	1505	700	
Стелаж	С-4Т-0,6/1,2/1,6	2	1200	600	1,44
Холодильна шафа	Polair ПІХ-1,0	1	1402	620	0,87
Ваги настільні	CERTUS Hercules CHK	2	400	400	на столі
Мийна раковина	БМП-6-1-5 РЧ (Abat)	2	573	604	0,69
Слайсер	Sirman Mirra	1	300	280	на столі
Хліборізка	Mateka EDA-36 T	1	300	290	на столі
Рукомийник	BP-500	1	400	500	0,20
Бачок для відходів	-	1	350	350	0,12
Площа устаткування			6,17		
Площа цеху, Сц			18,00		

Наступним етапом, згідно представленої моделі виробничо-сервісного обслуговування ресторану «Mirax», виготовленні готові страви через роздатковий стіл подаються офіціантами у різні зали ресторану та на літній майданчик. Використаний посуд із торговельних залів надходить відповідно у мийну столового посуду. Мийна для кухонного посуду розміщується безпосередньо біля виробничих цехів для забезпечення безперервності роботи та запобігання простоям і перехрещенню технологічних потоків.

Отже, характеризуючи виробничо-сервісний процес ресторану «Mirax» можна чітко виділити наступні етапи:

- ✓ розробка виробничої програми;
- ✓ формування запасів;
- ✓ зберігання сировинних запасів;
- ✓ зберігання предметів матеріально-технічного забезпечення;
- ✓ механічне кулінарне оброблення сировини і виробництво напівфабрикатів;
- ✓ виробництво готової кулінарної продукції;
- ✓ порціонування, оформлення, відпускання та організація споживання страв.

Своєю чергою, фірмовий сервіс ресторану «Mirax» – це сукупність прийомів, які забезпечують відповідність всієї продукції закладу рекламним заходам, а також дозволяють протиставляти свою продукцію і діяльність діяльності конкурентів.

Таким чином, система виробничо-сервісного обслуговування ресторану «Mirax» відображає комплексний підхід до організації його діяльності, спрямований на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Загалом, виробничо-сервісний процес ресторану є гнучким і динамічним, що забезпечує йому можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

2.3. Оцінювання та аналіз конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища ведення бізнесу ресторану «Mirax»

Аналізуючи стан сфери громадського харчування на споживчому ринку Тернопільської області, можна окреслити низку проблем, що впливають на її розвиток. По-перше, недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює діяльність підприємств громадського харчування, створює труднощі у їх функціонуванні. Існують також відхилення від нормативної кількості посадкових місць на 1000 жителів, що свідчить про диспропорцію у задоволенні потреб населення. Мережа закладів громадського харчування розподілена нерівномірно як у територіальному, так і в типовому аспектах. Найбільша концентрація закладів ресторанного типу у місті Тернополі спостерігається в центральній частині міста, тоді як інші – навколишні території залишаються недостатньо охопленими.

Окрім того, в області бракує закладів із продукцією низької та середньої цінової категорії, спеціалізованих на дієтичному харчуванні або орієнтованих на дитячу й молодіжну аудиторію. Слабо розвинена мережа підприємств швидкого харчування, а наявні заклади не завжди відповідають попиту. Значною проблемою є нестача кваліфікованих кадрів у галузі, що негативно впливає на якість продукції та послуг.

Додаткові труднощі виникають через складнощі із забезпеченням підприємств якісною сировиною, особливо свіжою сільськогосподарською продукцією. Відсутність сучасних гуртових ринків, недосконалість логістики та участь посередників призводять до подорожчання та зниження якості сировини й готових страв. Заклади громадського харчування, орієнтовані на українську кухню та національний стиль, недостатньо розвинені, що зменшує їхню роль у популяризації місцевої культури та гастрономічного туризму. Також спостерігається відсутність регіональних мережеских брендів і низький рівень оплати праці працівників галузі, що впливає на кадровий потенціал.

Для конкурентного аналізу ресторану «Mirax» було визначено систему показників і застосовано метод порівняльного аналізу за бальною оцінкою. Основними конкурентами стали заклади ресторанного господарства м.Тернополя,

зі схожим профілем надання послуг та приготуванням страв за рецептурою кавказької кухні. Серед таких виділено ресторани: «Ахтамар», «Хінкальня», «Грузинська кухня». На основі інформації з офіційних сайтів цих закладів і власних спостережень проведено оцінювання за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню показника, а 5 балів – високому. Результати аналізу, включаючи розрахунки групових і узагальнених показників, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Міракс»

Показники	Ресторан «Міракс»	Ресторани-конкуренти		
		«Ахтамар»	«Хінкальня»	«Грузинська кухня»
1	2	3	4	5
1. Організаційні				
1.1. Місце розташування	4	3	5	3
1.2. Імідж закладу	4	4	3	3
1.3. Інтер'єр	4	4	3	3
1.4. Екстер'єр	3	4	4	3
1.5. Відповідність формату	5	4	4	4
Всього	20	19	19	16
Ранг	1	2	2	3
2. Комплекс маркетингу				
2.1. Товарна політика				
– вид кухні	4	3	3	3
– асортимент страв і напоїв	4	3	2	2
– додаткові послуги	3	3	3	3
– якість страв	4	3	3	4
– оформлення страв	4	4	4	4
– фірмові страви	4	3	3	4
– інновації	3	3	3	3
Всього	26	22	21	23
Ранг	1	3	4	2
2.2. Цінова політика				
– рівень цін	5	4	4	4
– цінові знижки	2	4	4	3
– відповідність ціна/якість	5	3	2	4
Всього	12	11	10	11
Ранг	1	2	3	2
2.3. Збутова політика				
– дисконтні картки	0	0	0	0
– програми лояльності	3	4	4	1
– акції	1	3	3	1

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5
– збутові канали	4	3	3	3
– система стимулювання персоналу	3	3	4	4
Всього	11	13	14	9
Ранг	3	2	1	4
2.4. Комунікаційна політика				
– брендинг	5	4	4	4
– наявність та якість сайту	5	4	4	4
– PR - заходи	4	2	4	3
– наявність інформації в ЗМІ	3	2	3	2
– рекламна активність	3	3	4	2
– SMM	4	2	3	1
Всього	24	17	22	16
Ранг	1	3	2	4
3. Персонал				
3.1. Кваліфікація	4	3	4	3
3.2. Зовнішній вигляд	4	4	3	4
3.3. Культура спілкування	3	3	3	2
3.4. Знання іноземної мови	3	3	3	3
3.5. Забезпеченість персоналом	3	2	4	4
Всього	17	15	17	16
Ранг	1	3	1	2
4. Рівень обслуговування				
4.1. Якість обслуговування	3	3	3	3
4.2. Швидкість обслуговування	5	4	4	5
4.3. Індивідуальність обслуговування	4	3	2	2
4.4. Уважність персоналу	3	3	4	2
Всього	15	13	13	12
Ранг	1	2	2	3
Разом оцінка КСП	125	110	116	103
Загальний ранг КСП	1	3	2	4

Проведені дослідження показали, що ресторан «Mirax» є найбільш конкурентоспроможним серед інших трьох досліджуваних закладів, що надають послуги з приготування традиційних страв кавказької кухні. На другому місці у загальному рейтингу досліджуваних підприємств – ресторан «Хінкальня», третє місце займає «Ахтамар, а четверте – «Грузинська кухня». Забезпечення

лідуючих позиції серед усіх цих закладів ресторан «Mirax» займає завдяки проведенню ефективної комунікаційної політики. Порівняння сайтів, рекламних матеріалів і сторінок у соціальних мережах свідчить про те, що заклад демонструє найкращі показники в цьому напрямі. Конкурентні переваги ресторану забезпечують сучасний брендований сайт і активна робота з SMM-маркетингом. Крім того, досліджуваний заклад єдиний, що найшвидше та ефективно упровадив мобільний застосунок для онлайн-замовлень, що суттєво розширює його можливості щодо залучення додаткових клієнтів. Для зміцнення цих позицій доцільно продовжити удосконалення системи впровадження сучасних інноваційних та інформаційних технологій, що підсилить й надалі конкурентні переваги закладу на ринку м.Тернополя.

Як бачимо із даних таблиці, за організаційними чинниками забезпечення конкурентоспроможності ресторан «Mirax» посідає перше місце у загальному переліку закладів, але поступається ресторонам-конкурентам у таких аспектах, як екстер'єр та загальним місцем розташування ресторану «Хінкальня». Домінує також за показником відповідності формату закладу, враховуючи фірмовий стиль оформлення, елементи декору та озеленення, які формують позитивні враження у відвідувачів закладу.

У продуктивній політиці заклад домінує за високоякісними фірмовими стравами та широким асортиментом страв кавказької кухні у поєднанні із українською кухнею, що підвищує його конкурентоспроможність і часто зазначається у відгуках відвідувачів. Для посилення даних позицій слід упроваджувати сучасні інноваційні підходи до розширення асортименту харчових продуктів і напоїв. Зокрема у даному контексті для досліджуваного підприємства буде

Кращі позиції ресторан «Міракс» займає й за ціновою політикою завдяки доступним цінам і гарному співвідношенню ціни та якості. Однак заклад суттєво поступається конкурентам у використанні акцій та знижок, розділивши найнижчу позицію за цим критерієм поряд із конкурентами. Для підвищення конкурентних переваг у даному контексті необхідно розробити програми лояльності, систему

знижок та стимулювання збуту, а також вдосконалити систему мотивації персоналу.

Щодо здійснення комунікаційної політики ресторан «Міракс» домінує перед конкурентами за показниками брендингу, наявності якісного сайту та дещо поступається проведенням активної рекламної політики.

Клієнтські відгуки та спостереження вказують на необхідність підвищення якості обслуговування. Особливу увагу варто приділити культурі спілкування, точності виконання замовлень, швидкості обслуговування та уважному ставленню персоналу до клієнтів. У даному контексті слід приділити важливу увагу також показнику забезпеченості закладу персоналом, що займається обслуговуванням клієнтів.

Отже, за результатами узагальненої оцінки ресторан «Міракс» займає перше місце за рівнем конкурентоспроможності серед досліджених закладів. Проте, як і будь-яке підприємство, має як сильні, так і слабкі сторони, на нього впливають численні фактори із зовнішнього середовища ведення бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища дає змогу зробити чіткі висновки про робоче середовище підприємства. Метою аналізу зовнішнього середовища є виявлення стратегічних можливостей та загроз у середовищі, в якому працює підприємство. При цьому необхідно дослідити два взаємопов'язані середовища: безпосереднє середовище і макроекономічне середовище.

Аналізувати макроекономічне середовище ресторану «Міракс» будемо за допомогою методу PEST-аналізу. Він включає аналіз політичних факторів (P), економічних факторів (E), соціально-демографічних факторів (S) і техніко-технологічних факторів (T).

PEST-аналіз дає змогу визначити, які фактори впливають на підприємство, наслідки цього впливу, які з факторів є найважливішими в найближчому часі для досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

PEST-аналіз діяльності ресторану «Mirax»

Група факторів	Фактори	Вага	Бал	Характер впливу (+/-)	Оцінка
1	2	3	4	5	6
Політичні (P)	1. Державна політика у сфері бізнесу	0,3	6	-	-1,8
	2. Державна підтримка малого бізнесу	0,1	7	+	+0,7
	3.Проведення реформ “Поліпшення бізнес-клімату”	0,2	6	+	+1,2
	4. Політична ситуація в країні, військовий стан	0,4	7	-	-1,4
	Усього	1			-1,3
Економічні (E)	1. Податковий тягар	0,1	8	-	-0,8
	2. Рівень ВВП	0,2	7	-	-1,4
	3. Знецінення національної валюти	0,15	6	-	-0,9
	4. Отримання позик та грантів для бізнесу	0,2	5	+	+1,0
	5. Скорочення обсягів виробництва товарів і послуг	0,15	9	-	-1,35
	6. Рівень інфляції	0,2	8	-	-1,6
	Усього	1			-5,05
Соціальні (S)	1. Соціальні гарантії та підтримка	0,25	7	-	+1,75
	2. Скорочення кількості працівників	0,2	7	-	-1,4
	3. Рівень міграції	0,2	6	-	-1,2
	4. Скорочення кількості населення	0,15	5	-	-0,75
	5. Зміна споживчих смаків	0,2	5	-	-1,0
	Усього	1			-2,6
Технологічні (T)	1. Винайдення нових технологій.	0,3	7	+	+2,1
	2. Інтернет-технології.	0,25	8	+	+2,0
	3. Створення нового устаткування.	0,25	6	+	+1,5
	4. Нові продукти харчування.	0,2	4	+	+0,8
	Усього	1			+6,4

Виходячи з даних із таблиці 2.4 можна зробити висновок, що найкращий позитивний вплив мають технологічні фактори, які дозволяють розвивати

підприємство та підвищувати його конкурентоспроможність на ринку конкурентів.

Політичні фактори на сьогоднішній день негативно впливають на стан ведення бізнесу. Загалом, як бачимо, вони мають негативний наслідок через політичну нестабільність та військовий стан. Але враховуючи те, що урядом проводяться реформи “Поліпшення бізнес-клімату” можна сподіватись на те, що це покращить ситуацію для малого та середнього бізнесу. Адже ці реформи передбачають зрозумілі та прозорі правила гри на ринку, чесну й передбачувану поведінку контрольних органів, відсутність регуляторних бар’єрів, що є життєво необхідними умовами для забезпечення повноцінного розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

Економічні фактори мають вплив на купівельну спроможність споживачів, вартість ресурсів, прибуток підприємства. Своєю чергою, купівельна спроможність споживачів безпосередньо впливає на обсяг продажів. У періоди економічної нестабільності або інфляції клієнти можуть зменшувати витрати на відвідування ресторанів, що скорочує дохід закладу. Вартість ресурсів (інгредієнтів, енергії, оренди) визначає рівень операційних витрат. Підвищення цін на сировину або комунальні послуги може призвести до необхідності оптимізації бюджету або коригування цін на меню. Прибуток підприємства залежить від уміння адаптувати бізнес до змін економічного середовища, включаючи впровадження ефективних фінансових стратегій та акцій для залучення клієнтів.

Соціальні фактори впливають на підприємства тим, що заклад повинен вивчати смаки споживачів, адаптуватися до них, створювати кадровий резерв через зменшення кількості працівників і міграційних процесів. Так, зміна смаків і уподобань споживачів вимагає від ресторану постійного моніторингу трендів та гнучкості у формуванні меню. Наприклад, зростання популярності здорового харчування чи вегетаріанських страв може стати основою для оновлення асортименту. Зменшення кількості кваліфікованих працівників через міграційні процеси або демографічні зміни впливає на формування кадрового резерву. Ресторани повинні інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу та створення

привабливих умов праці для утримання співробітників. Суспільні очікування стосовно сервісу, дизайну та етичності бізнесу (наприклад, екологічність) також визначають напрямок розвитку підприємства.

Технологічні фактори підкреслюють постійну необхідність оновлення матеріально-технічної бази, яка впливає на рівень витрат підприємства. Використання сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів, скорочуючи час і витрати на приготування страв. Слідкування за технологічними новинками відкриває можливості для інновацій, таких як автоматизовані системи управління замовленнями, електронні меню або інтерактивні технології для взаємодії з клієнтами. Впровадження інноваційних рішень, таких як мобільні додатки, системи доставки або програмне забезпечення для аналізу клієнтської поведінки, сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторану.

Таким чином, PEST-аналіз діяльності ресторану «Міракс» показав, що політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори є взаємопов'язаними і суттєво впливають на стратегію розвитку ресторанного бізнесу. Для успішного функціонування підприємства необхідно враховувати їхній вплив та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Щодо аналізу безпосереднього оточення підприємства, то зупинимось на потенційних клієнтах. Споживачами досліджуваного закладу є жителі мікрорайону та міста загалом, подорожуючі, водії, клієнти навколишніх підприємств. Географічно послуги спрямовані на жителів міста та найближчих територіальних одиниць. Аналіз характеристик профілю споживачів відображено у таблиці 2.5.

Проаналізувавши профіль споживачів даного закладу, можемо відзначити, щодо прихильності споживачів до продукції підприємства: споживачі проявляють середній рівень прихильності до продукції ресторану, значна частка продукції є популярною серед клієнтів, але залежність клієнтів від закладу та їхня лояльність не є максимальною, оскільки оцінки варіюються між 2 і 3 балами.

Аналіз профілю споживачів ресторану «Mirax»

№ з/п	Параметри профілю споживачів	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1	Прихильність споживачів до продукції підприємства	Частка продукції, виробленої закладом, яка є найбільш купованою		+	
		Наскільки споживач залежний від підприємства?		+	
		Як часто споживачі купують продукцію закладу?			+
2	Зміни вподобань, потреб та смаків	Ступінь зміни смаків споживачів щодо продукції, яку виробляє заклад		+	
		Ступінь зміни споживчої потреби на продукцію		+	
3	Торгова сила споживачів	Рівень обізнаності клієнтів щодо продукції, цін			+
		Залежність підприємства від споживача			+
		Рівень чутливості споживачів до зміни цін на продукцію	+		
		Фінансове становище споживача		+	
	Середній бал		2,2		

Частота купівлі продукції та відвідування закладу клієнтами також має середній рівень, що вказує на можливості для збільшення частоти відвідувань через підвищення лояльності.

Щодо профілю зміни вподобань, потреб та смаків споживачів, варто відмітити, що ступінь змін у смаках та вподобаннях споживачів оцінено як помірний (2 бали), що свідчить про те, що зміни в ринкових тенденціях помітно впливають на споживання продукції. Зміна потреб споживачів у продукції також оцінюється на середньому рівні, що свідчить про необхідність гнучкості в оновленні меню та пропозицій.

Торгова сила споживачів оцінена за наступними індикаторами: споживачі є добре обізнаними щодо продукції та цінової політики закладу, що отримало високу оцінку (3 бали). Це означає, що клієнти, ймовірно, проводять порівняння з

конкурентами. Залежність підприємства від споживачів також є помітною (3 бали), що свідчить про високий вплив клієнтів на успіх закладу. Чутливість до цін середня (2 бали), тому ресторану важливо зважено підходити до цінової політики. Фінансове становище клієнтів також отримало середню оцінку (2 бали), що може свідчити про обмеження у витратах на відвідування ресторану.

Загальний середній бал оцінки профілю споживачів ресторану «Міракс» у 2,2 бали вказує на те, що підприємство має помірну лояльність і вплив на споживачів. Для підвищення показників важливо працювати над:

1. Збільшенням частоти відвідувань через маркетингові акції та програми лояльності.

2. Оновленням асортименту продукції відповідно до змін уподобань клієнтів.

3. Оптимізацією цінової політики для збереження конкурентоспроможності.

4. Підвищенням унікальності продукції, щоб зменшити залежність клієнтів від конкурентів.

Ці результати підкреслюють необхідність удосконалення стратегії взаємодії з клієнтами, щоб зміцнити позиції ресторану на ринку.

У якості постачальників для ресторану «Мірах» виступають підприємці, які продають власну продукцію на центральному ринку Тернополя. Їх перевагами є те, що вони пропонують щодня свіжу, сертифіковану сировину, надають знижки при груповому закупі, деяка продукція власного виробництва (наприклад, бринза), місцеву продукцію.

Головним конкурентом для ресторану «Мірах», заведеною у таблиці 2.3 оцінкою конкурентоспроможності підприємств на ринку Тернополя щодо надання послуг по приготуванню страв власне кавказької кухні, є ресторан «Хінкальня», який представляє мережу ресторанів грузинської кухні, яка допомагає франчайзі із навчанням персоналу, дизайном та маркетингом, інвестиційною та операційною моделями, підбором місцезнаходження закладів, обладнанням, впровадженням стандартів, впровадженням системи обліку та звітності, тощо.

Таким чином, вивчивши фактори мікросередовища, що впливають на господарську діяльність, ми визначили фактори, що впливають на безпосереднє середовище бізнесу шляхом аналізу споживачів, постачальників, конкурентів нашого закладу.

Проведене дослідження конкурентних позицій ресторану дозволило створити матрицю SWOT-аналізу закладу «Міракс» (табл. 2.6), яка є інструментом стратегічного планування для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, ризиків і формування конкурентного статусу закладу на ринку.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ресторану «Mirax»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Си)	Слабкі сторони (Сл)
	1. Досвід роботи у ресторанному бізнесі.	1. Не розкручений бренд (відсутність рекламних акцій, заходів).
	2. Наявність матеріально-технічної, ресурсної бази та інфраструктури підприємства.	2. Технічна оснащеність кухні
	3. Доступні ціни (ціни нижчі, ніж у конкурентів).	3. Відсутність чіткої стратегії.
	4. Кваліфікований персонал.	4. Плинність кадрів.
	5. Наявність власної прибудинкової території та паркомісць	5. Локація біля дороги, відсутність простору та дитячого майданчику
Зовнішнє середовище	Можливості (М)	Загрози (З)
	1. Побудова нових місць на літній терасі.	1. Збільшення податків, зборів, платежів.
	2. Введення нових послуг.	2. Відносно високий рівень конкуренції в ресторанному бізнесі.
	3. Вигідні пропозиції від постачальників.	3. Постійна зміна вартості сировини.
	4. Розширення асортименту продукції.	4. Нестабільність попиту.

Представлена матриця SWOT-аналізу дозволяє здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі оцінки його можливостей та загроз, а також внутрішнього середовища за сильними і слабкими сторонами ресторанного підприємства, а також оптимізувати взаємодію цих факторів, що

дозволить випередити конкурентів, зосередитися на підвищенні якості продукції та розробці бізнес-моделі, спрямованої на зниження виробничих витрат, підвищення економічності та рівня обслуговування.

Представимо окремо детальний аналіз та оцінку можливостей і загроз зовнішнього середовища ведення бізнесу (таблиця 2.7) та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища діяльності досліджуваного підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.7

Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища

ресторану «Mirax»

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора, в балах			Можливі варіанти відповідних дій підприємства
	Mi (3i)	Pi	M (3)	
Можливості				
1. Розширення асортименту продукції.	10	0,5	5,0	Збільшення кількості споживачів.
2. Введення нових послуг.	9	0,4	3,6	Виготовлення нових страв.
3. Створення нових місць на літній терасі.	8	0,4	3,2	Надання нових послуг.
4. Вигідні пропозиції від постачальників.	7	0,6	4,2	Покращення умов співробітництва із постачальниками.
			16	
Загрози				
1. Нестабільність попиту.	10	0,5	5,0	Створення фінансового запасу.
2. Відносно високий рівень конкуренції в ресторанному бізнесі.	9	0,6	5,4	Покращення становища на ринку за допомогою рекламної кампанії.
3. Збільшення податків, зборів, платежів.	8	0,6	4,8	Впровадження системи розумного використання сировини.
4. Постійна зміна вартості сировини.	7	0,4	2,8	
			18	

Як видно з таблиці 2.7 рівень загроз переважає над можливостями підприємства. Для нейтралізації негативного впливу загроз та використання

можливостей підприємства необхідно здійснити ряд заходів. Наприклад, створення фінансового запасу, покращення умов співробітництва із постачальниками та проведення рекламної кампанії тощо.

Таблиця 2.8

Оцінка сильних та слабких сторін ресторану «Mirax»

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора, в балах			Можливі варіанти відповідних дій підприємства
	Сп _і (Сл _і)	P _і	Сп (Сл)	
Сильні сторони				
1. Наявність матеріально-технічної, ресурсної бази та інфраструктури підприємства.	10	0,6	6,0	Ефективне використання матеріально-технічної, ресурсної бази.
2. Доступні ціни (ціни нижчі, ніж у конкурентів).	9	0,6	5,4	Складання плану оновлення матеріально-технічної, ресурсної бази.
3. Кваліфікований персонал.	8	0,7	5,6	Вдосконалення умов праці.
4. Досвід роботи у даному бізнесі	7	0,7	4,9	Створення та втілення ландшафтного дизайну на
5. Наявність власної прибудинкової території та паркомісць.	6	0,7	4,2	прибудинковій території, створення літньої тераси
			26,1	
Слабкі сторони				
1. Технічна оснащеність кухні	10	0,4	4,9	Оновлення та закупівля нового обладнання.
2. Відсутність чіткої стратегії.				Розробка стратегічного набору.
3. Плинність кадрів.				Розробка мотиваційних заходів.
4. Нерозкручений бренд (відсутність рекламних акцій, заходів).	9	0,4	3,6	Покращення маркетингової політики.
	8	0,3	2,4	Розширення меж діяльності (створення літньої тераси, проєктування дитячої зони)
5. Відсутність дитячого майданчику та простору для розваг.	7	0,3	2,1	
	6	0,3	1,8	
			14,8	

Як видно із представленої таблиці, у закладі переважають сильні сторони, які можна використати для просування послуг на ринку. Однак, необхідно виправляти й свої слабкі сторони. Зокрема, слабкі сторони пов'язані з персоналом, тож необхідно проводити роботу з працівниками. Зокрема мотивувати персонал за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, проводити його навчання. Також слабким місцем досліджуваного підприємства є технічна оснащеність кухні та необхідність оновлення обладнання.

Після здійснення SWOT-аналізу та оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз стає очевидним, що: $С_i > С_j$, тобто сильних сторін більше ніж слабких; $З > М$, тобто загроз більше ніж можливостей.

Перевага сильних сторін ($С_i > С_j$) вказує на те, що підприємство може використовувати свої сильні сторони як основу для подолання слабкостей і протистояння загрозам. Воно має достатній внутрішній потенціал для покращення свого становища та адаптації до ринку.

Домінування загроз ($З > М$) підкреслює необхідність здійснення постійного моніторингу ринкових умов, конкурентного середовища та регуляторних змін. У даному контексті для ресторану «Mirax» необхідно розробити стратегії мінімізації впливу зовнішніх негативних факторів, таких як економічна нестабільність, зростання конкуренції чи зміна споживчих вподобань та спрямувати наявні ресурси на усунення або мінімізацію ключових загроз (наприклад, через диверсифікацію послуг чи вдосконалення інноваційної стратегії).

Загалом, ситуація свідчить про необхідність розробки динамічної та проактивної стратегії забезпечення інноваційного розвитку підприємства на майбутній період.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство – ресторан «Mirax» – відомий заклад міста Тернополя, що спеціалізується на приготуванні традиційних українських та кавказьких страв. Даний ресторан створює атмосферу гостинності та яскравого культурного колориту, де кожен гість може відчутти автентичний кавказький дух.

2. Проведений аналіз кадрового потенціалу ресторану, як основи забезпечення інноваційного розвитку закладу та втілення його ключових ідей в життя, свідчить про доволі стабільний розвиток підприємства протягом досліджуваних 2021–2023 років, що підтверджується поступовим зростанням середньооблікової кількості працівників, зниженням коефіцієнта загального обороту, коефіцієнта вибуття та коефіцієнта плинності кадрів.

Щодо кадрової політики досліджуваного закладу варто зазначити, що ведеться постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що дозволяє підтримувати високий рівень їх професійності і позитивно впливає на якість обслуговування.

3. Проаналізувавши систему виробничо-сервісного обслуговування ресторану «Mirax» бачимо, що вона відображає комплексний підхід до організації його діяльності, зокрема виробничий процес передбачає організацію кухонного виробництва на основі застосування сучасного обладнання та технологій, що дозволяє оптимізувати час і витрати на приготування страв традиційної української та кавказької кухні, а також використання якісних продуктів і дотримання стандартів безпеки, що гарантують високу якість готової продукції. Своєю чергою, сервісний процес передбачає обслуговування клієнтів на принципах уважності, швидкості та персоналізації, що сприяє створенню комфортної атмосфери для відвідувачів, а також упровадження новітніх інформаційних технологій, що покращує взаємодію з клієнтами.

Аналізуючи конкурентоспроможність можна відмітити, що ресторан постійно аналізує ринок і адаптує свої послуги відповідно до сучасних трендів, що допомагає утримувати позиції в умовах високої конкуренції. Діяльність закладу спрямована на активне впровадження інноваційних підходів, які включають

організацію тематичних заходів, оновлення меню, створення нових зон обслуговування (наприклад, літньої тераси).

4. Представлена матриця SWOT-аналізу дозволила здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства на основі оцінки його можливостей та загроз, а також внутрішнього середовища за сильними і слабкими сторонами ресторанного підприємства, а також оптимізувати взаємодію цих факторів, що дозволить випередити конкурентів, зосередитися на підвищенні якості продукції та розробці бізнес-моделі, спрямованої на зниження виробничих витрат, підвищення економічності та рівня обслуговування. У даному контексті для ресторану «Mirax» необхідно:

- проводити сегментацію ринку послуг з метою виявлення привабливих цільових груп споживачів;
- здійснювати функціональне позиціонування ресторану та його послуг за допомогою карти сприйняття та ціннісної канви;
- оцінювати та оптимізувати всі необхідні для діяльності ресторану ресурси;
- періодично розробляти та актуалізувати бізнес-модель ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «MIRAX» ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЙОГО ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

3.1. Визначення напрямів інноваційного розвитку для підприємства ресторанної індустрії

Жорстка конкуренція на ринку громадського харчування вимагає від підприємств постійного вдосконалення їх продукції, обладнання та сервісу, впровадження новітніх технологій, щоб задовольнити зростаючі потреби потенційних клієнтів.

Сучасний ресторанний бізнес вимагає від підприємств нових підходів до ведення діяльності та обслуговування клієнтів. Через складні економічні умови й високий рівень конкуренції традиційні методи більше не забезпечують стабільного прибутку і навіть можуть не гарантувати збереження досягнутих позицій. Це спонукає представників галузі аналізувати глобальні тренди та впроваджувати інноваційні підходи в управління бізнесом. Одним із таких інструментів є діджиталізація, що переводить частину бізнес-процесів у цифрове середовище.

Діджиталізація ресторанного бізнесу передбачає оптимізацію, трансформацію чи покращення операцій і функцій закладів за допомогою цифрових технологій. Вона дає змогу покращити ефективність, скоротити витрати та запропонувати клієнтам новий рівень зручності. Основні напрями діджиталізації включають:

1. Використання QR-кодів для обслуговування клієнтів.
2. Інформаційні технології в залах закладів: електронні меню, сенсорні панелі тощо.
3. Дистанційна комунікація із клієнтами через веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки та чат-боти.

4. Автоматизація внутрішніх процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.
5. Можливість електронної оплати послуг.

Дослідження, проведене у Франції у 2023 році, виявило, що 63% опитаних користувалися цифровими технологіями при виборі закладів харчування. Особливо активно це робить молодь віком від 18 до 34 років, яка прагне швидкості, зручності та доступності. Наприклад, 70% респондентів шукають інформацію про ресторани через мобільні додатки, а 74% – замовляють їжу онлайн [48].

Український ресторанний бізнес також активно адаптується до цифрових змін. Використання інновацій, таких як інтерактивні системи замовлень, автоматизація управління та імерсивні технології, стає звичним явищем. Наприклад, система «Restaurant 2000» автоматизує роботу барів і ресторанів, тоді як українські мережі впроваджують цифрові системи управління для підвищення ефективності.

Сучасні підходи до управління, які включають технологічні, соціальні та інфраструктурні інновації, дозволяють ресторанам залишатися конкурентоспроможними, покращувати якість сервісу та формувати унікальний досвід для клієнтів. Це свідчить про стрімкий розвиток і трансформацію сфери гостинності в Україні та світі.

Оскільки досліджуваний заклад «Mirax» належить до ресторанів, які позиціонують на ринку страви та напої кавказької кухні у поєднанні з українською, то інноваційні проекти для такого закладу можуть поєднувати традиційні кулінарні традиції з сучасними технологіями та інтерактивним досвідом для відвідувачів. Розглянемо декілька ідей, які можуть бути використані рестораном для посилення його конкурентних позицій на ринку (табл.3.1).

Інноваційні проєкти для досліджуваного підприємства

№ з/п	Назва інноваційного проєкту	Опис проєкту	Переваги проєкту
1	2	3	4
1	Створення інтерактивного меню на основі доповненої реальності (AR)	Створення додатка з підтримкою AR, за допомогою якого відвідувачі можуть наводити камеру на спеціальне меню та бачити 3D-візуалізацію страв, дізнаватись більше про інгредієнти, історію страви та особливості її приготування.	Допомагає гостям глибше зрозуміти культуру та традиції кавказької кухні, робить процес вибору страви захопливішим і підвищує інтерес до традиційних страв.
2	Організація віртуальних кулінарних майстер-класів та дегустацій	Проведення віртуальних кулінарних майстер-класів у стилі кавказької кухні, де відвідувачі можуть навчитися готувати традиційні страви під керівництвом шеф-кухаря. часу, отримуючи потрібні інгредієнти в ресторані перед початком.	Підвищує лояльність клієнтів, розширює аудиторію (оскільки люди можуть приєднуватися з різних міст), а також популяризує кавказьку кухню. Гості можуть зареєструватися на майстер-клас через додаток або на сайті та брати участь у заходах у режимі реального часу, отримуючи потрібні інгредієнти в ресторані перед початком.
3	Створення системи підписки на автентичні набори інгредієнтів для приготування страв вдома	Клієнти можуть оформити підписку на щомісячні набори, які містять інгредієнти для приготування певної кавказької страви, рецепт та інструкцію. Такі набори можуть містити особливі продукти та спеції, які важко знайти, а також інструкції від шеф-кухаря. Можна розширити таку підписку на інші регіони, щоб популяризувати кухню.	Залучення нових клієнтів і розвиток бренду ресторану, особливо серед тих, хто не завжди має змогу відвідати заклад особисто.
4	Використання технології NFC для розповіді історії страви	Вбудування NFC-чипів у столи, меню або посуд, до яких гості можуть піднести смартфон і дізнатися історію страви, її традиційні способи приготування та подачі.	Підсилює культурну складову досвіду, дозволяє відвідувачам зануритися в історію і традиції кавказької кухні, що робить похід у ресторан більш особливим і пізнавальним.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
5	Упровадження автоматизованої системи рекомендацій на основі смакових вподобань	За допомогою AI ресторан може пропонувати гостям персоналізовані рекомендації щодо страв, враховуючи їх попередні замовлення та індивідуальні вподобання.	Задоволення відвідувачів, оптимізація процесу замовлення, підвищення продажів через пропозицію релевантних страв.

Отже, впровадження запропонованих вище інноваційних проєктів дозволить ресторану «Mirax» відповідати сучасним очікуванням клієнтів, залишатися гнучкими в умовах ринкових змін та забезпечувати конкурентоспроможність продукції та конкурентні переваги закладу, орієнтуючись на нові потреби та тенденції в індустрії гостинності.

3.2. Обґрунтування інноваційного проєкту оновлення виробничого обладнання для забезпечення розвитку досліджуваного підприємства

Інноваційне оновлення виробничого обладнання є необхідною умовою розвитку підприємств ресторанного сервісу в сучасних умовах. Зростаючі вимоги споживачів до якості, швидкості та індивідуалізації обслуговування вимагають від закладів впровадження новітніх технологій, які дозволяють відповідати цим запитам. Сучасне обладнання забезпечує точність у приготуванні страв, враховуючи дієтичні потреби та індивідуальні смаки клієнтів, а також дозволяє скорочувати час виконання замовлень, що підвищує рівень задоволеності споживачів.

Крім того, використання інноваційних рішень сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів. Новітні технології допомагають оптимізувати витрати ресурсів, таких як електроенергія, вода чи продукти, що є особливо важливим в умовах зростання їхньої вартості. Автоматизація рутинних операцій

звільняє персонал для виконання інших завдань, що підвищує продуктивність праці та дозволяє зосередитися на якісному обслуговуванні клієнтів.

Інноваційне обладнання також є важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможність. Воно дає змогу підприємствам ресторанного сервісу пропонувати унікальні страви, покращувати якість обслуговування та створювати позитивну репутацію закладу, що сприяє залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності постійних. Водночас відповідність сучасним стандартам і трендам, зокрема екологічності та цифровізації, є важливою складовою розвитку ресторанного бізнесу. Інтеграція обладнання з інформаційними системами дозволяє автоматизувати процеси відстеження витрат, планування закупівель і оптимізації логістики.

Актуальність інноваційного оновлення виробничого обладнання також підкреслюється необхідністю швидкої адаптації до кризових умов, які ми переживаємо упродовж останніх п'яти років (до наприкладу, пандемій, військових подій, тощо). У період таких економічних чи соціальних потрясінь, саме новітнє обладнання дає можливість оперативно впроваджувати нові формати обслуговування, такі як доставка їжі або безконтактне обслуговування, що забезпечує стабільність роботи будь-якого закладу сфери громадського харчування.

Розробка інноваційних проєктів оновлення виробничого обладнання для ресторанів є стратегічним кроком, який дозволяє оптимізувати роботу, підвищити якість послуг і продукції, а також адаптуватися до сучасних вимог та очікувань споживачів.

Ресторани, що інвестують в інноваційні проєкти оновлення обладнання, підвищують свою привабливість для клієнтів завдяки покращенню якості обслуговування й розширенню можливостей меню. Сучасне обладнання допомагає закладам відповідати новим кулінарним трендам, що позитивно впливає на репутацію ресторану та розширює його можливості на ринку.

Першим кроком для забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax» буде розробка та реалізація проєкту оновлення виробничого обладнання.

Проведені дослідження показали, що кухня потребує нового технічного оснащення, у закладі базове обладнання інколи виходить із ладу, що ускладнює технологічний процес. Крім цього, значна кількість операцій виконується вручну. Оновити кухонне обладнання необхідно з врахуванням специфіки меню та виробничої потужності закладу.

У сучасному світі технічний прогрес не стоїть на місці, кожного року випускаються нове устаткування для підприємств готельно-ресторанної галузі. Нове обладнання дасть змогу оптимізувати технологічні процеси, скорочуючи при цьому витрати часу та ресурсів, що збільшить виручку ресторану, гарантуватиме безпеку працівникам, сприятиме підвищенню продуктивності праці. А головне – оновлене обладнання забезпечить високу якість приготування страв та дозволить зберегти їх автентичний смак.

Основні етапи проєкту:

1. Аналіз потреб кухні: оцінка обладнання, що потребує заміни, та визначення необхідного нового обладнання.

2. Сформувані цільові групи по проєкту, здійснити пошук постачальника та партнерів для купівлі обладнання, його доставки та налагодження.

3. Вибір оптимальних моделей обладнання: підбір устаткування, що відповідає вимогам кавказької кухні, включаючи грилі, тандири, пароконвектомати тощо.

4. Розробка бюджету: розрахунок витрат на придбання та встановлення обладнання.

5. Монтаж та введення в експлуатацію: монтаж обладнання та навчання персоналу щодо його використання.

Заміна побутового виробничого обладнання на професійне устаткування, купівля нового устаткування та заміна ручного змішування тіста на машинне буде інновацією для досліджуваного закладу.

Основною метою даного інноваційного проєкту є покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства. Для реалізації мети були поставлені наступні завдання:

1. Вибрати необхідне обладнання.

2. Знайти підприємства-постачальників обладнання.
3. Оформити договір про купівлю устаткування.
4. Перерахувати кошти за товари.
5. Знайти майстра, який зможе налаштувати обладнання.
6. Прийняти обладнання від компанії-постачальника.
7. Встановити та налаштувати обладнання.
8. Навчити персонал користуватись обладнанням.
9. Оплатити послуги майстра.

Цільові групи проєкту: працівники підприємства.

Постачальники та партнери-організації: “ProfiKitchen&Market”, “HORECA.TODAY”, Нова Пошта, майстер-фрілансер.

Вибір оптимальних моделей обладнання: оскільки ресторан «Mirax» здебільшого готує страви кавказької кухні, у якій переважають м'ясні страви, тому можемо рекомендувати наступні оптимальні моделі нового обладнання, які представлені у таблиці 3.2, а також витрати на його закупівлю.

Таблиця 3.2

Характеристика обладнання та вартість його закупівлі по проєкту

№ з/п	Назва обладнання	Можлива модель	Призначення обладнання	Кількість	Орієнтовна ціна за одиницю, \$	Загальна сума, \$
1	2	3	4	5	6	7
1	Пароконвектомат	Rational Combi Pro	Для універсального приготування риби, м'яса, овочів	1	4 200	4 200
2	Індукційна плита	Electrolux Professional	Для швидкого приготування соусів та інших гарнірів	1	1 000	1 000
3	Тістоміс	Bosch OptiMUM	Для швидкого замішування тіста на хачапурі, хінкалі, млинці	1	800	800
4	Вакууматор	FoodSaver Elite All-in-One Liquid+ Vacuum Sealer	Для зберігання продуктів з використанням технології вакуумної упаковки	1	300	300

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
5	Холодильна шафа	Turbo Air M3R24-	Для зберігання свіжих інгредієнтів при оптимальній температурі	1	2 000	2 000
6	М'ясорубка	Weston 10-2201-W #22 Pro Series	Професійна м'ясорубка для приготування фаршу для люля-кебаб та інших страв	1	700	700
7	Блендер промисловий	Vitamix 62827 Vita-Prep	Для приготування соусів, пюре та інших складників	1	400	400
8	Різальна машина	Globe S13 - A 13" manual slicer	Для нарізки овочів та м'яса, що зменшує час на підготовку продуктів	1	1 000	1 000
9	Посудомийна машина	Hobart LXeH-1	Професійна посудомийна машина для зниження витрат на воду і швидкого миття посуду	1	2 300	2 300
10	Всього			9		12 700

Таким чином, для закупівлі необхідного по проєкту обладнання потрібно приблизно 12700 \$, що за сьогоднішнім курсом складе 525 тис. грн.

Слід зазначити, що запропоноване у таблиці 3.2 інноваційне обладнання забезпечує більш точний контроль за температурою, часом приготування та умовами, що допомагає отримувати стабільну якість страв, мінімізуючи ризик помилок у приготуванні. Новітні технології дозволять реалізовувати складні рецепти, які важко або неможливо виконати на застарілому обладнанні.

Розробка бюджету проєкту передбачає включення до витрат окрім базової вартості обладнання, ще й витрати на доставку, встановлення й налаштування устаткування. Враховуючи ці витрати, які складуть 10% від суми закупівлі, тобто 52500 грн загальні витрати складуть 577500 грн. Джерелом інвестування будуть власні кошти підприємства.

Організаційна структура управління даним проєктом – це функціональна організаційна структура, в якій головним виконавцем буде директор ресторану «Mirax». Йому будуть підпорядковуватись майстер та кухар закладу, а їм, своєю чергою, будуть підвладні помічники кухаря, шашличник, посудомийник-прибиральник.

Опис діяльності у рамках проєкту:

1. Укласти угоду з “ProfiKitchen&Market” і “HORECA.TODAY” про закупівлю необхідного обладнання.

2. Перерахувати кошти за товар.

3. Пошук майстра, який налаштує обладнання.

4. Отримання обладнання.

5. Встановлення та налаштування обладнання.

6. Навчання персоналу користуватись обладнанням.

7. Оплатити послуг майстра.

8. Реалізація проєкту.

Календарний план-графік реалізації заходів проєкту складається з окремих функціональних етапів з урахуванням запуску проєкту. Кожен функціональний етап повинен здійснюватися протягом певного часу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Календарний план-графік реалізації заходів по проєкту

№ з/п	Тиждень Захід	1	2	3	4	5	Виконавець	Відмітка про виконання
1	Укласти угоду з “ProfiKitchen&Market” “HORECA.TODAY” про купівлю обладнання	+					Директор	
2	Пошук майстра, який налаштує обладнання	+					Директор	
3	Отримання товарів			+			Директор	
4	Перерахувати кошти за товари			+			Директор	
5	Встановлення, налаштування обладнання			+			Майстер	
6	Навчання персоналу користування устаткування				+		Майстер	
7	Оплата послуг майстра				+		Директор	
8	Реалізація проєкту					+	Директор	

Важливим етапом на шляху реалізації інноваційного проєкту є визначення показників його ефективності.

Для оцінювання ефективності проєкту будемо використовувати показники: чистий приведений прибуток (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI), термін окупності.

Для розрахунку грошових надходжень будемо враховувати кількість продукції за рік, яку за допомогою обладнання можна виготовити, вартість продукції, амортизаційні відрахування, ПДВ. За проведеними підрахунками у перший рік проєкт дасть змогу отримати додаткові грошові потоки в сумі 170000грн., з подальшим збільшенням наростаючим підсумком прибутку 20% щорічно. Таким чином, на 2-ий рік отримаємо 205 000 грн., 3-ій рік – 245 000 грн., 4-ий рік – 295 000 грн., 5-ий рік 350 000 грн.

Чистий приведений прибуток (NPV) визначають як суму потокових ефектів (тобто перевищення результатів над витратами) за весь розрахунковий період існування проєкту, приведених до початкового періоду [34]:

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

де, IC– інвестиції (витрати), зроблені за період t

P_t – грошові надходження за період t

r – річна банківська процентна ставка.

Для розрахунку фінансової ефективності від проєкту будемо враховувати те, що термін існування проєкту – це 5 років, річна банківська процентна ставка становить 20%, а разові інвестиції за нашими попередніми підрахунками становлять 577500 грн.

Відповідно до даної формули будемо розраховувати чистий приведений прибуток (NPV) (табл. 3.4).

**Розрахунок чистого приведенного прибутку по проєкту
“Оновлення виробничого обладнання”**

Рік існування проекту	Грошові надходження (P _t), грн	(1+r) ^t	Інвестиції (витрати) (IC), грн	$\frac{P_t}{(1+r)^t}$
1	170 000	1,2	577 500	141 666.67
2	205 000	1,44		142 361.11
3	245 000	1,73		141 618.96
4	295 000	2,07		142 512.08
5	350 000	2,49		140 561.18
Сума дисконтованих прибутків				708 720
Чистий приведений прибуток (NPV)				131 220

Отже, чистий приведений прибуток буде становити 131 220 грн. Оскільки, NPV>0, то ми можемо даний проєкт вважати ефективним.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) є доходом на одиницю вкладених коштів. Він розраховується за формулою [34]:

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

де, P_t– грошові надходження за період t;

IC– інвестиції (витрати);

r – річна банківська процентна ставка.

Згідно даної формули будемо розраховувати індекс рентабельності проєкту (див. табл. 3.5).

Отже, індекс рентабельності проєкту “Оновлення виробничого обладнання” для ресторану «Мігах» складе 1,23. Даний індекс рентабельності є більшим за одиницю, це знову свідчить про ефективність запропонованого проєкту.

Термін окупності (PP) визначають за формулою [34]:

$$\sum_t P_t \geq IC \quad (3.3)$$

Враховуючи те, що протягом перших трьох років ми за даним інноваційним проектом отримаємо додатковий прибуток у розмірі 620 000 грн, а інвестиції становлять 577 500 грн., то можна сказати, що уже протягом 3-го року існування проекту ми зможемо його окупити, а точніше, за проведеними розрахунками, за 2 роки 8 місяців.

Таблиця 3.5

**Розрахунок індексу рентабельності проекту
“Оновлення виробничого обладнання”**

Рік існування проекту	Грошові надходження (P _t), грн	(1+r) ^t	Інвестиції (витрати) (IC), грн	$\frac{P_t}{(1+r)^t}$
1	170 000	1,2	577 500	141 666.67
2	205 000	1,44		142 361.11
3	245 000	1,73		141 618.96
4	295 000	2,07		142 512.08
5	350 000	2,49		140 561.18
Сума дисконтованих прибутків				708 720
Індекс рентабельності інвестицій (PI)				1,23

Таким чином, внаслідок реалізації запропонованого проекту “Оновлення виробничого обладнання” ми отримаємо наступні результати від його впровадження:

- покращення стану виробничих засобів;
- збільшення кількості виробничого обладнання;
- навчання персоналу користуватись новим устаткуванням;
- висока якість приготування страв та їх автентичний смак;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та закладу загалом;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення витрати часу та ресурсів;
- збільшення прибутку ресторану.

Узагальнюючи отримані результати проекту “Оновлення виробничого обладнання” скористаємося запропонованою у розділі 1 методологією оцінювання інноваційного розвитку підприємства за допомогою матриці PDCA (Plan-Do-Check-

Аст) для систематизації отриманих результатів, що забезпечує систематичний підхід до оцінки та вдосконалення інноваційних ініціатив. Нижче представлено чотири етапи застосування PDCA для оцінювання та реалізації проєкту оновлення обладнання ресторану «Mirax» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

**Використання методології PDCA для оцінювання можливостей
інноваційного розвитку ресторану «Mirax» за проєктом
“Оновлення виробничого обладнання”**

Етап PDCA	Перелік робіт за етапом та результатів
1	2
1. Планування (Plan): здійснюється аналіз поточного стану підприємства, постановка цілей і формування проєкту “Оновлення виробничого обладнання”	1. Аналіз проблеми: - виявлено, що обладнання потребує оновлення, часто виходить з ладу, значна кількість операцій виконується вручну; - визначено необхідність оновлення для оптимізації роботи, покращення якості страв, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів. 2. Формування цілей: - оновлення обладнання для підвищення продуктивності та ефективності; - навчання персоналу для ефективного використання нової техніки. - скорочення часу приготування страв на 30% і зменшення витрат на ресурси (електроенергію, воду) на 15%. 3. План проєкту: - визначення необхідного обладнання (пароконвектомат, плита, тістоміс тощо); - розробка бюджету: 577 500 грн.; - пошук постачальників (Profi Kitchen&Market, HORECA.TODAY).
2. Виконання (Do) проєкту: організація виконання проєкту та складання календарного графіка виконання усіх робіт по проєкту	На цьому етапі відбувається реалізація запланованих заходів: - укладання угод із постачальниками; - доставка та встановлення обладнання; - навчання персоналу роботі на новому обладнанні. - реалізація проєкту відповідно до складеного календарного плану (6 тижнів).

Продовження таблиці 3.6

1	2
3. Перевірка (Check): після впровадження проєкту проводиться оцінка його ефективності за ключовими показниками	Розрахунок фінансових показників: - чиста теперішня вартість NPV: 131 220 грн → позитивний результат свідчить про ефективність інвестицій; - індекс рентабельності (PI): 1,23 → дохід на кожен вкладений гривню перевищує витрати; - термін окупності (PP): 2 роки 8 місяців. Операційні показники: - скорочення часу приготування страв; - зниження витрат на ресурси; - зростання обсягу продукції (додаткові грошові потоки: 170 000 грн у перший рік з приростом 20% щорічно). Якісні показники: - покращення якості страв (завдяки точному контролю температури, часу); - підвищення задоволеності клієнтів.
4. Дії (Act): на основі результатів перевірки приймаються рішення для подальшого вдосконалення	У разі успішної реалізації проєкту (оптимістичний сценарій розвитку) прогнозується: - розширення ініціатив (додаткові оновлення в інших процесах); - формування нових стандартів роботи з обладнанням; - мотивація персоналу за рахунок покращення умов праці. У разі недосягнення очікуваних показників (песимістичний сценарій розвитку): - виявлення та усунення недоліків (наприклад, додаткове навчання персоналу або оптимізація процесів). Результати оцінювання ІРП: успішне впровадження запропонованого проєкту забезпечує: - оптимізацію виробничих процесів; - покращення конкурентоспроможності ресторану; - зростання фінансових показників (додаткові доходи). - відповідність сучасним стандартам ресторанного бізнесу (екологічність, цифровізація, тощо).

Таким чином, механізм оцінювання інноваційного розвитку за методологією PDCA дозволяє не лише впроваджувати інновації, але й забезпечувати їх ефективність та постійне вдосконалення.

3.3. Реалізація інноваційного проєкту створення літньої тераси у ресторані «Mirax»

Ще одним інноваційним проєктом для досліджуваного підприємства може бути проєкт створення літньої тераси на другому поверсі ресторану. Він вимагає врахування декількох важливих аспектів, зокрема: забезпечення зони комфорту та зручності для гостей, естетики, практичності, ефективності використання простору та витрат. Основними етапами розробки такого проєкту є:

1. Планування простору та розміщення основних зон:

- зони для сидінь: розміщення столів, крісел і диванів з урахуванням зручності проходів між столиками (1–1,5 метра), що дозволить персоналу легко пересуватися;

- невеликої барної зони: оскільки тераса розрахована на швидке обслуговування, можна виділити невеликий барний куточок для коктейлів і напоїв;

- зеленої зони: озеленення (квіти у вазонах, живоплоти) додасть естетики, створить природний затишок і збільшить привабливість тераси;

- захист від погодних умов: навіси, парасольки або перголи, захисні екрани від вітру й системи обігріву для прохолодної погоди.

2. Вибір матеріалів для покриття та закупівля меблів:

- меблі: використання міцних, водостійких і стійких до зносу матеріалів, таких як метал, пластик, ротанг. Дерев'яні меблі оброблені вологостійким покриттям;

- покриття підлоги: рекомендується встановити дерев'яний настил або антиковзку плитку для безпеки та зручності.

3. Освітлення тераси та її оснащення електричними пристроями:

- основне освітлення: світлодіодні ліхтарі або лампи для загального освітлення в темний час доби;

- акцентне освітлення: гірлянди, підсвітка рослин і зон можуть створити затишну атмосферу;

- розетки для підзарядки пристроїв: розміщення розеток для смартфонів та інших гаджетів для зручності гостей.

4. Озеленення та декор тераси, створення атмосфери затишку:

- рослини в горщиках: вони надають терасі природного вигляду та дозволяють розділяти простір на зони;

- живі квіти на столах і зелені звисаючі вазони по периметру тераси: додають естетичної привабливості;

- декоративні елементи: свічки, текстильні прикраси, ліхтарі для створення атмосфери затишку й гарного вигляду.

5. Технічне забезпечення та комунікації, створення приємної атмосфери та безпеки:

- музична система: акустична система з м'яким фоновим звуком для створення приємної атмосфери;

- система вентиляції та обігріву: у разі потреби можна додати обігрівачі або вентилятори для створення комфорту незалежно від погодних умов.

Розрахунок бюджету по запропонованому проєкту представимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок бюджету на облаштування тераси на балконі

Елемент	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Меблі на 40 місць, т.ч.:			
-столи	6	5000	30000
-крісла	24	1500	36000
-дивани	4	7500	30000
Покриття підлоги	100 кв.м	600	60000
Освітлення	20 ліхтарів	500	10000
Навіси або парасолі	5	7000	35000
Озеленення	15 горщиків	1000	15000
Декоративні елементи	-	-	10000
Система вентиляції та обігріву	4 обігрівачі	5000	20000
Музична система	1 система	10000	10000
Всього:			256000

Таким чином, загальні витрати для реалізації проєкту створення та облаштування тераси на балконі другого поверху ресторану «Mirax» складуть 256000 грн.

Враховуючи сезонність, припустимо, що тераса працюватиме 120 днів на рік, а середній дохід з одного столика за день складає 1500 грн. За 6 столиків щоденний дохід становитиме 9000 грн, а за сезон орієнтовно 110000 грн. Таким чином, інвестиції в сумі 256000 грн. окупляться менш ніж за один сезон роботи. Запропонований проєкт створення та облаштування тераси на балконі другого поверху ресторану «Mirax» дозволить не лише залучити більше клієнтів, але й зробити їх перебування в ресторані комфортнішим, що підвищить репутацію закладу та середній чек.

3.4. Упровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність досліджуваного закладу ресторанного типу

В умовах високої конкуренції на ринку товарів і послуг сучасні підприємства потребують постійного вдосконалення, розвитку та оновлення. Для досягнення цього вони розробляють стратегії і тактики на основі маркетингових досліджень, впроваджують новітні технології, науково-технічні досягнення, інноваційні форми управління та стимулюють підприємницьку ініціативу.

Ринок громадського харчування в Тернополі є дуже насиченим. Жорстка конкуренція у всіх сегментах змушує власників постійно покращувати якість страв і сервісу. Сучасні тенденції ресторанного бізнесу демонструють, що традиційні заклади вже не викликають значного інтересу в клієнтів. Люди прагнуть новизни, креативних ідей і неочікуваних рішень.

Перехід України до інформаційного суспільства відкриває нові можливості для розвитку інновацій у сфері послуг, зокрема через застосування інформаційних технологій. Одним із перспективних рішень для закладів громадського харчування є впровадження електронного меню та систем дистанційного

управління послугами. Оцінка ефективності таких інновацій можлива через використання методів системно-динамічного моделювання.

У даному контексті варто звернутись до методики системної динаміки, яка була розроблена Дж. Форрестером у 1961 році, і є інструментом для моделювання складних виробничих систем із зворотними зв'язками та часовими лагами. Її перевага полягає в наявності вбудованих засобів для роботи з потоками даних і чергами, що полегшує прогнозування та проектування систем масового обслуговування.

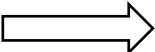
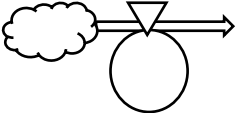
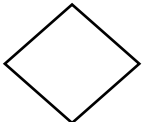
Експериментальну модель обслуговування гостей після впровадження електронного меню можна реалізувати в програмному середовищі PowerSim Studio 7.0. Це дозволить досліджувати інформаційні взаємозв'язки між рестораном і клієнтами, застосовуючи стандартні елементи і трансформуючи базові компоненти під конкретні завдання.

Системна динаміка є особливо корисною для аналізу поведінки системи на рівні агрегованих величин, коли детальний аналіз окремих елементів неможливий або недоцільний. У таких моделях використовуються концепції «накопичувачів» (stocks) та «потоків» (flows) між ними, що забезпечує гнучкість і ефективність у прогнозуванні змін системи.

Трансформація базових елементів класичної моделі Дж. Форрестера для імітаційної моделі обслуговування клієнтів ресторану «Mirax» з використанням у його діяльності електронного меню представлена у таблиці 3.8.

Доступні ціни та різноманітний асортимент продукції ресторану «Mirax» сприяють залученню значної кількості відвідувачів. Однак через швидке зростання кількості нових закладів конкуренція стає дедалі жорсткішою, що ускладнює залучення нових гостей. У відповідь на цю ситуацію керівництво вирішило застосувати інноваційний підхід до обслуговування клієнтів, зокрема, впровадити електронне меню.

**Використання базових елементів класичної моделі Дж. Форрестера
для імітаційної моделі обслуговування гостей закладу з використанням
електронного меню**

Елементи класичної СД моделі за Дж. Форрестером	Позначення	Елементи СД моделі в умовах зміни інформаційної взаємодії (застосування електронного меню)
Рівні – характеризують накопичені значення величин усередині системи. Прибуток, витрати.		Рівні – акумулюють зміни та накопичують результати / ефекти інформаційної взаємодії з клієнтами закладу
Потоки – швидкості зміни рівнів. Запаси, доходи від реалізації.		Потік – швидкість прирощення ефектів інформаційної взаємодії, ідентифікація.
Потік із регульованою інтенсивністю як окремий випадок із зовнішнього середовища Функції рішень (вентилі) – функції залежності потоків від рівнів – темп зміни рівня. Функція рішення може мати форму простого рівняння, що визначає реакцію потоку на стан одного або двох рівнів.		Потік обміну додатковою вартістю, перерозподіл додаткової вартості та ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), що виникає в процесі впровадження електронного меню, як інформаційного додатка.
Змінні – розташовуються в каналах інформації між рівнями, визначаючи деяку функцію рішення.		Додаткова вартість елемента взаємодії, обмін додатковою вартістю між учасниками електронної взаємодії / «ресторан-клієнти».
Константи використовують для представлення елементів системи, які не змінюються протягом усього періоду імітації.		Коефіцієнти приросту додаткової вартості, ефекту інформаційної та електронної взаємодії, ступеня адаптації до змін у процесах обслуговування.
Інформаційний зв'язок дає інформацію допоміжним змінним про значення інших змінних.		Відображає зв'язок інформаційного та ресурсного обміну додатковою вартістю елементів інформаційної взаємодії / процесу.

Ресторан «Мігах» розрахований на одночасне обслуговування у трьох залах до 200 гостей. Відвідувач, який приходить у ресторан, обслуговується за умови

наявності вільного столика. У разі, якщо всі місця зайняті, гість змушений покинути заклад.

Потік гостей ресторану має залежність від часу доби, що впливає на інтенсивність завантаження закладу та потребує ефективного управління ресурсами для забезпечення якісного сервісу.

Середня інтенсивність потоку гостей у ресторані «Mirax» (див. табл.3.9) залежить від часу доби, з врахуванням сьогоденного графіка роботи закладу (11:00 – 23:00).

Таблиця 3.9

Середня інтенсивність потоку гостей у закладі

Час	Середня інтенсивність потоку гостей (осіб/хв.)
11:00 - 14:00	0,2
14:00 - 17:00	0,3
17:00 - 19:00	0,4
19:00 - 21:00	0,5
21:00 - 23:00	0,4

Використовуючи інструментарій імітаційного моделювання зазначимо, що крок моделювання становить 1 хвилину, а період моделювання охоплює 12 годин, що відповідає тривалості одного робочого дня ресторану. Системна динаміка є ефективним інструментом для створення імітаційних моделей. Завдяки використанню інструментів імітаційного моделювання можна проаналізувати вплив впровадження електронного меню на якість та ефективність обслуговування клієнтів ресторану «Mirax».

На початковому етапі використання даного методу моделювання слід розробити системно-динамічну модель на основі традиційного паперового меню.

Усі параметри моделювання можна класифікувати наступним чином:

- рівні (Levels): містять накопичувані значення:
 - кількість гостей у ресторані;
 - кількість виконаних замовлень;
 - запаси інгредієнтів.
- темпи потоків (Flows): змінюють рівні, збільшуючи або зменшуючи їх:
 - потік прибуття клієнтів;

- потік замовлень, що передаються до кухні;
- потік готових страв до клієнтів.

- змінні (Variables): характеризують стан та ефективність системи сервісного обслуговування:

- час приготування страви;
- час, необхідний для прийому замовлення;
- інтенсивність потоку клієнтів у різні години.

- константи (Constants): фіксовані значення параметрів, для прикладу:

- кількість столиків у залі;
- середній чек клієнта;
- максимальна кількість одночасних замовлень на кухні.

Для моделювання та аналізу роботи ресторану «Mirax» використаємо програму Powersim Studio. Вона дозволяє оцінити ефективність обслуговування гостей, виявити вузькі місця, оптимізувати процеси та оцінити вплив впровадження нових технологій, таких як електронне меню [49].

Основні функціональні можливості та переваги даного програмного забезпечення наступні:

1. Імітація потоку клієнтів:

- Вхідний потік клієнтів генерується з урахуванням пікових годин роботи ресторану.
- Клієнти розподіляються за типами обслуговування (зала, виніс, доставка).

2. Моделювання процесу обслуговування:

- У програмі враховуються основні етапи: прийом замовлення, передача на кухню, приготування страв, подача.
- Можливість аналізу роботи офіціантів, кухарів та інших працівників.

3. Вплив нових технологій:

- Оцінюється впровадження електронного меню порівняно з традиційним паперовим меню.
- Аналізуються зміни в часі обслуговування, кількості помилок у замовленнях та задоволеності клієнтів.

4. Оптимізація ресурсів:

- Розрахунок необхідної кількості персоналу в різні періоди.
- Визначення оптимального часу роботи кожного етапу.

Класифікацію та опис вибраних величини, що використовуються в запропонованій моделі для обраної програми Powersim Studio для обробки даних ресторану «Міраж» подано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Величини, що використовуються в запропонованій моделі

Позначення	Опис	Одиниці виміру
Рівні		
RESTAURANT	Поточна кількість гостей	осіб
Sum_in	Кількість гостей, які прийшли до закладу протягом модельованого робочого дня	осіб
Sum_klients_in	Кількість гостей, які прийшли до закладу, обслужених у той самий момент. Величина, що накопичується протягом дня	осіб
Sum_klients_out	Кількість гостей, обслужених у закладі з початку робочого дня	осіб
Sum_vidmova	Кількість гостей, які пішли з закладу через наявність черги максимально допустимої довжини	осіб
Темпи потоків		
klients_in	Кількість гостей, які прийшли в ресторан у поточну хвилину і стали на обслуговування	осіб /хв.
klients_out	Кількість гостей, обслуговування яких завершилося в поточну хвилину	осіб /хв.
in	Кількість гостей, які прийшли в ресторан у поточну хвилину	осіб /хв.
vidmova	Кількість гостей, які прийшли в поточну хвилину, але залишили ресторан через відсутність вільних столиків	осіб /хв.
Змінні		
intenc_in	Інтенсивність вхідного потоку гостей	осіб /хв.
R	Допоміжні змінні, що використовуються для моделювання потоку гостей як випадкового процес	
Константи		
intenc_out	Інтенсивність вихідного потоку гостей, тобто обслужених гостей	осіб /хв.

Виходячи із даних таблиці сформуємо алгоритм дій використання даної імітаційної моделі:

1. Поточна кількість гостей у закладі (ресторані) є рівнем. Початкове значення цього рівня $= 0$, оскільки в момент відкриття, на початку робочого дня, у закладі немає гостей. Поточна кількість гостей відображається у формулі:

$$Restaurant(t) = Restaurant(t-\Delta t) + dt * (clients_in(t) - clients_out(t)), \quad (3.4)$$

де $Restaurant(t)$ – поточна кількість гостей у закладі на часовому кроці t ; $Restaurant(t-\Delta t)$ – поточна кількість гостей у закладі на часовому кроці $t-\Delta t$; $clients_in(t)$ – кількість гостей на часовому кроці t , які прийшли й стали на обслуговування; $clients_out(t)$ – кількість гостей, обслуговування яких завершилося на часовому кроці t .

Але $\Delta t = 1$, тому формула набуде вигляду:

$$Restaurant(t) = Restaurant(t-1) + clients_in(t) - clients_out(t). \quad (3.5)$$

2. Кількість гостей, які прийшли до закладу впродовж модельованого робочого дня, є накопичуваною величиною, що подається у формулі (3.6) у вигляді рівня:

$$Sum_in(t) = Sum_in(t-1) + in(t), \quad (3.6)$$

де $Sum_in(t)$ – кількість гостей, які прийшли до закладу протягом робочого дня до часового кроку t ; $in(t)$ – кількість гостей, які прийшли до закладу на часовому кроці t .

3. Кількість гостей, які прийшли до закладу, обслужених у той самий момент, також є величиною, що накопичується, і відображається у формулі:

$$Sum_clients_in(t) = Sum_clients_in(t-1) + clients_in(t), \quad (3.7)$$

де $Sum_clients_in(t)$ – кількість гостей, які прийшли до закладу, обслужених у той самий момент, протягом робочого дня до часового кроку t .

4. Кількість гостей, обслужених у закладі, розраховується за формулою:

$$Sum_klients_out(t) = Sum_klients_out(t-1) + klients_out(t), \quad (3.8)$$

де $Sum_klients_out(t)$ – кількість гостей, обслужених у закладі з початку робочого дня до часового кроку t ; $klients_out(t)$ – кількість гостей, обслуговування яких завершилося на часовому кроці t .

5. Кількість гостей, які пішли з закладу через відсутність вільних столиків, подається у формулі:

$$Sum_vidmova(t) = Sum_vidmova(t-1) + vidmova(t), \quad (3.9)$$

де $Sum_vidmova(t)$ – кількість гостей, які пішли з закладу через відсутність вільних столиків, від початку робочого дня до часового кроку t ; $vidmova(t)$ – кількість гостей, які прийшли на часовому кроці t , але залишили заклад через відсутність вільних столиків.

6. Кількість гостей, які прийшли в заклад на часовому кроці t , розраховується за формулою:

$$in(t) = IF(R1 < intenc_in(t), 1, 0), \quad (3.10)$$

де R – допоміжна змінна, яка є випадковою величиною, рівномірно розподіленою на інтервалі $(0,1)$; $intenc_in(t)$ – інтенсивність вхідного потоку гостей, залежна від часу доби, розраховується за формулою:

$$intenc_in(t) = (t < 121) * 0,2 + ((t > 120) \text{ and } (t < 301)) * 0,3 + ((t > 300) \text{ and } (t < 421)) * 0,4 + ((t > 420) \text{ and } (t < 601)) * 0,5 + (t > 600) * 0,4 \quad (3.11)$$

7. Кількість гостей на часовому кроці t , які прийшли до закладу і стали на обслуговування або в чергу на обслуговування, відображається за формулою:

$$klients_in(t) = IF(Restaurant < 15, in, 0) \quad (3.12)$$

8. Кількість гостей, обслуговування яких завершилося на часовому кроці t , розраховується за формулою:

$$klients_out(t) = IF (Restaurant > 0, IF (R < intenc_out, 1, 0), 0) \quad (3.13)$$

де $intenc_out$ – інтенсивність вихідного потоку гостей.

9. Кількість гостей, які прийшли на часовому кроці t , але залишили заклад через відсутність вільних місць, розраховується за формулою:

$$vidmova(t) = in(t) - klients_in(t) \quad (3.14)$$

Запропонована програма дає чіткі результати та візуалізацію, зокрема:

- графіки, що показують зміну рівнів завантаженості ресторану протягом дня;
- діаграми ефективності роботи персоналу на їх робочих місцях;
- порівняння результатів використання традиційного та електронного меню.

Вигляд запропонованої моделі з використанням програми Powersim Studio представлено на рисунку 3.1.

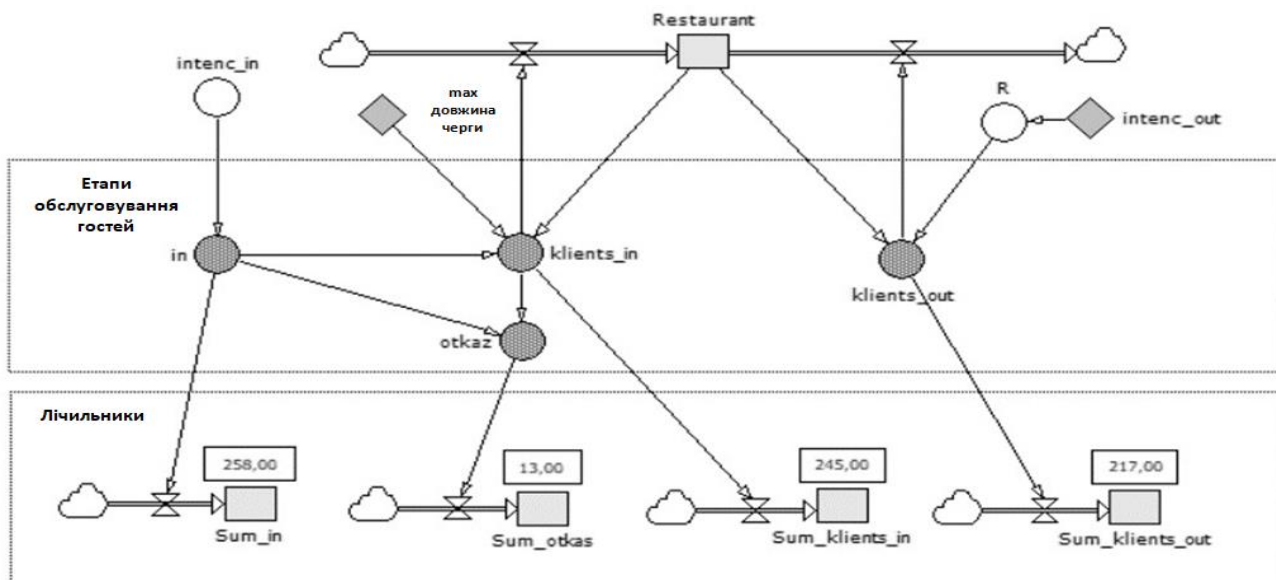


Рис. 3.1. Архітектура обслуговування гостей у ресторані «Mirax» з використанням запропонованої моделі та програмного забезпечення Powersim Studio

На рисунку 3.2 наведено динаміку величин:

- кількість гостей, які прийшли до закладу з початку модельованого робочого дня (Sum_in);
- кількість гостей, які прийшли, обслужених у той самий момент (Sum_klients_in);
- кількість гостей, обслужених (Sum_klients_out);
- кількість гостей, які пішли з закладу через відсутність вільних столиків (Sum_vidmova).

Використання програмного забезпечення Powersim Studio дає змогу побачити динаміку обслуговування гостей у ресторані «Mirax» з використанням паперового меню (рис. 3.2, 3.3, табл.3.11) та для порівняння електронного (рис.

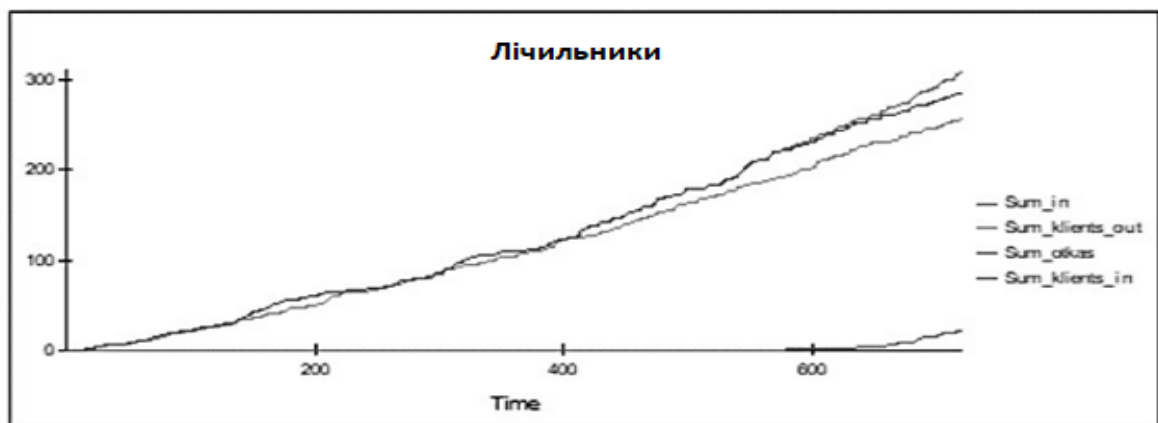


Рис. 3.2. Динаміка обслуговування гостей у ресторані «Mirax» з використанням паперового меню

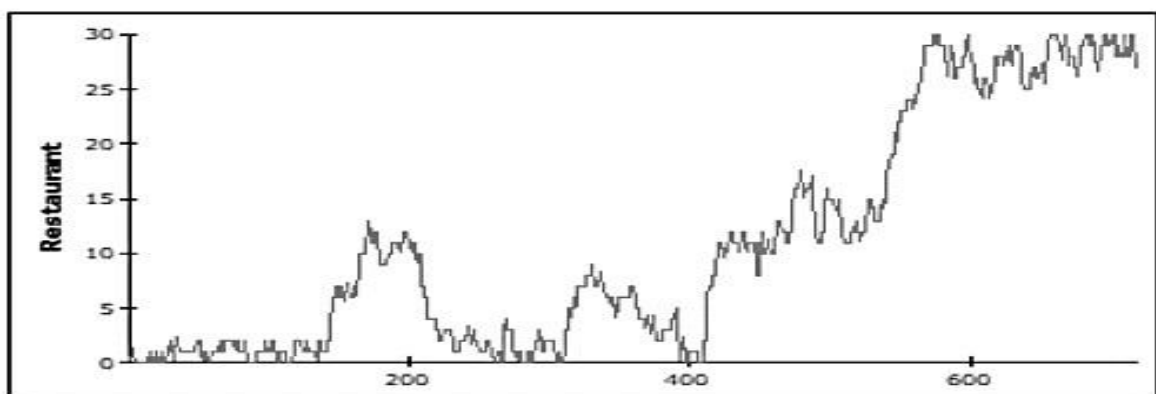


Рис. 3.3. Кількість гостей у ресторані «Mirax» протягом робочого дня з використанням паперового меню

Із графіка видно, що інтенсивне зростання не обслужених гостей відбувається в періоди найбільшої інтенсивності вхідного потоку гостей, у ці ж періоди спостерігається часте досягнення максимальної наповненості закладу (рис. 3.3).

За результатами моделювання, підсумки одного дня роботи ресторану «Mirax» з використанням традиційного паперового меню представлено в таблиці 3.11):

Таблиця 3.11

Підсумки одного дня роботи у ресторану «Mirax» з використанням паперового меню

Показник	Значення (осіб)
Кількість гостей, які прийшли до закладу (Sum_in)	258
Кількість гостей, які прийшли до закладу, обслужених у той самий момент (Sum_klients_in)	245
Кількість гостей, обслужених у закладі (Sum_klients_out)	217
Кількість гостей, які пішли з закладу через відсутність вільних столів (Sum_vidmova)	41

На кінець робочого дня (при $t = 720$) у закладі були присутні 28 осіб. На сьогоднішній військовий час, заклад припиняє брати замовлення о 22:00 год, однак обслуговування припиняється о 23:00 год і триває до останнього клієнта, тому 28 осіб, що залишилися, будуть обслужені.

Щоб оцінити ефективність упровадження електронного меню, необхідно побудувати системно-динамічну модель із цією системою. Архітектура обслуговування гостей у програмному продукті PowerSim Studio залишиться такою самою (рисунок 3.1), але зміниться інтенсивність вихідного потоку.

На рисунку 3.4 представлено динаміку обслуговування гостей у ресторані «Mirax» протягом робочого дня після впровадження електронного меню.

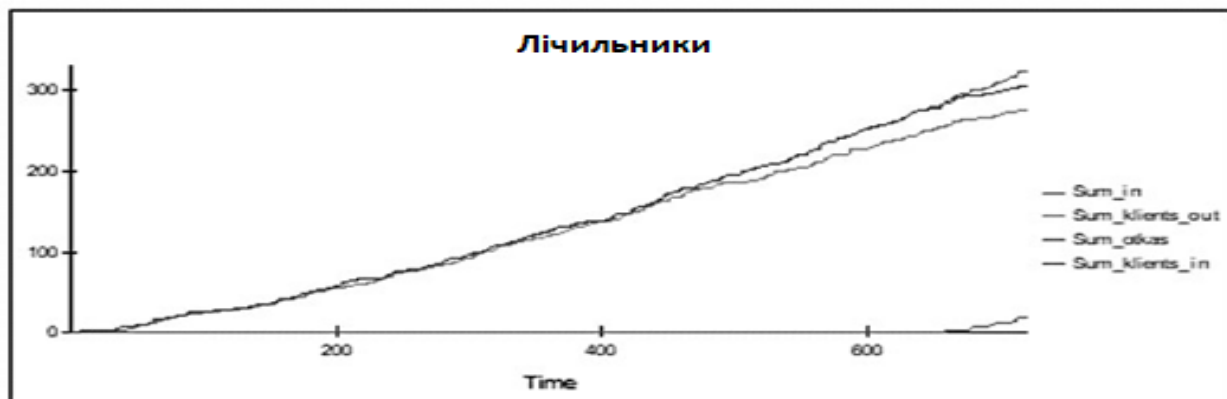


Рис. 3.4. Динаміка обслуговування гостей у ресторані «Mirax» з використанням електронного меню

За результатами моделювання, підсумки одного дня роботи у ресторані «Mirax» з використанням традиційного електронного меню представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Підсумки одного дня роботи ресторану «Mirax» з використанням електронного меню

Показник	Значення (осіб)
Кількість гостей, які прийшли в ресторан (Sum_in)	311
Кількість гостей, які прийшли до закладу, обслужених у той самий момент (Sum_klients_in)	291
Кількість гостей, обслужених у закладі (Sum_klients_out)	285
Кількість гостей, які пішли з закладу через відсутність вільних столів (Sum_vidmova)	26

Виходячи з вище запропонованих результатів видно, що сумарний потік обслужених гостей ресторану «Mirax» збільшився, а кількість тих, хто пішов із закладу через відсутність вільних столиків, зменшилася. Це свідчить про те, що впровадження електронного меню сприяє зменшенню часу на обробку замовлень і підвищенню конверсії гостей у закладі, що, відповідно, призведе до збільшення доходу досліджуваного підприємства.

Таким чином, запропонована до використання програма PowerSim Studio 7.0 є потужним інструментом для аналізу та оптимізації роботи ресторану. Вона дозволяє моделювати різні сценарії, оцінювати ефективність змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою збільшення доходності закладу.

Висновки до розділу 3

1. В умовах жорсткої конкуренції у сфері громадського харчування ресторани змушені постійно вдосконалювати свою продукцію, обладнання та рівень обслуговування. Це вимагає впровадження сучасних технологій, які відповідають актуальним запитам споживачів. Традиційні бізнес-підходи більше не гарантують стабільного доходу, особливо в умовах економічної нестабільності. Тому підприємства активно аналізують глобальні тенденції та впроваджують інноваційні рішення, серед яких діджиталізація відіграє одну з провідних ролей.

2. Для досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax», який спеціалізується на кавказькій кухні в поєднанні з українською, актуальними є такі інновації, як інтерактивне меню на основі доповненої реальності (AR), віртуальні кулінарні майстер-класи, системи підписки на інгредієнти для приготування страв вдома, NFC-технології для розповідей про страви та автоматизовані рекомендації на основі AI. Ці проєкти дозволять «Mirax» залишатися конкурентоспроможним, задовольняючи сучасні очікування клієнтів і сприяючи розвитку галузі гостинності.

3. Розвиток ресторанного бізнесу неможливий без інноваційного оновлення обладнання. Сучасне устаткування дозволяє враховувати дієтичні потреби, скорочувати час приготування страв і підвищувати якість обслуговування. Воно також сприяє оптимізації витрат ресурсів і підвищенню продуктивності праці.

Особливу роль новітнє обладнання відіграє у кризових умовах, коли ресторанам доводиться адаптуватися до нових форматів, таких як доставка чи безконтактне обслуговування. Для досліджуваного закладу запропоновано проєкт оновлення обладнання, орієнтовна вартість якого, за підрахунками склала 577,5 тис. грн, включаючи доставку, встановлення та навчання персоналу.

Ефективність запропонованого інноваційного проєкту оновлення виробничого обладнання підтверджено знайденими показниками: чистого приведенного прибутку (NPV) у розмірі 131 220 грн, що свідчить про доцільність інвестицій; індексу рентабельності інвестицій (PI), який склав 1,23, що перевищує одиницю, підтверджуючи ефективність проєкту; терміну окупності (PP), який

складає 2 роки 8 місяців, що є прийнятним строком для повернення вкладених коштів.

Даний проєкт оцінено за методологією PDCA оцінювання інноваційного розвитку, що дозволяє не лише впроваджувати інновації, але й забезпечувати їх моніторинг, ефективність та постійне вдосконалення.

4. Обґрунтовано також доцільність та необхідність для ресторану «Mirax» створення літньої тераси на балконі. За проведеними підрахунками загальні витрати на облаштування тераси складають 256 000 грн., очікуваний дохід за один сезон роботи (120 днів) становить близько 330 000 грн, що забезпечує повну окупність проєкту менш ніж за один сезон. Реалізація такого інноваційного заходу забезпечить збільшення кількості клієнтів, які інколи не вдавалось обслуговувати у традиційних наявних залах, покращить їхній досвід перебування та сприятиме підвищенню репутації закладу.

5. Ще одним важливим для підприємства проєктом є створення електронного меню та управління ним. Аналізуючи його необхідність та важливість, варто зазначити, що саме даний інноваційний проєкт є ключем до підвищення ефективності обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ресторану «Mirax» на ринку. Використання запропонованого системно-динамічного підходу дозволяє моделювати складні системи, враховуючи їхню багатфакторність і динамічний характер. Це допомагає підприємствам краще прогнозувати наслідки своїх рішень. Практичне впровадження запропонованої програми PowerSim Studio 7.0 спрощує розробку моделей, які дозволяють підприємствам ресторанного сервісу аналізувати вплив інновацій на їхню діяльність і взаємодію з клієнтами.

6. Запропоновані інноваційні рішення забезпечують перспективу розвитку досліджуваного закладу. Успішна адаптація до вимог сучасного ринку через впровадження інновацій забезпечить не лише конкурентну перевагу ресторану «Mirax», а й стійкий розвиток бізнесу в умовах глобалізації та переходу до інформаційного суспільства в умовах розвитку Індустрії 4.0 та переходу до Індустрії 5.0.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Стан охорони праці на досліджуваному підприємстві – ресторані «Mirax»

Сучасні заклади ресторанного господарства (ЗРГ) оснащені великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна відвідувачів. Саме тому питанням охорони праці і техніки безпеки в цих закладах приділяється велика увага.

У ЗРГ повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу. Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в ресторані здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Директор досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax» наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, також відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу закладу і перевірку знань з охорони праці. Всі питання щодо охорони праці ресторану у підпорядкованні директора закладу.

Навчання та перевірка знань з питань охорони праці працівників закладу проводяться в установленому законодавчому порядку під час прийому на роботу і періодично раз на три роки. Працівники служби охорони праці підприємства в своїй діяльності керуються законодавством України, нормативно-правовими актами з охорони праці, колективним договором та актами з охорони праці, що діють в межах підприємства [39].

Ліквідація служби охорони праці допускається тільки у разі ліквідації підприємства. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції. Працівники закладу зобов'язані дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей.

Працівники допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Обов'язково проводиться профілактика виробничого травматизму, причини якого можуть бути організаційними і технічними. До організаційних відносяться: недостатній нагляд за дотриманням правил техніки безпеки, відсутність необхідної технічної кваліфікації в персоналу, робота без запобіжних засобів, неправильне розташування людей на робочому місці, недостатній інструктаж, погане освітлення, низька або висока температура, слабка вентиляція тощо. До технічних причин травматизму відносяться: несправність або недосконалість технологічного обладнання, інструментів, пристроїв і засобів техніки безпеки, незручність або захащеність робочого місця. Причиною травми може стати також хворобливий стан працюючого, невідповідність до даної роботи і неуважне відношення до неї, стомлення і стан сп'яніння [39].

4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у ресторані «Mirax»

Гігієна та санітарія праці розглядає питання, пов'язані з умовами роботи і їхнім впливом на людський організм; розробляє гігієнічні і лікувально-профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення і збереження здоров'я працівників, підвищення працездатності і продуктивності праці. Існують декілька гігієнічних критеріїв оцінки умов праці:

- забруднення повітря. Усі приміщення ЗРГ, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або

примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

- температура, вологість і швидкість руху повітря. Ці параметри мають сильний вплив на стан людини, її працездатність і регулюються за допомогою системи опалення. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18 °С, вологість повітря в теплий період року 30-60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с;

- рівень шуму. У ЗРГ повинні дотримуватися протишумні правила. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін;

- освітленість. При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово, у коридорах – природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце працівника закладу повинне бути досить освітлене, але освітлення при цьому не повинне справляти сліпучої дії.

У ЗРГ повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни.

Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинно бути встановлене й експлуатуватися відповідно до «Правил технічної експлуатації ресторанів та їхнього обладнання».

У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері. По закінченні роботи приміщення потрібно ретельно прибрати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, дезінфекції й дезінсекції (заходи боротьби з комахами).

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати інвентар для

прибирання і брудну білизну. Ці кімнати обладнуються індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

Усі працівники ЗРГ не рідше одного разу в рік мають проходити медичний профогляд у поліклініках і подавати на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Локалізація певного виду небезпек для досліджуваного підприємства

Як відомо, безпечна життєдіяльність – це складна система, яка здатна забезпечити і підтримати в середовищі буття певні умови життя та всі види діяльності людей [31].

До факторів, що забезпечують безпеку життєдіяльності, необхідно віднести екологічні, фізіологічні, медичні, виробничо-побутові, правові та інші, при яких забезпечується і підтримується повноцінне життя і діяльність людей.

Небезпека для життя людини може виникнути як при надзвичайних ситуаціях, так і при звичних умовах буття, тому проблема забезпечення безпеки життєдіяльності має бути забезпечена як у нормальних умовах середовища життя, так і в надзвичайних умовах.

До першої групи можна віднести вирішення таких проблем:

- охорона здоров'я;
- охорона прав людини та громадського порядку;
- охорона праці;
- захист навколишнього природного середовища.

До другої групи можна віднести вирішення проблем, які виникають при надзвичайних ситуаціях:

- захист населення в надзвичайних ситуаціях;
- запобігання або зниження наслідків надзвичайних ситуацій [31].

Розглянемо конкретний приклад, який може мати місце для досліджуваного підприємства – ресторану «Mirax», створюючи для нього небезпеку, пов'язану із

небезпечною речовиною аміаком, що має IV ступінь хімічної небезпеки. Найбільша можлива кількість аміаку на підприємстві за заданими умовами – 2 тони.

Небезпека аміаку для людини:

- небезпечний при вдиханні;
- при високих концентраціях – можливі летальні випадки;
- викликає сильний кашель, задуха;
- пари діють сильно дратівливо на слизові оболонки, шкірні покриви, викликає сльозотечу;
- при зіткненні зі шкірою – викликає обмороження [31].

Перша медична допомога:

- винести потерпілого на свіже повітря;
- зняти протигаз, звільнити від одягу, що стискає тіло;
- забезпечити тепло, спокій.

При відсутності дихання:

- зробити штучне дихання;
- шкіру, ніс, рот, очі промивати: протягом 10-15 хвилин струменем води або 2% розчином борної кислоти;
- у ніс закапати тепле оливкова чи вазелінове масло;
- відкриті місця шкіри обробити рясним промиванням теплою водою.

Транспортувати в лікувальний заклад в лежачому положенні (у випадках важкого та середнього ступеня важкості), після промивання слизової очей.

Проведемо також оцінку можливої хімічної небезпеки, яка може виникнути для підприємства.

Використовуючи дані для оцінки із джерела [31] ситуація наступна: забезпеченість протигазами на підприємстві 80%. Погодні умови: вітер 1 м/с, ізотермія. Працівників на підприємстві 30 чол. Місцевість відкрита. Хмара зараженого повітря рухається в напрямку населеного пункту, який знаходиться на відстані 1000 м, в якому проживає 5000 чол. Мешканців, на 0% забезпечених протигазами.

1. Визначимо ступінь вертикальної стійкості приземного шару повітря за допомогою прогнозу погоди. При умовах швидкості вітру 1м/с., ніч, ясно – ступінь вертикальної стійкості – ізотермія.

2. Визначаємо глибину, ширину і площу ЗХЗ.

При оптимальних умовах для розповсюдження хмари зараженого повітря глибина розповсюдження хмари зараженої СДОР відповідає:

$$\Gamma = 0.7(\text{км})$$

Визначимо ширину ЗХЗ за формулою:

$$III = K_{ш} \times \Gamma(\text{км}) \quad (4.1)$$

де $K_{ш}$ – коефіцієнт ширини ЗХЗ, який при ізотермії = 0,15.

$$\text{Отже, } III = 0.15 \times 0.7 = 0.105(\text{км})$$

Площу ЗХЗ визначаємо за формулою:

$$\begin{aligned} S_{\text{ЗХЗ}} &= 0,5 \times \Gamma \times III(\text{км}^2) \\ S_{\text{ЗХЗ}} &= 0,5 \times 0.7 \times 0,105 = 0.0367(\text{км}^2) \end{aligned} \quad (4.2)$$

3. Час підходу хмари зараженого повітря до межі зони можливого хімічного забруднення визначаємо за формулою:

$$t_{\text{підх}} = R / 60W(\text{хв}) \quad (4.3)$$

де R – відстань від джерела зараження до заданого об'єкту (м) = 500(м). W – середня швидкість переміщення хмари зараженого повітря (м/с), яку знаходимо за формулою:

$$W = (1,5 - 2)V \quad (4.4)$$

де V – швидкість вітру в приземному шарі повітря (м/с).

1,5 при $R < 10\text{км}$;

2,0 при $R \geq 10\text{км}$

$$\text{Отже, } t_{\text{підх}} = 1000 / 60 \times 1,5 \times 1_{\text{м/с}} = 25.05(\text{хв})$$

Отже, час за який необхідно провести оповіщення та евакуацію працівників із зони хімічного зараження, повинен бути меншим, ніж 25 хв.

4. Час вражаючої дії СДОР залежить від часу її випаровування із зараженої поверхні, площі розливу та швидкості вітру.

Тривалість вражаючої дії аміаку знаходимо за формулою:

$$T = t_{\text{в}} \times K_{\text{в}} (\text{год}) \quad (4.5)$$

де, $t_{\text{в}}$ – час випаровування СДОР = 20год.

$$\text{Отже, } T = 20 \text{ год} \times 1 = 20 (\text{год})$$

5. Можливі втрати в осередку хімічного ураження залежать від умов розташування людей та захищеності їх засобами індивідуального захисту і визначаються за формулою:

$$B = N \times B_1 (\text{чол}), \quad (4.6)$$

де N – кількість людей (чол); B_1 – можливі втрати людей в осередку ураження (%) в залежності від умов їх розташування і забезпеченості протигазами.

Визначимо можливі втрати серед працюючих:

$$N=30 \text{ чол.}, B_1=25\%.$$

$$\text{Отже, } B = 30 \times 0,25 = 8 (\text{чол})$$

Визначаємо структуру втрат працюючих::

- легко уражені: $B_{\text{лу}} = 8 \times 0,25 = 2 (\text{чол})$
- уражені середнього і тяжкого ступеня: $B_{\text{ст}} = 8 \times 0,4 = 3 (\text{чол})$
- смертельно уражені: $B_{\text{cy}} = 8 \times 0,35 = 2 \text{ або } 3 (\text{чол})$

Отже, якщо хімічно небезпечний об'єкт потрапляє у зону хімічного зараження, тривалість дії аміаку становить 20 год., час підходу хмари зараженого повітря 25,05хв. У такому випадку необхідно терміново провести оповіщення працівників даного об'єкту про загрозу хімічного ураження та негайно евакуюватись в напрямку, перпендикулярному до руху хмари зараженого повітря.

Висновки до розділу 4

Загалом стан охорони праці в ресторані «Mirax» можна оцінити як задовільний, однак є необхідність в удосконаленні окремих аспектів для підвищення рівня безпеки і комфорту роботи персоналу закладу та його відвідувачів.

1. У ресторані «Mirax» приділяється належна увага забезпеченню охорони праці, включаючи створення відповідних санітарно-гігієнічних умов, профілактику травматизму, електробезпеку та навчання персоналу. Організація охорони праці здійснюється згідно з чинним законодавством України, а відповідальність за стан охорони праці покладається на директора підприємства. Працівники допускаються до роботи лише після проведення інструктажу з техніки безпеки, що зменшує ризики травматизму.

2. На підприємстві впроваджено системний підхід до дотримання санітарно-гігієнічних норм, що включає належну вентиляцію, контроль рівня шуму, забезпечення оптимального температурного режиму та освітлення. Регулярно проводяться прибирання, дезінфекція, дезінсекція та медичні огляди персоналу, що сприяє збереженню здоров'я працівників і високій продуктивності праці.

3. Безпека в надзвичайних ситуаціях: розглянуто приклад, коли ресторан має ризик хімічного ураження внаслідок можливого викиду аміаку (до 2 тон). Проведено аналіз потенційної небезпеки, який показує необхідність термінового оповіщення та евакуації персоналу у разі хімічної аварії. У підприємства наявне часткове забезпечення протигазами (80%), що потребує вдосконалення. Встановлено, що максимальний час підходу зараженого повітря складає близько 25 хвилин, що визначає часові рамки для оперативних дій.

4. Для підвищення рівня безпеки на підприємстві пропонується:
- Посилити контроль за технічним станом обладнання.
 - Забезпечити 100% персоналу засобами індивідуального захисту, зокрема протигазами.
 - Проводити тренування з евакуації та оповіщення про надзвичайні ситуації.
 - Регулярно оновлювати інструкції з охорони праці відповідно до актуальних норм і стандартів.
 - Забезпечити додаткові заходи для запобігання забрудненню повітря та поліпшення санітарно-гігієнічних умов.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження у даній кваліфікаційній роботі магістра дають змогу сформулювати наступні ключові висновки:

1. В умовах сьогодення інноваційний розвиток виступає однією з ключових умов ефективного функціонування українських підприємств. Він є рушійною силою підвищення продуктивності, основою конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання. Навіть у складних економічних обставинах інновації залишаються пріоритетним напрямком управління сучасними підприємствами. Зміна основних конкурентних переваг у сучасній економіці дає можливість підприємствам не лише розвиватися, а й ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів. У цьому контексті конкуренція зміщується до здатності генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї.

2. Інноваційний розвиток підприємств є складним і багатогранним поняттям, яке потребує чіткого визначення в межах управлінських та економічних підходів. Для його повного розуміння важливо інтегрувати різні теоретичні концепції та упорядковувати термінологію. Це сприятиме кращій диференціації від інших видів розвитку та більш ефективному впровадженню інноваційних стратегій, що позитивно впливатиме на економічне зростання на всіх рівнях. Інноваційний розвиток охоплює як макроекономічний, так і мікроекономічний рівні. Однак відсутність єдиного підходу до визначення його характеристик підкреслює потребу й подальшого наукового дослідження цієї теми.

3. У ресторанному бізнесі, який є об'єктом нашого дослідження, інновації відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, особливо в контексті переходу до Індустрії 5.0. Використання новітніх технологій, врахування змін у споживчих уподобаннях та екологічних трендів допомагає підприємствам реагувати на виклики ринку, створюючи продукти й послуги, які відповідають очікуванням клієнтів і забезпечують стабільний дохід.

4. Ресторан «Mirax», який обрано об'єктом нашого дослідження, спеціалізується на українській і кавказькій кухні, є відомим закладом у Тернополі.

Він створює атмосферу гостинності та культурного колориту, надаючи гостям можливість відчувати автентичний кавказький дух. Аналіз кадрового потенціалу ресторану за 2021–2023 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства. Зростання чисельності працівників, зниження коефіцієнта плинності кадрів і позитивна динаміка кадрового балансу вказують на збільшення професійного потенціалу закладу. Постійне навчання співробітників сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та покращенню якості обслуговування.

5. Система виробничо-сервісного обслуговування ресторану «Mirax» базується на комплексному підході до організації роботи. Використання сучасного обладнання й технологій оптимізує час і витрати на приготування страв, забезпечуючи їхню високу якість. Сервісний процес побудований на принципах уважності, швидкості та персоналізації, що створює комфортну атмосферу для клієнтів. Постійний моніторинг ринку та впровадження інновацій, таких як тематичні заходи, оновлення меню й облаштування нових зон обслуговування, дозволяють ресторану підтримувати конкурентоспроможність.

6. Для ресторану «Mirax» актуальними є інноваційні рішення, зокрема інтерактивне меню з використанням AR, віртуальні майстер-класи, підписка на інгредієнти для приготування вдома та автоматизовані рекомендації на основі AI. Ці інновації відповідають сучасним потребам клієнтів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

7. Розвиток ресторанного бізнесу неможливий без оновлення обладнання. Сучасне устаткування враховує дієтичні потреби, скорочує час приготування страв і підвищує якість обслуговування, а також дозволяє підприємствам адаптуватися до нових форматів роботи, таких як доставка. Інвестиційний проєкт оновлення обладнання вартістю 577,5 тис. грн є економічно доцільним: NPV становить 131 220 грн, PI – 1,23, а термін окупності – 2 роки 8 місяців.

8. Облаштування літньої тераси на балконі ресторану є перспективним проєктом, що окупиться менш ніж за один сезон. Загальні витрати складають 256 тис. грн, а очікуваний дохід за сезон – 330 тис. грн. Реалізація цього проєкту збільшить кількість клієнтів, покращить їхній досвід і підвищить репутацію закладу.

9. Інноваційним проєктом, що має стратегічне значення для ресторану «Mirax», є створення електронного меню з використанням програмного забезпечення PowerSim Studio 7.0. Це дозволить оптимізувати процеси управління та покращити взаємодію з клієнтами. Впровадження інноваційних рішень забезпечить ресторану конкурентну перевагу та сприятиме його сталому розвитку в умовах Індустрії 5.0.

10. Проаналізувавши питання охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях, варто вжити таких заходів для підвищення рівня безпеки на підприємстві:

- посилити контроль за технічним станом обладнання;
- забезпечити 100% персоналу засобами індивідуального захисту;
- проводити тренування з евакуації та оповіщення про надзвичайні ситуації;
- регулярно оновлювати інструкції з охорони праці відповідно до актуальних норм і стандартів;
- забезпечити додаткові заходи для запобігання забрудненню повітря, поліпшення санітарно-гігієнічних умов та евакуаційних сховищ на випадок оголошення тривоги при сучасному військовому стані.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1(15). С. 23-25.
2. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Бездудний Ф.Ф., Смирнова Г. А., Нечаєва О. Д. Сутність поняття інновація і його класифікація. *Інновації*. 2016. № 2–3(13). 124 с.
4. Гальчинський А. С., Геєць В. М. та ін. Стратегія економічного і соціального розвитку України. Шляхом Європейської інтеграції. К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.
5. Борисова О.В. Тенденції інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
6. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.
7. Владимир О. Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНАДУ, 2016. Том 1. С. 179-180. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/>
8. Владимир О., Малюта Л., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-313.
9. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 396 с
10. Давидова О.Ю., Сисоєва С.І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 12(68).

11. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2(2). С. 261-264.
12. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. К. : України, 1994. 319 с.
13. Економіка інноваційного підприємства: навч. посібник. За заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 456 с.
14. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Університетська книга. 2010. 281 с.
15. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125.
16. Захарченко В.І., Корсікова Н.М, Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
17. Йохна М. А., Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Академвидав, 2006. 463 с. С. 441–447.
18. Колонтаєвський О. П. Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 146 с.
19. Королюк С., Малюта Л. Етно та екотренди в розвитку внутрішнього туризму в контексті сталого розвитку і впровадженні індустрії 5.0. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1(30). С. 98-105.
20. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. К.: ІЕП НАНУ, 1999. 254 с
21. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2016. 232с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/>
22. Малюта Л. Я., Кузь Т. І., Нагорняк Г. С. Можливості застосування

інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. *Матеріали наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*, 16-17 травня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2019. С. 160-161. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28078/2/XXI_NK_2019_Maliuta_LOpportunity_application

23. Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Нагорняк Г. С., Шерстюк Р. П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

24. Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Шерстюк Р.П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 114-127.

25. Мельник Л., Малюта Л.М., Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2 (9). С. 178-187. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013>

26. Ощипок І. М. Розвиток закладів готельного й ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 101-105.

26. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

27. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ: наук. журнал*. № 4 (495), 2019. С. 14–20.

28. Сокирник І.В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Вісник ХНУ. Екон. науки*. Т. 2, № 2, 2017. С. 236-242.

29. Сковчиляс С.М. Економічні механізми планування інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/70.pdf

30. Сторінка підприємства «Ресторан «Mirax». *Facebook* : соціальна

мережа. URL: <https://www.facebook.com/miraxrestauran/>

31. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

32. Тисько М. Стратегічна модель інноваційного розвитку бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 430 – 432.

33. Терещук О.В., Пасічник М.П. Лисюк Т.В. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 240 - 245

34. Федішин І. Б. Оцінка ефективності проектів в готельно-ресторанному бізнесі. *Електронне навчання в ТНТУ: веб-сайт*. URL: <https://dl.tntu.edu.ua/content.php?cid=349512> (дата звернення: 15.11.2024).

35. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122-135.

36. Харічков С.К., Крутякова В.І. Ключові орієнтири інноваційної моделі економіки України на засадах сталого природогосподарювання. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2(12). С. 175-183.

37. Череп А.В., Чеберко Л. В. Інноваційний тип розвитку як основа досягнення стратегічних цілей підприємствами агропромислового сектору . *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 4. С. 119-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_23

38. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. Політехніки, 2015. 277с. URL: https://pidru4niki.com/83654/investuvannya/upravlinnya_innovatsiyami

39. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2020. Т.3. № 2. С. 195–208.

39. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб.

Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

40. B.C. Twiss. Managing technological innovation: 2nd Edition. Longman. London. 1980, 240 pp.

41. Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

42. Henry Mintzberg. The Rise and Fall of Strategic Planning. HARVARD, 1994.

43. Schumpeter J. Essays on entrepreneurs, innovators, business cycles and the evolution of capitalism. Transaction publishers, 1989. 342 p.

44. Tidd J., J. Bessant, K. Pavitt. Managing innovation . Chichester: John wiley & Sons LTD, 2001. 680 p.

45. Zavadynska O.Yu., Rusavska V.A. Stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv restorannoho biznesu [Strategies of innovative development of restaurant business enterprises]. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 2018. №. 54, pp. 94-98.

46. Innovations in the Restaurant Business. URL: <http://nippondom.com/innovatsii-v-restorannom-biznese>

47. Ottenbacher M. C. Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. №31(4). P. 431 - 454.

48. Quand les nouvelles technologies s'invitent à notre table. URL: <https://www.restoconnection.fr/commentutiliser-les-nouvelles>

49. Powersim : застосування складних аналітичних функцій в імітаційних моделях. URL: <https://stud.com.ua/145129/informatika>