

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

на тему: Розробка проєкту впровадження інноваційних технологій
на підприємстві ресторанного господарства
(на прикладі ресторану «Вінстон Черчіль»)

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

	<u>Ясеновський Б. О.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Островська Г. Й.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І. І.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р. П.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Гарматюк О.О.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

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
«__» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____

за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____

студенту _____ Ясеновському Богдану Олеговичу _____

1. Тема: Розробка проєкту впровадження інноваційних технологій на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Вінстон Черчіль»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 20.02.2025 № 4/7-141

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____ 06.06.2025 _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану «Вінстон Черчіль» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія. Додатки. _____

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

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 20 од. _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 04.03.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.03.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2025	
5	Висновки	01.06.2025	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2025	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2025	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2025	

Студент _____ Ясеновський Б. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Островська Г. Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ясеновський Б. О. Розробка проєкту впровадження інноваційних технологій на підприємстві ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Вінстон Черчіль»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2025.

Висвітлено теоретичні аспекти розвитку інноваційної діяльності в ресторанній індустрії. Досліджено поняття «інновація» та «інноваційна діяльність», окреслено їхню сутність, еволюцію та класифікацію. Розглянуто роль інноваційної діяльності в розвитку ресторанного бізнесу. Доведено значущість сучасних інноваційних технологій в ресторанній індустрії.

Проведено аналітичний огляд інноваційної діяльності ресторану «Вінстон Черчіль». Дано загальну характеристику ресторану. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Здійснено аналіз галузі та локального ринку ресторанних послуг.

Розроблено та впроваджено проєкт інтеграції інноваційних технологій в діяльність ресторану «Вінстон Черчіль». Здійснено організацію виробничо-управлінських заходів щодо впровадження інноваційних технологій у закладі. Розроблено маркетинговий план інноваційного розвитку підприємства. Проведено фінансове планування та прогнозування інноваційного проєкту.

Наведено загальні положення щодо контролю за дотриманням техніки безпеки в ресторані. Обґрунтовано вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу ресторанного підприємства. Висвітлено аспекти ведення журналів обліку та періодичних перевірок щодо відповідності нормам безпеки ресторанного закладу.

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанне підприємство, інноваційна діяльність, інноваційні технології, ціннісна пропозиція, інструменти просування, інноваційний проєкт.

ANNOTATION

Yasenovskyy B. O. Development of a Project for Implementing Innovative Technologies in a Restaurant Enterprise (“WinstonChurchill” Restaurant as a case of study)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2025.

The theoretical aspects of the development of innovative activity in the restaurant industry are highlighted. The concepts of “innovation” and “innovative activity” are examined, their essence, evolution, and classification are outlined. The role of innovative activity in the development of the restaurant business is considered. The significance of modern innovative technologies in the restaurant industry has been proven.

An analytical review of the innovative activities of the “Winston Churchill” restaurant was conducted. A general description of the restaurant was provided. An analysis of the financial and economic activities of the enterprise was conducted. An analysis of the industry and the local restaurant services market was carried out.

A project for integrating innovative technologies into the activities of the “Winston Churchill” restaurant was developed and implemented. Production and management measures were organized to introduce innovative technologies into the establishment. A marketing plan for the innovative development of the enterprise was developed. Financial planning and forecasting for the innovative project were carried out.

General provisions regarding safety compliance in restaurants are presented. Requirements for conducting briefings and training for restaurant staff are justified. Aspects of keeping records and conducting periodic inspections for compliance with restaurant safety standards are highlighted.

Keywords: hospitality industry, restaurant business, innovative activity, innovative technologies, value proposition, promotion tools, innovative project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ.....	9
1.1. Інновації та інноваційна діяльність: сутність понять, еволюція, класифікація	9
1.2. Роль інноваційної діяльності в розвитку ресторанного бізнесу	17
1.3. Огляд сучасних інноваційних технологій в ресторанній індустрії	21
Висновок до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВІНСТОН ЧЕРЧІЛЬ»	30
2.1. Загальна характеристика ресторану «Вінстон Черчіль»	30
2.2. Оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства.....	33
2.3. Аналіз галузі та локального ринку ресторанних послуг	36
Висновок до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «ВІНСТОН ЧЕРЧІЛЬ»	47
3.1. Організація виробничо-управлінських заходів щодо впровадження інноваційних технологій у ресторані «Вінстон Черчіль»	47
3.2. Розробка маркетингового плану інноваційного розвитку підприємства ..	58
3.3. Фінансове планування та прогнозування інноваційного проєкту	69
Висновок до розділу 3.....	80
РОЗДІЛ 4. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО КОНТРОЛЮ ЗА ДОТРИМАННЯМ ТЕХНІКИ БЕЗПЕКИ В РЕСТОРАНІ	82
4.1. Вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу.....	82
4.2. Журнали обліку та періодичні перевірки відповідності нормам безпеки.	84
Висновок до розділу 4.....	88
ВИСНОВКИ	89
БІБЛІОГРАФІЯ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу, що характеризується високою конкуренцією, зміною споживчих вподобань та нестабільною економічною ситуацією, зростає потреба у впровадженні інновацій як ключового чинника підвищення ефективності та стійкості підприємств. Інноваційні рішення сприяють не лише підвищенню якості обслуговування, раціоналізації виробничих процесів та зменшенню витрат, але й формуванню унікальної пропозиції на ринку, що дозволяє закладу утримувати конкурентні позиції в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває впровадження технологічних і цифрових інновацій, які забезпечують гнучкість управління, прискорення обміну інформацією між підрозділами та персоніфікацію взаємодії з клієнтами. Успішна інтеграція сучасних технологій, таких як су-від чи мобільні системи автоматизації обслуговування, дозволяє адаптувати виробничо-обслуговуючі процеси до нових викликів та зростаючих очікувань споживачів, водночас підвищуючи операційну рентабельність підприємства.

З огляду на це, дослідження інноваційного розвитку ресторанного закладу є надзвичайно актуальним у контексті трансформації ринку послуг і пошуку ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку бізнесу. Вивчення можливостей впровадження інноваційних технологій на прикладі конкретного підприємства дає змогу сформулювати прикладну модель модернізації ресторанної діяльності з урахуванням сучасних тенденцій індустрії.

Підґрунтям сучасних наукових концепцій стосовно інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в контексті підвищення їх конкурентоспроможності стали роботи вітчизняних науковців, таких як: Б. Андрушків, А. Голод, У. Гузар, Л. Завідна, О. Завадинська, Г. Коркач, Б. Кошова, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Ніколайко, М. Огороднік, Г. Островська, М. Паска, В. Постова, М. Рябенька, М. Тарасевич, Р. Шерстюк та ін.

Метою даної роботи є розробка та економічне обґрунтування проєкту впровадження інноваційних технологій в діяльність ресторанного закладу та оцінка ефективності внесених змін.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати такі **завдання**:

1. дослідити поняття «інновація» та «інноваційна діяльність», окреслити їхню сутність еволюцію, класифікацію;
2. розглянути роль інноваційної діяльності в розвитку ресторанного бізнесу;
3. висвітлити значущість сучасних інноваційних технологій в ресторанній індустрії;
4. дати загальну характеристику ресторану «Вінстон Черчіль»;
5. провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
6. проаналізувати галузь та локальний ринок ресторанних послуг;
7. здійснити організацію виробничо-управлінських заходів щодо впровадження інноваційних технологій у ресторані «Вінстон Черчіль»;
8. розробити маркетинговий план інноваційного розвитку підприємства;
9. провести фінансове планування та прогнозування інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу в контексті впровадження сучасних технологій.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та впровадження технологічних інновацій у діяльність ресторану «Вінстон Черчіль».

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: індукції та дедукції, узагальнення, ціле-покладання, моделювання, аналітико-дослідницького, статистичного, описового та прийомів економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний).

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, Інтернет-

джерела, офіційні сайти підприємств готельно-ресторанної сфери, дані статистичної та фінансової звітності ресторану «Вінстон Черчіль», науково-періодична література в контексті проблем інноваційного розвитку індустрії гостинності за умов конкурентного середовища.

Теоретична новизна полягає в узагальненні та систематизації підходів до впровадження інновацій у ресторанному бізнесі, зокрема в розкритті механізмів їх впливу на ефективність виробничо-управлінських процесів. Дослідження доповнює наукову базу щодо класифікації та адаптації сучасних технологій до специфіки закладів ресторанної індустрії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці проєкту інтеграції інноваційних технологій (су-від, мобільний термінал офіціанта) у діяльність ресторанного підприємства, що дає змогу підвищити якість обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечити сталий розвиток в умовах конкурентного середовища. Отримані результати можуть бути застосовані в закладах ресторанної індустрії.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Публікації. Ясеновський Б. О., Сута Х. С., Островська Г. Й. Трансформація національної кухні в умовах соціокультурних змін. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку» (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 92–93.

Структура роботи. Робота містить вступ, чотири розділи, висновки, бібліографію та додатки. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 35 таблиць, 16 рисунків, 62 бібліографічні джерела та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1. Інновації та інноваційна діяльність: сутність понять, еволюція, класифікація

Термін «інновація» походить від латинського «novatio», що означає «оновлення» (або «зміна»), та префікса «in», що перекладається з латинської як «у – напрям». Якщо перекладати дослівно, то «Innovatio» – «у напрямку змін». Саме поняття «innovation» вперше з'явилося в наукових дослідженнях кінця XIX ст. [1]. На початку XX століття термін «інновація» був сприйнятий економічною наукою як «зміна в культурі». У 1909 р. Вернер Зомбарт у статті «Капіталістичний підприємець» обґрунтував концепцію підприємця як інноватора, основна функція якого полягає в тому, щоб заради отримання прибутку випускати на ринок технічні новинки, прагнути розповсюдити це нове якомога ширше [2]. У 1911 р. Йозеф Шумпетер запропонував більш загальну концепцію інноваційного підприємництва, згідно з якою підприємець винаходить «нові комбінації» чинників виробництва, які і є джерелом підприємницького прибутку [3]. Наприкінці 1930-х років він увів розрізнення базових інновацій та інновацій-наслідків. Це стало важливим кроком у становленні наукової концепції теорії інновацій. Надалі Йозеф Шумпетер і Герхард Менш увели в науковий обіг і сам термін «інновація». Відтоді термін «інновація» і пов'язані з ним терміни («інноваційний процес», «інноваційний потенціал» тощо) набули статусу загальнонаукових категорій і збагатили понятійно-термінологічні системи багатьох наук [4–5].

Спершу предметом дослідження інноватики були економічні та суспільні закономірності створення й поширення науково-технічних новинок. Далі інтереси нової галузі почали охоплювати суспільні нововведення, та найперше нововведення в організаціях. Після великої депресії 1930-х рр. інновації стали

складовою політики. До 1970-х рр. наука про нововведення стала складною, розгалуженою сферою. З'явилося поняття «інноваційне суспільство», що окреслює вектор розвитку сучасного постіндустріального світу. Сучасна економіка визначається невинним потоком інновацій, ґрунтується на наукоємних технологіях, що дає змогу виготовляти високотехнологічний продукт з надзвичайно високою доданою вартістю. Характерно, що Білл Гейтс (засновник компанії Microsoft) і Стів Джобс (засновник компанії Apple Computer) – представники ІТ-індустрії входять до числа найяскравіших і найуспішніших підприємців-інноваторів, формуючи бізнес-еліту сучасності [6].

На нашу думку, достатньо ґрунтовне й всеосяжне визначення цього поняття подано у Законі України «Про інноваційну діяльність», де зазначено, що «інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [7]. Таким чином, інновація – це впроваджене та використовуване нововведення у формі нових технологій, ідей, які раніше не використовувалися у сферах життєдіяльності людей, що забезпечують якісне підвищення ефективності виробництва та реалізації продукту на ринку.

Водночас, інноваційна діяльність є діяльністю, спрямованою на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й оновлення номенклатури та підвищення якості продукції (товарів і послуг), удосконалення технології їхнього виробництва з подальшим упровадженням та ефективною реалізацією на внутрішніх і міжнародних ринках [8]. Інноваційна діяльність містить низку наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, об'єднаних в єдиний логічний ланцюжок, та сприяють інноваціям. Кожна ланка ланцюга, кожен етап цієї діяльності підпорядкований логіці розвитку, має свої власні закони та зміст. Інтегруючись, наукові дослідження, технологічні розробки, інвестиційно-фінансові та виробничі заходи підпорядковані одній з основних цілей –

творенню інновацій [9]. Тому інноваційна діяльність не може бути зведена до жодного з її компонентів; вона характеризується фронтальністю, високим рівнем невизначеності та ризику, складністю результатів прогнозування.

У сучасному світі інноваціям відводиться провідна роль у розвитку суспільства. Саме вони знаходяться в основі економічного зростання і слугують фундаментом забезпечення зростання конкурентоспроможності бізнесу на ринку. Будучи джерелом продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності, інновації являють собою впроваджені у виробництво комерціалізовані нововведення радикального й оптимізаційного характеру [10].

Інноваційна діяльність господарюючих суб'єктів нерозривно пов'язана з їх інноваційним розвитком. Інноваційний розвиток полягає в активізації інноваційної діяльності підприємства і розвитку його інноваційного потенціалу. Інноваційна діяльність, своєю чергою, пов'язана з трансформацією результатів наукової діяльності в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, або процес, упроваджений у виробництво. Інноваційний потенціал характеризує ресурсні можливості суб'єкта господарювання, що дають йому змогу здійснювати інноваційну діяльність.

Існує більш загальне розуміння інновації як результату інвестування в розроблення та отримання нового знання (інтелектуального рішення), ідеї, що раніше не застосовувалася, з оновлення сфер життя людей (технології; виробу) і подальший процес впровадження (виробництва) цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності [11–12].

Звідси випливає, що інноваційний процес – це процес створення, освоєння, розповсюдження та використання інновації із забезпеченням у формі інвестицій і цільовим призначенням – отримання прибутку та (або) досягнення іншого корисного ефекту.

Інноваційний процес стосовно продукту (товару) може бути визначено як процес послідовного перетворення ідеї на товар через етапи фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, збуту [13].

Інноваційний процес неможливий без інвестиційної діяльності, яка включає вкладення коштів для реалізації інноваційного проєкту. Інвестиції необхідні для виконання цілого комплексу робіт, що визначаються на різних етапах інноваційного процесу відповідно до поставлених цілей і завдань. Послідовність етапів інноваційного процесу, їхній зміст і напрями інвестування, необхідні для реалізації кожного з них відобразимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інвестиції на різних етапах інноваційного процесу

Етап інноваційного процесу	Зміст робіт	Напрями інвестування
Пошукові науково-дослідні роботи (НДР)	Висунення та обґрунтування ідеї про нові методи задоволення суспільних потреб (усвідомлення потреб і розуміння можливості інновації, виникнення ідеї та її теоретичне обґрунтування)	Фінансування наукових досліджень, забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, оплата праці дослідників
Прикладні НДР і дослідно-конструкторські роботи (ДКР)	Виконання робіт з метою реалізації (матеріалізації) нового наукового (теоретичного) знання у вигляді нового продукту	Інвестиції у прикладні дослідження, створення експериментальних моделей, тестування нових підходів
Технологічне освоєння	Підготовка до широкого використання інновації: організаційні зміни, технічна адаптація, навчання персоналу	Фінансування адаптації технологій, закупівля необхідного обладнання, підготовка фахівців
Просування інновації	Впровадження нового технологічного процесу або продукту, маркетинг, реклама, реалізація у вигляді товару чи послуги	Витрати на рекламні кампанії, маркетингові дослідження, розширення мережі розповсюдження
Поширення інновації	Вихід на нові ринки, масштабування, впровадження в інших регіонах	Фінансування розширення застосування інновації, адаптація до регіональних умов

Джерело: складено автором за [14]

Таким чином, необхідні як капітальні вкладення (витрати на дослідження і розробки, придбання машин і устаткування, споруд, земельних ділянок та інших основних засобів), так і вкладення в нематеріальні активи (витрати на спеціальний маркетинг, навчання, програмне забезпечення, технологічні та

технічні нововведення, ноу-хау, ліцензії, патенти та інші об'єкти інтелектуальної власності).

Фінансування інноваційної діяльності може здійснюватися як з державних, так і з приватних джерел. Принципи організації фінансування мають бути орієнтовані на множинність джерел фінансування і передбачати швидке та ефективно впровадження інновацій з їх комерціалізацією, що забезпечує зростання фінансової віддачі від інноваційної діяльності. Важливим фінансовим джерелом різних форм інноваційної діяльності є бюджетні асигнування, за рахунок яких виконуються цільові комплексні програми (НДР, ДКР), пріоритетні державні проєкти [15]. Новизна інновацій оцінюється за технологічними параметрами, а також з ринкових позицій. З урахуванням цього вибудовується класифікація інновацій (табл. 1.2).

Класифікація інновацій дозволяє детальніше розглядати їх різновиди за масштабами, сферою застосування, генеруванням і впровадженням, що допомагає ефективно управляти інноваційною діяльністю і стимулювати економічне зростання.

В процесі вивчення інновацій, насамперед, необхідно вміти їх відрізнити від несуттєвих видозмін у продуктах і технологічних процесах (наприклад, естетичні зміни – кольору, форми тощо); незначних технічних або зовнішніх змін у продуктах, які залишають незмінними конструктивне виконання та не чинять достатньо помітного впливу на параметри, властивості, вартість виробу, а також на матеріали та компоненти, які до нього входять; від розширення номенклатури продукції завдяки освоєнню виробництва тих, які не випускали колись на цьому підприємстві, але вже відомих на ринку продуктів, з метою задоволення поточного попиту і збільшення доходів [16].

Інноваційна діяльність може здійснюватися на різних рівнях: федеральному, регіональному, муніципальному, фірмовому. Вона може бути міжгалузевою та галузевою. Результатами своєї інноваційної діяльності учасники основного та обслуговуючого інноваційних процесів обмінюються через ринки.

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій

Критерій класифікації	Види інновацій	Характеристика
За масштабами поширення	- світові; - національні; - галузеві; - локальні; - інновації на рівні підприємства або підрозділу	Визначає географічний або організаційний рівень впровадження інновації
За сферою застосування	- виробничі; - управлінські; - ринкові; - споживчі тощо	Визначає область, у якій впроваджується інновація (виробництво, бізнес-процеси, ринок або кінцевий споживач)
За видами	- наукові; - технічні; - технологічні; - екологічні; - економічні	Відображає сутність змін: наукові відкриття, технічні вдосконалення, нові технології, екологічні рішення або економічні моделі
За характером генерування та впровадження	- швидкі; - уповільнені; - затухаючі; - рівномірні; - стрибкоподібні; - наростаючі	Описує динаміку розвитку та розповсюдження інноваційного процесу
За ступенем прогресивності	- проривні; - модифікаційні (адаптивні); - комбіновані	Визначає рівень змін: радикальне нововведення, удосконалення існуючих технологій або поєднання різних інновацій
За характером зв'язку з попередніми зразками	- нові напрями (наприклад, літак); - замінюючі (електровоз замість паровоза); - скасовуючі (папір замість пергаменту); - зворотні (сучасні вітрильні судна); - імітаційні (ретроспективні)	Відображає взаємозв'язок інновації з існуючими технологіями або продуктами
За цілями	- для відновлення та збереження функцій системи; - для тимчасового пристосування до змін середовища; - для докорінної перебудови системи зі збереженням функціонального принципу; - для створення системи нового виду або нового роду	Визначає, яку роль виконує інновація в розвитку системи або середовища
За результативністю	- завершені; - незавершені; - успішні; - неуспішні	Відображає підсумковий стан інновації: реалізована чи ні, ефективна чи невдала
За ступенем новизни	- абсолютні (без аналогів); - відносні (часткові – окремі нові - елементи; умовні – нове поєднання відомих елементів)	Оцінює радикальність змін та рівень унікальності інновації

Джерело: складено автором за [17–18]

Початковий підхід до класифікації інновацій було сформульовано Й. Шумпетером ще на початку XX ст. Він запропонував розрізняти п'ять типів інновацій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. 5 типів інновацій за Й. Шумпетером

Джерело: складено автором на основі [19]

Однак у сучасній статистиці особливу увагу приділяють технологічним інноваціям, зумовленим новими або істотно вдосконаленими науково-технічними рішеннями та виділяють види інноваційної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види інноваційної діяльності

Вид інноваційної діяльності	Характеристика
Наукові дослідження і розробки	Систематична творча діяльність, спрямована на збільшення обсягу знань і пошук нових сфер їх застосування.
Придбання матеріальних технологій	Закупівля обладнання, машин та інших основних засобів, необхідних для впровадження інновацій.
Придбання нематеріальних технологій	Отримання патентів, ноу-хау, товарних знаків, технологій у розукомплектованому вигляді та інших нематеріальних активів.
Придбання програмних засобів	Включає купівлю програмного забезпечення (офісні додатки, мови програмування, системи розробки, колекції зображень тощо), необхідного для реалізації інновацій.
Виробниче проєктування	Підготовка креслень, технічних специфікацій, експлуатаційних характеристик для розробки, виробництва та маркетингу нових продуктів.
Технологічна підготовка та організація виробництва	Закупівля допоміжних технологічних засобів (інструментів, пристосувань) для оптимізації виробничого процесу.
Навчання та підготовка персоналу	Підвищення кваліфікації працівників у зв'язку з впровадженням технологічних інновацій.
Маркетинг	Діяльність, спрямована на вихід на ринок нових або вдосконалених продуктів, включаючи рекламні кампанії та просування.

Джерело: складено автором за [20]

Наукові дослідження і розробки охоплюють три види інноваційної діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види наукових досліджень і розробок у контексті інноваційної діяльності

Тип діяльності	Опис	Результат
Фундаментальні дослідження	Експериментальні або теоретичні дослідження, спрямовані на здобуття нових знань без конкретної мети щодо застосування	Нові закони, теорії, гіпотези, методи
Прикладні дослідження	Оригінальні роботи, спрямовані на здобуття нових знань для розв'язання практичних завдань, на основі фундаментальних досліджень	Можливі шляхи використання результатів фундаментальних досліджень
Розробки	Систематичні роботи, що ґрунтуються на наявних знаннях і практичному досвіді, спрямовані на створення нових чи вдосконалення наявних матеріалів, продуктів, процесів тощо	Створення нових або вдосконалення існуючих продуктів, технологій, процесів

Джерело: складено автором за [21]

Таким чином, інновації та інноваційна діяльність є важливими складовими сучасного економічного розвитку, сприяючи прогресу в науці, техніці та виробництві. З розвитком технологій і змінюваними потребами суспільства еволюція інноваційних процесів охоплює різні види, форми та підходи до їх реалізації.

Одним з основних факторів активізації інноваційної діяльності є інноваційна культура підприємств, які створюють та впроваджують інновації. Світовий досвід в сфері управління вказує на те, що сьогодні подолати інноваційну стагнацію лише завдяки інвестиціям неможливо. Виникає потреба в актуалізації використання творчого потенціалу поряд з фінансовими методами стимулювання інноваційної діяльності. І тому в умовах сьогодення комерційний успіх підприємства залежить насамперед від здатності управлінців забезпечити баланс між творчістю та ефективністю і від застосування стратегій соціального спрямування. У відповідних умовах необхідним є формування інноваційної культури у трудових колективах підприємств, зокрема стійкої

традиції сприймати нове, здатності й готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу. Слід зазначити, що впровадження певних правил та норм, які сприяють формуванню єдності цілей власників, менеджерів і трудового колективу суб'єкта господарювання, значно підвищує конкурентоспроможність і ефективність його діяльності, дає змогу досягати високих результатів. Інноваційна культура може виступити тією силою, яка сприятиме активному введенню у обіг технічних, продуктових, технологічних, організаційних нововведень. Саме ідеї інноваційної культури здатні сформуванати основу створення інноваційного простору для широкого використання досягнень науки і техніки щодо зменшення соціальної нерівності, подолання бідності, забезпечення доступності освіти, високих технологій, якісної продукції, зростання соціальної справедливості.

Інноваційна культура – це знання, навички та досвід цілеспрямованої підготовки, комплексного впровадження та всебічного освоєння новацій у різних галузях людського життя за умов збереження в інноваційній системі динамічної єдності старого, сучасного та нового, тобто, це вільне творення нового з дотриманням принципу наступності. Можна сказати, що інноваційна культура є інструментом, який забезпечує сприйнятливість людей до нових ідей, та відображає їх готовність і здібність підтримувати і реалізувати інновації в усіх сферах життя.

1.2. Роль інноваційної діяльності в розвитку ресторанного бізнесу

В період кризи в Україні, яку спричинила війна з Росією, ресторанний бізнес є одним з ключових драйверів розвитку як певних регіонів так і має суттєвий вплив на продовольчу безпеку країни. У цьому контексті нестабільне економічне і політичне середовище, в якому розвиваються підприємства ресторанного бізнесу на сучасному етапі, вимагає інновацій як невід'ємного фактору успіху та стійкості. Важливо зрозуміти, що в ситуації, що склалася всі існуючі проблеми, з якими пов'язані труднощі при впровадженні інновацій –

бюджети, процеси, відсутність талантів – тільки загострилися і стали по-справжньому вузькою ланкою інноваційних процесів підприємств.

Інноваційний розвиток для ресторанного бізнесу є важливим елементом конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на те чи підприємство перебуває в умовах стабільності, чи в умовах криз та коливань інновації стають однією з основних інвестиційних цілей для підприємств. Таким чином, досліджуючи роль інновацій як специфічного інструменту розвитку бізнесу, можна стверджувати, що синергія інновацій та менеджменту є фундаментом формування та розвитку ресторанного закладу [22-23].

На сучасному етапі господарювання підприємства ресторанного бізнесу використовують такі інновації:

1. Технічні, пов'язані з впровадженням нових видів техніки, пристосування, інструментів, а також техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні.
2. Організаційно-технологічні, пов'язані з більш ефективними видами послуг та організаційними нормами праці.
3. Використання техніки інтерактивного менеджменту управлінськими компаніями.
4. Комплексні програми, що охоплюють одночасно різні аспекти сервісної діяльності.

Інновації в ресторанному секторі з'являються як концептуальні рішення менеджменту в п'яти основних сферах: дизайн і атмосфера (наприклад, зовнішній вигляд інтер'єру та екстер'єру, кольори, музика тощо), їжа та напої (наприклад, розмір порції, нові інгредієнти, відсутність алергенів тощо), застосування технологій (наприклад, POS-термінали, онлайн-бронювання, програми для смартфонів, соціальні медіа тощо) та відповідальний бізнес (наприклад, етика, екологічні пакети, переробка відходів тощо) [24].

Інноваційна діяльність підприємств ресторанної індустрії спрямована на підвищення їх конкурентоспроможності – показник, що визначає здатність ресторану задовольняти потреби споживачів краще або ефективніше, ніж його

конкуренти. Вона включає два основні елементи: споживчі властивості продукту (послуги) та ціну, що є основою для порівняння з іншими пропозиціями на ринку. Однак ефективність стратегії ресторану не зводиться лише до цих складових.

На ринковий успіх товарів і послуг можуть значно впливати й інші чинники, що не безпосередньо пов'язані з продуктом, наприклад, рекламні кампанії, репутація бренду та рівень сервісу. Високий рівень обслуговування стає важливим фактором, що створює додаткову привабливість для споживачів і може суттєво збільшити шанси ресторану на успіх. Виходячи з цього, формулу конкурентоспроможності можна представити в такому вигляді: Конкурентоспроможність = Якість + Ціна + Обслуговування [25].

Підприємства ресторанної сфери прагнуть підвищити конкурентоспроможність своїх продуктів та зміцнити імідж на ринку шляхом:

1) впровадження інноваційних технологій, що дозволяють удосконалювати процеси приготування страв і обслуговування гостей;

2) пошуку та застосування нових маркетингових рішень, включаючи цифрові канали комунікації та лояльні програми для споживачів;

3) адаптації до змін у споживчому попиті, що включає врахування нових кулінарних трендів та змін у смакових вподобаннях клієнтів;

4) розробки нових форм обслуговування та концепцій, що забезпечують більш високий рівень комфорту для відвідувачів;

5) створення нових структур та підрозділів в організаційній схемі ресторану, таких як додаткові служби доставки або спеціалізовані відділи для обробки замовлень через онлайн-платформи;

6) коригування цінової політики залежно від змін на ринку, щоб лишатися конкурентоспроможним, зберігаючи високу якість послуг [26].

Інноваційна діяльність відіграє вирішальну роль у максимізації прибутку ресторанного підприємства, головного чинника його економічної стійкості. Підприємство як відкрита система забезпечує досягнення своєї внутрішньої мети – отримання прибутку за рахунок надання результатів своєї діяльності у

вигляді продуктів з властивостями, що відповідають вимогам зовнішнього середовища закладу. Інновації як результат інноваційної діяльності, з одного боку, мають бути орієнтованими на краще, більш повне задоволення запитів споживачів, а з іншого – на отримання певного економічного ефекту у вигляді прибутку для підприємств, які ініціюють їх розробку та впровадження [27].

По-перше, це розширення асортименту продукції та послуг. Для вже існуючого ресторанного закладу розширення асортименту можливе двома головними способами: введення нових продуктів або покращення наявних страв та послуг. Обидва напрями, спрямовані на розширення пропонованого асортименту, в кінцевому підсумку ведуть до підвищення прибутковості і безпосередньо пов'язані з інноваційною діяльністю. Процеси розробки, освоєння та вдосконалення страв, а також вдосконалення рівня обслуговування гостей є складовими інноваційної діяльності, оскільки вони включають впровадження нових ідей, технологій та підходів для покращення кінцевого продукту та послуг ресторану [28].

По-друге, важливим аспектом є максимізація ціни реалізації продукції або надання послуг. Можливість підвищення ціни залежить від співвідношення попиту та пропозиції на ринку. Ключовий фактор полягає в тому, чи функціонує підприємство в умовах конкурентної боротьби або займає монопольне становище. У разі монополії підприємство здатне значно підвищувати ціни на свої продукти або послуги, що безпосередньо призводить до збільшення прибутку. Важливо зазначити, що інноваційна діяльність, яку здійснюють ресторанні підприємства, є одним із способів досягнення монопольного становища або створення високого попиту на продукцію, що дозволяє підприємствам значно завищувати ціни на свої страви чи послуги, інколи навіть без обґрунтування цієї зміни для споживача.

Зазначимо, що в цьому разі можливість збільшення прибутку залежатиме від виду реалізованої інновації. Так, наприклад, очевидно, що радикальний продукт інновація, який не має аналогів у світі, за попиту на нього містить у собі набагато більший економічний потенціал, ніж продукт інновація, що

модифікується [29]. Інакше кажучи, інноваційна діяльність дає змогу підприємствам ресторанної індустрії за певних умов посісти монопольне становище на ринку з усіма наслідками, що випливають звідси, з погляду збільшення прибутку підприємства через підвищення ціни реалізації продукції та послуги (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Можливості збільшення ціни на продукцію чи послугу в ресторанному бізнесі
за умов конкуренції

Стратегія	Опис	Вплив на ціну	Приклад для ресторану
Випуск нових страв на існуючому ринку	Створення нових страв або додавання оригінальних варіантів до меню	Тимчасове підвищення ціни через створення попиту на унікальні страви	Введення нової авторської страви чи ексклюзивних десертів
Випуск нових страв на новому ринку	Створення нових страв або послуг для нової географічної локації	Можливість встановлення вищих цін через відсутність конкурентів у новій локації	Відкриття ресторану з новим меню в іншому районі чи місті
Випуск старих страв на новому ринку	Виведення популярних страв на новий ринок чи нову локацію	Вищі ціни через попит на відомі страви в новому місці	Відкриття ресторану з відомим меню в новому районі чи місті
Інновації в обслуговуванні	Впровадження нових форматів обслуговування, технологій або сервісів	Можливість підвищення ціни за рахунок унікальності обслуговування	Використання цифрових меню, роботів для обслуговування або безконтактних сервісів

Джерело: складено автором за [30]

1.3. Огляд сучасних інноваційних технологій в ресторанній індустрії

Сучасний сектор послуг і ринкові інструменти значно розширилися, і, крім масових рекламних кампаній, високого рівня творчості, для успішної роботи потрібні оригінальні маркетингові концепції, інноваційна продукція, інноваційна діяльність та інноваційні технології на підприємствах ресторанної індустрії, які відкривають можливості для підвищення їх ефективності. Без використання інноваційних технологій складно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Одним із секторів ринку послуг, що найстрімкіше розвиваються, є ресторанний бізнес, випереджаючи в динаміці свого зростання багато галузей народного господарства. Водночас це один із найбільш ризикових різновидів бізнесу: 50% нових ресторанів банкрутують на першому році свого існування, за два роки – 65% і лише один ресторан з десяти доживає до 5 років [31]. Тому в таких жорстких умовах господарювання підприємствам ресторанного господарства необхідно впроваджувати нові підходи до залучення споживачів і підвищення прибутку.

Останнім часом у споживачів намітилася тенденція відмови від шкідливої їжі з переходом на здорове харчування. Водночас чітко простежується ситуація, коли люди або повністю перестають готувати вдома, віддаючи перевагу ресторанним закладам, або зводять процес готування до мінімуму. Своєю чергою, для ресторанів виникає необхідність удосконалювати як свій асортимент страв, так і швидкість подачі, методи обробки продукції, які скорочують час приготування продукції, підвищують ефективність виробництва щоб не збанкрутувати через неймовірно високу конкуренцію на цьому ринку. Усі ці умови вимагають кардинального перегляду старих укладів у роботі та змушують вдаватися до пошуку й застосування високих технологій.

Розвиток нових технологій націлений також на задоволення запитів споживачів, піклування про їхнє здоров'я, на здобуття конкурентних переваг і формування своїх сильних сторін, як це визначає міжнародний стандарт із вимогами до систем менеджменту харчової безпеки ISO 22000 [32]. Інновації – один з основних двигунів ресторанного бізнесу. Якість їжі та обслуговування вже не є єдиними факторами розвитку ресторанного бізнесу. Гості сприймають інновації в ресторанах, як явище само собою зрозуміле. Подорожуючи по всьому світу й відвідуючи різні ресторани, клієнти стали більш вимогливими.

Тож, останніми роками інновації суттєво змінили ресторанну індустрію. Окрім зручностей, які надають інновації гостям, вони здатні суттєво економити витрати на робочу силу та інші статті витрат, а також краще організувати роботу ресторану. Тож, щоб залишатися «у грі» ресторанам уже не можна не

зважати на цей факт, і тому актуальним є дослідження сучасних інноваційних технологій у ресторанній індустрії.

Нові концепції та тренди в ресторанному бізнесі допоможуть залучити нових гостей, підвищити їхню лояльність, збільшити середній чек на клієнта, а також залишитися на плаву та досягти успіху. Саме тому, на сьогодні інновації в ресторанному бізнесі є обов'язковим процесом для кожного ресторану [33]. Як зазначалося вище, інноваціями в ресторанній індустрії можна вважати впровадження новітніх технологій і методів для забезпечення ефективної діяльності підприємства, вдосконалення процесу обслуговування та виготовлення продукції, а також забезпечення задоволення споживачів і спонукання до бажання прийти ще.

Основною метою інноваційної діяльності у сфері ресторанної індустрії є забезпечення зростання технологічного рівня та конкурентоспроможності підприємства. Тому інноваційна політика у сфері ресторанного господарства має бути спрямована на підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу підприємств, оновлення наявних і створення нових технологій у ресторанній індустрії з урахуванням світового досвіду, активізацію процесів комерціалізації наукових розробок та інше.

Так, сучасні інноваційні технології в ресторанній індустрії можна поділити на 3 основні групи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Інноваційні технології в ресторанній індустрії

Джерело: складено автором за [34]

1. До першої групи належать інноваційні технології, що оптимізують процес приготування їжі та підвищують його ефективність (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Топ-15 інноваційних технологій, що вдосконалюють процес приготування їжі

№	Технологія	Опис
1	CookVak	Вакуумне приготування при низьких температурах
2	Sous-vide	Тривале термічне оброблення продуктів у вакуумному середовищі при контрольованій температурі
3	Cook-in	Приготування та зберігання страв у спеціальній упаковці
4	Термоміксинг	Автоматизоване змішування, подрібнення та термічна обробка
5	Capkold (Controlled Atmospheric Packaging Kept Cold)	Технологія контрольованого пакування й охолодження
6	Cook&Chill	Методика приготування з подальшим швидким охолодженням
7	Інтенсивне охолодження та шокове заморожування	Збереження текстури та органолептичних властивостей продуктів
8	Josper (Хоспер)	Поєднання гриля та закритої печі на деревному вугіллі
9	RasoJet (Пакоджет)	Емульгування та мікроподрібнення заморожених продуктів
10	Нітротехнології	Використання рідкого азоту для створення інноваційних текстур та швидкого охолодження
11	Конвекційно-парові печі	Поєднання парової та конвекційної теплової обробки для точного контролю приготування
12	Мультифункціональні термічні станції	Обладнання, що поєднує функції смаження, варіння, тушкування та випікання
13	Ультразвукове емульгування	Використання ультразвукових хвиль для створення стійких емульсій та екстрагування смаків
14	Гідростатичне високотемпературне приготування (HPP – High Pressure Processing)	Обробка високим тиском для покращення текстури продуктів без втрати смакових якостей
15	3D-друк харчових продуктів	Формування складних структур їжі шляхом пошарового нанесення компонентів

Джерело: складено автором на основі [35]

Дане інноваційне обладнання дає змогу ресторанному підприємству:

1) підвищити продуктивність праці;

- 2) забезпечити дотримання технології приготування та підвищення якості приготування страв;
- 3) мінімізувати втрату харчової цінності продукції;
- 4) знизити витрати, пов'язані з контролем технологічного процесу;
- 5) знизити витрати виробництва за рахунок зниження матеріаломісткості та енергоємності;
- 6) забезпечити безперервність роботи обладнання (сучасне обладнання може працювати безперервно в кілька змін);
- 7) забезпечити зниження часових витрат на приготування продукції;
- 8) оптимізувати організацію виробничого процесу.

2. Цифровізація ресторанної сфери являє собою один із головних напрямів, орієнтованих на модернізацію й трансформацію галузі в умовах високої конкуренції та мінливих споживчих переваг. Вона охоплює безліч процесів, починаючи з автоматизації внутрішніх операцій, як-от управління запасами та персоналом, і закінчуючи взаємодією зі споживачами через онлайн-платформи та мобільні застосунки [36].

До другої групи інноваційних технологій належать ІТ-рішення, застосування яких сприяє підвищенню операційної ефективності ресторанного бізнесу, оптимізації ресурсів та покращенню якості обслуговування клієнтів (табл. 1.7).

Впровадження інформаційних технологій у закладі дає змогу скоротити час на більшість рутинних робіт у ресторані. Це дає змогу закладам не тільки надати повну інформацію про заклад дистанційно, проводити онлайн анкетування, а й збільшити кількість замовлень на доставку та бронювання столиків.

Автоматизовані системи управління та різноманітне програмне забезпечення дає змогу здійснювати ефективне управління підприємством, допомагає вдосконалювати процес обслуговування та виробництва, скорочувати витрати та інше.

Таблиця 1.7

Інноваційні IT-технології управління ресторанним бізнесом

№	Технологія	Опис
1	ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтегроване управління ресурсами підприємства (фінанси, персонал, логістика)
2	Fidello F&B	Програмний комплекс для контролю запасів, обліку продажів та управління персоналом
3	CRM-системи (Customer Relationship Management)	Системи управління взаємодією з клієнтами, персоналізація обслуговування
4	Онлайн-платформи для бронювання столиків	Системи автоматизованого резервування місць у ресторанах
5	Веб-сайт закладу	Офіційна сторінка ресторану для надання інформації та взаємодії з клієнтами
6	Мобільні застосунки	Додатки для замовлення страв, здійснення платежів та програм лояльності
8	Мобільний маркетинг	Використання push-сповіщень, SMS-розсилок, рекламних кампаній у додатках
9	Програмні рішення для аналізу відгуків	Використання текстової аналітики (NLP) для оцінки рівня задоволеності клієнтів
10	Системи цифрової робочої сили	Роботизовані платформи для автоматизації повторюваних процесів (звітність, контроль залишків)
11	Системи аналізу енергоспоживання	Моніторинг витрат електроенергії, газу та води для підвищення енергоефективності
12	POS-системи (Point of Sale)	Автоматизація розрахунків, зменшення помилок касирів, пришвидшення обслуговування
13	Автоматизовані системи контролю якості	НАССР-рішення для моніторингу критичних точок безпеки харчових продуктів
14	IoT-рішення (Internet of Things)	Контроль складських запасів, температурного режиму, віддалене керування обладнанням

Джерело: складено автором за [37]

Процес цифровізації в ресторанному бізнесі можна структурувати на чотири ключові групи, кожна з яких має певне функціональне навантаження і сприяє оптимізації різних елементів роботи підприємства (рис. 1.3).

Отже, цифрові технології позитивно впливають на внутрішні процеси підприємств, змінюючи характер взаємодії з переліченими вище групами, тим самим створюючи ефективніші, гнучкіші та стійкіші бізнес-моделі, які сприяють легшій адаптації до мінливих ринкових умов і споживчих уподобань.

3. Цифрові технології в ресторанных закладах виступають як каталізатор змін, що забезпечує зростання ефективності та стійкості підприємницької діяльності, а також поліпшення якості послуг, що надаються [38].

Гості	Персонал	Фінанси	Постачальники
•сервіси, які забезпечують збір інформації про гостей ресторану та підтримання взаємовідносин з ними	•сервіси для оптимізації та стандартизації роботи трудового колективу	•ІТ-технології, спрямовані на автоматизацію бухгалтерського обліку, управлінського обліку, продажів тощо, з метою оптимізації процесів бюджетування та контролю за витратами підприємства	•сервіси дають змогу мінімізувати кількість помилок, значно прискорюють обмін даними між учасниками ринку, покращують процес контролю за запасами і поставками

Рис. 1.3. Функціональне навантаження ІТ-технологій в ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором за [39]

Наприклад, за їхньою допомогою розширюються можливості взаємодії зі споживачами за допомогою формування персоналізованих пропозицій і поліпшення зворотного зв'язку.

До третьої групи інноваційних технологій належать рішення, які формують імідж ресторану як інноваційного закладу, що йде в ногу з сучасними тенденціями (табл. 1.8).

Як бачимо, для успішного використання цифрових технологій підприємствам ресторанного бізнесу необхідно інвестувати в ІТ-інфраструктуру, а також адаптувати свою організаційну структуру і підходи до управління.

Згідно з даними міжнародної аналітичної компанії HolonIQ, у 2023 р. обсяг виручки вітчизняних цифрових сервісів для ресторанного сегмента в Україні становив 5,8 млрд грн., що на 68,3% більше, ніж у 2022 р. Таке значне зростання демонструє підвищену увагу до цифровізації у галузі та активне впровадження технологій, що оптимізують процеси обслуговування споживачів і управління ресурсами підприємств. Водночас кількість реалізованих програмних продуктів для автоматизації замовлень і доставки їжі в Україні збільшилася на 9,4% [40].

Таблиця 1.8

Технології, що надають підприємствам ресторанного господарства
унікальності та привабливості

№	Технологія	Опис та значення для ресторанного бізнесу
1	Екран-планшети на столах	Забезпечують інтерактивну взаємодію клієнтів із меню, дозволяють замовляти страви безпосередньо з пристрою
2	Сенсорні дисплеї та інтерактивні панелі	Використовуються для перегляду меню, залишення відгуків, персоналізації замовлень
3	QR-коди та електронне меню	Спрощують процес замовлення, зменшують потребу у фізичних меню, покращують санітарні умови
4	LED-технології сповіщення	Використовуються для підсвічування страв, інформування про статус замовлення або як частина атмосферного дизайну
5	Харчові 3D-принтери	Дозволяють створювати унікальні страви та складні їстівні структури, що приваблюють клієнтів
6	Сенсорні пристрої для приготування їжі	Автоматизовані кухонні системи, що забезпечують точність і стабільність приготування страв
8	Тривимірні проєкції та відеомеппінг	Використовуються для створення візуального ефекту на столах, у приміщенні, демонстрації приготування страв
9	Голографічні меню та візуальні ефекти	Додають елемент футуристичності та інтерактивності у взаємодію клієнта з рестораном
10	Персоналізовані аудіо- та ароматичні ефекти	Використовуються для створення унікальної атмосфери та підсилення гастрономічного досвіду
11	Роботи-офіціанти та автоматизовані системи подачі	Підвищують рівень обслуговування та створюють інноваційний імідж закладу
12	Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR)	Дозволяють клієнтам переглядати 3D-моделі страв перед замовленням або створюють інтерактивний розважальний контент

Джерело: складено автором за [41]

Отже, існує безліч інноваційних технологій в ресторанній індустрії. Висока конкуренція на ринку зумовлює рестораторів постійно вдосконалювати свої заклади, і тому інновації в ресторанній індустрії мають значний вплив на розвиток даного ринку.

Інновації дають змогу забезпечити високу конкурентоспроможність закладу, шляхом скорочення витрат на виробництво, оптимізацією управління, інформованістю споживачів про заклад та його особливості, привернення уваги та зацікавленості споживачів у закладі тощо.

Висновки до розділу 1

Інновації відіграють вирішальну роль у розвитку бізнесу та економіки, сприяючи підвищенню ефективності діяльності й задоволенню потреб споживачів. Наукові дослідження формують підґрунтя для технологічного прогресу. Зміни в інноваційній сфері – від незначних удосконалень до глибоких трансформацій – відображають їхній вплив на економічні та соціальні процеси. Класифікація інновацій полегшує управління інноваційною діяльністю, дозволяючи ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та враховувати ринкові, соціальні й економічні чинники.

У ресторанному господарстві інновації є важливим чинником сталого розвитку та зростання конкурентних переваг. Йдеться про запровадження новітніх технологій кулінарної обробки, удосконалення організаційної структури, автоматизацію управлінських процесів і впровадження сучасних маркетингових підходів. Це забезпечує зниження операційних витрат і покращення якості обслуговування, що є вирішальним для задоволення потреб споживачів. Швидка реакція на зміни попиту й споживчих вподобань дозволяє розширювати клієнтську базу й підтримувати лояльність, забезпечуючи стабільність і успіх у довгостроковій перспективі.

Сучасні технологічні інновації в ресторанному секторі охоплюють автоматизацію виробництва, підвищення якості страв, покращення управління бізнес-процесами та взаємодії з клієнтами.

Використання автоматизованих систем, розумного обладнання, енергоощадних рішень, цифрової аналітики та інноваційних маркетингових інструментів сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та дотриманню стандартів безпеки. Інтеграція цих технологій допомагає закладам швидко адаптуватися до змін на ринку, утримувати високу якість сервісу та посилювати конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВІНСТОН ЧЕРЧІЛЬ»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Вінстон Черчіль»

В умовах кризових явищ та непередбачуваних обставин кожне підприємство старається втриматися на плаву, продовжувати працювати для своїх потенційних клієнтів, шукати шляхи для свого розвитку. Досліджуване підприємство – ресторан «Вінстон Черчіль» є відомим у місті Тернополі закладом сфери ресторанного бізнесу, яке працює на даному ринку понад 10 років. Місцезнаходження підприємства: м. Тернопіль, вул. Бродівська, буд. 5А.

Організаційно-правова форма здійснення підприємницької діяльності ресторану «Вінстон Черчіль» на ринку надання послуг ресторанного господарства – приватне підприємство, яке очолює фізична особа (в даному випадку ресторатор), яка відповідно: володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем та відповідачем у суді, арбітражному суді, має право укладати угоди.

Зазначимо, що ресторан «Вінстон Черчіль» – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає й організовує споживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів.

Ресторан «Вінстон Черчіль» позиціонує себе як міський ресторанний заклад із затишною обстановкою, розташований недалеко від центру міста Тернопіль, поруч із залізничним вокзалом. «Фітнес меню» – нова мета закладу, допомогти гостям ресторану правильно харчуватися і прагнути до здорового способу життя. Організаційна структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, наочно представлена на рис. 2.1.

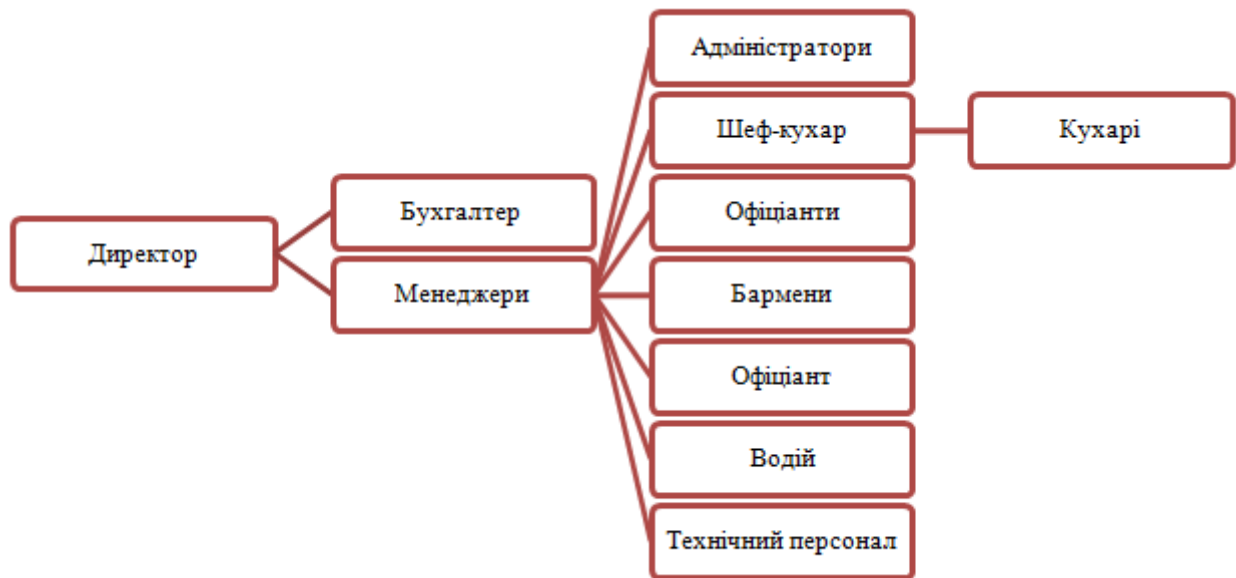


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Вінстон Черчіль»

Джерело: складено автором

Ієрархія організаційної структури ресторану «Вінстон Черчіль» має класичний лінійно-функціональний характер, де кожен рівень управління має свої чіткі обов'язки та підпорядкованість.

При аналізі ієрархії персоналу ресторану «Вінстон Черчіль» виявлено такі переваги:

- 1) чітка підпорядкованість – усі працівники мають безпосередніх керівників, що дозволяє ефективно контролювати роботу;
- 2) розподіл відповідальності – кожен підрозділ має власну сферу компетенцій, що мінімізує хаос у роботі;
- 3) можливість делегування – директор передає операційні завдання менеджеру, який далі розподіляє роботу серед виконавців;
- 4) баланс адміністративного та виконавчого персоналу – у структурі є як керівники, так і виконавці, що сприяє ефективному функціонуванню ресторану.

До недоліків організаційної структури ресторану можна віднести такі фактори:

- 1) повільна комунікація між підрозділами, якщо всі питання вирішуються лише через керівників;

2) залежність від керівників – виконавці не завжди можуть самостійно приймати рішення;

3) можливе дублювання функцій – наприклад, коли адміністратор та менеджер мають схожі завдання.

Усі співробітники ресторану мають належну професійну освіту, підготовку і досвід роботи. Функціональні обов'язки персоналу ресторану «Вінстон Черчіль» подано в Додатку А. Слід зазначити, що керівник закладу дбає про збереження працездатності та ефективності праці своїх працівників і забезпечує для цього належні трудові, соціальні та культурно-побутові умови, зберігає позитивний психологічний клімат усередині закладу.

Розрахунок фонду заробітної плати включає фонд основної та додаткової заробітної плати працівників, які перебувають у штаті підприємства. Витрати на оплату праці плануються виходячи з прогнозованої середньої зарплати і прогнозованої чисельності. Період роботи персоналу 12 місяців. Структуру персоналу ресторану «Вінстон Черчіль» і розрахунок фонду заробітної праці (ФЗП) працівників наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура персоналу ресторану «Вінстон Черчіль» та розрахунок фонду
оплати праці

Посада	Кількість, осіб	Оклад, тис. грн	ФЗП/рік, тис. грн	Відрахування з ФЗП/рік, тис. грн	Разом/рік, тис. грн
Директор	1	22,00	264,00	71,28	335,28
Бухгалтер	1	15,00	180,00	48,60	228,6
Менеджер	1	16,00	192,00	51,84	243,84
Кухар 5 розряду	1	13,00	156,00	42,12	487,68
Кухар 3 розряду	2	12,00	288,00	77,76	365,76
Кухар 2 розряду	2	11,00	264,00	71,28	335,28
Адміністратор	2	14,00	336,00	90,72	426,72
Офіціант	6	11,00	792,00	213,84	1 005,84
Бармен	2	11,00	264,00	71,28	335,28
Водій	1	10,00	120,00	32,4	152,40
Технічний персонал	2	9,00	216,00	58,32	274,32
Разом	21	144,00	3 072,00	829,44	3 185,16

Джерело: складено автором на основі [42]

Фонд заробітної плати ресторану «Вінстон Черчіль» на рік становитиме 3 185,16 тис. грн, разом із відрахуваннями в фонди 27% (ЄСВ – 22%, військовий збір – 5%).

2.2. Оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведемо економічну характеристику ресторану «Вінстон Черчіль». Для цього необхідно проаналізуємо динаміку основних показників закладу за даними бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати.

Аналізуючи показники фінансово-господарської діяльності ресторану (табл. 2.2) за 2022–2023 рр., можна зазначити, що виручка підприємства за період, що розглядається, має тенденцію до збільшення. Так, у 2023 р. вона зросла на 34,47%. В абсолютному вимірі виручка за аналізований період збільшилася на 1 381,20 тис. грн.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023/2022		Питома вага, %		Відхилення 2023/2022, %
			Абсол., тис. грн	Відн., %	2022	2023	
Виручка (тис. грн)	4 000,0	5 381,2	1 381,2	34,47%	100%	100%	0%
Собівартість (тис. грн)	3 609,0	4 879,0	1 270,0	35,18%	90,2%	90,67%	0,47%
Валовий прибуток (тис. грн)	391,0	502,2	111,2	22,14%	9,8%	9,33%	-0,47%
Чистий прибуток (тис. грн)	261,6	354,5	92,9	26,21%	6,53%	6,6%	0,07%

Джерело: складено автором на основі [43]

Це пов'язано з тим, що за цей період відбулося збільшення обсягу продажів. Собівартість у 2022 році становила 90,2% у виручці, у 2023 році цей показник незначно збільшився до 90,67%.

Собівартість продукції з 2022 по 2023 рр., як і виручка, збільшилася з 3 609,20 тис. грн. до 4 8790 тис. грн. Це збільшення пов'язане з виробництвом

більшого обсягу продукції, зростання становило 1 270,0 тис. грн. або 35,18%. Настільки значне зростання обсягів продажів пояснюється збільшенням популярності закладу серед жителів і гостей м. Тернополя. Збільшення частки собівартості у виручці є негативним моментом, оскільки збільшення собівартості призводить до зменшення суми прибутку та рівня рентабельності.

Валовий прибуток – різниця між виручкою підприємства від продажу товарів і надання послуг та витратами на їх виробництво (надання), обчислена до вирахування податку на прибуток. У 2022 році валовий прибуток ресторану «Вінстон Черчіль» склав 391,0 тис. грн., у 2023 р. – 502,2 тис. грн., що на 111,2 тис. грн. більше за попередній рік – зростання валового прибутку за аналізований період становило 22,14%. Важливо зазначити, що ще швидшими темпами в аналізованому періоді збільшується прибуток від реалізації та чистий прибуток.

Кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства, що характеризує абсолютну ефективність роботи, є прибуток. У рамках діяльності ресторану спостерігається тенденція збільшення чистого прибутку. У 2022 році цей показник дорівнював 261,6 тис. грн., у 2023 р. – 354,5 тис. грн. За аналізований період зростання чистого прибутку становило 26,21% або 92,9 тис. грн.

У 2022 р. показник загальної рентабельності становив 0,11, у 2023 р. він зменшився до 0,10 (-9,09%), що вказує на незначне зменшення загальної ефективності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності підприємства

Показники	Значення (коеф.)		Відхилення, 2023/2022	
	2022	2023	Абсол.	Відн., %
Рентабельність реалізації	0,08	0,08	0,00	0,00%
Рентабельність загальна	0,11	0,10	-0,01	-9,09%
Рентабельність основного капіталу	0,25	0,33	0,08	33,09%
Рентабельність власного капіталу	0,29	0,34	0,05	16,61%
Фондорентабельність	0,25	0,22	-0,03	-12,00%

Джерело: складено автором на основі [43]

Аналіз показав, що рентабельність продажів залишилася без зміни на рівні 0,08, що свідчить про стабільність на рівні продажів. Рентабельність основного капіталу зростає на 33,09%, що говорить про більш ефективне використання основних засобів. Також відбулося збільшення рентабельності власного капіталу на 16,61%, що вказує на покращення ефективності використання власних коштів. Зниження фондорентабельності на 12% може вказувати на менш ефективне використання основних засобів для отримання чистого прибутку.

Аналіз динаміки показників платоспроможності ресторану «Вінстон Черчіль» (табл. 2.4) вказує на незначне зниження поточної ліквідності, що свідчить про зменшення здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Однак покращення коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на достатній рівень платоспроможності. Зростання власних оборотних коштів та покращення коефіцієнта маневреності свідчать про покращення гнучкості в управлінні фінансами. Зниження частки власних коштів у загальному обсязі поточних активів є незначним і не має істотного впливу на фінансову стабільність. Збільшення коефіцієнта покриття запасів вказує на покращення здатності покривати запаси власними коштами.

Таблиця 2.4

Динаміка показників платоспроможності ресторану «Вінстон Черчіль»

Показник	Рік		2023/2022	
	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,31	8,09	-0,22	-0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,53	5,57	0,04	0,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	4,74	4,97	0,24	0,33
Величина власних оборотних коштів (тис. грн)	2053,00	2072,00	19,00	21,00
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,09	0,03	0,13	0,85
Частка власних коштів у загальному обсязі поточних активів	0,47	0,46	-0,93	0,00
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-0,10	0,04	0,14	-42,39%
Коефіцієнт покриття запасів	5,53	5,57	0,04	100,80%

Джерело: складено автором на основі [43]

Значення коефіцієнта поточної ліквідності балансу незначно зменшилося за аналізований період на 0,22 з 8,31 до 8,09. Це є негативною тенденцією. Загальна платоспроможність ресторану зменшується, підприємство стає менш надійним партнером, збільшується ризик господарських і кредитних взаємовідносин із рестораном «Вінстон Черчіль».

Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану «Вінстон Черчіль» свідчить про ефективність його функціонування, що підтверджується позитивною динамікою ключових фінансових показників. Підприємство здійснює надання послуг у сфері громадського харчування та організацію дозвіллевих заходів.

Оцінка фінансового стану підприємства є критично важливою на етапі розробки та впровадження нових проєктів, оскільки вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації з фінансового боку. Визначення складу та структури активів і пасивів, а також оцінка можливостей для інвестування, зокрема наявність вільних фінансових ресурсів та ефективність використання основних засобів, є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестування та подальшого розвитку підприємства.

2.3. Аналіз галузі та локального ринку ресторанних послуг

Ринок ресторанних послуг залишається індикатором поведінки населення, оскільки їжу вважають життєво важливою необхідністю. Незважаючи на кризові явища, українцям вдається проявити культуру відвідувань закладів з одночасним бажанням оптимізувати особистий або сімейний бюджети.

В умовах інтенсивного робочого ритму харчування залишається невід'ємним елементом графіка зайнятих. Місцезнаходження, якість, швидкість приготування – це тільки мала частина запитів сучасного споживача. У нерозкритому потенціалі залишається населення з особливими гастрономічними вподобаннями (якість їжі, дієти), а також ті, хто не відвідує

підприємства громадського харчування через обмежений бюджет. Клієнтський потік галузі зростає з кожним роком. Не змінюється зростання цін, а в зоні динаміки перебувають структура бізнесу, вподобання споживача залежно від якості та часу доби.

Скорочення кількості підприємств ресторанної галузі одночасно є наслідком кризи і показником збільшення ємності ринку. Особливу роль у їхньому просуванні відіграє розміщення. Відкриття нових точок у місцях із високою пропускнуою спроможністю помітно збільшує потік клієнтів. Проводячи аналіз ресторанного ринку, багато аналітиків відзначають ефективність просування бізнесу в соціальних мережах. Саме там сьогодні перебуває потенційний споживач. У групах і колонках новин стало легше і простіше заповнювати свої плани на вечір.

Багато в чому завдяки франчайзингу, в Україні збільшується кількість успішних закладів. Працюючи за готовою бізнес-моделлю, підприємства є цікавими і для клієнтів, і для власників компаній. Кількість проєктів, запущених за вітчизняними та іноземними франшизами, в Україні сягає понад 8500. Виходячи із загальної кількості точок приготування їжі, частка мережевих ресторанів уже перевищує 38%.

Експерти прогнозують збереження зростання і на 2025 рік у діапазоні середніх показників по галузі на 4%–5%. Продовження тенденції пов'язане з деяким розширенням асортименту підприємств до бізнес-ланчів (збільшує приплив в обідній час), а також наданням потужностей в оренду для проведення ділових банкетів, інших урочистостей [44].

Тиск кризи і структурних змін, які задає законодавець, продовжить відчуватися у великому бізнесі. Дорогі ресторани поступово стають непопулярними через необхідність економії на харчуванні та достатній рівень сфери обслуговування в невеликих ресторанах, барах, кав'ярнях та інших закладах.

Достатній асортимент підприємств дає змогу споживачам обирати якість харчування і розцінки в місцях перебування, приурочених до місць роботи і

проживання. Якщо кав'ярні та ресторани логічно перебувають у зоні висхідного тренду, то дещо несподіваною у цьому плані є картина з фреш-барами. Брендним асортиментом тут вважаються свіжовичавлені соки, інші види напоїв. Періоди зниження клієнтського потоку ці заклади заповнюють звичними послугами харчування з помірним переходом на міцні напої у вечірній час. А ось аналіз ринку піцерій показує «девальвацію» сектору, оскільки піца як продукт вийшов із зони уваги. До того ж цей продукт сьогодні є в меню практично будь-якого закладу, включно з супермаркетами.

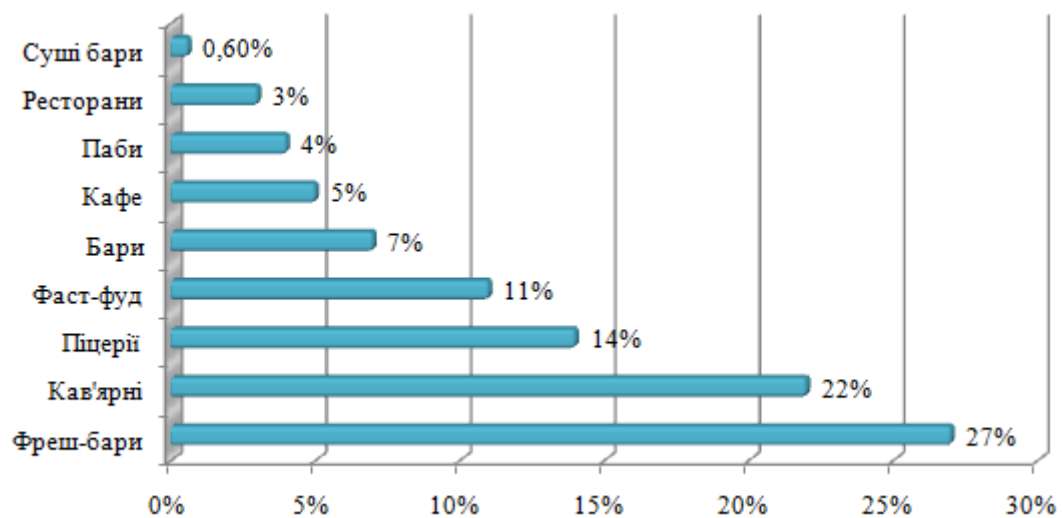


Рис. 2.2. Прогноз розвитку ресторанного бізнесу на 2025 р., %

Джерело: складено автором за [44]

Якщо звичні ресторани поки що тільки претендують на потрапляння до віхи історії, то доволі чіткий тренд намітився в ніші суши барів. Цей напрям показує негативну динаміку. Фаст-фуд у японському форматі стає менш популярним, а прихильники азійської кухні зберігають свої вподобання в закладах, що залишилися, або вдома.

Щодо динаміки розвитку галузі в Тернопільській області, зазначимо, що в 2022 році на споживчому ринку області здійснювали діяльність 1 529 підприємств ресторанної індустрії, що на 0,1% менше ніж у 2022 році (1531 одиниць). Загальна кількість посадкових місць у рестораних підприємствах на 1 січня 2024 року становила 144,9 тисяч [45].

Серед основних характеристик сучасного ресторанного бізнесу – орієнтація на усереднену європейську кухню. Можна зазначити, що з національних кухонь в місті Тернополі масово представлено європейську кухню, серед найпопулярніших – Ресторанний комплекс «Хутір», ресторани «Володар», «Панська садиба», «Ковчег», «Панорама», «Garden Hall», «Глобус», «Вогнем і ножем», «Едем» тощо; італійські ресторани: «Semolino», «Prospect», «Antica Eatery», «Bianco», «Centrale»; японські/китайські ресторани «Vibe Sushi», «Stone street», «Guru Food», «Yummy Restaurant»; а також східно-кавказський мікс – ресторани «Warung», «Султан», «Tbilisi.Ge», «Хінкальня», «Апарат» та ін. Надзвичайно популярними є заклади з українською кухнею – ресторани «Панська садиба», «Старий млин», «Три Миколи», «На дубах», «Майдан», «Галич».

Слід зазначити, що нині найбільш стійкі до кризових явищ мережеві ресторанні підприємства. У Тернопільській області функціонує найбільша у світі мережа ресторанів швидкого харчування McDonalds, а також мережеві фаст-фуди ChickenHut, Mo Burger, Rola Food Factory, Good Food.

Високоціновий сегмент ресторанного бізнесу і франшизні проекти впроваджуються повільно. Водночас активно розвивається інший сегмент ринку громадського харчування – фаст-фуд (підприємства швидкого харчування), що свідчить про орієнтацію населення на демократичні формати громадського харчування. Затребуваність цього сегмента, як і раніше, зростає.

В Україні ресторанна індустрія недостатньо розвинена. Так, в Україні на 1000 осіб припадає менше 1 ресторанного підприємства; у Тернопільській області – 1; у США, Німеччині – 2; у Великій Британії – 4; в Італії, Франції – 5; Китаї – майже 6 закладів [46].

Сфера харчування поза домом належить до такого роду ринків, де пропозиція породжує попит. Недостатню кількість об'єктів харчування поза домом не можна пояснювати відсутністю попиту. Бажання сучасної людини поснідати, пообідати, повечеряти або просто «перекусити» поза власним житлом є природним, відповідає сучасному темпу та способу життя і практично

не залежить від рівня її доходу. Таке бажання має задовольнятися наданням різних цінових можливостей харчування поза домом.

Загалом по Тернопільській області питома вага посадкових місць у ресторанах і барах на 1 січня 2024 р. становить 30%, що вдвічі перевищує нормативні показники. У розрізі громад області найбільша питома вага посадкових місць на цей тип підприємств припадає на Тернопільський район (57%), Золочівський район (41,3%), Кременецький район (36,4%), місто Тернопіль (35%), Чортківський район (30%), Підволочиський район (25%).

Таким чином, наявна у ресторанній сфері області матеріально-технічна база дає змогу забезпечувати стабільні темпи зростання обороту. У 2023 р. оборот бізнесу становив 7830,0 млн. грн, що у фізичному обсязі на 5,1% вище, ніж у 2022 р.

Найвищі темпи розвитку обороту спостерігалися у 2018 р. порівняно з 2017 р. (122,5%). Динаміка фізичного обсягу продажів ресторанної продукції також має позитивну динаміку, крім 2021 р., порівняно з попереднім роком, коли реальний обсяг реалізації продукції та послуг ресторанів знизився на 2,2%.

За 2020-2023 рр. збільшився оборот ресторанного бізнесу на душу населення з 4062 грн у 2020 р. до 5046,9 грн у 2023 р. Приріст склав 984,9 грн (24,2%) [46].

Наразі цінова політика ресторанів і барів, що становлять близько 19% ресторанного ринку Тернопільської області, за ціновим пріоритетом позиціонує себе як гастрономічні ресторани класу «люкс» або «вищий». Середній чек подібних закладів 1–1,5 тис. грн і вище, відповідно, для більшості населення області ціна є основним обмеженням, яке не дає змоги відвідувати подібні заклади. Тому спостерігається низька завантаженість матеріально-технічної бази підприємств харчування. Серед негативних чинників також нестача обігових коштів і неможливість використання кредитних ресурсів у зв'язку з високими відсотковими ставками і нестабільністю кредитно-грошових відносин у країні [47].

Аналізуючи ситуацію, що склалася у сфері ресторанних послуг на споживчому ринку області, можна виділити такі проблеми:

1) недосконалість нормативної правової бази, що регулює діяльність ресторанних підприємств;

2) відхилення від нормативних показників кількості посадкових місць на 1000 жителів;

3) нерівномірний типовий розподіл ресторанної мережі в розрізі громад області;

4) нерівномірний територіальний розподіл об'єктів ресторанних підприємств (концентрація об'єктів здебільшого здійснюється в центральних частинах міських округів і районних селищах області та виражається в нерівномірній забезпеченості населення, яке там живе);

5) недостатня кількість підприємств, що пропонують продукцію низької та середньої цінової категорії, спеціалізованих організацій дієтичного харчування, дитячих і молодіжних закладів тощо;

6) брак кваліфікованих кадрів для роботи на підприємствах;

7) недостатньо високий рівень якості продукції та послуг на ресторанних підприємствах;

8) труднощі із забезпеченням ресторанів якісною сировиною, зокрема свіжою сільськогосподарською продукцією, низький рівень логістики в даній сфері; відсутність сучасних оптових ринків із продажу якісної свіжої сільськогосподарської продукції з урахуванням вимог індустрії, унаслідок чого ця продукція надходить на підприємства за кілька днів, проходячи через кількох посередників, що збільшує витрати та строки доставки, знижує якість сировини і готових страв;

9) недостатня кількість підприємств з українською кухнею, оформлених у національному стилі, з урахуванням етнічних особливостей області. Тоді як у багатьох країнах світу ресторани мають самотійну культурну, історичну цінність, є частиною іміджу міста і країни. Ресторанний бізнес розвинених країн багато в чому побудований на гастрономічному туризмі;

10) відсутність регіональних мережеских ресторанних брендів;

11) низький рівень оплати праці працівників галузі.

Проведення SWOT-аналізу передбачає вивчення внутрішніх чинників діяльності ресторану (сильні та слабкі сторони), на які компанія може вплинути, а також зовнішніх чинників ринку (можливості та загрози).

В ході роботи було проведено анкетування відвідувачів ресторану «Вінстон Черчіль», під час якого було опитано 100 респондентів методом випадкового без повторного відбору. Випадкова вибірка полягає в тому, що вибіркова сукупність утворюється в результаті ненавмисного випадкового відбору окремих одиниць із генеральної сукупності. Учасникам анкетування було запропоновано оцінити представлені показники діяльності ресторанних підприємств, що знаходяться в зоні локації (якість продукції, асортимент, сервіс, ціна, місце розташування, режим роботи) за п'ятибальною шкалою, середньозважені показники наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів

Критерії	Старий млин	SfeRa	На небі	Friday	Оскар
Якість меню/страв	4,5	4	4	4,3	5
Асортимент	4	3	3,8	4,7	5
Сервіс	4,7	3,5	3,5	4	4,5
Ціна	4	3	4	3	3,5
Місце розташування	5	4	5	4	4
Режим роботи	5	5	5	5	5
Паркування	4	3	1	2	3
Літня веранда	4	3	3	1	3
Програма лояльності	1	1	2	1	2
Разом	36,2	29,5	31,3	29	35

Джерело: складено автором

На підставі даних таблиці сильних і слабких сторін конкурентів було складено багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3). Невдале вуличне паркування в ресторанів «SfeRa» та «Оскар», у «Friday» та «На небі» паркування взагалі відсутнє, а ресторан «Старий млин» має власне паркування.

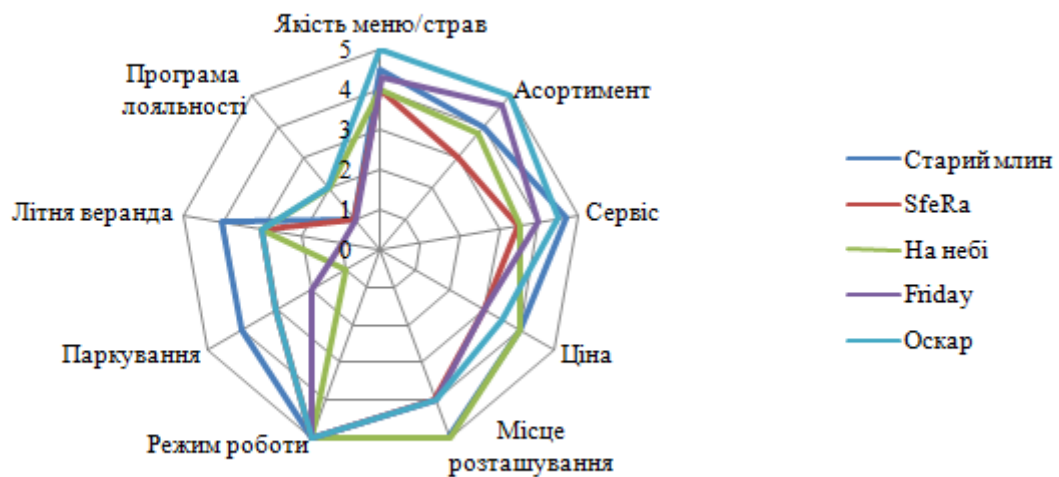


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Місце розташування у всіх конкурентів ресторану «Вінстон Черчіль» доволі вдале, у центральній частині міста та в місцях транспортної доступності.

Цінова політика у конкурентів досить різноманітна, як і сервіс. Максимальні бали за цими критеріями в ресторану «Старий млин», яке вирізняється відповідністю ціни та сервісу, а також якістю наданих послуг і продукції. Зазначимо, що максимальний середній бал у ресторану «Старий млин», найнижчий – у «Friday».

Обробка результатів дослідження дала змогу побудувати підсумкову матрицю SWOT-аналізу ресторану «Вінстон Черчіль» (табл. 2.6).

SWOT-аналіз дає змогу проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники підприємства, оцінку ризиків і конкурентоспроможність продукції. Як бачимо, використання стратегічних можливостей, зокрема розширення цільової аудиторії та покращення якості обслуговування, сприятиме розвитку ресторану, проте зростаюча конкуренція та зниження купівельної спроможності населення становлять суттєві ризики для його подальшого функціонування.

Успіх будь-якого бізнесу залежить від його здатності пристосовуватися до постійно змінних зовнішніх умов.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ресторану «Вінстон Черчіль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- хороша технічна оснащеність кухні; - збалансоване меню; - високий рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу; - добре збалансоване меню; - наявність постійних споживачів-гостей;	- ігнорування прогресивних форм обслуговування споживачів; - недостатня матеріальна і відсутність моральної мотивації праці обслуговуючого персоналу; - сильна конкуренція; - відсутня рекламна діяльність
Можливості	Загрози
- вдале розташування; - підвищення якості обслуговування; - зростання цільової аудиторії	- зростаюча конкуренція; - падіння купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором

Як і для будь-якого підприємства, зовнішнє середовище відіграє важливу роль у діяльності ресторану «Вінстон Черчіль». Зовнішнє середовище закладу охоплює сукупність факторів і умов, що виникають незалежно від її внутрішніх процесів, проте мають значний вплив на функціонування, конкурентоспроможність та ефективність господарської діяльності. Взаємодія із зовнішнім середовищем визначає стратегічні напрями розвитку закладу, сприяє його адаптації до ринкових змін і забезпечує довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

Аналіз зовнішнього середовища здійснимо на основі PEST-аналізу (табл. 2.7). Цей аналіз пропонує структурований підхід до виявлення ключових політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, котрі впливають на діяльність ресторанного закладу. PEST-аналіз ресторану «Вінстон Черчіль» підтверджує, що його діяльність значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Політичні та економічні зміни можуть як сприяти розвитку, так і створювати загрози. Соціокультурні тенденції відкривають можливості для розширення аудиторії, а технологічні інновації покращують якість обслуговування, хоч і потребують інвестицій. Гнучка адаптація до цих факторів до змін у зовнішньому середовищі дозволить ресторану підвищити конкурентоспроможність і забезпечить сталий розвиток.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ресторану «Вінстон Черчіль»

Група факторів	Опис впливу факторів
Політичні фактори	
Податкова політика	Підвищення податків зменшить прибуток і рентабельність
Державне регулювання ринку	Підтримка малого бізнесу з боку держави сприяє розвитку ресторанного бізнесу та появи нових форматів
Екологічні чинники	Введення більш суворих правил до сировини призводить до збільшення витрат підприємства
Економічні фактори	
Спад економічного рівня держави	Призводить до зниження рівня доходів населення, а як наслідок до зниження попиту на ресторанный послуги
Зниження платоспроможного населення	Тенденція зниження добробуту населення, відповідно зменшує витрати на ресторанный послуги
Підвищення рівня безробіття	Дозволяє забезпечити трудовими ресурсами, зокрема офіціантами, і скоротити витрати, спричинені плинністю кадрів
Зростання рівня інфляції	Призводить до зростання цін на сировину, що викликає зростання собівартості
Зростання відсоткових ставок	Збільшує термін окупності підприємства, оскільки в проєкті передбачається взяття кредиту в банку
Соціокультурні фактори	
Демографічна ситуація	Зменшення чисельності населення м. Тернополя за рахунок зниження народжуваності та імміграції призводить до зниження попиту на послуги ресторанный підприємств
Рівень освіти	Рівень освіти населення підвищує рівень доходів населення, а як наслідок – зростання попиту на ресторанный послуги
Зростання популярності харчування «поза домом»	Цей фактор призводить до зростання кількості відвідувачів, а як наслідок – до зростання виручки від реалізації
Прагнення до здорового способу життя, мода на схуднення	Необхідність розробки дієтичного меню – позитивний ефект на кількість клієнтів, обсяг продажів
Технологічні фактори	
Впровадження на ринок технологічних нововведень	Використання сучасного обладнання дозволяє розробляти нові страви, знижувати собівартість, підвищувати якість, освоїти нові технології виробництва – це веде до зростання лояльності клієнтів та зростання відвідувачів
Зростають вимоги до додаткового обладнання, пов'язаного з технічним прогресом	Виникає потреба WI-FI, відеоспостереження, безготівкового розрахунку, що призводить до зростання витрат. Однак, зрештою, цей фактор призводить до зростання лояльності клієнтів

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 2

У ресторані «Вінстон Черчіль» сформовано чітку управлінську структуру, що дозволяє підтримувати організований розподіл функцій. Водночас ускладнена комунікація між структурними ланками та централізованість управлінських рішень гальмують оперативність. Висока кваліфікація працівників позитивно впливає на якість обслуговування та сприяє підтримці стабільної продуктивності.

Оплата праці базується на показниках середнього доходу, чисельності персоналу та тривалості виробничого циклу. Формування фонду здійснюється із врахуванням основних нарахунків та обов'язкових платежів.

Фінансові результати свідчать про зростання економічної активності, що супроводжується підвищенням прибутковості. Водночас відзначено послаблення ефективності використання майнових ресурсів та погіршення окремих платіжних показників. Незважаючи на це, загальний стан підприємства зберігає ознаки фінансової стійкості.

Серед конкурентних переваг – технічна оснащеність, досвідчений персонал, стабільна клієнтська база та збалансований асортимент послуг. Однак наявні проблеми з мотивацією працівників, обмеженим застосуванням сучасних цифрових рішень та недостатньою рекламною активністю негативно впливають на результативність. Перспективи розвитку пов'язані з оновленням підходів до обслуговування та активним реагуванням на зміну ринкових запитів. Серед зовнішніх ризиків виокремлюються зміни у споживчих настроях, зростання конкуренції та нестабільність економічного середовища.

Адаптація до зовнішніх змін є критично важливою умовою для збереження позицій на ринку та досягнення стратегічної стабільності закладу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «ВІНСТОН ЧЕРЧІЛЬ»

3.1. Організація виробничо-управлінських заходів щодо впровадження інноваційних технологій у ресторані «Вінстон Черчіль»

Як зазначалося вище, ресторан «Вінстон Черчіль» має високу ймовірність оплати рахунків, поставок і повернення кредитних ресурсів. Для подальшого підвищення ефективності діяльності закладу рекомендується провести комплекс заходів щодо зниження собівартості послуг, що надаються, за рахунок оптимізації роботи підприємства загалом та окремих його підрозділів зокрема. Водночас є можливість збільшити загальну прибутковість закладу шляхом розробки та впровадження нових методів приготування страв.

Розроблені нами заходи передбачають впровадження двох напрямів інновацій у діяльність підприємства (рис. 3.1).

Впровадження інноваційних технологій на підприємстві	
Інновації в технології виробництва - використання нового способу обробки продуктів «sous-vide»	Інновації в технології обслуговування - використання сучасних способів обробки замовлень - мобільний термінал офіціанта

Рис. 3.1. Заходи щодо інтеграції інноваційних технологій

в ресторані «Вінстон Черчіль»

Джерело: складено автором

Зупинимось детальніше на перевагах кожної з запропонованих інновацій.

Технологія су-від (франц. *Sous-Vide* – «у вакуумі») передбачає приготування продуктів у герметичному контейнері шляхом тривалого

нагрівання у водному середовищі за температури, що не перевищує 70°C. Вакуумне запечатування мінімізує втрати вологи, зберігаючи текстуру, смакові характеристики та аромат страви. Контрольована низькотемпературна обробка забезпечує рівномірне прогрівання продукту без ризику його пересушування або перегріву.

Окрім того, що такий спосіб приготування їжі корисний, він має значні функціональні переваги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функціональні переваги технології су-від для ресторану «Вінстон Черчіль»

№	Перевага	Опис
1	Експлуатаційна ефективність	Вакуумне пакування дозволяє заздалегідь готувати порційні страви, використовувати економічно вигідніші вирізки м'яса, скорочувати харчові витрати та оптимізувати виробничі процеси
2	Поліпшення текстури м'яса	Тривале низькотемпературне приготування розм'якшує жорсткі м'ясні волокна, забезпечуючи ніжну консистенцію кінцевого продукту
3	Енергоефективність	Відсутність потреби у відкритому вогні та високо-потужному обладнанні сприяє зниженню споживання електроенергії та газу
4	Відтворюваність рецептури	Стандартизовані умови приготування забезпечують стабільну якість страв незалежно від рівня кваліфікації кухаря
5	Технологія «приготування-зберігання»	Готові страви можуть тривалий час залишатися у водяній бані без ризику пере-готування, що підвищує гнучкість у подачі
6	Технологія «приготування – охолодження – регенерація»	Страви після су-від охолоджуються у крижаній бані або піддаються шоківому заморожуванню, а перед подачею регенеруються. Це скорочує час обслуговування клієнтів, зменшує харчові відходи та дозволяє ефективніше контролювати порції. Використання водяної бані для регенерації великої кількості страв одночасно мінімізує потребу в додатковому посуді, що економить час кухонного персоналу

Джерело: складено автором за [48]

Процес вакуумного приготування за методом су-від включає кілька ключових етапів:

1) підготовка продуктів – інгредієнти проходять ретельне миття, очищення та попередню обробку. За необхідності їх маринують, враховуючи,

що під час низькотемпературного приготування інтенсивність проникнення ароматичних сполук у продукт значно зростає;

2) вакуумування – продукти поміщають у спеціальні пакети (контейнери), з яких за допомогою вакуумного апарата видаляється повітря, що забезпечує відсутність контакту з киснем і запобігає окисленню;

3) термічна обробка – вакуумовані продукти готуються у водному середовищі за точно контрольованої температури, що гарантує рівномірне прогрівання без ризику переготування;

4) охолодження – після завершення термічної обробки страви охолоджують, використовуючи крижану баню або шокове заморожування, що сприяє збереженню текстури та органолептичних характеристик продукту [48].

Використання технології су-від у ресторанному бізнесі забезпечує високу якість страв завдяки точному контролю температури та рівномірному прогріванню продуктів. Метод сприяє збереженню смакових і ароматичних властивостей, оптимізації витрат сировини та підвищенню ефективності виробничих процесів; дозволяє стандартизувати рецептури, мінімізувати харчові відходи та зменшити енергоспоживання, що є ключовими факторами підвищення операційної рентабельності закладу.

Іншою інноваційною технологією, запропонованою для впровадження на підприємстві, є мобільний термінал офіціанта. Мобільний застосунок R-Keeper Mobile Waiter є інноваційним інструментом для офіціантів, що замінює традиційні паперові блокноти. Завдяки використанню даного застосунку, процес приймання замовлень значно прискорюється, що дозволяє зменшити час обслуговування та підвищити точність виконання замовлень. Впровадження цієї технології сприяє збільшенню обороту ресторану на понад 10% під час пікових годин, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи закладу. Програма є сумісною з будь-якими пристроями, не вимагаючи встановлення стаціонарних постів або підключення до дротового обладнання. Вона сприяє вирішенню основних завдань рестораторів, орієнтованих на забезпечення швидкого та ефективного обслуговування великої кількості клієнтів.

У порівнянні з традиційними методами приймання замовлень, застосування мобільного застосунку дозволяє значно зменшити час обробки замовлення. Процес готування страви розпочинається негайно після вибору клієнта, оскільки замовлення миттєво надходить на кухню, що усуває необхідність у затримках, пов'язаних з ручним записом вибору та передачею інформації. Цей підхід дозволяє оптимізувати обслуговування, навіть у випадку тимчасового розміщення зон прийому їжі та гостей.

Застосунок R-Keeper Mobile Waiter надасть низку переваг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги застосунку R-Keeper Mobile Waiter для ресторану «Вінстон Черчіль»

№	Перевага	Характеристика
1	Збільшення швидкості обслуговування та оборотності столів	Прискорює процес обслуговування та заощаджує час
2	Актуальне меню з урахуванням стоп-листів	Завжди актуальна інформація для офіціанта
3	Замовлення надходить на кухню одразу	Миттєва передача замовлення на кухню
4	Зручність при розрахунку	Офіціант розраховує замовлення безпосередньо на пристрої
5	Можливість роботи з картами постійних гостей	Доступ до інформації про постійних клієнтів
6	Можливість зчитування QR-кодів	Спрощення процесу прийому замовлень через QR-коди
7	Використання коментарів у замовленні	Додавання спеціальних зауважень до замовлення
8	Налаштування колірної схеми застосунку	Персоналізація вигляду інтерфейсу
9	Модуль доступний для iOS та Android	Підтримка двох популярних операційних систем

Джерело: складено автором за [49]

Слід зазначити, що на відміну від аналогічних програмних продуктів, при підборі смартфона або планшета з система Android для мобільного терміналу офіціанта R-Keeper Mobile Waiter, ресторатор може вибирати з великої кількості мобільних пристроїв на основі Android, не обмежуючи себе конкретною діагоналлю екрана, ємністю батареї або типом виконання. Даний мобільний застосунок для офіціантів має ще одну важливу відмінну рису – вся

номенклатура страв і модифікаторів, ієрархія меню, розташування залів і столів та інша інформація постійно зберігається на Android-пристрої й оновлюється з певною періодичністю. Інші аналогічні рішення, що існують на ринку, не зберігають цю інформацію на пристрої, а запитують її щоразу під час звернення програми до того чи іншого елемента.

Іншими словами, перш ніж показати офіціантові страви, що містяться в групі, наприклад, «Десерти», більшість мобільних застосунків офіціантів надішлють запит на POS-термінал бездротовою мережею, отримає від нього відповідь зі списком страв і тільки потім відобразить його на екрані. Це виливається в додаткове навантаження на бездротову мережу закладу. А в ресторанах, де Wi-Fi мережа закладу змушена співіснувати разом із численними сусідніми бездротовими мережами, що створюють серйозні перешкоди, такий принцип роботи робить застосування мобільних терміналів ускладненим.

У випадку ж з електронним блокнотом офіціанта R-Keeper Mobile Waiter, оскільки вся номенклатура страв уже завантажена в пам'ять, замовлення спершу швидко формується на Android-пристрої і бездротовою мережею надсилається лише повідомлення із замовленням на друк. Це знижує навантаження на мережу і гарантує, що інтерфейс мобільного терміналу завжди працюватиме плавно і швидко, що особливо актуально, коли потрібно оперативно й точно зафіксувати замовлення гостя з його слів. У результаті офіціант завжди буде в курсі всіх подій, що відбуваються з його замовленнями подій, зокрема готовності замовлення на кухні та надходження нового замовлення з e-Menu.

З кожним днем вартість мобільних пристроїв на базі ОС Android знижується. Електронний блокнот офіціанта R-Keeper Mobile Waiter дає змогу максимально ефективно використовувати можливості мобільних пристроїв у ресторанному бізнесі та без зайвих витрат автоматизувати будь-який заклад.

Для впровадження двох запропонованих напрямів інновацій у діяльність ресторану «Вінстон Черчіль» необхідно розробити меню та технологічні карти

страв за технологією су-від і використання сучасних способів обробки замовлення клієнтів - мобільний термінал офіціанта.

Діаграму Ганта етапів організаційного плану проєкту подано на рис. 3.2.

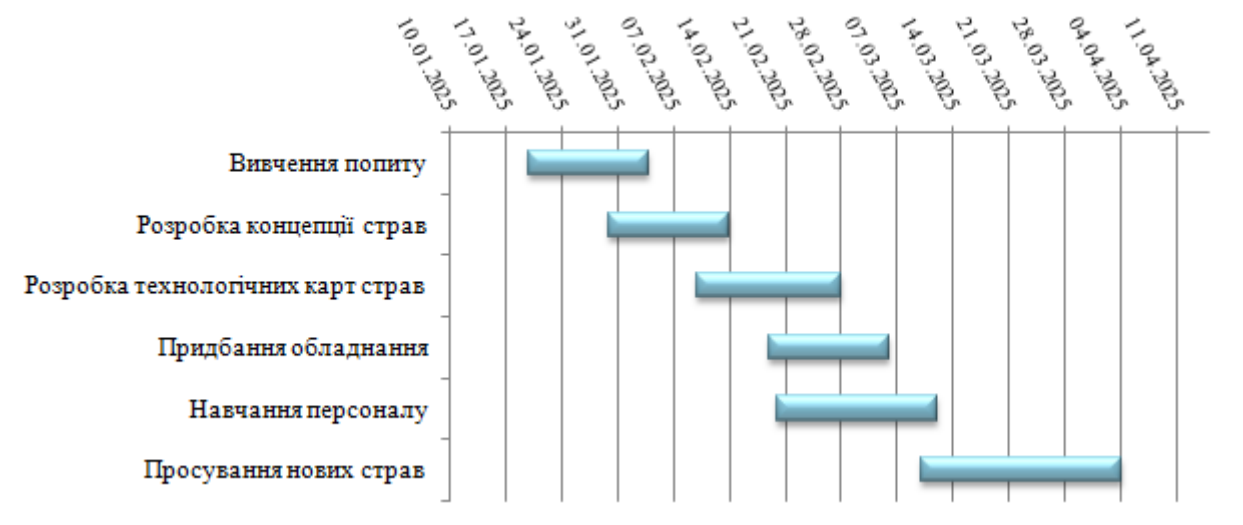


Рис. 3.2. Етапи реалізації проєкту

Джерело: складено автором

Для організації виробництва страв за технологією су-від шеф-кухарю необхідно розробити концепцію нових страв. Для цього важливо опрацювати низку питань:

- 1) на який сегмент гостей розрахована страва;
- 2) які компоненти необхідні для приготування страви (підбір інгредієнтів для реалізації концепції нової страви має бути продуманий таким чином, щоб витрати на сировину не перевищували допустимий ліміт);
- 3) як буде приготовлено страву, яке обладнання має бути в оснащенні для приготування страви;
- 4) тривалість тестового періоду (у цей період нову страву не вводять у меню, а проводять дегустацію для певної групи відвідувачів, думка яких має цінність для ресторану). Під час тестового періоду шеф-кухар і його помічники відкриті до критики і працюють над удосконаленням смаку та дизайну нової страви.

Концепція нової страви також враховує витрати праці. Занадто трудомісткі страви можуть виявитися недоречними, оскільки гості не готові чекати на своє замовлення понад 30 хвилин.

Далі відбувається створення технологічних карт і вибір оптимальної подачі страви відвідувачу.

Нами запропоновано ввести в меню низку страв приготованих за технологією су-від:

- 1) свиняча грудинка sous-vide із соусом Роберт;
- 2) крем Брюле sous-vide;
- 3) паштет зі свинини sous-vide.

Техніко-технологічні карти запропонованих страв подано в Додатку Б.

Для реалізації повного циклу sous-vide, що включає етапи підготовки, приготування і зберігання продуктів, знадобиться спеціальне обладнання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обладнання для приготування страв за технологією sous-vide

Назва	Кількість, шт.	Вартість, грн
Занурювальний термостат Steba SV 100 Professional	1	17 422
Гастроємність із полікарбонату GN 1/2 h-20 см 11,3 л Aгaven з кришкою	1	1 103
Розділювач Sousvide Supreme 5 порцій	1	2 490
Вакуумний пакувальник CASO FastVAC 4000	1	14 799
Камера шокового заморожування Bolarus SQ-7.30	1	66 670
Пакети армовані PAKMAR Sp. 16x25 см – 200 шт.	1	490
Пакети армовані PAKMAR Sp. 20x30 см – 200 шт.	1	740
Пакети армовані PAKMAR Sp. 25x35 см – 200 шт.	1	890
Рулон армований PAKMAR Sp. 20x600 см	1	440
Усього	9	105 044

Джерело: складено автором за [50–56]

Технологія sous-vide допускає в ролі теплового обладнання пароконвектомат, у функціоналі якого є режим низькотемпературної пари. Шафа шокового охолодження знадобиться, оскільки планується закладка на зберігання готових страв у вакуумній упаковці.

Отже, для реалізації розроблених нами заходів з автоматизації виробництва (впровадження технології су-від) передбачають витрати ресторану на обладнання 105 044 грн.

Розглянемо детальніше характеристики необхідного обладнання.

1. Занурювальний термостат Steba SV 100 Professional розроблено спеціально для використання на професійній кухні з підвищеною завантаженістю, але він так само чудово підходить для приготування менших обсягів продукції. На відміну від побутових термостатів, обладнаних кулером із розподілом потоку на 360°, SV 100 має водяну помпу з водометом спрямованої дії. Водомет працює зі швидкістю 7,5 л/хв. і видає потужний спрямований потік води в протилежний край ємності, що забезпечує постійну течію всередині ємності та відсутність холодних зон.

Наявність швидкої течії необхідна при високій завантаженості, коли всередині гастроемності знаходиться велика кількість окремих вакуумних пакетів, або готується одна велика порція, наприклад: тушка поросяти, ціла індичка тощо [50].

2. Ємність із полікарбонату, що дає змогу оптимально закріпити термостат (що більший об'єм літрів у ємності, то більше продуктів можна готувати одночасно).

Ємність із полікарбонату ідеально підходить для приготування продуктів методом sous-vide за допомогою термостатів Anova. Максимальний обсяг – 11,6 л. Полікарбонат перешкоджає передаванню тепла в зовнішнє середовище, що дає змогу термостату працювати в більш щадному й економічному режимі, а кришка сповільнює процес випаровування води, що дуже зручно під час тривалого готування великих порцій їжі. Кришка залишає невеликий зазор під час використання з термостатом, що знижує передачу тепла в зовнішнє середовище і випаровування води [51].

3. Універсальний розділювач SousVide Supreme слугує для розподілу простору ємності та зручного розміщення вакуумних пакетів у ній. Конструкція

може бути використана в різних положеннях, щоб забезпечити рівномірну циркуляцію, і розрахована на 5 порцій.

Виготовлений з міцної нержавіючої сталі, підходить для миття в посудомийній машині. Конструкцію можна використовувати в декількох положеннях залежно від форми пакета і його об'єму [52].

4. Вакуумний пакувальник FastVAC 1000 від німецького бренду Caso оснащений продуктивним насосом із двома поршнями, потужністю 130 Вт і здатний пропустити через себе приблизно 20 літрів повітря за хвилину. Пристрій дає змогу працювати з пакетами до 30 сантиметрів завширшки.

Однією з важливих особливостей вакууматора FastVAC 1000 є його тиха робота. У робочому стані прилад видає не більше 68 дБ шуму. Також виробники включили в стартовий комплект вакууматора спеціальний перехідник для видалення повітря з контейнерів. Програмний пристрій FastVAC 1000 включає кілька режимів вакуумації. Завдяки цьому можна підібрати найбільш відповідний режим для кожного виду продуктів. За допомогою функції «Pulse» можна самостійно контролювати ступінь видалення повітря [53].

5. Камера шокової заморозки Sammic AB-3 2/3 – це потужний і надійний інструмент для комерційної кухні з великою кількістю заготовок. Шокова заморозка збереже зовнішній вигляд і смак продуктів, подовжуючи їхній термін вживання. Ідеальний вибір для приміщень з обмеженим простором.

Працює в декількох режимах:

1) режим швидкого охолодження до $+10^{\circ}\text{C}$ для запобігання розмноження бактерій і зневоднення продукту, що подовжує термін зберігання до 7 днів. Швидкість охолодження - 7 кг/90 хв.;

2) режим шокової заморозки до -18°C для запобігання утворенню мікрокристалів, що важливо для збереження якості продуктів. Швидкість охолодження - 5 кг/240 хв.;

3) автоматичний запуск режиму зберігання після закінчення циклу за запланованої температури;

Sammic AB-3 2/3 оснащений вбудованим двигуном і потужним компресором з непрямым потоком повітря, що виключає зневоднення продукту. Для щільних продуктів передбачено режим «Hard Chilling» [54].

6. Армвані пакети PAKMAR Sp. призначені для використання в безкамерних вакуумних пакувальниках.

До складу плівки входять виключно харчові полімери, виробник гарантує відсутність шкідливих важких домішок, фталату, пластифікаторів тощо. Підходять для пакування найрізноманітніших продуктів - від усіх видів м'яса та риби до вишуканих десертів, м'яких ягід і фруктів. Щільність пакета становить 115 мікрон і дає змогу витримувати температуру до +99°C, а також використовувати в побутових і професійних холодильних камерах під час шокового заморожування до -40°C [55].

7. Вакуумні пакети PAKMAR Sp. в рулоні призначені для пакування і приготування продуктів нестандартного розміру, наприклад, великої довгастої риби типу осетра, цілих тушок кролика, качки, поросяти, свинячої рульки, дичини тощо. Для цього необхідно відрізати необхідну довжину і запаяти пакет спочатку з одного боку, а після вакуумування з іншого. Армвані пакети в рулоні призначені для використання в безкамерних вакуумних пакувальниках. До складу плівки входять виключно харчові полімери, виробник гарантує відсутність шкідливих важких домішок, фталату, пластифікаторів тощо.

Структуровані пакети для су-від складаються з трьох шарів, кожен шар важливий і виконує свою функцію. Перший шар захищає від проникнення кисню, другий підтримує герметичність пакування та необхідний рівень вологості і, нарешті, третій рельєфний шар з повітряними каналами служить для ефективного відкачування повітря.

Такі су-від вакуумні пакети дадуть змогу зберегти в продуктах усі цінні смакові властивості та якості, вітаміни, мікроелементи, первинний смак, запах, соковитість, чого не гарантують стандартні способи приготування їжі. І

важливо підкреслити, що термін зберігання заготовок у вакуумних пакетах істотно подовжується, наприклад деякі види м'яса без використання маринадів і консервантів можуть зберігатися в холодильній камері до 20-30 днів [56].

Для реалізації інноваційного підходу обслуговування клієнтів необхідно придбати кілька мобільних телефонів і встановити на них спеціальний мобільний застосунок для офіціантів від компанії R-Keeper - r_keeper_7_MobileWaiter (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження мобільного застосунку офіціанта

Назва	Кількість, шт.	Ціна, грн	Сума, грн
Ліцензія r_keeper_7_MobileWaiter	6	6 000	36 000
Samsung Galaxy A05 A055F 4/128GB	6	4 600	27 600
Разом			63 600

Джерело: складено за [57]

R-Keeper – сучасна професійна система автоматизації ресторанного підприємств, рекомендована нами до встановлення в ресторані «Вінстон Черчіль». Термінал працює через WiFi та ідеально підходить для літніх майданчиків ресторанів або залів, де нераціонально встановлювати стаціонарний термінал.

Максимальна кількість офіціантів, які працюють в одну зміну в ресторані - 6 осіб, відповідно необхідно придбати 6 смартфонів для подальшого встановлення на них мобільного застосунку r_keeper_7_MobileWaiter.

Оскільки уживані базові модулі R-Keeper були замовлені закладом раніше, необхідно придбати лише модулі для залу. Ліцензія r_keeper_7_MobileWaiter на один пристрій коштує 6 000 грн.

Буде придбано 6 телефонів Samsung Galaxy A05 A055F 4/128GB, технічні характеристики цієї моделі задовольняють вимоги для встановлення мобільного застосунку офіціанта. Вартість 1 телефону становить 4 600 грн.

Таким чином, загальні витрати на придбання смартфонів і купівлю ліцензій складуть 63 600 грн.

3.2. Розробка маркетингового плану інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ресторанного бізнесу інноваційний маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні успішності підприємства. Впровадження новітніх технологій, розробка унікальних концепцій та адаптація до змін у споживчих уподобаннях дозволяють ресторанам не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати постійних гостей. Маркетинговий план інноваційного розвитку є стратегічним інструментом, що допомагає підприємству формувати конкурентні переваги, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати стійке зростання навіть у нестабільних ринкових умовах.

Проаналізуємо завантаженість ресторану «Вінстон Черчіль» протягом дня і за місяцями, та зробимо прогноз продажів страв, приготованих за новою технологією.

Цикл обслуговування в «Вінстон Черчіль» становить у середньому 1-2 год. Тривалість циклу дорівнює перебуванню споживача в залі і включає час обслуговування та інтервали між ними (очікування відвідувачами початку обслуговування, приймання їжі та перерви між прийомами їжі протягом одного циклу). Тривалість одного циклу обслуговування в закладі сильно варіює залежно від мети відвідування (лише харчування або харчування й відпочинку).

Місткість ресторану «Вінстон Черчіль» становить 112 осіб: головний зал та VIP-зали. Динаміка кількості відвідувачів закладу протягом дня представлена на рис. 3.3.

Найпопулярнішим ресторан є вдень з 13:00 до 15:00, максимальна кількість споживачів спостерігається в часовому проміжку з 14:00 до 15:00. Ввечері з 18:00 до 22:00 теж досить високі показники відвідування. Зазначимо, що розмір середнього чека на 1 гостя збільшується у цей час, якщо в ранкові години він перебуває в межах 216–362 грн, вдень – між 312 та 496 грн, то ввечері бачимо його стрімке зростання до 511–763 грн.



Рис. 3.3. Динаміка кількості відвідувачів ресторану «Вінстон Черчіль»
протягом дня

Джерело: складено автором

Слід також зазначити, що в ресторані здійснюється готівковий і безготівковий розрахунок (рис. 3.4). Готівковий розрахунок поступово стає не популярним, частка безготівкового розрахунку становить 57%.

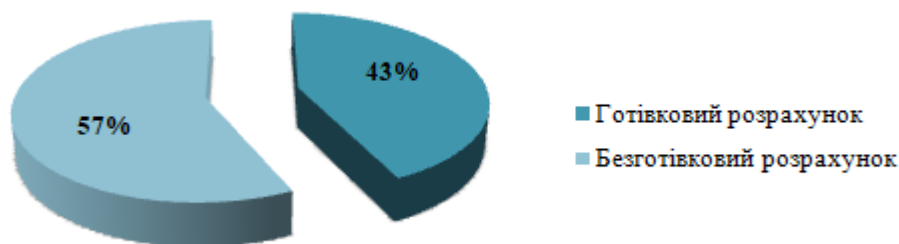


Рис. 3.4. Структура форми розрахунків відвідувачами

Джерело: складено автором

Слід також зазначити, що ресторан надає послуги з організації та проведення банкетів, корпоративних заходів і свят у приміщенні закладу. Персонал підприємства може запропонувати організацію як харчування, так і дозвілєвої частини заходу, надаючи послуги ді-джея та музикантів, аніматорів.

Розглянемо завантаженість ресторану «Вінстон Черчіль» протягом року (табл. 3.5). Кількість відвідувачів закладу збільшується в літні місяці, що пов'язано з розташуванням підприємства в центральній частині міста, поблизу паркової прогулянкової зони, міського ставу та місць проведення різних святкових міських заходів.

Таблиця 3.5

Динаміка завантаженості ресторану «Вінстон Черчіль»

Період	Кількість, осіб	Виручка, грн	Середній чек, грн/особу	Завантаженість, %
Січень	729	382543,02	524,46	7,9
Лютий	631	344379,88	545,51	6,1
Березень	842	441810,24	605,72	8,2
Квітень	852	447198,17	613,10	8,3
Травень	904	474137,82	650,04	8,8
Червень	914	479525,75	657,42	8,9
Липень	976	511853,33	701,75	9,5
Серпень	914	479525,75	657,42	8,9
Вересень	873	457974,03	627,88	8,5
Жовтень	801	420258,52	576,17	7,8
Листопад	811	425646,45	583,56	7,9
Грудень	945	495689,54	679,59	9,2
Разом	10 192	5360542,5	525,96	100,0

Джерело: складено автором

Також висока відвідуваність спостерігається в грудні, у період проведення новорічних святкових вечерь та різдвяних корпоративів, що також позитивно впливає на зростання середнього чека на одного гостя. Динаміка виручки ресторану «Вінстон Черчіль» протягом року представлена на рис. 3.5.

Середня виручка на місяць міського закладу становить 446 711,875 грн, максимальних величин виручка досягає в липні – 511 853,33 грн і в грудні 495 689,54 грн.

Проведемо аналіз попиту за видами продукції закладу (табл. 3.6). За обсягами продажів лідирують гарячі напої – чай і кава, за часткою у виручці 24,99%. Також лідерами продажів є гарячі страви та піца – 16,27% та 16,64% відповідно, салати – 11,21%.

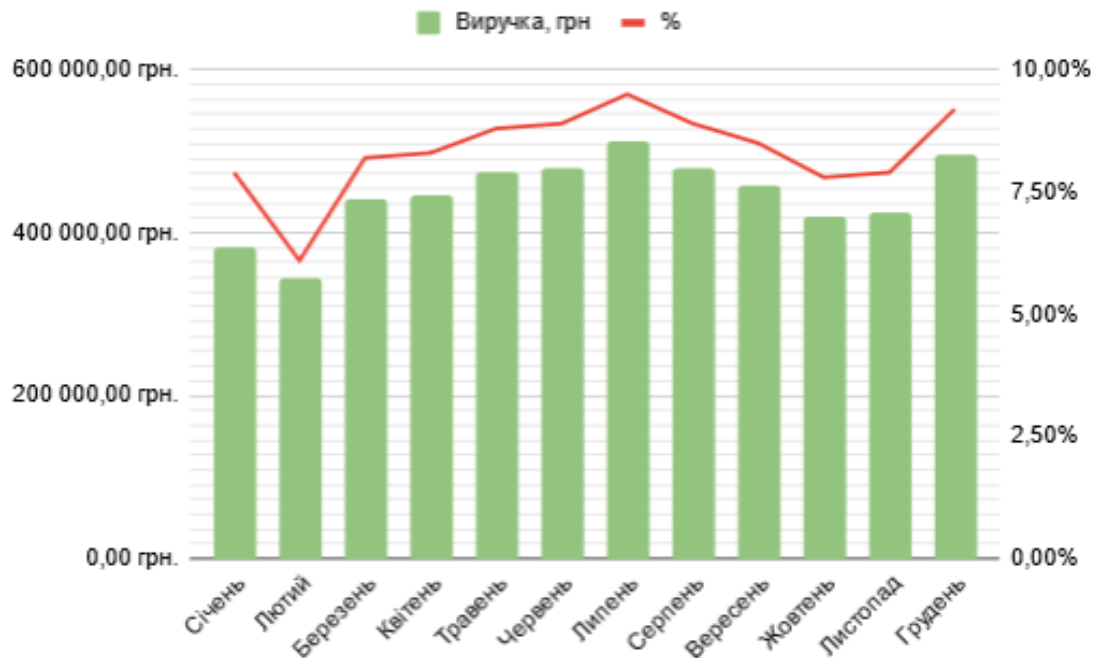


Рис. 3.5. Динаміка виручки ресторану «Вінстон Черчіль»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6

Динаміка попиту за видами продукції на місяць

Вид продукції	Середня вартість, грн	Продажі, од.	Сума, грн	Частка в виручці, %
Молочні коктейлі	37,8	210,00	7 938,00	1,77%
Чай, кава	79,5	1 411,16	112 187,50	24,99%
Безалкогольні напої	73,2	180,00	13 176,00	2,93%
Алкогільні напої	78,0	350,00	27 300,00	6,08%
Фреші	36,9	360,00	13 284,00	2,96%
Комплексні обіди	91,6	211,67	19 388,66	4,32%
Салати	151,0	333,33	50 333,33	11,21%
Перша страва	121,6	260,00	31 616,00	7,04%
Гарячі страви	414,9	176,00	73 022,40	16,27%
Піца	149,0	501,43	74 712,85	16,64%
Десерт	87,0	250,00	21 750,00	4,84%
Суші	37,8	113,33	4 284,00	0,95%
Разом	1 458,3	4356,92	448 992,74	100,00%

Джерело: складено автором

Частка комплексних обідів незначна як за обсягами продажів, так і за часткою у виручці (11,21%), проте в обідні години з високою завантаженістю закладу (обідня перерва) такий вид продукції необхідний.

Для виявлення вподобань відвідувачів і визначення затребуваності впровадження страв, приготованих за новою технологією, було проведено анкетування, під час якого було опитано 100 респондентів методом випадкового безповторного відбору. Цільовим сегментом було обрано відвідувачів ресторану.

Згідно з відповідями респондентів, основними причинами відвідування закладу є дні народження, родинні свята – 38%, обіди, вечери – 65%, корпоративні вечори – 15%, весілля – 10%. До числа основних критеріїв вибору, які є винятково важливими для споживачів, належать: вартість послуг – 60%, розмаїття асортименту – 80% і високий рівень сервісу – 65% (рис. 3.6).

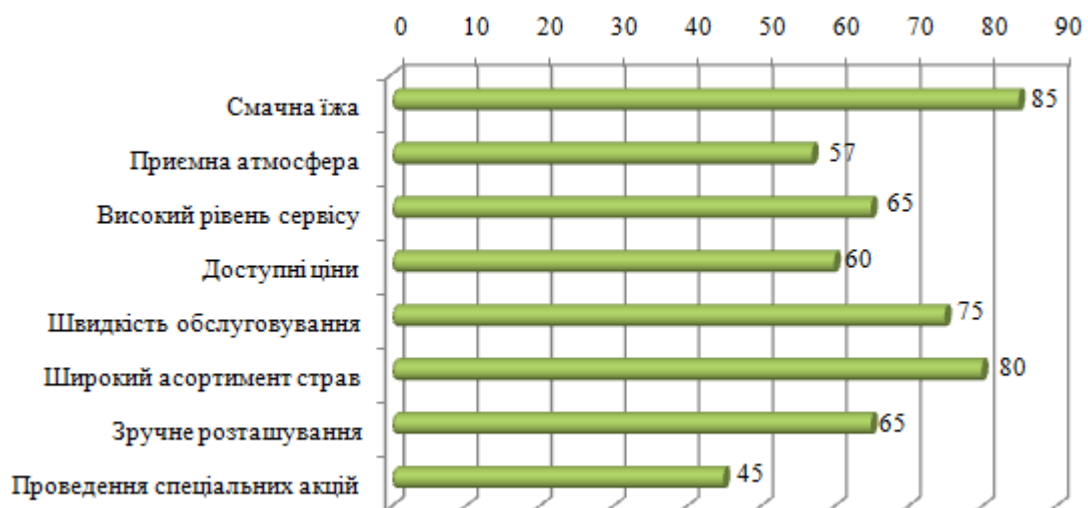


Рис. 3.6. Важливість чинників, що впливають на вибір закладу

Джерело: складено автором

Для більшості опитаних наявність додаткових послуг також є важливим критерієм вибору ресторану. Крім наявності Wi-fi (його вказали пріоритетним 60%), споживачів цікавлять бонуси, накопичувальні знижки – 45% опитаних, що природно в умовах економічної кризи.

Аналіз відповідей респондентів дав змогу визначити оптимальний розмір середнього чека на 1 особу: для обідів ця сума становить до 600 грн (вказали 70% опитаних), для вечерів – до 1000 грн (75%), для бенкетів – в середньому 1500 до 2500 грн (40%).

Оцінюючи меню ресторану «Вінстон Черчіль», респонденти виділили такі параметри, як: меню з добре знайомими й улюбленими стравами, меню, що легко запам'ятовується, і широкий вибір фірмових страв (рис. 3.7).

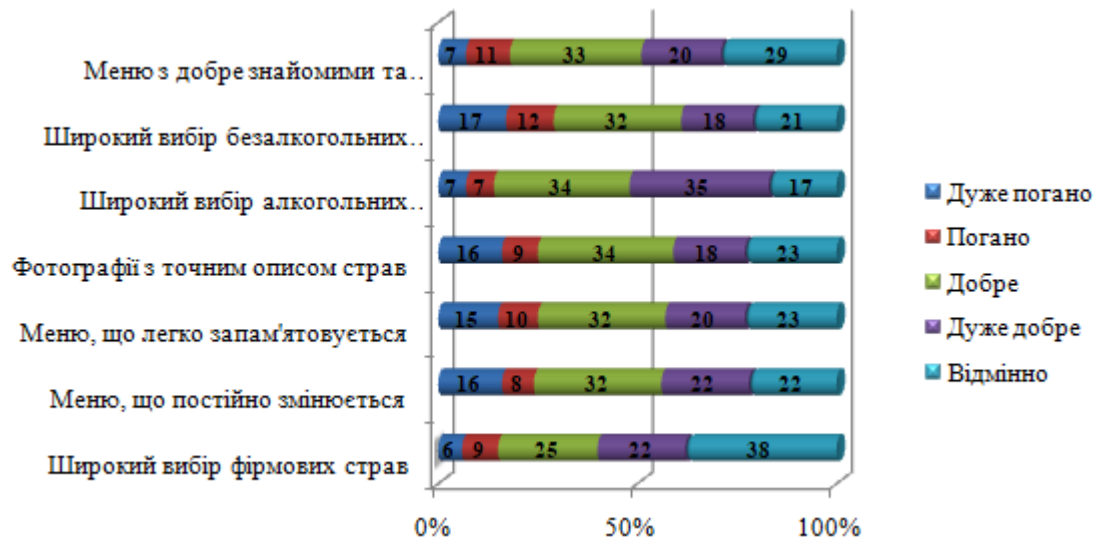


Рис. 3.7. Розподіл оцінок респондентами меню ресторану «Вінстон Черчіль», %
Джерело: складено автором

Відвідувачі закладу також виділили як недолік меню відсутність різноманітних десертів. Розподіл оцінок респондентами якості обслуговування наведено на рис. 3.8.

Гості оцінили високо якість обслуговування і відповідність ціни та якості страв. Зовнішній вигляд персоналу ресторану також оцінений на високому рівні. Зазначимо, що показник швидкість обслуговування відвідувачі оцінили невисоко, і необхідно покращувати цей напрямок роботи.

Не дивлячись на високу оцінку діяльності ресторану «Вінстон Черчіль» відвідувачами, необхідно проаналізувати й усунути наявні недоліки. Розрахуємо прогноз продажів нових страв, приготованих за технологією су-від. Аналіз досліджень у розвитку інноваційних технологій у приготуванні страв у ресторанного бізнесу та їхній вплив на завантаженість підприємств показав, що цей напрям є перспективним і сприяє збільшенню кількості відвідувачів та, як наслідок, зростанню продажів.

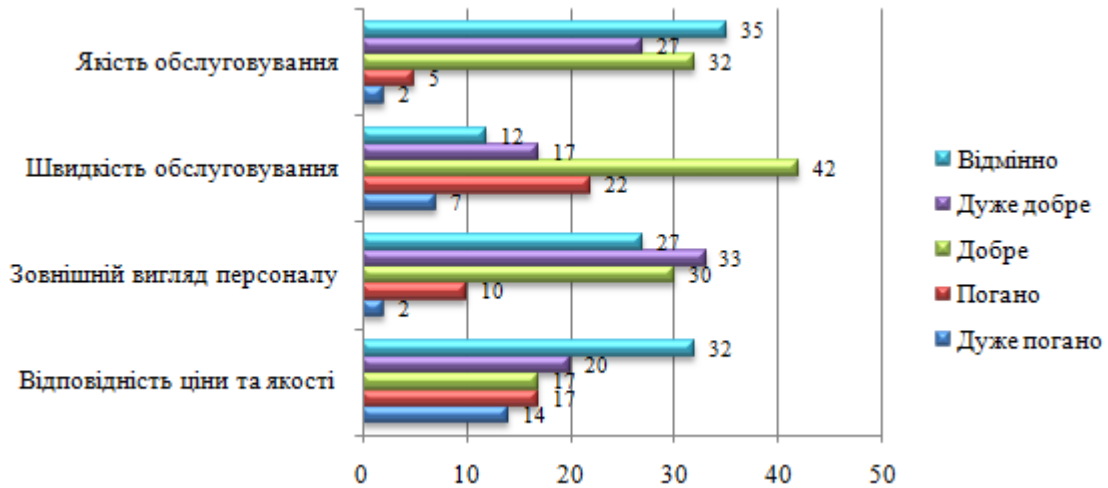


Рис. 3.8. Розподіл оцінок респондентами якості обслуговування

Джерело: складено автором

Прогноз продажів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз продажів ресторану «Вінстон Черчіль»

Показники	2022	2023	Темп приросту 2023/2022, %	Роки реалізації проекту		
				1	2	3
				Темп приросту, %		
				125	123	121
Гостей, осіб.	8 304	10 192	122,73	12 740	15 670	18 961
Середній чек, грн	482,50	525,96	109,00	657,45	808,66	978,48
Виручка, тис. грн	4 006,70	5 360,54	133,79	6 700,68	8 241,83	9 972,62

Джерело: складено автором

Аналіз продажів за 2022–2023 рр. показав, що виручка збільшилася на 33,79%, середній чек також збільшився, але меншими темпами на 9,00%. Це дає змогу припустити подальше зростання виручки ресторану на перший рік упровадження інноваційних технологій (технології су-від і мобільного терміналу офіціанта) 125%, на другий рік – 123%, на третій – 121%.

Розглянемо детальніше прогноз продажів страв, приготованих за технологією су-вид. Передбачається ввести в меню гарячі страви, приготовані

за новою технологією, і десерти. Частка гарячих страв, які будуть замінені на нові, становить 40%.

У табл. 3.8–3.9 представлено гарячі страви та десерти, які будуть виготовлені за технологією су-від і запропоновані в меню для відвідувачів.

Таблиця 3.8

Гарячі страви, приготовані за технологією су-від

Найменування	Вартість, грн/порцію
Sous vide баранчик під єменським соусом	950
Яловичий язик Sous vide в маринаді з цитрусів і перцю чилі	700
Качине конфі SousVide	660
Курячі стегна в імбирно-апельсиновому соусі Sous vide	400
Скумбрія Sous vide, запечена з картоплею	420
Яловичина Sous vide з чорносливом	870
Террин Sous vide з перепілки	900
Свинина грудинка Sous vide з соусом Роберт	650
Паштет зі свинини Sous vide	440
Спаржа з часником і пармезаном	440
Омлет із беконом і сиром грюйер	330
Лимонна тріска	420
Креветки з руколою у вершково-винному часниковому соусі	800
Паштет із курячої печінки Sous vide	580
Баранина Sous vide	880
Ростбіф Sous vide	860

Джерело: складено автором

Аналіз структури продажів закладу показав, що саме цей напрям потребує введення нових позицій. Будуть запропоновані гарячі страви різної спрямованості – рибні, різні види м'яса, вегетаріанські. Нових десертів буде розроблено значно більше, ніж є в меню в ресторані нині.

Проведений аналіз структури і динаміки продажів підприємства показав, що середня вартість десерту становить 250,0 грн, у зв'язку з цим нові десерти, які будуть запропоновані відвідувачам, залишилися в тому ж ціновому діапазоні (табл. 3.9). У більшості вітчизняних ресторанів націнка становить близько 300%. Кінцева ціна, як правило, залежить не від обраної рестораном політики ціноутворення, а від собівартості продуктів та інгредієнтів.

Таблиця 3.9

Десерти, приготовані за технологією су-від

Найменування	Вартість, грн/порцію
Класичний густий егг ніг Sous vide	300
Зацукрована полуниця на бальзамічному оцті Sous vide	300
Sous vide ананас у пряному сиропі	250
Трюфелі в шоколаді Sous vide	170
Банани в шоколадному соусі Sous vide	170
Слива Sous vide	170
Яблучний десерт Sous vide	280
Десерт із шоколадно-полуничним заварним кремом	220
Чізкейк із фісташками та малиновим соусом	300
Чізкейк крем-брюле з малиновим кремом	300
Клубика в шоколаді Sous vide	280
Китайські груші Sous vide	230
Гарбузовий пиріг	280
Крем Брюле Sous vide	250

Джерело: складено автором

У недорогих ресторанах використовують дешеві продукти, у дорогих – з більшою собівартістю, але націнка в обох місцях може бути однаковою. На рівень торговельних надбавок (націнок) також може впливати культура обслуговування, імідж ресторанного підприємства.

У класичному варіанті приготування гарячих страв торговельна націнка в ресторані «Вінстон Черчіль» становить 100%. Приготування страви за технологією су-від дає змогу раціональніше підійти до використання сировини і за рахунок унікальної технології та одержуваного вишуканого смаку збільшити частку торгової націнки до 150% (табл. 3.10).

Нині в меню закладу представлено шість найменувань десертів. Ми пропонуємо збільшити кількість десертів за рахунок використання технології су-від. Торгова націнка на десерти вища, ніж на гарячі страви, і становить 300%. Темп зростання продажів десертів також вищий, ніж у гарячих страв у зв'язку зі значним розширенням їхнього асортименту та невисокою середньою вартістю (250,0 грн). Прогноз продажів страв, приготованих за технологією су-вид подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз продажів страв, приготованих за технологією су-вид

Показники	Роки реалізації проєкту		
	1	2	3
Гарячі страви			
темپ зростання, %	125	123	121
вартість гарячих страв, тис. грн	1402,34	1724,88	2087,11
частка заміної продукції, %	40	42	44
вартість заміної продукції, тис. грн	560,94	724,45	918,33
торговельна націнка, %	150	150	150
торговельна націнка, тис. грн	336,56	434,67	551,00
упущена вигода, тис. грн	224,38	235,59	246,81
прибуток (гарячі страви), тис. грн	112,19	199,08	304,18
Десерти			
темп зростання, %	150	140	130
вартість десертів, тис. грн	326,25	456,75	593,78
вартість нових десертів, тис. грн	108,75	239,25	376,28
торговельна націнка, %	300	300	300
торговельна націнка, тис. грн	81,56	179,44	282,21
прибуток (десерти), тис. грн	81,56	179,44	282,21
Прибуток усього, тис. грн	193,75	378,52	586,39

Джерело: складено автором

Для просування стимулювання і страв, приготованих за новою технологією, будуть використані такі методи:

1) у всіх розважальних буклетах, де перелічується перелік послуг харчування в місті, які може отримати клієнт, буде зазначено інформацію про страви від шеф-кухаря, приготовані за технологією су-від;

2) банери в інтернет-виданнях, що розміщують безкоштовні оголошення;

3) реклама в групах Фейсбук, Інстаграм;

4) реклама на радіо.

Реклама в інтернет-виданнях приверне просунуту молодь, а також жінок і чоловіків, не обмежених у часі. Реклама на радіо адресована зайнятим людям, які багато часу проводять в автомобілі. На початковому етапі впровадження нових страв у ресторану «Вінстон Черчіль» буде передбачено інтенсивнішу рекламну кампанію, зазначимо, що в перші два місяці загальні витрати на рекламу становитимуть 60,0 тис. грн (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Рекламна кампанія, тис. грн

Найменування	Вартість за роками реалізації проєкту			
	0	1	2	3
Реклама в інтернет-виданнях	20,0	10,0	10,0	10,0
Реклама в соціальних мережах	20,0	10,0	10,0	10,0
Реклама на радіо	20,0	20,0	20,0	20,0
Разом	60,0	40,0	40,0	40,0

Джерело: складено автором

У наступних роках проєктного періоду витрати на рекламу становитимуть 40,0 тис. грн. Під час реалізації проєкту витрати на різні види реклами будуть незначно змінюватися з метою охоплення найбільшої аудиторії.

Головною метою впровадження мобільного термінала офіціанта є підвищення якості та швидкості обслуговування відвідувачів ресторану «Вінстон Черчіль». Основними показниками якості для ресторанних підприємств є час обслуговування і максимальна, безпомилкова відповідність побажанням відвідувача.

Розрахунок середніх часових витрат на обслуговування відвідувачів у торговельному залі закладу наведено в табл. 3.12. У разі використання мобільного термінала офіціанта річні витрати часу на приймання та обробку замовлень відвідувачів істотно зменшуються. Загальна трудомісткість праці зменшується на 3 хвилини на кожен чек і на рік становить 2 527,3 год.

У проєктному варіанті роботи з передання замовлення на кухню і формування рахунку виконуються швидше, оскільки програма працює он-лайн, вносячи зміни в режимі реального часу відразу в базу даних без проміжних вікон підтвердження.

Оскільки аналіз динаміки завантаженості показав, що 100% зайнятість столів трапляється зрідка, враховувати економію часу персоналу в повному обсязі під час розрахунку економічної ефективності впровадження мобільного застосунку офіціанта не видається доцільним.

Таблиця 3.12

Час обслуговування на теперішній час і в проєктному варіанті

Показник	Значення	
	2024	2025
Кількість відвідувачів за рік (чеків)	10 192	10 192
Час на приймання замовлення, хв.	5	5
Час оформлення замовлення, хв.	2	1
Внесення даних замовлення в базу, хв.	1	1
Передача замовлення на кухню, хв.	1	0
Формування рахунку, хв.	1	0
Загальна трудомісткість, хв.	10	7
Економія часу персоналу, год.	-	509,6
Вартість 1 години роботи офіціанта, грн	-	66,67
Економія часу персоналу, грн	-	33 633,60

Джерело: складено автором

Водночас зазначимо, що цей напрям удосконалення діяльності є необхідним та економічно виправданим, адже допомагає організувати обслуговування відвідувачів більш раціонально й ефективно та істотно впливає на лояльність клієнтів.

3.3. Фінансове планування та прогнозування інноваційного проєкту

Фінансовий план проєкту впровадження інноваційних технологій у діяльність ресторанного підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує обґрунтованість інвестиційних рішень та ефективність використання ресурсів. Він включає оцінку капіталовкладень, прогнозування доходів і витрат, розрахунок терміну окупності та визначення фінансових ризиків, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладу та оптимізувати операційні процеси.

Проведемо розрахунок необхідних інвестиційних витрат і складемо прогноз прибутку від реалізації інноваційних технологій у діяльності ресторану «Вінстон Черчіль». Інвестиційні витрати становлять 168,65 тис. грн., з яких основна частина припадає на придбання обладнання для приготування страв за технологією су-вид 105,05 тис. грн. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Інвестиційні витрати проєкту

Найменування	Сума, тис грн
I. Технологія су-вид	105,05
1.1. Обладнання су-вид	84,1
1.2. Кухонне обладнання	3,59
1.3. Пакувальне обладнання	14,80
1.4. Пакувальні матеріали	2,56
II. Мобільний термінал офіціанта	63,60
2.1. Ліцензія r_keeper 7 MobileWaiter	36,00
2.2. Samsung G532 Galaxy J2 Prime (2018 Edition) 8Gb	27,60
Разом	168,65

Джерело: складено автором

Кошти на придбання обладнання для приготування страв за технологією су-від і організацію роботи офіціантів через мобільний термінал планується покрити за рахунок нерозподіленого прибутку.

Для розрахунку терміну окупності пропонованого проєкту необхідно вивчити склад витрат. Змінні витрати враховують вартість сировини, упаковки, витрат на навчання персоналу, а також витратних матеріалів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Змінні витрати, тис. грн

Найменування	Період, рік		
	1	2	3
Пакувальні матеріали, тис. грн	15,12	18,30	22,14
Навчання персоналу, тис. грн	12,00	12,00	-
Нове меню, тис. грн	15,00	18,45	22,33
Разом	42,12	38,75	44,47

Джерело: складено автором

На початковому етапі впровадження проєкту – розроблення нових страв, основна роль відводиться професійній майстерності шеф-кухаря, у якого є необхідні знання та навички, а також професійна підготовка. Водночас в міру розширення асортименту, розробки нових страв і розширення обсягів виробництва необхідно відправити на курси підвищення кваліфікації 2 кухарів.

У межах чотириденного курсу «Sous Vide» слухачі опанують методологію низькотемпературного приготування продуктів у вакуумному середовищі, що забезпечує збереження органолептичних характеристик та поживної цінності страв. Програма курсу передбачає практичне відпрацювання технології на різних групах сировини, вивчення механізмів реакції Майяра та освоєння принципів авторської подачі страв. Курс розроблений за участі провідних експертів у сфері кулінарного мистецтва, зокрема Марка Гріффітса (шеф-кухаря ресторану «100 років тому вперед»), Йозефа Фляйсснера (керівника напряму Culinary Arts у SWISSAM) та Володимира Ярославського (шеф-кухаря ресторану «Lucky»).

Програма «Sous Vide» дасть змогу досконало оволодіти цією технікою з високим рівнем контролю процесу приготування аж до останньої секунди. Разом із шеф-інструкторами слухачі розглянуть класичні технології та складуть робочі таблиці за температурою і часом приготування, а також дізнаються секрети досягнення необхідної щільності та інтенсивності аромату страви.

Курси підвищення кваліфікації для кухарів, тривалістю 4 дні, будуть оплачені роботодавцем, з відривом від виробництва, але без збереження заробітної плати. Витрати на проїзд і проживання працівники покривають самостійно. Водночас проходження курсу є в інтересах самих учасників, оскільки вони не лише опанують передову технологію «Sous Vide», але й отримають сертифікати, що підтверджують їхню кваліфікацію та сприятимуть кар'єрному зростанню в майбутньому.

У перший рік використання інноваційних технологій у діяльності ресторану загальна сума змінних витрат становитиме 42,12 тис. грн і до третього року діяльності розмір змінних витрат збільшиться до 44,47 тис. грн.

Постійні витрати включають витрати на сировину, амортизацію та рекламу (табл. 3.15). У перший рік використання інноваційних технологій у діяльності ресторану «Вінстон Черчіль» загальна сума постійних витрат становитиме 403,92 тис. грн. Основна частина цих витрат припадає на закупівлю сировини (305,94 тис. грн).

Таблиця 3.15

Постійні витрати, тис. грн.

Найменування	Період, рік		
	1	2	3
Реклама, тис. грн	60,00	40,00	40,00
Амортизація, тис. грн	37,98	37,98	37,98
Сировина, тис. грн	305,94	376,31	455,33
Разом	403,92	454,29	553,31

Джерело: складено автором

Крім того, витрати на рекламу у перший рік вищі (60,00 тис. грн), оскільки на початковому етапі впровадження технології су-вид необхідно привернути увагу до оновленого меню та нових способів приготування страв.

Обсяг виробництва страв за технологією су-вид поступово зростатиме, що зумовлює збільшення витрат на сировину в наступні роки. До третього року реалізації проєкту загальний розмір постійних витрат збільшиться до 553,31 тис. грн, з яких 455,33 тис. грн припадає на сировину.

Проведемо розрахунок економічної ефективності використання пропонованих інноваційних технологій у діяльності ресторану (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Економічна ефективність, тис. грн.

Найменування	Період, рік			
	0	1	2	3
Інвестиційні витрати	168,65	-	-	-
Виручка	-	887,19	1181,20	1512,10
Постійні витрати	-	403,92	454,29	553,31
Змінні витрати	-	42,12	38,75	44,47
Прибуток до оподаткування	-	402,07	572,45	820,83
Військовий збір (5%)	-	20,10	28,62	41,04
Чистий прибуток	-	381,97	543,83	779,79
Амортизація	-	37,98	37,98	37,98
Чистий грошовий потік	-168,65	419,95	581,81	817,77

Джерело: складено автором

Як бачимо, в перший рік використання інноваційних технологій у діяльності ресторану прибуток до оподаткування становитиме 402,07 тис. грн,

чистий прибуток – 381,97 тис. грн. Чистий грошовий потік, що включає чистий прибуток і амортизаційні відрахування, становитиме в перший рік 419,95 тис. грн, що свідчить про початкову фінансову стійкість і ефективність впроваджених інноваційних рішень. На третій рік використання інноваційних технологій у діяльності закладу виручка збільшиться до 1 512,10 тис. грн, чистий прибуток становитиме 779,79 тис. грн, а чистий грошовий потік – 817,77 тис. грн, що свідчить про значне зростання прибутковості та стабільне підвищення рентабельності діяльності ресторану.

На підставі проведених розрахунків визначимо точку беззбитковості (рис. 3.9), під якою розуміємо обсяг виробництва і реалізації продукції, за якого витрати будуть компенсовані доходами. При виробництві і реалізації кожної наступної одиниці продукції підприємство починає отримувати прибуток, що свідчить про початок ефективної роботи та фінансову стабільність.

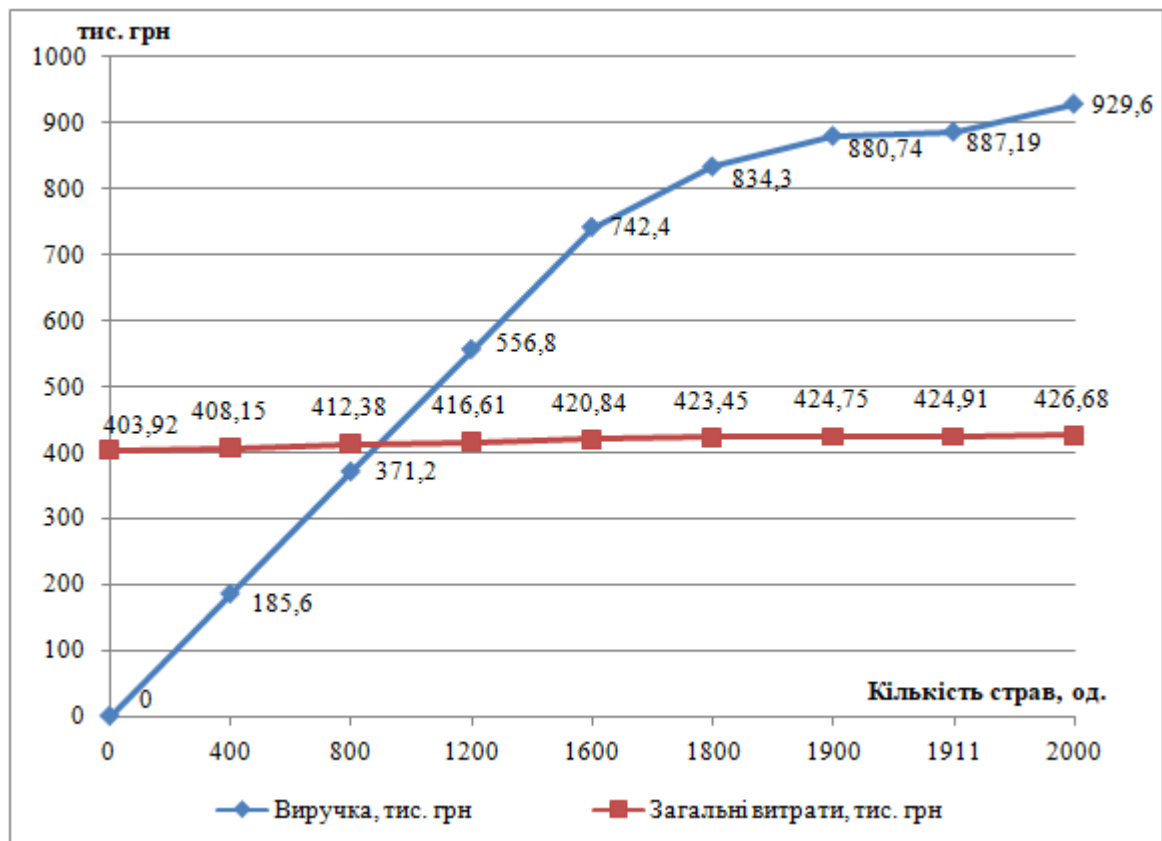


Рис. 3.9. Візуалізація точки беззбитковості

Джерело: складено автором

За розрахунками, точка безбитковості для ресторану «Вінстон Черчіль», що використовує впроваджену нами технологію су-вид, становить приблизно 913 одиниць страв на рік. При цьому загальні витрати на виробництво (постійні витрати) при цьому обсязі за перший рік реалізації проєкту складуть 403,92 тис. грн (табл. 3.15) і будуть повністю покриті виручкою.

Аналіз ефективності інвестицій, наведений у табл. 3.17, демонструє чистий приведений дохід (NPV), який являє собою суму дисконтованих різниць між грошовими надходженнями та інвестиційними витратами за розрахунковий період. Значення NPV становить 1 059,16 тис. грн (обчислено як сума теперішньої вартості чистих грошових потоків за 3 роки із застосуванням ставки дисконту 20%), що підтверджує економічну доцільність та прибутковість реалізації проєкту.

Таблиця 3.17

Економічна ефективність інвестиційного проєкту
за розрахунковий період

Рік	Чистий грошовий потік (тис. грн)	PV фактор (1 / (1 + 0,2) ^t)	Теперішня вартість (PV), тис. грн
0	-168,65	1,000	-168,65
1	419,95	0,833	349,95
2	581,81	0,694	403,98
3	817,77	0,579	473,88
Чистий приведений дохід (NPV)			1 059,16

Джерело: складено автором

Індекс прибутковості (PI) – показник ефективності інвестицій, який визначаємо як відношення суми дисконтованих доходів (чистого приведенного доходу, NPV) до розміру початкових інвестиційних витрат. За нашими розрахунками, PI становить:

$$PI = 1\,059,16 / 168,65 \approx 6,28,$$

що свідчить про високу рентабельність інвестицій у проєкт.

Як видно з рис. 3.10, який ілюструє динаміку кумулятивного чистого та дисконтованого грошових потоків, інвестиційний проєкт досягає точки безбитковості на ранніх етапах реалізації.

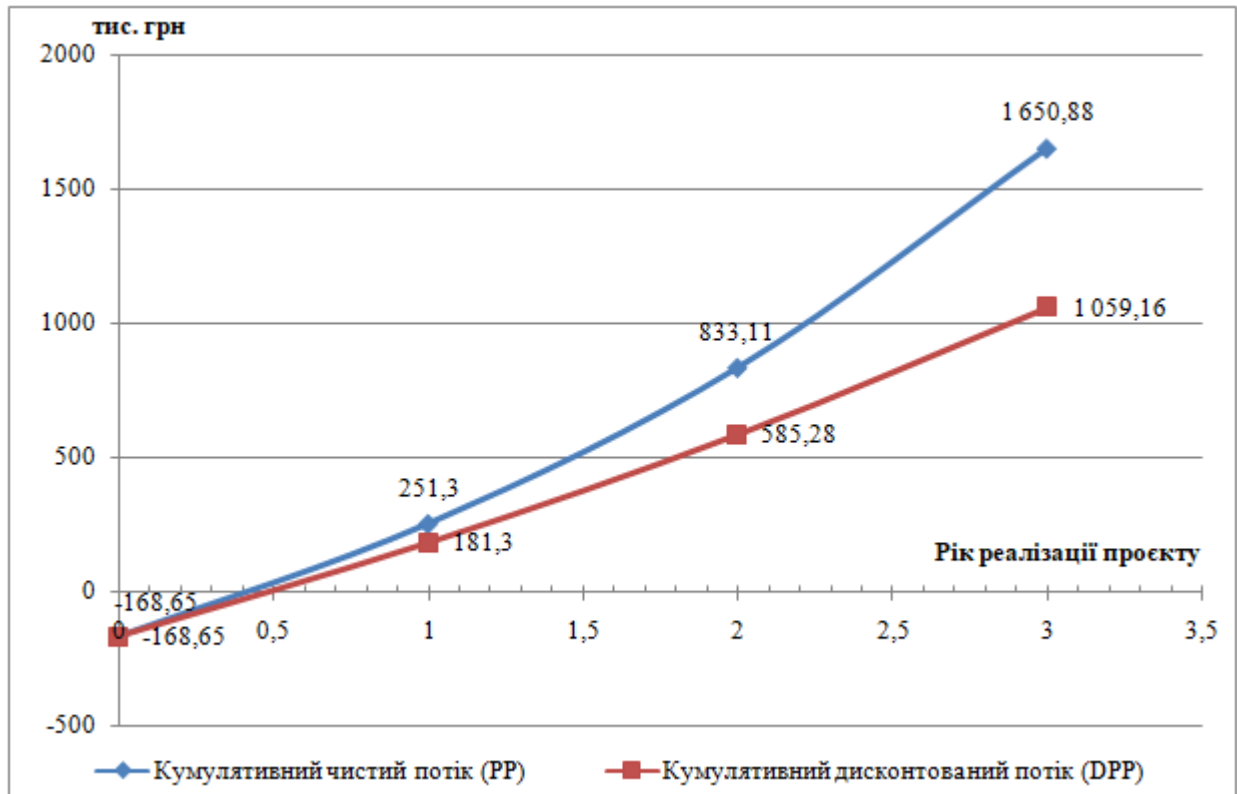


Рис. 3.10. Термін окупності проекту

Джерело: складено автором

Зокрема, термін окупності (PP), розрахований на основі кумулятивного чистого потоку, становить приблизно 0,40 року, що еквівалентно 5 місяцям. Це свідчить про швидке повернення вкладених коштів без урахування впливу фактору часу.

Водночас дисконтований термін окупності (DPP), який враховує зниження вартості грошей у часі шляхом застосування дисконтного коефіцієнта 20%, становить близько 0,48 року або 6 місяців. Така коротка тривалість періоду дисконтованої окупності додатково підтверджує фінансову привабливість та доцільність реалізації інвестиційного проекту за заданих умов.

Визначення внутрішньої норми прибутковості (IRR) здійснюється методом підбору ставки дисконтування, за якої чистий приведений дохід (NPV) дорівнює нулю. Вихідні дані для розрахунку IRR подано в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Вихідні дані для показника внутрішньої норми прибутковості

Рік	Потік, тис. грн	$r =$ 19%	PV, тис. грн	$r =$ 20%	PV, тис. грн	$r =$ 21%	PV, тис. грн	$r =$ 22%	PV, тис. грн
0	-168,65	1,0000	-168,65	1,0000	-168,65	1,0000	-168,65	1,0000	-168,65
1	419,95	0,8403	352,88	0,8333	349,95	0,8264	346,99	0,8197	344,06
2	581,81	0,7064	411,09	0,6944	403,98	0,6827	397,33	0,6716	390,83
3	817,77	0,5935	485,38	0,5787	473,88	0,5645	461,51	0,5507	450,40
	NPV		1 080,70		1 059,16		1 036,18		1 016,64
IRR = 24,37%									

На підставі даних, наведених у табл. 3.18, встановлено, що при зростанні ставки дисконтування значення чистого приведенного доходу (NPV) поступово зменшується: від 1 080,70 тис. грн за ставки 19% до 1 016,64 тис. грн за ставки 22%. Така динаміка є логічною, оскільки зі зростанням норми дисконту зменшується теперішня вартість майбутніх грошових надходжень. Водночас отримані результати свідчать про збереження позитивного значення NPV у всьому розглянутому діапазоні ставок, що вказує на інвестиційну привабливість проєкту. На основі інтерполяції між ставками дисконту 21 % і 22 % визначено, що внутрішня норма прибутковості (IRR) становить приблизно 24,37 %, що перевищує нормативну ставку дисконтування і підтверджує економічну доцільність реалізації інвестиційного проєкту.

Під час вирішення питань фінансування проєкту врахування ризиків – одна з найважливіших умов ефективності його виконання. Аналіз потенційних ризиків реалізації інвестиційного проєкту здійснено на основі експертного оцінювання їх впливу за шкалою балів та відповідного зважування (табл. 3.19). Кожен ризик оцінено трьома експертами, після чого розраховано середній бал, вагу та інтегральний показник ризику у вигляді добутку середнього балу на вагу.

У таблиці представлено результати експертного оцінювання основних ризиків, що можуть впливати на реалізацію проєкту. Серед оцінених факторів найвищі бали за ризиком отримали такі загрози, як зниження кваліфікації кадрів (28,86), поява конкурента (20,42), нестабільність якості послуг (20,42) та зростання прямих матеріальних витрат (19,17).

Таблиця 3.19

Аналіз ризиків для запропонованого проєкту

Вид ризику	Експерти			Середній бал	Питома вага	Бал за ризиком
	1	2	3			
Непередбачені витрати	75	80	80	78,33	0,20	15,67
Несвоєчасне постачання сировини	25	25	25	25,00	0,25	6,25
Недобросовісність підрядників	50	25	75	50,00	0,14	7,00
Нестійкість попиту	80	80	100	86,67	0,14	12,13
Поява альтернативного продукту	50	80	80	70,00	0,14	9,80
Поява конкурента	75	80	90	81,67	0,25	20,42
Зростання податків	15	10	15	13,33	0,14	1,87
Неплатоспроможність споживачів	50	60	60	56,67	0,20	11,33
Зростання прямих матеріальних витрат	70	80	80	76,67	0,25	19,17
Брак кваліфікованого персоналу	50	25	75	50,00	0,33	16,50
Недостатній соціальний пакет	25	25	25	25,00	0,25	6,25
Недостатній рівень зарплати	25	25	25	25,00	0,20	5,00
Зниження кваліфікації кадрів	80	80	100	86,67	0,33	28,60
Зношеність матеріально-технічної бази	10	10	5	8,33	0,20	1,67
Нестабільність якості послуг	75	80	90	81,67	0,25	20,42

Це свідчить про їхню високу ймовірність і значний вплив на ефективність проєкту. Загальна сума балів за ризиком становить 195,18, що свідчить про помірний рівень сукупної загрози та потребує розроблення відповідних стратегій реагування для мінімізації впливу основних ризиків.

Розглянемо більш детально кожен з існуючих ризиків. Непередбачені витрати – це ймовірність того, що ресторан понесе збитки або втрати, якщо заплановане управлінське рішення не буде реалізовано, а також, якщо були допущені прорахунки або помилки при прийнятті управлінських рішень. Якщо інформації про потенційні витрати недостатньо, то за такими невідомими ризиками закладається спеціальний резерв, а процедури управління не реалізуються. Резерв для непередбачених подій може виражатися як в додатковій сумі, так і в додатковому часі, і його слід вносити в базовий план його проєктної вартості. Ризик можна значно знизити за допомогою детального аналізу інвестицій ще на етапі планування проєкту. Рекомендовано спланувати непередбачені витрати. Нормою буде вважатися його перевищення бюджету на

10%. Виходячи з цього, слід передбачити ліміт доступних коштів, звертаючись до кредитної позики на проєкт.

Ризик несплати кредитного боргу. Нинішні кредитні організації рясніють пропозиціями про різні кредити та позики. Сучасні банки пропонують кредити для юридичних осіб, для малого та середнього бізнесу. Найголовніший ризик кредитування для ресторану – це ризик відсоткової ставки, який може виникнути через те, що його доходи не прив'язані до ринкової відсоткової ставки кредиту.

Поява конкурента. Підприємства громадського харчування, що належать до однієї галузі, знаходяться в тісній конкурентній боротьбі не тільки з однотипними фірмами, але й з організаціями в інших галузях через те, що їхня продукція є хорошим замінником. Виникаючі конкурентні сили зіштовхують продавців даних послуг.

Зростання конкуренції на ринку зумовлює зниження цін або підвищення витрат існуючих гравців у спробах зберегти ринкові позиції, що істотно підвищує ризики діяльності в галузі. Проте систематичний аналіз дій конкурентів дозволяє заздалегідь прогнозувати їх поведінку та враховувати ці дані в управлінських рішеннях.

Зниження кваліфікації персоналу є критичним ризиком для ресторанного бізнесу, оскільки якість обслуговування безпосередньо впливає на рівень лояльності клієнтів. Ефективне функціонування закладу потребує постійного навчання контактного персоналу та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Рекомендується забезпечити проходження персоналом кухні курсів підвищення кваліфікації, зокрема з акцентом на роботу у форматі виробничої лінії. Професійна перепідготовка дозволяє сформувати повноцінний штат кухарів із фахівців, які вже мають базову профільну освіту.

Нестабільність якості послуг у сфері громадського харчування зумовлена одночасністю їх надання та споживання, що обмежує можливості контролю. До того ж, коливання попиту ускладнюють стабільність обслуговування, особливо

в пікові періоди. Значний вплив на якість має й людський чинник - результат залежить від конкретного працівника, умов і часу надання послуги.

Стабільність якості послуг досягається шляхом комплексного впровадження низки заходів, зокрема: періодичної перевірки технологічного обладнання на точність та своєчасного його ремонту, дотримання технологічної дисципліни, а також регулярної оцінки якості продукції й обслуговування. Сукупне застосування цих методів дозволить ефективно мінімізувати різнопланові ризики та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Проведення кількісного аналізу ризиків є важливим етапом оцінювання інвестиційного проєкту, оскільки дозволяє визначити чутливість його ефективності до змін ключових параметрів. Такий аналіз дає змогу виявити, наскільки критичними є ті чи інші ризикові фактори: чи призведе незначне скорочення обсягів реалізації до суттєвого зменшення прибутковості, або ж проєкт залишатиметься рентабельним навіть за умов реалізації лише 50% запланованого обсягу продукції. Для цього змодельовано три сценарії розвитку подій – оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Ефективність проєкту залежно від сценарію

Сценарій	Вірогідність реалізації сценарію, %	Фактор	Значення % від плану	NPV, тис. грн	IRR, %	DPP, років	PP, років
Песимістичний	20	роздрібні ціни реалізації	95%	~850	~20,5	~0,60	~0,50
		собівартість продукції	110%				
		обсяг продажів	90%				
Оптимістичний	30	роздрібні ціни реалізації	105%	~1200	~27,0	~0,40	~0,35
		собівартість продукції	95%				
		обсяг продажів	105%				
Найімовірніший	50	роздрібні ціни реалізації	100%	1059,16	24,37	0,48	0,40
		собівартість продукції	100%				
		обсяг продажів	100%				

Аналіз економічної ефективності інвестиційного проєкту за найімовірнішим сценарієм свідчить про його високий рівень рентабельності та фінансову привабливість. Значення чистого приведенного доходу (NPV) становить 1 059,16 тис. грн, що підтверджує доцільність вкладення коштів у проєкт. Внутрішня норма прибутковості (IRR) на рівні 24,37% перевищує нормативну ставку дисконтування (20%), що свідчить про прибутковість проєкту. Терміни окупності (PP) та дисконтованої окупності (DPP), які становлять 0,40 (5 місяців) та 0,48 року (6 місяців) відповідно, вказують на швидке повернення вкладених коштів.

Отже, оцінка ефективності інвестиційного проєкту підтверджує доцільність впровадження інноваційних технологій у діяльність ресторану «Вінстон Черчіль». Реалізація проєкту є економічно виправданою і має значний потенціал для отримання стабільного прибутку за заданих умов. У цьому контексті впровадження інноваційних технологій матиме позитивний вплив на фінансові результати підприємства та підвищить його конкурентоспроможність на ринку послуг.

Висновки до розділу 3

Інтеграція новітніх технологій у виробничо-управлінську діяльність ресторану сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Впровадження технології приготування страв за низькотемпературною обробкою дозволяє зберігати якість продукції, зменшувати втрати сировини та оптимізувати використання ресурсів. Використання мобільного інструменту для прийому замовлень покращує обслуговування гостей і підвищує злагожденість дій персоналу.

Інноваційний вектор розвитку ресторану передбачає адаптацію до змін у споживчому попиті через впровадження сучасних технологій та оновлення продуктової пропозиції. Спостерігається нерівномірне навантаження упродовж дня, з піковими періодами у другій половині доби, що формує стратегічні

орієнтири для коригування графіків і оптимізації обслуговування. Популярність класичних позицій меню свідчить про стійкий попит, однак опитування клієнтів вказують на потребу у розширенні десертного сегмента та впровадженні креативних кулінарних рішень.

Дослідження економічної доцільності інноваційного проєкту підтверджує його перспективність. Аналіз витрат та очікуваних результатів демонструє стабільну фінансову динаміку, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів і низький рівень ризику. Реалізація проєкту сприяє модернізації ресторанної діяльності, впровадженню технологічних рішень і формуванню нових підходів до обслуговування, що в комплексі створює умови для довготривалого розвитку.

РОЗДІЛ 4

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО КОНТРОЛЮ ЗА ДОТРИМАННЯМ ТЕХНІКИ БЕЗПЕКИ В РЕСТОРАНІ

4.1. Вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу

Організація безпечних умов праці на підприємстві неможлива без належного навчання та інструктажу працівників. Одним із основних механізмів формування культури безпеки праці є ефективна система інструктажів і навчань, яка спрямована на формування у персоналу належного рівня знань, навичок та вмінь для безпечного виконання трудових обов'язків. Законодавча база України, що регулює ці процеси, включає Кодекс законів про працю, Закон України «Про охорону праці», а також низку підзаконних актів, зокрема наказ Міністерства соціальної політики України № 15 від 29.01.2018 року «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» [58].

Навчання з питань охорони праці охоплює всі категорії працівників – від керівників до виконавців. Основними видами навчання є первинне, повторне, позапланове та цільове. Кожен із зазначених видів інструктажу має конкретну мету, регламентований обсяг, відповідальних осіб і порядок проведення. Первинний інструктаж проводиться до початку самостійної роботи працівника. Його зміст охоплює загальні положення охорони праці на підприємстві, потенційні небезпеки на робочому місці, вимоги безпеки під час виконання основних операцій та правила поведінки у випадку аварій або нештатних ситуацій. Повторний інструктаж організовується не рідше одного разу на шість місяців з метою оновлення та закріплення знань, набутих раніше.

Позаплановий інструктаж проводиться в разі змін у технологічному процесі, заміни обладнання, впровадження нових нормативно-правових актів у сфері охорони праці або після аварій, нещасних випадків чи порушень, що спричинили ризики для життя і здоров'я працівників. Цільовий інструктаж є

найбільш специфічним і здійснюється перед виконанням робіт підвищеної небезпеки або за умов, що виходять за межі стандартних виробничих операцій (наприклад, при ліквідації наслідків аварій чи стихійних лих).

Особливу увагу законодавство приділяє вимогам до осіб, які здійснюють навчання та інструктажі. Відповідно до Типового положення, такі працівники мають пройти навчання з питань охорони праці у спеціалізованих навчальних закладах або на підприємстві, що має відповідну ліцензію, а також успішно скласти іспит. Перевірка знань проводиться комісією, яка затверджується керівником підприємства. За результатами перевірки складається протокол, а працівнику видається посвідчення про проходження навчання [59].

Контроль за організацією та якістю проведення інструктажів здійснюється службою охорони праці підприємства або іншими уповноваженими особами. Зазначена служба веде відповідну документацію, до якої належать журнали реєстрації інструктажів, протоколи перевірки знань, посвідчення працівників та акти перевірок. Наявність таких документів є обов'язковою умовою під час проведення перевірок контролюючими органами та має безпосереднє значення в разі виникнення нещасних випадків або професійних захворювань.

Згідно з чинним законодавством, роботодавець несе відповідальність за неналежну організацію навчального процесу з питань охорони праці. Порушення вимог до проведення інструктажів може призвести до адміністративної або кримінальної відповідальності. Крім того, відсутність відповідних заходів навчання є підставою для визнання дій роботодавця недбалими у випадку настання нещасного випадку [59].

У практиці сучасних підприємств усе більшої популярності набуває впровадження інтерактивних форм навчання, включаючи комп'ютерні симуляції, відео-інструктажі та дистанційні курси. Такі методи підвищують ефективність засвоєння матеріалу, особливо для працівників, які не мають змоги проходити інструктаж у традиційній формі. Проте, згідно з чинними нормативами, навіть при використанні дистанційного навчання обов'язковим

залишається складання іспиту або тестування з фіксацією результатів у відповідних документах. Системність, регулярність і повнота навчання – ключові чинники, що безпосередньо впливають на рівень безпеки на робочому місці. Працівники, які регулярно проходять інструктажі, мають вищий рівень обізнаності з небезпечними факторами виробничого середовища, краще орієнтуються у нестандартних ситуаціях і, як свідчать дослідження, рідше потрапляють у нещасні випадки. Водночас статистика порушень у сфері охорони праці демонструє, що більшість аварійних ситуацій пов'язані саме з нехтуванням вимогами інструктажу або формальним підходом до його проведення.

Таким чином, ефективна система інструктажів і навчань персоналу є не лише вимогою чинного законодавства, а й важливим елементом стратегії безпеки підприємства. Вона передбачає чітке дотримання термінів, форм і процедур навчання, підготовку кваліфікованих інструкторів, наявність відповідної документації та постійне вдосконалення методів викладання. В умовах динамічних змін у виробничому процесі, розвитку нових технологій та підвищення стандартів безпеки, роль навчання персоналу з питань охорони праці набуває дедалі більшої ваги. Саме від рівня обізнаності працівників та їх здатності застосовувати отримані знання на практиці залежить збереження їхнього життя, здоров'я та ефективність роботи підприємства загалом.

4.2. Журнали обліку та періодичні перевірки відповідності нормам безпеки

Однією з найважливіших умов забезпечення охорони праці на підприємстві є організація системного обліку заходів безпеки, зокрема шляхом ведення відповідної документації та здійснення періодичних перевірок. Згідно з чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про охорону праці», а також відповідними підзаконними актами, роботодавець зобов'язаний забезпечити створення, ведення, зберігання та актуалізацію документів, які

фіксують проведення інструктажів, перевірок, навчань, технічного обслуговування обладнання, а також здійснення періодичного контролю дотримання вимог безпеки праці. Одним із ключових елементів цієї системи є журнали обліку, які виступають інструментом фіксації і контролю всіх дій, пов'язаних із гарантуванням безпечних умов праці [58–59].

Журнали обліку – це офіційні документи, які ведуться у встановленій формі та використовуються для фіксації результатів різних заходів у сфері охорони праці. Вони виконують функцію доказової бази у разі виникнення аварійних ситуацій, нещасних випадків або перевірок контролюючими органами. Найпоширенішими видами таких журналів є [60]: журнал реєстрації інструктажів з охорони праці (первинного, повторного, позапланового та цільового); журнал обліку проведення медичних оглядів, журнал реєстрації нещасних випадків на виробництві; журнал обліку технічного стану обладнання; журнал видачі засобів індивідуального захисту; журнал обліку вогнегасників та інші. Кожен журнал має уніфіковану форму, відповідно до якої фіксуються дата, прізвище працівника, зміст проведених заходів, підпис інструктора та особи, що пройшла інструктаж, а також інші необхідні реквізити.

Журнали ведуться відповідальними особами, призначеними наказом по підприємству, та зберігаються протягом визначених законодавством термінів, які, як правило, становлять не менше п'яти років. Ведення таких журналів повинне здійснюватися безвиправлень, з дотриманням вимог до оформлення первинної документації. Втрата або відсутність відповідного журналу на момент перевірки може свідчити про порушення вимог охорони праці, що тягне за собою адміністративну відповідальність або навіть зупинку виробничої діяльності.

Періодичні перевірки відповідності нормам безпеки є невід'ємною частиною системи управління охороною праці. Вони спрямовані на виявлення порушень, недоліків, потенційних загроз і запобігання нещасним випадкам та аваріям. Такі перевірки можуть бути плановими (здійснюються згідно з

графіками, затвердженими керівником підприємства або органами державного нагляду) або позаплановими (у разі змін у технологічному процесі, аварій, травмування працівника чи за приписом контролюючих органів) [61].

Залежно від характеру діяльності підприємства, предмет перевірок може охоплювати аналіз технічного стану обладнання, справності вентиляційних систем, електробезпеки, протипожежного захисту, наявності засобів індивідуального захисту, відповідності умов праці до гігієнічних нормативів, а також виконання вимог законодавства щодо навчання та інструктажу персоналу. Результати перевірок фіксуються у спеціальних актах або звітах, які долучаються до відповідної документації з охорони праці.

Контроль за веденням журналів обліку та організацією періодичних перевірок здійснюється як внутрішніми службами підприємства (службою охорони праці, інженером з охорони праці, головним енергетиком, головним механіком тощо), так і зовнішніми контролюючими органами. До останніх належать Державна служба України з питань праці, Державна служба з надзвичайних ситуацій, органи санітарного та епідеміологічного контролю, а також інші уповноважені установи.

Ведення журналів дозволяє здійснювати не лише оперативний контроль за станом безпеки, а й довгостроковий аналіз ефективності запроваджених заходів. На основі записів можна виявити тенденції до зростання або зменшення кількості порушень, визначити причини нещасних випадків, скоригувати плани профілактичної роботи. Це має особливе значення для підприємств із підвищеним рівнем небезпеки, де будь-яке недбальство може призвести до значних матеріальних збитків і шкоди для здоров'я працівників.

У контексті сучасного підходу до управління охороною праці все більшої актуальності набуває цифровізація процесів обліку та контролю. На багатьох підприємствах уже впроваджуються електронні журнали обліку, автоматизовані системи контролю за виконанням інструктажів, електронна ідентифікація працівників, використання QR-кодів для швидкого доступу до записів про навчання або стан технічних засобів. Такі інновації підвищують

точність, зменшують ризик фальсифікацій, спрощують аудит та прискорюють обмін інформацією між структурними підрозділами. Попри це, чинне законодавство вимагає, щоб у більшості випадків документи з охорони праці велися у паперовому вигляді. Це пояснюється необхідністю створення архівів, доступності інформації у разі перевірок, а також правовим визнанням документів у судових спорах. Тому підприємства часто змушені поєднувати паперову та електронну форми ведення обліку, що вимагає ретельної координації між підрозділами, відповідальними за охорону праці та інформаційні технології.

Особливу увагу при проведенні перевірок слід приділяти актуальності нормативної бази, на яку спирається система охорони праці підприємства. Умови виробництва постійно змінюються, впроваджуються нові технології, з'являються нові ризики, тому документи, що регламентують діяльність з охорони праці, мають регулярно оновлюватися. Це стосується інструкцій, положень, протоколів, планів евакуації, норм забезпечення працівників засобами індивідуального захисту тощо [62].

На практиці якість організації ведення журналів і періодичних перевірок багато в чому залежить від кваліфікації та відповідальності персоналу, а також від ставлення керівництва підприємства до питань безпеки праці. Недостатня увага до ведення облікової документації, формалізм у проведенні перевірок і небажання виявляти та усувати недоліки свідчать про низький рівень культури охорони праці, що, зрештою, негативно впливає як на безпеку працівників, так і на ефективність діяльності підприємства загалом.

Таким чином, ведення журналів обліку та здійснення періодичних перевірок відповідності нормам безпеки є невід'ємними складовими системи управління охороною праці на підприємстві. Вони забезпечують контроль за виконанням нормативно-правових вимог, сприяють підвищенню обізнаності працівників, виявленню і усуненню небезпек, зниженню рівня травматизму, а також є інструментом документального підтвердження належного виконання роботодавцем своїх обов'язків у сфері безпеки праці. З огляду на зростання

вимог до організації охорони праці у світлі євроінтеграційних процесів, питання вдосконалення системи обліку і контролю набуває стратегічного значення для сталого розвитку українських підприємств.

Висновки до розділу 4

Аналіз засвідчив, що система інструктажів і навчань з охорони праці є визначальним чинником безпечного функціонування ресторану. Її ефективність залежить від нормативної відповідності, змістовного наповнення, системності та адаптації до сучасних форматів. Дотримання вимог законодавства знижує ризики травматизму та сприяє формуванню культури безпеки. Практикоорієнтований підхід до інструктажів підвищує обізнаність персоналу щодо загроз і забезпечує їхню здатність діяти в нестандартних ситуаціях, що позитивно впливає на виробничий процес.

Ведення журналів обліку заходів з охорони праці та організація періодичних перевірок відповідності умов праці чинним нормативам є ключовими елементами системи управління безпекою на підприємстві. Ці механізми забезпечують належний контроль за виконанням законодавчих вимог, дозволяють своєчасно виявляти та усувати потенційні загрози, а також сприяють формуванню превентивної моделі управління ризиками. Вони виконують не лише функцію фіксації дій, але й слугують доказовою базою у разі нещасних випадків або перевірок з боку наглядових органів.

У контексті сучасних тенденцій цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває інтеграція електронних форм обліку з традиційними паперовими носіями, що потребує високого рівня координації між структурними підрозділами підприємства. Водночас ефективність системи контролю безпосередньо залежить від професійної підготовки персоналу, актуальності нормативної бази та системного підходу до вдосконалення механізмів охорони праці.

ВИСНОВКИ

Інновації – ключ до розвитку бізнесу та економіки, що підвищують ефективність і відповідають потребам суспільства. Наукові дослідження забезпечують технологічний прогрес. Еволюція інновацій від простих до радикальних змін відображає їхній вплив на ринок і суспільство. Класифікація інновацій допомагає керувати процесом, оптимізуючи ресурси і знижуючи ризики з урахуванням різних факторів.

Інноваційна діяльність у ресторанному бізнесі є ключовим чинником стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона охоплює впровадження нових технологій приготування їжі, вдосконалення організаційних процесів, автоматизацію управління та розробку сучасних маркетингових стратегій. Це сприяє зниженню витрат і покращенню якості обслуговування, що важливо для задоволення споживчих потреб. Адаптація до змін ринкових умов і споживчих уподобань дозволяє ефективно реагувати на попит, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих, забезпечуючи довгострокову стабільність і успіх на ринку.

Сучасні інноваційні технології в ресторанній індустрії охоплюють оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості страв, управління бізнесом та взаємодію з клієнтами. Автоматизовані системи, інтелектуальні кухонні пристрої, енергоефективні рішення, цифрова аналітика та нові маркетингові інструменти знижують витрати, підвищують продуктивність і забезпечують безпеку. Впровадження цих технологій допомагає ресторанам адаптуватися до викликів ринку, підтримувати якість послуг і створювати конкурентні переваги.

Ресторан «Вінстон Черчіль» має чітку організаційну структуру, що забезпечує розподіл обов'язків і ефективне управління, проте спостерігається уповільнена комунікація між підрозділами та залежність від керівників. Професійна підготовка персоналу сприяє високому рівню обслуговування та продуктивності закладу. Фонд заробітної плати розраховується з урахуванням

основної та додаткової оплати праці штатних працівників, планується на підставі прогнозованої середньої зарплати, чисельності персоналу та 12-місячного періоду роботи. Загальна сума фонду заробітної плати на рік становить 3 185,16 тис. грн, включаючи соціальні та податкові відрахування.

Аналіз фінансових показників ресторану «Вінстон Черчіль» за 2022–2023 роки показує зростання виручки на 34,47% та прибутку на 35,54% попри збільшення собівартості на 35,18%. Зниження рентабельності основних засобів свідчить про неефективне використання капіталу. Платоспроможність дещо погіршилася, але покращення коефіцієнта швидкої ліквідності підтверджує фінансову стабільність. Загалом ресторан має позитивні результати, проте потребує покращення управління активами.

Аналіз діяльності ресторану «Вінстон Черчіль» виявляє сильні сторони – сучасне технічне оснащення, професійний персонал, збалансоване меню та постійних клієнтів, що забезпечує стабільність. Водночас існують слабкі сторони: низька мотивація працівників, відсутність реклами та недоцільне використання сучасних технологій, що знижує ефективність. Розширення цільової аудиторії та підвищення якості обслуговування є перспективними напрямками розвитку, проте конкуренція і зниження купівельної спроможності створюють ризики. Зовнішнє середовище – політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори – значно впливає на діяльність ресторану. Успішна адаптація до цих змін сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільному розвитку закладу.

Обґрунтовано доцільність інтеграції інноваційних технологій у виробничо-управлінську діяльність ресторану «Вінстон Черчіль». Запропоновано впровадження технології су-від, що забезпечує стабільну якість страв, зменшення харчових втрат і енерговитрат, а також оптимізацію виробничих процесів. Водночас застосування мобільного терміналу офіціанта R-Keeper Mobile Waiter сприяє підвищенню швидкості обслуговування, точності виконання замовлень та ефективності роботи персоналу. Обидва

рішення спрямовані на зростання операційної рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Маркетинговий план інноваційного розвитку ресторану «Вінстон Черчіль» спрямований на посилення конкурентних позицій шляхом адаптації до споживчих потреб та впровадження новітніх технологій. Аналіз завантаженості закладу свідчить про пікове навантаження в обідній та вечірній періоди, зростання середнього чека у вечірній час і під час святкових заходів. Основними джерелами прибутку є гарячі напої, гарячі страви та піца, що вказує на стабільний попит на традиційні позиції меню. Результати анкетування виявили важливість сервісу, розмаїття асортименту та вартості послуг для гостей, а також підкреслили потребу в оновленні десертного асортименту та введенні інноваційних страв.

Аналіз економічної ефективності інвестиційного проєкту за найімовірнішим сценарієм свідчить про його високий рівень рентабельності та фінансову привабливість. Значення чистого приведенного доходу становить 1 059,16 тис. грн, що підтверджує доцільність вкладення коштів у проєкт. Внутрішня норма прибутковості на рівні 24,37% перевищує нормативну ставку дисконтування (20%), що свідчить про прибутковість проєкту. Терміни окупності та дисконтованої окупності, які становлять 0,40 (5 місяців) та 0,48 року (6 місяців) відповідно, вказують на швидке повернення вкладених коштів і низькі ризики реалізації проєкту.

Отже, оцінка ефективності інвестиційного проєкту підтверджує доцільність впровадження інноваційних технологій у діяльність ресторану «Вінстон Черчіль». У цьому контексті впровадження інноваційних технологій матиме позитивний вплив на фінансові результати підприємства та підвищить його конкурентоспроможність на ринку послуг. Таким чином, реалізація проєкту є економічно обґрунтованою і має перспективи для подальшого розвитку ресторанного бізнесу з використанням сучасних технологій приготування харчових продуктів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ковальчук В.М. аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>
2. Ворона А.В. Глобальні чинники впливу на інноваційний розвиток національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 3/1. С. 32-36. URL: <https://elar.navs.edu.ua/jspui/handle/123456789/26030>
3. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.), Transaction Publishers, 2008.
4. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. Pp. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
5. Kharchuk T., Purdenko O., Melnik V., Shkolenko O., Kosmidailo I. Conceptual approach to formation of innovative entrepreneurship`s creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 1(48). Pp. 362-377. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3967>.
6. Островська Г.Й., Плотніков О.М., Неділенько В.Б. Екзистенційний вектор розвитку організацій в контексті переходу до Індустрії 5.0. *Соціальна економіка*. 2024. Вип. 68. С. 72-82. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-06>
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 року №40-IV. URL: <http://rada.gov.ua>
8. Забашта Є.Ю. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-90>

9. Ворона А.В. Огляд державних інструментів формування деяких інноваційних пріоритетів національної економіки. *European journal economics and management*. 2020. Vol. 6. Iss.4. С. 29-36. DOI: 10.46340/eujem.2020.6.4.4.

10. Островська Г.Й. Інтелектуальна модель інноваційного розвитку підприємств у парадигмі економіки, заснованої на знаннях. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2022. №2(26). С. 65-78. Doi: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-65-78

11. Чіков І.А. Теоретико-методичні та концептуальні основи формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *БізнесІнформ*. 2024. № 7. С. 221-239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-221-239>.

12. Сидорчук А.В., Бортников Є.Г., Кириченко Н.В. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

13. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-20>

14. Kaletnik G., Lutkovska S. Innovative Environmental Strategy for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. № 2. Pp. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p89>.

15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 30-47. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>.

16. Череп О.Г. Системний характер формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2019. Вип. 1. С. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-1-41-07>.

17. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні:

монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.

18. Яковенко Т., Літвін Я. Сутність та класифікація інновацій підприємств сфери торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 149-154. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.

19. Dotsiuk S., Chikov I., Shevchenko O. et al. Evaluation of the institutional development of innovative activities to ensure the economy of the state. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2024. № 3. С. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/171>.

20. Дунська А.Р., Письмена У.Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка. Електронне видання*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.12>.

21. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ. 2023. 94 с.

22. Розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури: можливості і перспективи / Андрушків Б.М., Шерстюк Р.П., Мельник Л.М., Малюта Л.Я., Островська Г. Й., Паляниця В.А., Дудкін П.Д., Стойко І.І. та ін. Тернопіль. Вид-во Осадца Ю.В, 2020. 518 с.

23. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія*. ФОП ШпакВ.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.

24. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Летун О.О. Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 143-155. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).143-155](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).143-155)

25. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний*

консалтинг. *Інновації*. 2022. Т. 5. № 2. С. 229-238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>

26. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.

27. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. Електронне видання. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>.

28. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навч. посіб. Тернопіль: Підручники і посібники, 2018. 256 с.

29. Шерстюк Р., Стойко І. Нові технології на ресторанному ринку як результат формування нових звичок і уподобань споживачів. *Development Service Industry Management*. 2024. (4). С. 161-166. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(26)).

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

31. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство*. Електронне видання. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>.

32. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113-132.

33. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. 5(2). С. 229-238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>

34. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65-77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).

35. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1737/1673>

36. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/279/273>.

37. Рябенка М.О. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. 6 с. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28739.pdf>

38. Островська Г., Кузь Т., Малюта Л., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85–91. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085.

39. Поворознюк І.М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-17>

40. HolonIQ Intelligence Unit. 2024. URL: <https://vctr.media/ua/odrazu-5-ukrayinskyh-startapiv-u-spysku-najperspektyvnishyh-edtech-startapiv-yevropy-2023-203988/>

41. Коркач Г., Котузаки О., Нікітчина Т., Шунько Г. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13. № 4. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2194>.

42. Офіційна інформація про діяльність готельно-ресторанного комплексу «Pallada».

43. Річні звіти ресторану «Вінстон Черчіль» за 2022–2023 роки.
44. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczy-ta-rishennya-dlya-nih>
45. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
46. Масюк Ю.О., Мандюк Н.Л., Білоус С.В. Нові форми організації ресторанного сервісу в світі та в Україні: комунікаційні особливості. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 128–135. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/23.pdf.
47. Петренко Н.О., Поліщук О.А., Коваленко Л.Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Ефективна економіка. Електронне видання*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/8.pdf
48. Которва А. Як працює технологія сувід і чи потрібна вона на вашій кухні. URL: <https://klopotenko.com/yak-praczyuye-tehnologiya-suvid-i-chy-potribna-vona-na-vashij-kuhni/>
49. Mobile Waiter. Мобільний Термінал Офіціанта. URL: <https://rkeeperts.com.ua/mobilewaiter/>
50. Сувід (Sous vide) Steba SV 100 Professional. URL: <https://e-katalog.pl/ua/STEBASV100PROFESSIONAL.htm>
51. Гастроємність із полікарбонату GN 1/2 h-20 см 11,3 л Araven. URL: <https://forward-ua.com/gastroemkost-iz-polikarbonata-gn-12-h-20-sm-113-l-araven>
52. SousVide Supreme. URL: <https://sousvidesupreme.com/?srsltid=AfmBOoqqRmBLBWg5WGeBcaVdBVgUZhI7F--OwAFvak-VPdxOLYMn3qIA>
53. Вакуумний пакувальник CASO FastVAC 4000. URL: <https://marketovik.in.ua/p1962098298-professionalnyj-vakuumator-caso.html>
54. Камера шокового заморожування Bolarus SQ-7.30. URL: <https://system4.ua/uk/product/shafa-shokovogo-oholodjennya-bolarus-sq-730>

55. Пакети армовані PAKMAR Sp. URL: <https://kozakplus.ua/products/vacuum-packing/vacuum-bags/sous-vide-bag>
56. Рулон армований PAKMAR Sp. URL: <https://www.pakmar.com.pl/>
57. Сучасні Ресторанні Технології. R_KEEPER. URL: <https://rkeeperts.com.ua/rkeeper/>
58. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
59. Наказ Міністерства соціальної політики України № 15 від 29.01.2018 «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-18#Text>
60. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.
61. ДСТУ 4161-2003 «Система стандартів безпеки праці. Пожежна безпека. Загальні вимоги». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=57909
62. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

ДОДАТКИ

Додаток А

Функціональні обов'язки персоналу ресторану «Вінстон Черчіль»

1. Директор:

- організовує та контролює діяльність ресторану;
- відповідає за фінансово-господарську діяльність;
- забезпечує дотримання нормативних вимог щодо ресторанного бізнесу;
- затверджує штатний розпис і посадові інструкції персоналу;
- контролює взаємодію з постачальниками та партнерами.

2. Бухгалтер:

- веде фінансовий облік і звітність ресторану;
- контролює розрахунки з постачальниками, клієнтами та працівниками;
- забезпечує дотримання податкового законодавства;
- аналізує фінансові показники діяльності ресторану.

3. Менеджери:

- контролюють роботу персоналу;
- відповідають за обслуговування клієнтів та підтримку високих стандартів сервісу;
- організовують маркетингові заходи та рекламні кампанії;
- вирішують конфліктні ситуації з клієнтами.

3.1. Адміністратори:

- зустрічають і розміщують гостей;
- приймають резервування столиків;
- контролюють виконання обов'язків персоналом;
- забезпечують оперативне вирішення організаційних питань.

3.2. Шеф-кухар:

- організовує роботу кухні та контролює якість страв;
- розробляє меню та вводить нові страви;
- контролює санітарні норми та якість продуктів;

- навчає та координує роботу кухарів.

3.2.1. Кухарі:

- готують страви відповідно до технологічних карт;
- дотримуються норм санітарії та гігієни;
- контролюють якість сировини та зберігання продуктів;
- виконують розпорядження шеф-кухаря.

3.3. Офіціанти:

- обслуговують гостей відповідно до стандартів ресторану;
- приймають замовлення та подають страви;
- консультують гостей щодо меню та напоїв;
- розраховують відвідувачів.

3.4. Бармени:

- готують та подають напої згідно з рецептурою;
- контролюють запас алкоголю та інших інгредієнтів;
- підтримують чистоту та порядок на барній стійці.

3.5. Офіціант:

- обслуговують гостей відповідно до стандартів ресторану;
- приймають замовлення та подають страви;
- консультують гостей щодо меню та напоїв;
- розраховують відвідувачів.

3.6. Водій:

- доставляє продукти та товари для ресторану;
- доставляє страви замовникам;
- контролює технічний стан транспорту;
- виконує службові доручення керівництва.

4. Технічний персонал:

- забезпечує чистоту приміщень ресторану;
- підтримує належний стан обладнання та комунікацій;
- виконує дрібний ремонт та профілактичне обслуговування.

Додаток Б

Техніко-технологічна карта

Свинна грудка Су Вид з соусом Роберт

1. Вимоги до сировини

Продовольча сировина, харчові продукти та напівфабрикати, що використовуються для приготування страв, повинні відповідати вимогам чинних нормативних документів, мати супровідні документи, що підтверджують їх безпеку та якість (сертифікат відповідності, санітарно-епідеміологічний висновок, посвідчення безпеки та якості тощо).

2. Рецепттура

Найменування сировини	Брутто	Нетто
Грудка свиняча	150	144
Картопля	50	32
Масло вершкове	15	15
Молоко пастеризоване 1,5% жирності	5	5
маринад для свинини	300	300
Соус Роберт 39/39	39	39
Вихід напів-фабрикату, г		535
Вихід готового продукту, г		200

3. Технологічний процес

Грудку зачистити і опустити на 36 годин у приготований маринад.

Після дістати і вимочити у воді 30-40 хв. Упакувати у вакуум і готувати при 61 градусі 48 годин у ванній су вид.

Після охолодити на льоду не менше доби.

При подачі грудку підігріти при 60 градусах 15 хв.

Дістати з пакета, обсушити і обсмажити на суміші оливкової і вершкової олії.

Ложку пюре викласти в центр, вилити соус і укласти нарізану грудинку.

4. Вимоги до оформлення, реалізації та зберігання

Подача: Страву готують на замовлення споживача, використовують згідно з рецептурою основної страви.

5. Показники якості та безпеки

5.1. Органолептичні показники якості:

Зовнішній вигляд - характерний для даної страви.

Колір - характерний для продуктів, що входять до складу виробу.

Смак і запах - характерний для продуктів, що входять до складу виробу, без сторонніх присмаків і запахів.

5.2. Мікробіологічні та фізико-хімічні показники:

За мікробіологічними та фізико-хімічними показниками дана страва відповідає вимогам технічного регламенту Митного союзу «Про безпеку харчової продукції» (ТР ТС 021/2011)

6. Харчова та енергетична цінність

Білки, г	Жири, г	Вуглеводи, г	Калорійність, ккал (кДж)
14,24	65,85	7,61	704,93

Техніко-технологічна карта

Крем Брюле Су Вид

1. Вимоги до сировини

Продовольча сировина, харчові продукти та напівфабрикати, що використовуються для приготування страв, повинні відповідати вимогам чинних нормативних документів, мати супровідні документи, що підтверджують їх безпеку та якість (сертифікат відповідності, санітарно-епідеміологічний висновок, посвідчення безпеки та якості тощо).

2. Рецепт

Найменування сировини	Брутто	Нетто
Коров'яче молоко 35% жирності	300	300
Яйце куряче (жовток)	80	80
Вихід напів-фабрикату, г		426
Вихід готового продукту, г		390

3. Технологічний процес

Збити жовток, цукор і сіль до отримання однорідної маси.

Нагріти вершки до 70 °C і ввести їх поступово в яєчну суміш. Процідити і залишити відстоюватися на 20 хв.

Розлити по 100 мл банкам, закрити кришкою і опустити в термостат, розігрітий до 80 °C на 1 годину.

Після охолодити на крижаній бані протягом 1 години.

4. Вимоги до оформлення, реалізації та зберігання

Подача: Страву готують на замовлення споживача, використовують згідно з рецептурою основної страви.

5. Показники якості та безпеки

5.1. Органолептичні показники якості:

Зовнішній вигляд - характерний для даної страви.

Колір - характерний для продуктів, що входять до складу виробу.

Смак і запах - характерний для продуктів, що входять до складу виробу, без сторонніх присмаків і запахів.

5.2. Мікробіологічні та фізико-хімічні показники:

За мікробіологічними та фізико-хімічними показниками дана страва відповідає вимогам технічного регламенту Митного союзу «Про безпеку харчової продукції» (ТР ТС 021/2011)

6. Харчова та енергетична цінність

Білки, г	Жири, г	Вуглеводи, г	Калорійність, ккал
4,2	24,8	17,6	310