

Факультет _____ Економіки та менеджменту
Кафедра _____ Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь _____ бакалавр
Напрямок підготовки _____ 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність _____ 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ »

2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Ходачок Анастасії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) _____ Проблеми та перспективи управління ресторанним бізнесом в сучасних умовах (на прикладі ресторану "Вінстон Черчіль")

Керівник проекту (роботи) _____ к.е.н., доцент Федишин Ірина Богданівна

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

Затверджені наказом по університету від « 20 » _____ 02 _____ 2025 року №4/7-141

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

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

Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління підприємством ресторанного бізнесу, основні теоретичні концепції управління підприємством, зокрема ресторанним. Проаналізовано Роль інновацій у менеджменті підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

У другому розділі подано загальну характеристику ресторану "Вінстон Черчіль", здійснено аналіз показників відвідуваності ресторану та досліджено проблеми управління ресторанним бізнесом у глобальному і локальному масштабі в сучасних умовах.

У третьому розділі подані пропозиції щодо підвищення привабливості та ефективності управління рестораном "Вінстон Черчіль", зокрема запропоноване та обґрунтоване озеленення інтер'єру та екстер'єру ресторану; подана контент-стратегія для просування досліджуваного ресторану у соцмережах.

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

У роботі подано рисунки – фото ресторану, рисунки візуалізації статистичних даних.

[illegible]

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

Керівник проекту (роботи) _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему “Проблеми та перспективи управління ресторанним бізнесом в сучасних умовах (на прикладі ресторану “Вінстон Черчіль”)” виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 77 сторінок, 10 рисунків, 12 таблиць, 32 літературних джерел.

Метою роботи є пропозиції щодо формування привабливості ресторану “Вінстон Черчіль” та розробка контент-стратегії досліджуваного ресторану для підвищення управління рестораном у сучасних умовах.

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління підприємством ресторанного бізнесу; подана загальна характеристика ресторану та здійснено аналіз показників відвідуваності ресторану “Вінстон Черчіль”; запропоновано напрями підвищення привабливості та ефективності управління рестораном “Вінстон Черчіль”.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ресторану “Вінстон Черчіль”.

Ключові слова: ресторанний бізнес, управління, озеленення, контент-план, контент-стратегія.

ANNOTATION

Bachelor's qualification work on the topic "Challenges and Prospects of Restaurant Business Management under Current Conditions ("Winston Churchill" Restaurant as a case of study)" was performed to obtain the educational qualification level "bachelor" in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. - Ternopil, 2025.

Bachelor's qualification work: 77 pages, 10 figures, 12 tables, 32 references.

The purpose of the study is to make recommendations for the attractiveness formation of the restaurant "Winston Churchill" and to develop a content strategy for the restaurant to enhance restaurant's management in modern conditions.

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

The qualification work examines the theoretical foundations of restaurant business enterprise management; provides an aggregate description of the restaurant and analyzes the attendance indicators of the "Winston Churchill" restaurant; suggests directions for increasing the attractiveness and efficiency of the "Winston Churchill" restaurant management.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of the researched enterprise - the restaurant "Winston Churchill".

Keywords: restaurant business, management, landscaping, content plan, content strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	8
1.1. Основні теоретичні концепції управління підприємством	8
1.2. Основні поняття що стосуються діяльності підприємств ресторанного бізнесу	13
1.3. Роль інновацій у менеджменті підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Загальна характеристика ресторану “Вінстон Черчіль”.....	27
2.2. Аналіз показників відвідуваності ресторану “Вінстон Черчіль”.....	33
2.3. Дослідження проблеми управління ресторанним бізнесом у глобальному і локальному масштабі в сучасних умовах.....	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ “ВІНСТОН ЧЕРЧІЛЬ”.....	48
3.1. Роль озеленення у формуванні привабливості ресторану “Вінстон Черчіль”.....	48
3.2. Контент-стратегія, як засіб просування досліджуваного ресторану у соцмережах.....	59
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	68
4.1. Запобігання нещасним випадкам у ресторані.....	68
4.2. Профілактика професійних захворювань у харчовій промисловості.....	71
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75

ВСТУП

У ХХІ столітті сфера громадського харчування, і особливо ресторанний бізнес, відіграє ключову роль у розвитку сучасної інфраструктури та задоволенні потреб сучасного суспільства. Її можна віднести до постіндустріального економічного устрою, адже вона активно сприяє формуванню способу життя сучасної людини.

Важливо зазначити, що саме сфера послуг, до якої належить ресторанний бізнес, є домінуючою в економічно розвинених країнах. За кількістю зайнятих працівників вона перевищує інші сектори економіки, складаючи понад 60% від загальної кількості. Цей факт свідчить про її значення та масштаби.

Окрім того, сфера послуг, і зокрема ресторанний бізнес, характеризується високими темпами розвитку та постійним зростанням. Це зумовлено змінами у споживацьких звичках, зростанням попиту на якісні послуги та прагненням людей до комфорту та гастрономічних вражень.

Ресторанний бізнес вважається частиною соціальних послуг. Аналітики відзначають інтенсивний розвиток інновацій у сфері ресторанного бізнесу. Впровадження технологій, таких як системи управління замовленнями, автоматизовані системи приготування їжі та роботизовані офіціанти, дозволяє оптимізувати роботу кухні та залу, зменшити час обслуговування та знизити витрати на персонал. Вони допомагають ресторанам покращити операційну ефективність, якість обслуговування, розширити маркетингові можливості та створити унікальний досвід для клієнтів. Ті заклади, які активно впроваджують інновації та адаптуються до змін на ринку, мають більше шансів на успіх та довгострокове процвітання.

Об'єкт дослідження - підприємство у сфері ресторанного бізнесу “Вінстон Черчіль”. Предметом дослідження є підвищення привабливості та ефективності управління рестораном “Вінстон Черчіль”. Завданнями дослідження були розробка пропозицій щодо підвищення привабливості та ефективності управління рестораном “Вінстон Черчіль”.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Основні теоретичні концепції управління підприємством

У сучасній економіці та суспільстві сфера послуг стає все більш важливим елементом як економіки, так і суспільного життя.

Управління – це цілеспрямований вплив одного фактора на інший з метою зміни його стану або поведінки у відповідь на зміну обставин. В економічній сфері головним об'єктом управління є підприємство.

Управління підприємством, або менеджмент – це система принципів, методів, інструментів та форм впливу суб'єкта управління на керований об'єкт. Ця система розроблена та використовується в розвинених країнах для підвищення ефективності виробництва чи іншої суспільної діяльності.

Іншими словами, управління підприємством – це комплексний процес, який охоплює такі процеси як:

- планування: визначення цілей та завдань, які має досягти підприємство.
- організація: створення структури управління та розподіл відповідальності між співробітниками.
- мотивація: спонукання співробітників до ефективної роботи.
- контроль: моніторинг результатів роботи та внесення необхідних коректив.

Метою управління підприємством є досягнення його стратегічних цілей, таких як: збільшення прибутку, збільшення частки ринку, підвищення якості продукції або послуг, задоволення потреб клієнтів, покращення іміджу компанії.

Ефективне управління підприємством дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати, збільшити рентабельність, забезпечити стійке зростання, підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Управління підприємством – це складний і багатогранний процес, який потребує глибоких знань та навичок. Існує багато різних теорій та методів управління, і те, що підходить одному підприємству, може не підійти іншому.

Теорії управління - це набір ідей, які подають загальні правила управління організацією чи бізнесом. Вони стосуються того, як керівники впроваджують стратегії для досягнення організаційних цілей і як вони мотивують співробітників працювати на найвищому рівні.

Важливо, щоб керівництво підприємства постійно вивчати нові методи та підходи до управління, а також адаптувати їх до мінливих умов ринку.

Теорії менеджменту виникли під час промислової революції та зазнали значних трансформацій. Спочатку працівників розглядали просто як частини виробничої машини, не звертаючи уваги на їхні потреби чи потенціал. Однак суспільні зміни прискорили зміну філософії управління, зосередившись більше на гнучкості, розширенні прав і можливостей працівників і інтегрованому системному підході.

Як правило, підприємці застосовують концепції з різних теорій управління, які найкраще відповідають корпоративній культурі. Незважаючи на те, що багато теорій управління були створені кілька століть тому, вони все ще забезпечують корисну основу для керівництва та ведення бізнесу сьогодні.

Однією з причин, чому менеджери повинні бути зацікавлені у вивченні теорій менеджменту, є те, що це допомагає максимізувати їх продуктивність. Теорії управління вчать як максимально використовувати наявні ресурси.

Ще одна сфера, де теорії менеджменту виявилися корисними, - це процес прийняття рішень. Макс Вебер запропонував, щоб ієрархічні системи заохочували прийняття обґрунтованих рішень [32]. У звіті, написаному Інститутом досліджень зайнятості [30], стверджується, що згладжування ієрархії прокладає шлях для місцевих інновацій, одночасно прискорюючи процес прийняття рішень. Згладжування тягне за собою позбавлення назв посад і керівних посад, щоб створити згуртоване робоче середовище, команду.

Теорії управління, розроблені в 1900-х роках (рис.1.1), спрямовані на заохочення міжособистісних стосунків на робочому місці. Однією з таких

теорій, яка заохочувала середовище співпраці, є підхід людських стосунків. Згідно з цією теорією, власники бізнесу повинні були надати своїм співробітникам більше повноважень у прийнятті рішень.



Рис 1.1. Теорії управління

Варто зауважити, що сучасні теорії управління включають елементи теорії хаосу, теорії Х і теорії Y, а також трансформаційного лідерства. Ці теорії визнають складність і динамізм сучасних організацій і закликають до впровадження інновацій.

Також сучасні теорії організаційного, маркетингового та стратегічного управління забезпечують надійну теоретичну основу для розуміння наявних важливих управлінських аспектів.

Наприклад, організаційна теорія управління прямо підкреслює вплив зовнішнього середовища як на рішення керівників фірми, так і на виживання фірм у довгостроковій перспективі. Зовнішнє середовище є однією з центральних тем організаційної теорії, а відповідні дослідження [20] передусім пропонують, щоб менеджери під час прийняття своїх рішень брали до уваги зовнішні фактори, які часто характеризуються невизначеністю, різноманітністю і мінливістю. Планування та розвиток ресторану передбачає врахування зовнішніх факторів, таких як клієнти, конкуренти та постачальники, які мають

великий потенціал у створенні невизначеності, різноманітності та нестабільності в безпосередньому бізнес-середовищі ресторану. Доповнюючи цю точку зору, теорія визнає важливість визначення потреб і очікувань клієнтів, а також розробки та вдосконалення продуктів і послуг, які ідеально відповідають цим потребам і очікуванням. Крім того, ціноутворення, просування та збут продукції і послуг також повинні відповідати потребам і очікуванням клієнтів, з одного боку, і цілям підприємства, з іншого.

Теорія стратегічного управління - це теоретична перспектива, яка допомагає зрозуміти важливість механізму формування та розвитку підприємств сфери обслуговування та пов'язаної з ним управлінської діяльності у контексті їх конкурентоспроможності. Так, створення та підтримка конкурентної переваги є основним напрямком теорії стратегічного управління. Якщо говорити точніше, то стратегічне управління головним чином досліджує феномен стійкої конкурентної переваги як джерело відмінностей у продуктивності між бізнес-фірмами [22].

Стратегічне управління - це постійне планування, моніторинг, аналіз і оцінка ресурсів і процесів, які організація повинна мати для досягнення своїх цілей і завдань. Оскільки бізнес-середовище є динамічним, організація повинна постійно оцінювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможною та досягати своїх довгострокових цілей.

Процес стратегічного управління допомагає організаціям розглянути поточну ситуацію, розробити плани дій, розгорнути ці плани та проаналізувати їх ефективність. Зазвичай процес включає п'ять основних етапів, але цілі та результати можуть значно відрізнятися залежно від цілей організації, а також її внутрішнього та зовнішнього середовища.

В умовах сучасного ринку, де панує жорстка конкуренція, система управління маркетингом стає фундаментом для успішної діяльності будь-якої організації. Саме маркетинг дає змогу чітко визначити місце компанії на ринку та розробити стратегію, яка допоможе їй досягти своїх цілей.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств сфери обслуговування потребує не лише інтенсивного розвитку виробництва,

але й удосконалення методів організації виробничої та господарської діяльності. Цей процес неможливий без застосування маркетингової теорії управління, яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб та очікувань цільової аудиторії.

Не дивно, що на підприємствах, які успішно діють на ринку, служба маркетингу відіграє одну з ключових ролей у системі управління. Її вплив на процес підготовки та прийняття рішень керівництвом важко переоцінити [2].

Також цікавою є теорія управління, яка в останні роки була з ентузіазмом сприйнята вченими-маркетологами – ресурсний підхід до фірми. Цей підхід, який ґрунтується на ранніх роботах економістів, що досліджували проблеми галузей, здобув значну популярність з середини 80-х років XX століття. Вперше ресурсний підхід до фірми був чітко сформульований Б. Вернерфельтом у 1984 році. Згідно з цією концепцією, ключовим фактором успіху фірми є її ресурси, а не галузева приналежність. Основний внесок ресурсного підходу полягає в розвитку теорії конкурентної переваги. Метою управлінських зусиль в рамках цієї теорії є створення стійкої конкурентної переваги, яка дозволить фірмі отримувати економічну ренту або повернення інвестицій, що перевищують середні показники.

Стійка конкурентна перевага може бути досягнута за рахунок ефективного використання фірмою своїх ключових ресурсів на ринках збуту її продукції. Економісти, які досліджували ресурсний підхід, виділяли три групи ключових ресурсів:

1. Матеріальні активи: основні засоби та оборотні кошти.
2. Нематеріальні активи: інтелектуальна власність (торгові марки, патенти), репутація бренду (гудвіл), мережі та бази даних підприємства.
3. Здібності: невидимі активи, проміжкові товари, відмінні компетенції, ключові навички, нематеріальні здібності.

Важливо зазначити, що ресурсний підхід до фірми не є універсальним рецептом успіху. Його ефективність залежить від низки факторів, таких як динамічність ринку, наявність ресурсів у конкурентів.

Цей підхід пропонує нове бачення того, як фірми можуть досягти конкурентної переваги та стійкого успіху на ринку. Ресурсний підхід до фірми

може бути корисним інструментом для розробки механізму формування та розвитку підприємства, прийняття управлінських рішень та оцінки інвестиційних проектів.

Огляд літературних джерел дозволяє зробити висновок, що в 2023 році досі не існує завершеної теорії ресторанного обслуговування. Ця теорія має систематизувати та узагальнити наявні методологічні та практичні підходи до вивчення та управління цією сферою діяльності [23]. Загальна теорія ресторанного бізнесу повинна охоплювати наукові основи сфери ресторанного обслуговування [24]. При цьому необхідно враховувати інтеграцію ресторанного бізнесу з іншими сферами економіки (готельний бізнес, сільське господарство, культура, музейна справа).

Оскільки теорії управління розвиваються, вони продовжують впливати на концепцію ведення готельно-ресторанного бізнесу. Ці підходи допомагають передбачати бізнес-тенденції, приймати стратегічні фінансові рішення та залишатися попереду в динамічному економічному та політичному світі. Розвиток цифрових технологій і все більш глобалізована економіка вимагають нових підходів до управління, які формуватимуть майбутнє прийняття управлінських рішень.

1.2. Основні поняття що стосуються діяльності підприємств ресторанного бізнесу

У дослідженні основних понять, що стосуються діяльності підприємств ресторанного бізнесу можливі наступні напрямки: слід вивчити економічну природу ресторанної справи; необхідно уточнити економічне тлумачення цієї категорії, визначити перспективні напрями розвитку цієї сфери в рамках постіндустріальної ринкової трансформації суспільства в умовах кризи.

За різних підходів сферу ресторанного обслуговування можна визначити як частину економіки, яка включає всі види комерційних і некомерційних послуг із забезпечення харчування людей у різних життєвих і трудових процесах для

підтримки їх життєдіяльності. Науковці визнають сферу обслуговування важливим сегментом економічної діяльності.

Важливість послуг ресторанного господарства визначається тим, що для збереження здоров'я і працездатності людина повинна регулярно приймати якісну їжу. Отже, діяльність ресторанного господарства відноситься до соціальної сфери, спрямованої на відтворення людини, підтримання її працездатності.

Їжа вважається першою необхідністю, яка є основою виживання та розвитку людини. Харчування тісно пов'язане з повсякденним життям людей і суттєво впливає на економічний і соціальний розвиток країни.

Існують наступні типи закладів ресторанного господарства [5]:

1) ресторан - заклад громадського харчування, який пропонує широкий асортимент страв складного приготування за встановленим меню, а також надає послуги з організації дозвілля;

2) бар - заклад громадського харчування, який пропонує широкий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв, а також закуски;

3) кафе - заклад громадського харчування, який пропонує обмежений асортимент страв нескладного приготування за встановленим меню;

4) закусочна - заклад громадського харчування, який пропонує обмежений асортимент страв швидкого приготування за встановленим меню;

5) кювет - заклад громадського харчування, який пропонує прохолодні напої, морозиво, кондитерські вироби;

6) столова - заклад громадського харчування, який пропонує комплексні обіди за доступними цінами.

Ресторан – це заклад, де подають готові страви та напої для споживання на території закладу. Термін охоплює безліч закладів і різноманіття стилів кухні. Ресторанний бізнес - це сфера діяльності, пов'язана з організацією харчування та обслуговування відвідувачів у закладах різних форматів.

Ресторан означає підприємство, основною метою якого є продаж їжі чи напоїв, які подаються в паперовій, пластиковій або іншій одноразовій тарі для

негайного споживання всередині, зовні чи за межами будівлі, включаючи підприємства, які забезпечують доставку їжі для негайного споживання.

Підприємства ресторанного господарства бувають державними (належать державі та управляються нею), приватними (належать фізичним або юридичним особам), муніципальними (належать містам та управляються ними).

На основі аналізу літературних джерел нами були виділені наступні основні характеристики, що притаманні ресторану:

- це є підприємство, пов'язане з приготуванням і подачею їжі на території або за її межами;
- зазвичай між замовленням та подачею їжі потрібен короткий проміжок часу;
- забезпечує доставку їжі для негайного споживання;
- забезпечує теплу та привабливу атмосферу та різноманітність зручних місць для розміщення будь-кого, від однієї людини до великої родини.

Послуги ресторанного господарства можуть включати [4]:

- обслуговування відвідувачів: прийняття замовлень, подача страв та напоїв, розрахунок;
- організація дозвілля: проведення банкетів, вечірок, концертів, інших заходів;
- продаж напівфабрикатів та готової продукції: на винос, доставка додому.

Мережа ресторанів – це набір пов'язаних ресторанів, зазвичай з однаковою назвою в багатьох різних місцях, які перебувають у спільній корпоративній власності або за франчайзинговими угодами.

Ресторан швидкого харчування - заклад, для якого страви виготовляються швидко після замовлення та з мінімальним обслуговуванням. Придбаний продукт можна швидко спожити.

Існує певна різниця між підприємством готельного та підприємством ресторанного бізнесу, зокрема для готельного бізнесу притаманно:

1. Більшість готелів є сімейними закладами, тому послуги є більш персоналізованими, ніж професійними.

2. Готелі класифікуються за категоріями А, В, С та економ, тоді як гостьові будиночки належать до вищого, середнього та економ класу. Тарифи, вказані в готелях категорій А і В, включають харчування. Такої системи дотримується більшість закладів. Гостьові будинки – це менш формальний об’єкт із номерами, які є частиною житлового будинку або його прибудови, де гості можуть спільно використовувати сімейну кухню для їжі.

3. Під час піку туристичного сезону, тобто з початку червня до середини вересня, бажано бронювати номери в готелі заздалегідь.

Це лише деякі з основних понять, які стосуються діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Існує багато інших аспектів, які необхідно враховувати при веденні ресторанного бізнесу, таких як санітарні норми, правила пожежної безпеки.

Ресторанне обслуговування можна вважати структурною частиною загального поняття обслуговування. Послугу також можна визначити як споживну вартість праці, але не як продукт.

Науковці висловлюють думку, що послугою можна назвати подію, діяльність або вигоду, які одна зі сторін може запропонувати іншій стороні і які переважно є нематеріальними [4].

Отже, послуга є результатом попередньої діяльності; нематеріальна дія, яка не призводить до володіння чим-небудь. Надання послуг ресторанного господарства пов'язане з використанням матеріального продукту, який називається “кулінарна страва”. Страва характеризується своїми рецептами та технологією приготування. При виготовленні кулінарних страв використовуються матеріальні засоби виробництва (духовки, холодильники та ін.), а їх виготовлення та реалізація пов'язані з технологіями обслуговування споживачів.

Отже, враховуючи всю складність і умовність трактування такого багатоаспектного поняття, як ресторанна послуга, можна запропонувати таке економічне визначення цієї категорії: ресторанна послуга – це господарська діяльність, спрямована на задоволення потреб клієнтів – фізичних та/або

юридичних осіб. суб'єктів – шляхом забезпечення їх якісним харчуванням в умовах підвищеної комфортності харчування.

Ресторанну послугу також можна розглядати як специфічний продукт, результат дій нематеріального характеру, вироблений на вимогу споживача (замовника), що виражається в забезпеченні безпечних і комфортних умов харчування.

Крім того, в контексті нових комунікаційних технологій багато видів ресторанних послуг або набувають товарної форми, та/або виключають безпосередній контакт між виробником послуги та її споживачем.

Враховуючи зазначені вище особливості ресторанної послуги, можна виділити такі характеристики її надання:

- вимоги до ресторанної послуги повинні бути чітко визначені як характеристики, які можуть контролюватися та оцінюватися клієнтом (споживачем);
- у більшості випадків управління ресторанною послугою та характеристиками надання послуги можна досягти лише шляхом забезпечення управління процесом надання послуги.

Ресторанне обслуговування розуміється як спосіб і інструмент задоволення економічних, соціальних або технічних потреб економіки, суспільства і людей.

Однією з відмінних характеристик і особливостей ресторанного обслуговування є його нематеріальність (невідчутність). Безперервність виробництва та споживання послуг визначається тим, що значна частина послуг є такою, що поєднує в часі та просторі процес виробництва, розподілу та споживання послуг. Водночас з індустріалізацією та розвитком високих технологій у сфері ресторанного обслуговування відбувається активне відділення стадії виробництва від стадії розподілу (доставка додому) та споживання (на транспорті, на дому).

Непостійність якості послуг ресторанного господарства пояснюється тим, що значна їх частка надається споживачеві безпосередньо працівником організації чи установи сфери ресторанного обслуговування. При цьому якість послуг, що надаються, у вирішальній мірі залежить не тільки від стабільних

факторів, а й від багатьох змін, у тому числі й випадкових (якість сировини, настрої працівників тощо). Крім того, на якість послуг ресторанного господарства впливає безліч супутніх обставин (швидкість надання, комплексність, її взаємодоповнюваність з іншими видами послуг тощо). Ці особливості та обставини виробництва та споживання ресторанних послуг ускладнюють оцінку якості та визначення стандартів їх якості. Проте саме в цьому напрямку спрямовуються основні зусилля для досягнення стабільності якості надання послуг.

Непостійність якості ресторанного обслуговування також пов'язана з індивідуальним характером окремих елементів ресторанного обслуговування (зокрема приготування їжі, обслуговування офіціантами, оформлення ресторану тощо), залежністю необхідної якості готельного обслуговування від індивідуальних запитів конкретного клієнта та його настроїв [14].

Незбереження ресторанного обслуговування, як його фундаментальної властивості та характеристики, певною мірою зумовлене безперервністю його виробництва, розподілу та споживання в часі. Потреба в періодичному харчуванні для підтримки життєдіяльності клієнтів шляхом особистого контакту між постачальником послуг і клієнтом також може вплинути на незбереження ресторанних послуг. Це суттєво впливає на процес їх розповсюдження та якість надання ресторанних послуг, обмежує можливість використання сезонних та інших коливань попиту в часі, що призводить до певного перезавантаження потужностей підприємств сфери ресторанного обслуговування в окремі періоди.

Це підвищує актуальність інтеграції ресторанного господарства з туристичною діяльністю, сферою готельних послуг, виробництвом сільськогосподарської продукції на основі методів сервісології (загальної теорії обслуговування).

Сервісологія – це міждисциплінарна галузь знань, що вивчає теоретичні та практичні аспекти сервісу як соціокультурного явища, його сутність, форми, розвиток, управління та вплив на якість життя. Вона досліджує закономірності

формування, надання та споживання послуг, а також взаємодію між тими, хто надає послуги (сервіс-провайдерами), та тими, хто їх отримує (споживачами) [1].

Предметом сервісології є сервісна діяльність, спрямована на задоволення потреб людини. Вона охоплює широкий спектр послуг, від побутових до високотехнологічних, і вивчає різноманітні аспекти, пов'язані з їх створенням, наданням та споживанням. Сервікологія, як наука, знаходиться в постійному розвитку, реагуючи на зміни в суспільстві та економіці. Її дослідження спрямовані на створення ефективної системи сервісу, здатної задовольнити постійно зростаючі потреби сучасного споживача.

Загалом, туризм відіграє значну роль у світовій економіці, генеруючи значні обсяги доходів. За даними 2021 року, його прямий внесок у ВВП склав 5,8 мільярда доларів США, що свідчить про його прибутковість. Цей показник значно вищий, ніж у 2020 році (4,8 млрд дол. США), але все ще нижчий, ніж у 2019 році (9,6 млрд дол. США).

Розуміючи значний потенціал туризму, багато країн активно інвестують у політику, яка стимулює його розвиток. Згідно з Індексом розвитку подорожей і туризму (TTDI) за 2021 рік, трьома лідерами у цій сфері стали Японія, США та Іспанія. Ці країни отримали по 5,2 бала з семи можливих, що свідчить про їх високий рівень розвитку туристичної інфраструктури та сприятливий клімат для туризму [13].

Готельно-ресторанний бізнес відіграє значну роль у сфері гостинності України, але повномасштабне вторгнення росії завдало йому серйозного удару, особливо туристичному сектору. Цей бізнес, який ще не повністю відновився від наслідків пандемії COVID-19, зіткнувся з новими, надзвичайно складними викликами.

Внаслідок війни в Україні було закрито приблизно 7000 кафе та ресторанів, але водночас відкрито понад 2000 нових закладів громадського харчування. Ці цифри свідчать про те, що, незважаючи на важкі обставини, готельно-ресторанний бізнес в Україні продовжує функціонувати та адаптуватися до нових умов.

Звичайно, війна суттєво вплинула на структуру та формат закладів. Багато ресторанів та кафе були змушені змінити свою концепцію, меню та цінову політику, щоб вижити в умовах кризи. Деякі заклади перейшли на обслуговування військових, волонтерів та переселенців, інші зосередилися на доставці їжі або кейтерингу [14].

Проте, незважаючи на всі труднощі, готельно-ресторанний бізнес в Україні зберігає свій потенціал та значення для економіки країни. Він продовжує створювати робочі місця, залучати інвестиції та сприяти розвитку туристичної галузі.

Важливо зазначити, що відновлення та подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні потребує значної підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Необхідно створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, забезпечувати доступ до фінансування та сприяти залученню інвестицій.

Крім того, важливо розвивати внутрішній туризм та популяризувати Україну як безпечне та цікаве місце для відвідування. Це допоможе залучити туристів з інших країн та сприяти відновленню готельно-ресторанного бізнесу.

Незважаючи на всі труднощі, готельно-ресторанний бізнес в Україні має великий потенціал для зростання та розвитку. Завдяки своїй адаптивності, креативності та прагненню до успіху, він обов'язково подолає наслідки кризи та стане ще більш сильним та конкурентоспроможним.

1.3. Роль інновацій у менеджменті підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах

В умовах економічної та політичної нестабільності, що характеризує сучасний етап розвитку бізнесу, інновації в менеджменті є не просто бажаними, а й необхідними для виживання та успіху підприємства. Аналіз ролі інновацій як специфічного інструменту розвитку бізнесу дозволяє стверджувати, що синергія інновацій та менеджменту є фундаментом для формування та розвитку

конкурентоспроможного ресторанного закладу. Такі вітчизняні науковці як Андрушків Б.М., Мельник Л.М., Сороківська О.А., Стойко І.І., Федішин І.Б. [12; 9; 14; 11] у свою чергу, вказують на роль інновацій в розвитку підприємства та сталого економічного зростання держави.

Інновації відіграють вирішальну роль у розвитку та успіху підприємств ресторанного бізнесу. Вони є невід'ємною частиною ефективного менеджменту та забезпечують конкурентоспроможність, залучення клієнтів та оптимізацію діяльності.

Інновація – це практична реалізація ідей, результатом яких є впровадження нових товарів чи послуг або покращення пропозиції товарів чи послуг [29]. ISO TC 279 у стандарті ISO 56000:2020 визначає інновацію як “нову або змінену сутність, що реалізує або перерозподіляє цінність” [16]. Спільним елементом у визначеннях є зосередження на новизні, вдосконаленні та поширенні ідей чи технологій.

Варто зауважити, що австрійський економіст Йозеф Шумпетер зосередив свої дослідження на науково-технічному та техніко-економічному прогресі. Це стало підґрунтям для його новаторської теорії, яка описувала принципово новий тип економічного розвитку – інноваційний.

Шумпетер, будучи одним з найвидатніших і найкреативніших економістів першої половини ХХ століття, суттєво вплинув на формування сучасних економічних течій. Його головною заслугою вважається розробка цілісної теорії інноваційного типу розвитку.

У 1912 році, у своїй праці “Теорія економічного розвитку”, Шумпетер запропонував термін “нова комбінація”. Він мав на увазі нову якість засобів виробництва, яка досягалася шляхом вдосконалення існуючого обладнання, впровадження нових технологій або систем організації виробництва. Це стало початковою точкою для розвитку терміну “інновація”.

У своїх наступних роботах Шумпетер замінив термін «нова комбінація» на “інновація”. Він чітко розмежовував нововведення та інновації, стверджуючи, що не кожне нововведення є інновацією. Інновацією, на його думку, можна

вважати лише те, що призводить до вдосконалення технології, її переходу на новий, вищий рівень розвитку [29].

Таким чином, Шумпетер зробив значний внесок у розуміння сутності інновацій та їх ролі в економічному розвитку. Його теорія стала основою для багатьох сучасних досліджень в цій сфері.

Інноваційна діяльність - це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, які мають на меті впровадження інновацій. Деякі інноваційні заходи самі по собі є інноваційними, інші не є новими видами діяльності, але необхідні для впровадження інновацій. До інноваційної діяльності належать також науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (далі НДДКР), які безпосередньо можуть бути і не пов'язані з розробкою конкретної інновації.

Загальною рисою інновації є те, що вона повинна бути впроваджена. Новий або вдосконалений продукт впроваджується, коли він виводиться на ринок. Нові процеси, методи маркетингу чи організаційні методи впроваджуються, коли вони фактично застосовуються в діяльності фірми.

Інноваційна діяльність значно відрізняється за своїм характером від специфіки діяльності фірми. Деякі організації беруть участь у чітко визначених інноваційних проектах, таких як розробка та впровадження нового продукту, тоді як інші переважно постійно вдосконалюють свою продукцію, процеси та операції. Обидва типи активності можуть бути новаторськими: інновація може полягати у впровадженні однієї значної зміни або серії менших поступових змін, які разом складають значну зміну.

Таким чином результатів менеджменту у напрямку впровадження інновацій можна досягти багатьма способами, головним чином це:

- 1) шляхом додавання нових видів діяльності (через пряму або зворотну інтеграцію);
- 2) шляхом здійснення діяльності новими способами;
- 3) шляхом зміни однієї або кількох сторін, які виконують будь-яку з діяльності.

Який шлях обере компанія, залежить від її цілей, наявних фінансових, технічних і людських ресурсів, ринкового середовища і частково від державної політики. Проте доцільно залучати всі відділи (всередині компанії) та зацікавлені сторони до процесу генерації нових ідей. Деякі з чудових інновацій можуть базуватися на ідеї, яка надходить від клієнтів, співробітників на низькому ієрархічному рівні або від постачальників.

З іншого боку, корисно наслідувати лідерів ринку та їхній приклад того, як залишатися актуальним серед конкуренції. Багато науковців [15; 3] класифікують інновації за такими категоріями: інновації продукту, інновації процесу, інновації управління (інновації, пов'язані з людськими ресурсами, тобто методи навчання, розширення можливостей персоналу тощо), та логістичні інновації. Деякі автори [8] визнають маркетинг ще одним типом інновації в індустрії гостинності, яка привносить нові перспективи у відносини між працівниками та клієнтами. Однак інновації в ціноутворенні рідко обговорюються, хоча вони можуть бути джерелом конкурентної переваги та можливістю отримати цінність.

У сучасній економіці готельно-ресторанний бізнес є одним із важливих напрямів, оскільки він, перш за все, формує надходження до бюджету, створює робочі місця, а також стимулює розвиток всіх регіонів країни. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, інновації та комфорт у готельно-ресторанному бізнесі відіграють важливу роль у жорсткій конкурентній боротьбі за кожного клієнта.

Історія ресторанного бізнесу сягає своїм корінням у давнину, коли з'явилися перші заклади, що пропонували харчування поза домом. Проте, справжній розвиток ресторанної справи почався у Франції у XVII столітті. Саме тоді з'явилися перші ресторани, які пропонували відвідувачам не лише їжу, але й атмосферу, сервіс та індивідуальний підхід.

У XX столітті з'явилися перші автоматизовані системи обслуговування, такі як автомати з продажу напоїв та їжі. Це дозволило зменшити витрати на персонал та прискорити процес обслуговування клієнтів.

Однією з найважливіших інновацій в ресторанному бізнесі став франчайзинг, який дозволив швидко розширювати мережу закладів та стандартизувати якість обслуговування. Першим франчайзинговим рестораном став McDonald's, який започаткував нову еру в розвитку ресторанного бізнесу [10].

У сучасному світі, де конкуренція в готельно-ресторанному бізнесі постійно зростає, використання сучасних інформаційних технологій є не просто бажаним, а й необхідним для успіху та розвитку.

Інформаційні технології надають доступ до різноманітних ресурсів, які можна умовно поділити на три групи:

Когнітивні ресурси - це знання та інформація, які допомагають приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії. До них відносяться спеціалізовані портали, сайти ресторанів, блоги експертів, аналітичні дослідження та інші джерела інформації, що дозволяють бути в курсі останніх тенденцій та інновацій в галузі.

Допоміжні ресурси - це інструменти та сервіси, які допомагають автоматизувати та оптимізувати різні бізнес-процеси. До них відносяться системи управління рестораном, програми для онлайн-бронювання, сервіси доставки їжі, CRM-системи та інші технології, що дозволяють підвищити ефективність роботи та поліпшити якість обслуговування.

Організаційні ресурси - це платформи та інструменти, які сприяють комунікації та співпраці між різними учасниками бізнесу. До них відносяться соціальні мережі, месенджери, електронна пошта, відеоконференції та інші засоби зв'язку, що дозволяють організувати ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Сьогодні використання інформаційних та інтернет-технологій вважається одним з основних інструментів підвищення ефективності ресторанного бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції особливо гостро постають питання додаткових засобів підвищення прибутковості.

До пізнавальних ресурсів належать спеціалізовані портали, віртуальні тури, сайти ресторанів. Порти, як і веб-сайти, дають можливість ресторану заявити про себе, а кінцевому споживачеві - дізнатися про пропоновані послуги.

В Україні готельно-ресторанний бізнес розвивається досить повільно, і на це є свої причини. Інвестори, як правило, зосереджують свою увагу на будівництві великих торгово-розважальних комплексів, сучасних офісних центрів та житлових будинків. Зведення готелів, на жаль, не є для них першочерговим завданням, оскільки термін окупності таких проєктів є досить тривалим.

Проте, незважаючи на ці труднощі, Україна поступово рухається вперед та намагається вирішити існуючі проблеми. Якщо країна й надалі буде орієнтуватися на європейські тенденції та стандарти, то зможе успішно подолати багато проблемних ситуацій, що виникають на шляху розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Звичайно, існуюча інфраструктура галузі ще не повністю відповідає міжнародним вимогам. Проте, завдяки зусиллям держави та інвесторів, ситуація поступово змінюється на краще. Будуються нові готелі, ресторани та інші заклади, які відповідають сучасним стандартам якості та сервісу.

Важливо зазначити, що розвиток готельно-ресторанного бізнесу є важливим фактором для економічного зростання країни. Ця галузь створює нові робочі місця, залучає іноземних туристів та сприяє розвитку супутніх галузей, таких як транспорт, торгівля та сфера послуг.

Тому, незважаючи на існуючі проблеми, Україна має великий потенціал для розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Головне - це продовжувати рухатися вперед, враховувати європейський досвід та інвестувати в розвиток інфраструктури та підвищення якості обслуговування.

У сучасному ресторанному бізнесі інновації є ключовим фактором успіху. Вони охоплюють широкий спектр сфер діяльності та спрямовані на створення унікального та незабутнього досвіду для відвідувачів.

Варто зауважити, що Інтернет став дуже важливим каналом для ділових операцій і менеджменту ресторанного підприємства. Технології більше

використовуються для інновацій у процесі надання послуг, ніж для самих послуг або продукту (соціальні мережі, розробка додатків для смартфонів тощо). Застосування технологій у ресторанному секторі в основному пов'язане з інноваціями в наданні послуг. Клієнти стали більш вимогливі та менш толерантні. Вони шукають додаткову інформацію про страви, інгредієнти чи алергени, або просто хочуть дізнатися більше про їжу, яку вони замовляють. Величезний розвиток соціальних медіа та додатків для смартфонів відкрив нову сторінку в тому контексті як вести бізнес у ресторанній індустрії в усьому світі. Ці інновації можуть допомогти рестораторам створити міцніші зв'язки з клієнтами.

У літературі є мало досліджень, які вивчають зв'язок між соціально-демографічними характеристиками менеджерів ресторанів і сферою інновацій.

Більшості ресторанів важко бути інноваційними, і їм важко постійно придумувати нові ідеї, особливо ті, за які клієнти готові платити. Тому менеджери повинні враховувати важливість збереження конкурентоспроможності шляхом оперативного реагування на попит клієнтів. Для керівників організацій було б дуже корисно бути в курсі світових тенденцій через наукові статті та подібні опубліковані дослідження.

Успіх інновацій полягає в корпоративній культурі, де кожен працівник може мислити масштабно та виявляти креативність, а також у залученні інших зацікавлених сторін, особливо клієнтів, до процесу інновацій. Нарешті, у висококонкурентному ресторанному секторі, який динамічно змінюється, проактивна поведінка менеджерів і здатність створити унікальний досвід з особистим підписом буде мати вирішальне значення. Можливість запропонувати індивідуальні послуги на основі вартості може визначити, хто залишиться конкурентоспроможним і прибутковим.

Інновації є невід'ємною частиною успішного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу. Вони сприяють розвитку галузі, залученню клієнтів, оптимізації діяльності та підвищенню конкурентоспроможності. Ресторани, які активно впроваджують інновації та адаптуються до змін на ринку, мають більше шансів на успіх та довгострокове процвітання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ресторану “Вінстон Черчіль”



Ресторан “Вінстон Черчіль” у Тернополі – це сучасний заклад, який вдало поєднує традиції вишуканої кухні з актуальними кулінарними тенденціями. Знаходиться за адресою м.Тернопіль, вул. Бродівська 5а.

Розташування робить ресторан доступним як для місцевих жителів, так і для туристів, що прагнуть насолодитися вишуканим обслуговуванням у комфортних умовах.

Адреса: м. Тернопіль, вул. Бродівська, 5А

Телефон: +380 (67) 728 25 30

Ел. пошта: cherchill100@gmail.com

Instagram: <https://www.instagram.com/churchill.ternopil/>

Ресторан “Вінстон Черчилль” працює щодня з 11:00 до 23:00.

Бізнес- ланчі: з 11:00 -16:00.

Ресторан має три VIP-зали та дитячу кімнату.

Власниця ресторану – ФОП Горохівська Наталія Володимирівна.

ПІН / ЄДРПОУ: 2680301884

Види діяльності за КВЕД:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Важливо зазначити, що кожне підприємство громадського харчування, (окремий заклад чи мережа), розглядається як самостійний суб'єкт господарської діяльності, що має статус юридичної особи та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства. Цей факт підкреслює організаційну та юридичну незалежність кожного учасника ринку, його

здатність самостійно приймати рішення та нести відповідальність за результати своєї діяльності.

Ресторан “Вінстон Черчіль” має сторінки в соціальних мережах (зокрема Facebook та Instagram), де можна стежити за новинами, акціями та спеціальними пропозиціями. На жаль, на даний час власного сайту, де б можна було розширено оглянути меню, послуги, можливості бронювання столиків чи здійснення замовлення на доставку їжі, ресторан не має.

Варто зауважити, що ресторан натхненний образом британського лідера В. Черчилля, що відображається в класичному, але сучасному дизайні інтер'єру. Використання розкішних матеріалів, стриманих кольорів та ретельно підібраних деталей створює атмосферу елегантності та затишку.



Рис. 2.1. Екстер'єр ресторану “Вінстон Черчіль”

Однією з головних переваг ресторану “Вінстон Черчіль” є його стильний інтер'єр. Заклад оформлений у класичному британському стилі, з використанням темних дерев'яних меблів, м'яких шкіряних диванів та витончених деталей декору (рис.2.2). Елементи інтер'єру, такі як старовинні книги, портрети Вінстона Черчилля та антикварні лампи, створюють атмосферу стриманої розкоші. Тепле освітлення та спокійна музика сприяють затишному та комфортному відпочинку.



Рис. 2.2 Інтер'єр ресторану “Вінстон Черчіль”

Меню ресторану поєднує традиційні рецепти з сучасними кулінарними інтерпретаціями. Використання інгредієнтів часто локального виробництва дозволяє досягти бездоганного смаку кожної страви. “Вінстон Черчіль” спеціалізується на європейській та українській кухні. У меню представлений широкий вибір страв, здатних задовольнити найвибагливіші смаки. Відвідувачі можуть насолодитися як класичними європейськими стравами, так і оригінальними кулінарними шедеврами від шеф-кухаря. В меню представлений широкий вибір страв, що готуються з високоякісних продуктів та з дотриманням традиційних рецептів.

Серед популярних позицій:

1. Салати та закуски – класичний “Цезар”, грецький салат, тартар із лосося, асорті сирів.
2. Основні страви – стейки з яловичини, філе-мінйон, качина грудка з ягідним соусом, традиційний український борщ.
3. Десерти – домашній чізкейк, штрудель з яблуками, бельгійські вафлі з шоколадним соусом.
4. Напої – широкий вибір елітних вин, міцних напоїв, а також авторські коктейлі та натуральна кава.

Найпопулярнішою позицією в меню є сети з закусок для святкувань – рибний, делікатесний, антипасто й козацький. Кожен з них складається з 25

канапе, по 5 видів кожного. Якщо святкування заплановане вдома – ресторан дарує знижку у 30% на самовиніс.

Шеф-кухарі ресторану постійно експериментують з поєднанням класичних та новаторських технік, створюючи унікальні страви, що відповідають найвибагливішим смаковим уподобанням гостей.

Ресторан “Вінстон Черчіль” славиться високим рівнем сервісу. Кожен співробітник ознайомлений з меню та завжди готовий надати рекомендації щодо вибору страв і поєднання з напоями.

“Вінстон Черчіль” пропонує широкий спектр послуг, серед яких:

- жива музика - у ресторані часто звучить жива музика, що створює особливу атмосферу та сприяє відпочинку;
- організація заходів - є чудовим місцем для святкування різноманітних заходів, таких як весілля, дні народження, корпоративи та інші урочистості;
- вір-зали - для особливих гостей ресторан пропонує чотири вір-зали, де можна насолодитися приватністю та комфортом: один просторий зал місткістю 80 осіб; інший, компактніший, розрахований на 30 гостей; і два менших зали для 20 та для 12 осіб.

Ресторан пропонує комплексні обіди за доступними цінами з 11.00 до 16.00. вартість комплексного обіду складає 145 грн. Окрім цього у “Вінстон Черчіль” діє доставка страв по місту, а також дисконтна система знижок.

Ресторан може розмістити до 100 осіб, що робить його ідеальним місцем для проведення як невеликих сімейних свят, так і масштабних корпоративних заходів. Працює з 11:00 до 23:00 щодня, що дозволяє відвідувачам насолодитися смачними стравами та приємною атмосферою у зручний для них час.

Під час проведення Новорічних корпоративів ресторан пропонує насичену шоу-програму:

- саксофон;
- балет;
- фокусник;
- живий Черчіль
- фотозони;

- розіграші, жива музика та смачна кухня.

Гості відчують увагу та турботу, що створює незабутнє враження від відвідування. Ресторан також організовує тематичні вечори та спеціальні заходи, що сприяють створенню додаткового комфорту та унікального досвіду.

Ресторан “Вінстон Черчіль” демонструє загальне зростання фінансових показників у 2024 році. Хоча собівартість зростає дещо швидше за виручку, підприємству вдалося зберегти і навіть покращити рентабельність (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ресторану “Вінстон Черчіль” за період 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Виручка (тис. грн)	4000,0	5381,2	1381,2	34,5
Собівартість (тис. грн)	3609,2	4879,0	1269,8	35,2
Валовий прибуток (тис. грн)	397,8	508,9	111,1	27,9
Чистий прибуток (тис. грн)	261,6	354,5	92,9	35,5

Із таблиці також бачимо про підвищення валового та чистого прибутку підприємства. Однак, це може бути пов’язано з інфляцією та гальним підвищенням цін на продукцію ресторану.

Рентабельність чистого прибутку становить:

$$2023 \text{ р.: } \frac{261,6}{4000,0} * 100\% = 6,54\%$$

$$2024 \text{ р.: } \frac{354,5}{5381,2} * 100\% = 6,58\%$$

З кожних 100 гривень виручки підприємство отримує 6,54 гривні чистого прибутку у 2023 р. і 6,58 грн у 2024 р.

До початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, сектор громадського харчування Тернопільщини демонстрував значний динамічний розвиток. Регіон активно залучав міжнародні інвестиції та співпрацював з відомими світовими мережами, що сприяло модернізації та розширенню інфраструктури. Ринок характеризувався великою кількістю різноманітних

закладів - від барів та ресторанів до тематичних піцерій та закусочних, що задовольняли потреби найвибагливіших споживачів.

Проте, повномасштабне вторгнення РФ в Україну завдало значного удару по сектору громадського харчування Тернопільщини, спричинивши значні збитки та ускладнення в роботі багатьох закладів. Війна змусила багатьох власників бізнесу переглянути свої стратегії та адаптуватися до нових реалій.

Незважаючи на труднощі, саме сектор громадського харчування відіграв вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки як окремих громадян, так і держави в цілому. Заклади громадського харчування, що продовжували працювати, забезпечували населення необхідними продуктами харчування, допомагаючи пережити важкі часи.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу та інші компанії, що працюють в секторі HoReCa, не тільки продовжують свою діяльність, але й активно працюють над реалізацією нових проектів, створюючи нові перспективи для розвитку галузі. Вони освоюють нові ринки та напрями діяльності, шукаючи шляхи для відновлення та зростання.

Хоча сектор громадського харчування Тернопільщини не був готовий до роботи в умовах воєнного стану, він продемонстрував свою здатність утримувати ринок та зберігати свої позиції. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності, галузь продовжує функціонувати та розвиватися, забезпечуючи населення якісними послугами та сприяючи економічному відновленню регіону.

Важливо зазначити, що розвиток громадського харчування Тернопільщини є важливим фактором для підвищення туристичної привабливості регіону. Смачна та різноманітна кухня, представлена в закладах громадського харчування, є однією з візитівок Тернопільщини, що приваблює туристів з різних куточків України та світу.

Отже, незважаючи на складні часи, сектор громадського харчування Тернопільської області продовжує відігравати важливу роль у житті регіону. Він не тільки забезпечує населення необхідними продуктами харчування, але й сприяє розвитку економіки, туризму та інших галузей. Завдяки своїй стійкості

та адаптивності, галузь має всі шанси на успішне відновлення та подальший розвиток.

Ринок громадського харчування Тернопільської області – це розмаїття закладів різних масштабів та форм власності, де домінують фізичні особи-підприємці (ФОП), але водночас успішно функціонують і великі мережі, що розвивалися протягом багатьох років.

2.2 Аналіз показників відвідуваності ресторану “Вінстон Черчіль”

Успіх ресторану визначається не лише смачною кухнею та затишною атмосферою, а й ефективним управлінням внутрішніми процесами. Аналіз показників відвідуваності є фундаментом такого управління, дозволяючи власнику або менеджеру бачити реальну картину функціонування закладу, виявляти “вузькі місця” та приймати обґрунтовані рішення для підвищення прибутковості. Це системний підхід, який перетворює дані на цінні інсайти, що дозволяють постійно вдосконалювати операційну діяльність. Ресторани, які постійно аналізують і покращують свої виробничо-експлуатаційні показники, працюють ефективніше, мають кращу собівартість, що дозволяє їм пропонувати конкурентні ціни або інвестувати у вищу якість продукції та сервісу, виділяючись на ринку.

Глибоке розуміння того, як витрачаються ресурси, дозволяє ідентифікувати неефективні процеси та зайві витрати. Оптимізація виробничих процесів, від закупівлі до подачі страви, безпосередньо впливає на собівартість продукції та, відповідно, на маржу прибутку.

Нами були досліджені і проаналізовані показники, пов'язані з ефективністю обслуговування:

- оборотність столів - кількість разів, коли один і той самий стіл був зайнятий різними клієнтами за певний період (наприклад, за зміну, день);
- середній чек - середня сума, яку витрачає один відвідувач;
- середня тривалість перебування гостя.

Аналіз оборотності столів у ресторані є важливим інструментом для оцінки ефективності використання простору, планування обслуговування та збільшення прибутковості закладу. Це один із ключових виробничо-експлуатаційних показників, що відображає, наскільки раціонально ресторан використовує свої посадкові місця протягом дня або місяця.

Аналіз середнього чека у ресторані відображає, скільки в середньому витрачає один гість за одне відвідування. Грамотне відстеження цього показника дозволяє краще розуміти поведінку клієнтів, ефективність цінової політики та якість продажів.

Аналіз відвідуваності ресторану має ключове значення для управління бізнесом, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан справ, а й виявити тенденції, прогнозувати зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Таблиця 2.1

Загальний аналіз відвідуваності ресторану “Вінстон Черчіль”

Показник	2023 рік	2024 рік
Середня відвідуваність	Зростання на 12%	Зниження на 6%
Середній чек	600–650 грн	700–750 грн
Основні фактори впливу	Повернення клієнтів, стабілізація ситуації	Економічна невизначеність, інфляція

Кількість відвідувачів безпосередньо впливає на виручку ресторану. Якщо кількість гостей знижується - зменшуються обсяги продажу страв і напоїв, що позначається на загальному фінансовому результаті. Аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки ресторан ефективно функціонує та чи відповідає обсяг продажів очікуванням. А також регулярне відстеження кількості відвідувачів дає змогу коректно розрахувати ключові фінансові показники: дохід на одного клієнта, середній чек, заповнюваність залу, завантаженість персоналу тощо. Високий рівень відвідуваності прямо впливає на фінансові результати ресторану, а його зниження може бути першим сигналом до оперативного втручання. Чим більше разів стіл “обертається” за день - тим більше клієнтів обслуговується, тим

більша загальна виручка. Навіть при сталому середньому чеку, підвищення оборотності веде до зростання загального доходу.

Ресторан працював 30 днів на місяць, і в середньому працював 12 годин на день. Кількість посадкових місць – 100.

Таблиця 2.2

Динаміка коефіцієнту оборотності місць ресторану
“Вінстон Черчіль” у 2024 р.

Місяць	Кількість робочих днів	Середня кількість гостей на день	Коефіцієнт оборотності за день	Коефіцієнт оборотності за місяць
Січень	31	60	0,6	18,6
Лютий	29	60	0,6	17,4
Березень	31	70	0,7	21,7
Квітень	30	80	0,8	24
Травень	31	100	1,0	31,0
Червень	30	115	1,15	34,5
Липень	31	120	1,2	37,2
Серпень	31	120	1,2	37,2
Вересень	30	100	1,0	30,0
Жовтень	31	90	0,9	27,9
Листопад	30	70	0,7	21,0
Грудень	31	100	1,0	31,0

Низький середній коефіцієнт оборотності (близько 1.0-1.5 за день) означає, що в середньому кожне місце за день займається лише 1-1,5 рази. Для прибуткового ресторану цей показник зазвичай повинен бути вищим – щонайменше 2.

Дані таблиці дозволяють зробити висновок, що відбувались спади взимку та після свят, а також спостерігаємо підвищення влітку і у святкові місяці,

наприкінці року. Неприбутковий ресторан не може компенсувати “мертві” сезони за рахунок пікових періодів.

Нами була виявлена недостатня завантаженість в пікові години. Навіть якщо в певні вечори ресторан був заповнений, це не означало, що він був заповнений протягом усього дня або у вихідні. Коефіцієнт оборотності усереднює ці показники.

Можливі причини низької прибутковості (крім оборотності):

- високий Food Cost / Beverage Cost - навіть якщо люди приходять, прибуток “з’їдається” високою собівартістю продуктів;
- високі операційні витрати (оренда, комунальні послуги, які не відповідають доходам);
- низький середній чек - навіть при гарній відвідуваності, клієнти замовляють мало і страви невисокої вартості;
- неефективний маркетинг - ресторан просто не знають або він не приваблює достатньо цільової аудиторії.

Середня тривалість перебування гостя в ресторані є важливим показником, що може впливати на прибутковість. Для неприбуткового закладу цей показник може бути як занадто низьким (що вказує на поспішне обслуговування, відсутність бажання затриматися), так і занадто високим (що зменшує оборотність столів і втрачає потенційних клієнтів). У випадку неприбуткового ресторану, частіше зустрічається саме проблема з оптимальною тривалістю, що не дозволяє досягти бажаної оборотності.

Нормальна тривалість перебування в ресторані середнього цінового сегменту може коливатися від 1 до 2 годин (60-120 хвилин) залежно від формату. Чим більша компанія, тим довше зазвичай триває обід чи вечеря, оскільки додається час на спілкування, обговорення меню та очікування всіх страв. Зазвичай обіди можуть бути швидшими, ніж вечері, особливо якщо це бізнес-ланч. Вечірні візити частіше передбачають більш тривале проведення часу.

Динаміка середньої тривалості перебування гостя ресторану
 “Вінстон Черчіль” у 2024 р.

Місяць	Середня Тривалість Перебування (хвилин)	Можливі причини
Січень	50-60 хвилин	Низька тривалість. Післясвятковий період, люди поспішають, замовляють швидко. Можливо, відсутність атмосфери для тривалого перебування або нецікаві пропозиції, які заохочували б затриматися. Це призводить до низького середнього чека.
Лютий	65-70 хвилин	Зростання незначне. Тривалість залишається низькою.
Березень	60-70 хвилин	Початок весни, але все ще не вистачає атмосфери або мотивації для довшого відпочинку. Гості, можливо, не відчують достатнього комфорту або пропозицій, щоб “розслабитися”.
Квітень	65-75 хвилин	Поступове збільшення. Були введені нові сезонні позиції.
Травень	70-80 хвилин	Незначне покращення. Сприятлива погода, свята. Гості більше налаштовані на відпочинок.
Червень	80-90 хвилин	Початок літа.
Липень	120-200 хвилин	Літній ажіотаж. Період святкувань весіль тощо.
Серпень	120-200 хвилин	Продовження літнього періоду.
Вересень	120-200 хвилин	Повернення з відпусток, ділова активність. Люди готові проводити більше часу на зустрічах чи відпочинку після робочого дня.
Жовтень	100-120 хвилин	Невелике зниження. Комфортна осіння погода, можливість запропонувати глінтвейн, затишну атмосферу.
Листопад	60-90 хвилин	Передосінній/зимовий період.

Грудень	120-200 хвилин	Пік сезону. Корпоративи, святкування. Гості свідомо планують провести багато часу, замовляють більше, особливо алкоголю та десертів.
---------	----------------	--

Протягом більшої частини року (особливо в січні-травні та листопаді) середня тривалість перебування становить 50-85 хвилин. Однак традиційно довше гості затримуються у ресторані на період святкувань, корпоративів тощо (липень-вересень, грудень).

2.3 Дослідження проблеми управління ресторанним бізнесом у глобальному і локальному масштабі в сучасних умовах

Управління ресторанним бізнесом є складним і багатогранним завданням, яке включає в себе безліч аспектів - від управління персоналом і фінансами до маркетингу та забезпечення якості обслуговування. Як і у ситуації з будь-яким іншим бізнесом, управління ресторанним бізнесом стикається з різноманітними проблемами, які можуть вплинути на його успіх і прибутковість.

Пандемія COVID-19 суттєво змінила ресторанний бізнес по всьому світу, спричинивши як короткострокові, так і довгострокові проблеми. Жорсткі карантинні обмеження, зміна поведінки споживачів та економічні виклики призвели до масштабних трансформацій у сфері громадського харчування. Проаналізуємо ключові проблеми ресторанного бізнесу під час пандемії та в післяковідний період, підкріплюючи їх аналітичними даними.

Згідно з даними Національної асоціації ресторанів США, у 2020 році понад 110 000 ресторанів припинили свою діяльність, що становить приблизно 17% від загальної кількості закладів громадського харчування в країні [28]. У 2023 році спостерігалось зростання кількості відкритих ресторанів у США. Кількість нових закладів харчування збільшилася на 10% порівняно з попереднім роком і навіть на 2% перевищила показники 2019 року, тобто періоду до початку

пандемії COVID-19. У 2023 році економіка США продемонструвала кращі, ніж очікувалося, результати, успішно уникнувши прогнозованої рецесії. Зростанню економіки сприяли такі фактори, як зниження інфляції та збереження низького рівня безробіття [7].

В Європі падіння доходів ресторанного бізнесу у 2020 році сягнуло 35-50% залежно від країни (згідно з дослідженням McKinsey & Company) [18]. Світовий ринок громадського харчування зазнав збитків у понад 240 мільярдів доларів у 2020 році (за оцінками IBISWorld) [17].

Через раптове зниження доходів багато власників закладів не змогли оплачувати оренду, заробітну плату персоналу та постачання продукції, що призвело до банкрутств.

Після пандемії ресторанна індустрія зіткнулася з новою проблемою - масовою нестачею робочої сили. Багато працівників, звільнених під час локдаунів, перейшли в інші сфери або взагалі залишили ринок праці.

У США в 2021 році ресторанний бізнес втратив 2,5 мільйона працівників порівняно з 2019 роком (дані Бюро статистики праці США). У Великій Британії після пандемії 10% ресторанів не змогли відновити роботу саме через кадровий дефіцит. У Франції лише 60% працівників повернулися в індустрію громадського харчування після пандемії (дані Європейської комісії) [31].

Причини відтоку персоналу:

- низька заробітна плата та відсутність соціальних гарантій;
- невизначеність у стабільності роботи через нові хвилі COVID-19;
- важкі умови праці та емоційне вигорання персоналу;
- перехід до сфер з кращими умовами (іт, логістика, онлайн-бізнес).

Однак, варто зауважити, що пандемія прискорила перехід споживачів до цифрових форматів замовлення їжі. Обсяг світового ринку доставки їжі зріс на 47% у 2020 році та досягнув 151 мільярда доларів (за даними Statista) [26]. У США частка онлайн-замовлень у ресторанах зросла з 10% у 2019 році до 28% у 2021 році. За прогнозами, ринок доставки їжі зросте до 250 мільярдів доларів до 2028 року [19].

Багато ресторанів почали орієнтуватися на “dark kitchens” (кухні-привиди) - заклади, які працюють лише на доставку, не маючи традиційного залу для відвідувачів.

Останніми роками світ зіткнувся із суттєвою глобальною інфляцією, що призвело до значного подорожчання продуктів харчування. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), світові ціни на продукти у 2021 році зросли на 28%. У США витрати ресторанів на продукти збільшилися на 20-30% через проблеми з логістикою та дефіцитом сировини. У Європі зростання цін на електроенергію та газ збільшило операційні витрати ресторанів на 15-25% [21].

Через ці фактори багато ресторанів були змушені підвищувати ціни в меню, що призвело до втрати частини клієнтів.

Таким чином основними світовими тенденціями в сучасних умовах є впровадження наступних інновацій:

- безконтактне меню та оплата (qr-коди, електронні чеки);
- використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації логістики;
- роботизація - деякі ресторани почали використовувати роботів-офіціантів (наприклад, у Китаї та Японії);
- хмарні кухні (cloud kitchens) – окремі кухні, що працюють виключно на доставку.

Впровадження технологій допомагає зменшити витрати та підвищити ефективність роботи ресторанів у складних умовах.

Отже, нами були виділені основні проблеми, з якими стикаються ресторани по всьому світу на сьогоднішній день:

- масове закриття ресторанів та фінансові втрати;
- дефіцит кваліфікованих працівників;
- зміну споживчих звичок та зростання популярності доставки;
- збільшення вартості продуктів і операційних витрат;
- необхідність адаптації до цифрових технологій та автоматизації.

Щоб вижити в нових умовах, ресторани змушені модернізувати свої бізнес-моделі, переходити на технологічні рішення та знаходити способи залучення персоналу. У найближчі роки виживуть лише ті заклади, які зможуть адаптуватися до нових викликів і створити комфортні умови як для клієнтів, так і для співробітників.

Управління ресторанним бізнесом в Україні, як і в усьому світі, є складним і багатогранним завданням. Проте, існують певні проблеми, які є особливо актуальними для українського ринку і які були виділені нами в процесі написання даної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Перш за все, варто сказати, що війна поставила під сумнів безпеку як працівників, так і відвідувачів. Багато закладів були змушені закритися через близькість до зони бойових дій або через руйнування. Також значна частина населення мігрувала в інші регіони України або за кордон, що призвело до зменшення кількості потенційних клієнтів.

Війна спричинила економічну кризу, що призвело до зменшення купівельної спроможності населення. Війна порушила логістичні ланцюжки, що призвело до проблем із постачанням продуктів та інших необхідних товарів.

Високий рівень інфляції призводить до постійного зростання цін на продукти, комунальні послуги та інші витрати, що ускладнює планування бюджету та ціноутворення, а також коливання валютного курсу ускладнюють закупівлю імпортованих продуктів та обладнання. Високі податки зменшують прибутковість бізнесу. Залучення інвестицій або отримання кредиту може бути складним через нестабільну економічну ситуацію. За даними Держстату, у 2023 році ціни на продукти харчування в Україні зросли в середньому на 28% [6].

У 2021 році ринок ресторанного бізнесу почав відновлюватися після пандемії, проте у 2022-2023 роках через війну кількість ресторанів зменшилася на 20-30% (табл.2.4). У 2023 році в Україні працювало близько 13 500 закладів громадського харчування, що на 15% менше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.4

Динаміка закриття ресторанів в Україні у період 2020-2023 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023
Кількість закритих закладів, тис.	3,5	2,8	4,2	3,9

Цікавим є той факт, що в Україні у 2023 році ринок доставки виріс на 45% порівняно з 2021 роком (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка росту доставки їжі в Україні у період 2020-2023 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023
Збільшення обсягів ринку доставки (%)	30	50	65	80

Через війну багато кваліфікованих працівників виїхали за кордон або змінили сферу діяльності. У 2022-2023 роках ринок ресторанного бізнесу втратив 30-40% працівників. Готельно-ресторанний бізнес в Україні стикається з гострою нестачею працівників, що негативно впливає на якість послуг, прибутковість закладів та розвиток індустрії загалом. Українські працівники масово виїжджають у країни Європи, зокрема до Польщі, Чехії, Німеччини та інших держав, де рівень заробітної плати значно вищий. Офіціанти, кухарі, бармени та адміністратори можуть отримувати за кордоном вдвічі-втричі більше, ніж у вітчизняних закладах. Спрощені умови працевлаштування та відкриття кордонів для українців після 2014 року посилили цю тенденцію.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році призвело до масштабного відтоку робочої сили, знищення інфраструктури та загального спаду економіки. Багато людей, які були змушені покинути свої домівки через війну, переїхали в інші регіони України. Це створило дисбаланс на ринку праці, оскільки в деяких містах спостерігається надлишок робочої сили, тоді як в інших відчувається її гострий дефіцит. Чоловіки мобілізуються до Збройних сил

України, а багато жінок виїхали за кордон у пошуках безпечніших умов життя. Це суттєво зменшило кількість доступних працівників у сфері обслуговування.

В Україні спостерігається демографічна криза, що також впливає на кількість потенційних працівників для всіх галузей економіки, включаючи готельно-ресторанний бізнес.

В Україні рівень зарплат у сфері HoReCa (готелів, ресторанів, кафе) залишається низьким порівняно з іншими галузями економіки. Крім того, багато закладів не забезпечують офіційне працевлаштування, що означає відсутність соціальних гарантій, лікарняних та пенсійних внесків. Важкі умови праці, ненормований графік, велике фізичне та емоційне навантаження також змушують людей шукати кращі можливості. Також деякі працівники не хочуть працювати в готельно-ресторанному бізнесі через його сезонний характер. Наприклад, у курортних зонах робочі місця є лише на літо, а взимку багато людей змушені шукати інші заробітки. Це створює нестабільність у працевлаштуванні та підштовхує людей до пошуку постійної роботи в інших сферах.

Освіта в галузі готельно-ресторанного бізнесу в Україні не завжди відповідає сучасним вимогам ринку. Багато випускників профільних навчальних закладів не мають достатнього рівня практичних навичок або просто не хочуть працювати в цій сфері через її низьку привабливість. Також заклади не завжди готові вкладати кошти в навчання своїх працівників. Сучасна молодь часто обирає кар'єру у сфері ІТ, маркетингу чи бізнесу, оскільки ці професії дають можливість працювати дистанційно, отримувати високу зарплату та розвиватися. Готельно-ресторанний бізнес же асоціюється з важкою фізичною працею та низькими перспективами кар'єрного зростання. Робота в ресторанному бізнесі часто є низькооплачуваною та не престижною, що призводить до високої плинності кадрів.

Персонал потребує мотивації та визнання, щоб працювати ефективно та якісно обслуговувати клієнтів. Багато роботодавців не пропонують ефективних програм кар'єрного зростання, що змушує працівників залишати цю сферу. У західних країнах є система бонусів, навчань та кар'єрних підвищень, що

утримує персонал на місці. В Україні ж часто немає чіткої стратегії утримання кваліфікованих працівників, а також часто зустрічається недостатній рівень сервісу в закладах громадського харчування. Персонал потребує постійного навчання та підвищення кваліфікації, щоб відповідати високим стандартам обслуговування. Важливо постійно контролювати якість обслуговування та реагувати на відгуки клієнтів.

Споживчі переваги постійно змінюються, тому важливо стежити за тенденціями та адаптуватися до них. На ринку ресторанного бізнесу в Україні існує висока конкуренція, тому важливо розробляти ефективні маркетингові стратегії для залучення клієнтів. Для залучення клієнтів необхідно використовувати сучасні технології, такі як соціальні мережі, онлайн-бронювання, мобільні додатки тощо.

Багато закладів мають застаріле обладнання, що ускладнює роботу та знижує якість страв. Через війну та економічну кризу багато закладів відчують нестачу фінансування для оновлення обладнання, ремонту приміщень та розвитку бізнесу. Ведення бізнесу в Україні часто супроводжується бюрократичними перешкодами, що ускладнює роботу та збільшує витрати. Ресторанний бізнес регулюється численними нормами (санітарними, пожежними, екологічними тощо), що часто призводить до затримок та додаткових витрат. Часті зміни податкового законодавства та високі ставки можуть створювати додатковий тиск на прибутковість бізнесу.

Велика кількість ресторанів змушує власників шукати унікальні пропозиції, інноваційні стратегії просування та диференціацію від конкурентів. Вплив соціальних мереж, онлайн-бронювання, послуги доставки та постпандемічні звички клієнтів вимагають швидкого реагування та адаптації бізнес-моделей. Впровадження систем CRM, онлайн-замовлень та маркетингових платформ є необхідним, але може стати викликом для традиційних ресторанів через недостатній рівень цифрової грамотності керівництва та персоналу.

У таблиці 2.6 поданий перелік основних виявлених проблем у діяльності ресторанного бізнесу в Україні у сучасних умовах.

Основні проблеми діяльності ресторанного бізнесу в Україні у сучасних умовах

Параметр	Пояснення
Війна та її наслідки	- масова міграція робочої сили за кордон; - зміна поведінки споживачів; - проблеми ланцюжка постачання.
Економічні проблеми	- економічна нестабільність та фінансовий тиск; - коливання валютного курсу та інфляція; - обмежений доступ до фінансування; - високі податки; - труднощі залучення інвестицій та кредитних ресурсів для розвитку бізнесу.
Управління персоналом	- дефіцит кваліфікованих працівників; - необхідність навчання персоналу.
Маркетинг та залучення клієнтів	- висока конкуренція; - інтеграція нових технологій.
Забезпечення якості обслуговування	- недостатній рівень сервісу; - застаріле обладнання; - недостатнє фінансування.
Бюрократія та регуляторні виклики	- складна процедура отримання ліцензій та дозволів; - податкове навантаження.
Часті зміни податкового законодавства	- декларативне та незастосовуване до сучасних умов законодавство, яке суперечить нормам конституції України.

Цей список проблем не є вичерпним, але він охоплює більшість труднощів, з якими стикаються підприємства ресторанного бізнесу в Україні. Ці фактори в сукупності створюють серйозні проблеми для готельно-ресторанного бізнесу в Україні, ускладнюючи його відновлення та розвиток після війни. Ефективне вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що враховує економічні, регуляторні, логістичні та людські фактори. Успішне подолання цих викликів можливе через впровадження сучасних технологій, систематичне

навчання персоналу, адаптацію до змін ринку та ефективне управління ресурсами.

Управління ресторанним бізнесом у місті Тернопіль має свої специфічні виклики, пов'язані як із загальними тенденціями в індустрії гостинності, так і з локальними особливостями регіону. Нами були виокремлені основні проблеми, які впливають на діяльність, зокрема і незначну прибутковість ресторану “Вінстон Черчіль” (рис.2.3).

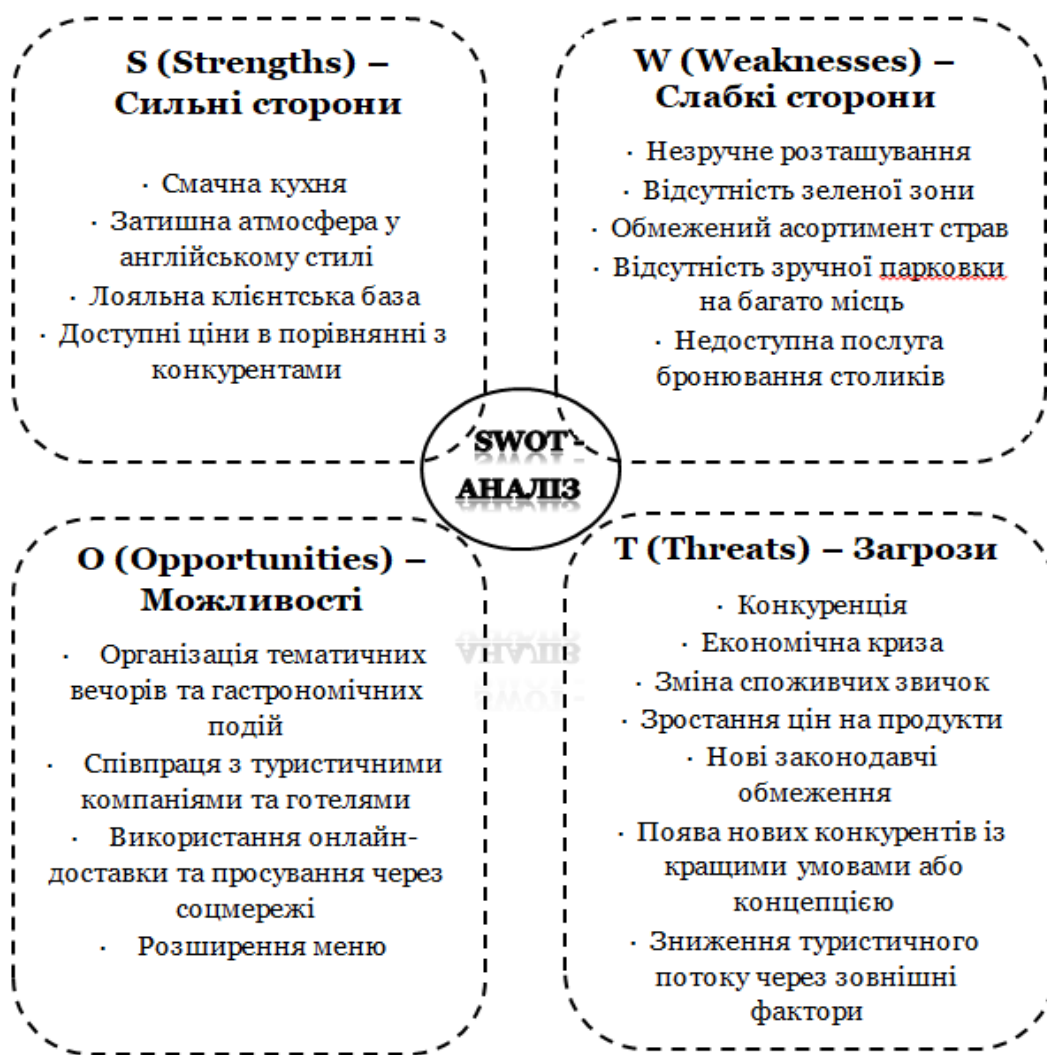


Рис. 2.3. SWOT аналіз ресторану “Вінстон Черчіль”

Тернопіль, як місто з історичною спадщиною та туристичним потенціалом, переживає сезонні коливання відвідуваності. У неробочі сезони може бути менший потік клієнтів, що впливає на доходи ресторанів. Існує необхідність

адаптувати асортимент та ціни до локальної аудиторії, враховуючи рівень доходів мешканців.

Незважаючи на спрощення деяких процесів, власникам ресторанів у Тернополі доводиться мати справу з низкою місцевих нормативів, що може спричиняти затримки у відкритті або розширенні бізнесу. Регулярні зміни в податковому законодавстві та вимоги місцевих органів влади можуть створювати додатковий адміністративний тиск.

У місті, де ринок праці не завжди має достатньо спеціалістів у сфері гостинності, ресторани часто стикаються з високою плинністю кадрів та труднощами у формуванні стабільних команд. Збільшення кількості ресторанів у Тернополі змушує власників шукати унікальні концепції та диференціювати свої послуги. Зростання популярності онлайн-бронювання, доставки їжі та використання соціальних мереж вимагає від ресторанів адаптації до нових каналів комунікації та продажів. Варто зауважити, що технологічна трансформація та маркетинг ресторану “Вінстон Черчіль” перебувають на низькому рівні. Керівництво досліджуваного ресторану не схильне до впровадження CRM-систем, онлайн-замовлень, бронювання столиків на даний час недоступне, та застосування інших технологічних рішень є на низькому рівні. Складнощі з ефективним просуванням у цифровому просторі, особливо при обмеженому бюджеті, можуть позначатися на залученні нових клієнтів.

Незважаючи на те, що Західна Україна менш безпосередньо постраждала від воєнних дій, загальна економічна невизначеність впливає на інвестиційний клімат та туристичний потік.

Для успішного управління ресторанним бізнесом у Тернополі необхідно враховувати як загальносвітові, загальнонаціональні тенденції, так і специфіку локального ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ “ВІНСТОН ЧЕРЧІЛЬ”

3.1. Роль озеленення у формуванні привабливості ресторану “Вінстон Черчіль”

Результати нашого дослідження загалом свідчать про брак креативності та інноваційних ідей серед керівників готельно-ресторанних закладів. Основною причиною цього можна вважати відсутність професійної освіти, низький рівень загальної освіти, молодий вік, брак досвіду. Крім того, менеджери недостатньо часто проводять опитування клієнтів. Особистий профіль менеджера, зокрема вік, рівень освіти та досвід, пов’язані з типом/сферою інновацій.

Озеленення відіграє ключову роль у формуванні привабливості ресторану, створюючи не лише естетично приємний простір, але й впливаючи на загальне враження від закладу. Зелені насадження, будь то пишні вертикальні сади, витончені квіткові композиції або затишні тераси з рослинами, здатні миттєво перетворити звичайний ресторан на оазис спокою та комфорту. Вони створюють атмосферу, яка запрошує відвідувачів розслабитися та насолодитися трапезою, відволікаючись від міської метушні.

Озеленення також є потужним інструментом для підкреслення унікальності ресторану. Використовуючи різноманітні рослини, можна створити неповторний стиль, який відображатиме концепцію закладу та його цінності. Наприклад, ресторан з екологічною спрямованістю може використовувати місцеві рослини та міські ферми, демонструючи свою прихильність до сталого розвитку. Рослини здатні формувати особливий мікроклімат, зменшуючи рівень шуму, покращуючи якість повітря та підтримуючи оптимальну вологість. Це особливо важливо для міських ресторанів, які часто розташовані в районах із високим рівнем загазованості. Завдяки живим рослинам відвідувачі отримують більш комфортний та здоровий простір для відпочинку.

Не менш важливим є вплив озеленення на візуальне сприйняття ресторану. Зелені насадження роблять заклад більш привабливим як ззовні, так і зсередини, привертаючи увагу потенційних клієнтів. Естетичний аспект також є важливим. Озеленення допомагає створити оригінальний дизайн інтер'єру та екстер'єру ресторану. Вертикальні сади, квіткові композиції, живі стіни або навіть окремі горщики з екзотичними рослинами можуть слугувати елементами декору, які привертають увагу клієнтів. Використання природних матеріалів у поєднанні з озелененням робить заклад більш привабливим та впізнаваним, що є вагомим конкурентним перевагою.

Фотозони, створені за допомогою озеленення, стають популярними місцями для фотографій, які поширюються в соціальних мережах, підвищуючи впізнаваність ресторану. Таким чином, озеленення є невід'ємною частиною успішної стратегії формування привабливості ресторану, що сприяє створенню незабутнього враження у відвідувачів.

Що стосується ресторану “Вінстон Черчіль”, то нами було виявлено занадто суворий, стриманий внутрішній інтер'єр та екстер'єр ресторану. Варто зауважити, що у сучасному світі, де конкуренція в ресторанному бізнесі надзвичайно висока, створення привабливої та затишної атмосфери є ключовим фактором успіху. Одним із ефективних способів досягнення цієї мети є використання сучасних концепцій озеленення.

Зелені насадження роблять ресторан більш привабливим як ззовні, так і зсередини, привертаючи увагу потенційних клієнтів. Озеленення може використовуватися для створення фотозон, що сприяє поширенню позитивних відгуків у соціальних мережах.

Використання екологічно чистих матеріалів та рослин, а також організація вертикальних садів та зелених дахів також демонструють екологічну відповідальність ресторану. Це особливо важливо для сучасних споживачів, які все більше звертають увагу на екологічність продуктів та послуг.

Вертикальні сади стали трендом у ресторанному дизайні (рис.3.1). Вони не лише економлять простір, а й створюють затишну атмосферу та покращують

якість повітря. Такі рішення можуть включати живі стіни, підвісні рослини або зелені перегородки.



Рис. 3.1. Приклад вертикального саду у закладі громадського харчування

Використання вертикальних садів дозволяє ефективно використовувати простір та створювати вражаючі зелені стіни. Вертикальне озеленення може використовуватися як для внутрішнього, так і для зовнішнього оформлення ресторану.

Безсумнівно, що використання різноманітних рослин, квітів та зелених композицій дозволяє створити унікальний стиль та принести певний соціальний ефект. Таке рішення стало б демонстрацією соціально-відповідального бізнесу. Рослини очищають повітря, знижують рівень шуму та створюють комфортний мікроклімат у приміщенні та на терасі ресторану. Це особливо важливо для ресторану “Вінстон Черчіль”, який розташований у таких міських умовах, де є високий рівень забруднення повітря та шуму з проїжджої частини.

Використання місцевих рослин дозволяє створити унікальний стиль, що відображає місцеву культуру та традиції. Місцеві рослини, як правило, більш стійкі до місцевих кліматичних умов та потребують менше догляду.

Озеленення повинно бути інтегроване з загальним дизайном ресторану “Вінстон Черчіль”, створюючи гармонійний та стильний простір. Нами було

враховано особливості архітектури, інтер'єру та екстер'єру досліджуваного закладу при виборі рослин та способів їх розміщення для зовнішнього вертикального озеленення.

Для вертикального озеленення в умовах Тернопільщини запропоновано використовувати наступні рослини::

1. Плющ звичайний (*Hedera helix*). Ця рослина чудово підходить для вертикального озеленення, особливо в затінених місцях. Плющ є невибагливим і добре переносить місцевий клімат.



Рис. 3.2. Плющ звичайний (*Hedera helix*)

2. Дівочий виноград (*Parthenocissus quinquefolia*). Ця рослина відома своєю здатністю швидко обплітати вертикальні поверхні. Дівочий виноград має гарне листя, яке восени набуває яскравого червоного кольору.



Рис. 3.3. Дівочий виноград (*Parthenocissus quinquefolia*)

3. Хміль звичайний (*Humulus lupulus*). Хміль є швидкоростучою ліаною, яка може використовуватися для створення зелених стін. Ця рослина має декоративні шишки, які додають цікавий акцент.



Рис. 3.4. Хміль звичайний (*Humulus lupulus*)

4. Виткі троянди (*Rosa spp.*). Деякі сорти витких троянд добре підходять для вертикального озеленення. Вони додають красиві квіти та аромат до вертикальних садів.



Рис. 3.5. Виткі троянди (*Rosa spp.*)

5. Клематис (*Clematis spp.*). Клематис, з його яскравими квітами, може стати чудовим акцентом у вертикальному саду. Він добре росте на опорах і додає вертикальному саду кольору.



Рис. 3.6. Клематис (Clematis spp.)

Також, у Тернополі при вертикальному озелененні використовують:

- пеларгонії.
- сурфінії.

Ці рослини ампельної форми, тому добре підходять для зовнішнього вертикального озеленення.

Вартість створення вертикального саду в Тернополі може значно варіюватися залежно від кількох ключових факторів:

Фактори, що впливають на вартість:

- чим більший вертикальний сад і чим складніший його дизайн, тим вищою буде вартість;
- складні системи зрошення та освітлення також збільшують витрати;
- вартість матеріалів для конструкції вертикального саду, таких як каркас, панелі та контейнери, також впливає на загальну вартість;
- використання високоякісних або екологічно чистих матеріалів збільшить витрати;
- вартість системи зрошення залежить від її складності та автоматизації;
- автоматичні системи зрошення, хоча й дорожчі, забезпечують оптимальний догляд за рослинами та зменшують витрати на обслуговування.

Нами був здійснений розрахунок вартості вертикального саду для стіни розміром 5 м×2м (10 м²) з урахуванням конкретних постачальників та матеріалів в Україні:

1. Конструкція та матеріали:

оФітомодулі: На сайті Prom.ua пропонуються декоративні зелені покриття, такі як “Мікс” 50×50 см за 850 грн. Для покриття 10 м² потрібно 40 таких модулів:

$$850 \text{ грн} \times 40 = 34\,000 \text{ грн}$$

2. Система поливу:

Вартість може варіюватися залежно від складності та автоматизації і орієнтовно становить 10 000–15 000 грн.

3. Рослини:

Вартість залежить від виду та розміру рослин. Орієнтовно становить 500 - 1 000 грн/м². Для 10 м²:

$$500 \text{ грн} \times 10 = 5\,000 \text{ грн}$$

4. Монтаж:

Компанія “Майстерня зелених стін і дахів” WGW & Roofs пропонує професійні послуги з вертикального озеленення. Вартість монтажу залежить від складності проекту та обраних матеріалів. Орієнтовно становить 500 - 1 000 грн/м². Для 10 м²:

$$500 \text{ грн} \times 10 = 5\,000 \text{ грн}$$

Основні складові вартості пропозиції створення зеленої вертикальної стіни подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні складові вартості створення зеленої вертикальної стіни для екстер'єру

Конструкція та матеріали	Система поливу	Рослини	Монтаж
34 000 грн	10 000 - 15 000 грн	500 - 1 000 грн/м ²	500 - 1 000 грн/м ²
Мінімальна сумарна вартість (36 280 грн)			
16 280 грн	10 000 грн	5 000 грн	5 000 грн
Максимальна сумарна вартість (69 000 грн)			
34 000 грн	15 000 грн	10 000 грн	10 000 грн

Рекомендації щодо постачальників та підрядників:

- FITODIZ - пропонує декоративні зелені рулонні покриття, такі як “Плющ” 300×100 см за 1 400 грн;
- ТОВ “Майстерня зелених стін і дахів” WGW&Roofs - перші сертифіковані виробники в Україні матеріалів для вертикального озеленення та озеленення дахів.
- Green Deer - офіційний представник вертикальних садів в Україні.

Що ж до інтер'єру, то особливої уваги заслуговує зелена стіна із стабілізованого моху, яка додає йому унікальності, сприяє покращенню мікроклімату та створює приємну атмосферу, а також добре би відображала англійську концепцію ресторану “Вінстон Черчіль”, оскільки всім відомо про вологий холодний клімат Англії, де мох є широко розповсюдженим. Така стіна всередині ресторану не лише б підкреслювала екологічність закладу, а й слугувала ефектним декоративним елементом.

Стабілізований мох - це природний мох, який пройшов спеціальну обробку для збереження своєї м'якості, гнучкості та кольору без потреби в догляді. Завдяки цьому матеріал став популярним елементом декору, особливо в інтер'єрах, де важлива екологічність, натуральність і сучасний стиль.

Стабілізований мох отримують шляхом заміщення природного соку рослини спеціальним розчином на основі гліцерину. Цей процес дозволяє зупинити ріст моху, зберігаючи його свіжий вигляд і м'якість протягом багатьох років. У результаті він не потребує поливу, освітлення чи іншого догляду, що робить його ідеальним рішенням для оформлення інтер'єру.

Перші спроби стабілізації рослин розпочалися ще у XX столітті, однак масове використання стабілізованого моху в дизайні інтер'єру стало трендом лише на початку XXI століття. Близько 2005–2010 років цей матеріал почав широко застосовуватися в Європі, особливо в Скандинавських країнах, де популярні екологічні та натуральні інтер'єри.

Нами був здійснений розрахунок вартості вертикального саду із стабілізованого моху для стіни розміром 6м×2,5м (15 м²):

1. Вартість моху. Вартість стабілізованого моху може сильно варіюватися залежно від його типу (ягель, плоский, купини) та якості. В середньому, ціна за квадратний метр стабілізованого моху коливається від 7000 до 10000 грн. Візьмемо середню ціну 9000 грн/м²:

$$15 \text{ м}^2 \times 9000 \text{ грн/м}^2 = 135\,000 \text{ грн}$$

2. Вартість конструкції. Для моху не потрібна складна система поливу, але необхідна основа для кріплення. Вартість основи може становити від 500 до 1500 грн/м². Візьмемо середню ціну 1000 грн/м²:

$$15 \text{ м}^2 \times 1000 \text{ грн/м}^2 = 15\,000 \text{ грн}$$

3. Вартість роботи. Робота з монтажу мохового саду вимагає акуратності та досвіду. Вартість роботи може становити від 30% до 50% від вартості матеріалів. Візьмемо 40% від вартості матеріалів:

$$\text{Вартість роботи: } 60\,000 \text{ грн}$$

Загальна вартість:

$$135\,000 \text{ грн} + 15\,000 \text{ грн} + 60\,000 \text{ грн} = 210\,000 \text{ грн}$$

Основні складові вартості пропозиції створення зеленої вертикальної стіни з моху подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні складові вартості пропозиції створення зеленої вертикальної стіни із стабілізованого моху

Вартість моху	Вартість конструкції	Монтаж	Всього
7000 - 10000 грн/м²	1000 грн/м²	30% до 50% від вартості матеріалів	
Сумарна вартість за 15м²			
135 000 грн	15 000 грн	60 000 грн	210 000 грн

Вертикальна стіна із стабілізованого моху також допомагає зменшити рівень шуму, абсорбуючи звукові хвилі, і покращує якість повітря, утримуючи пил і регулюючи вологість. Така стіна є екологічно чистим рішенням, що сприяє створенню здорового середовища для відвідувачів. Стабілізований мох не

викликає алергічних реакцій, тому він безпечний для людей з алергією. Він також не приваблює комах та не сприяє розвитку плісняви. Стіна з моху допомагає створити відчуття близькості до природи, навіть у міському середовищі. Це сприяє розслабленню та покращенню настрою. Використання стабілізованого моху є екологічно чистим рішенням, оскільки він не потребує використання шкідливих хімічних речовин.

Вона не лише підкреслює екологічність закладу, а й слугує ефектним декоративним елементом. Таким чином, стіна зі стабілізованим мохом – це чудовий спосіб покращити якість повітря, створити затишну атмосферу та додати оригінальності інтер'єру досліджуваного ресторану.

На даний час в Україні існують наступні компанії, що працюють з стабілізованим мохом, такі як: “Флорен”, “Organic Design”, “Smart Botanica”.

У Тернополі та регіоні є декілька компаній, які пропонують послуги зі стабілізованим мохом:

1) *“АРТ ДЕКОР”*. Ця компанія пропонує широкий вибір стабілізованого моху різних видів та кольорів. Вони також займаються виготовленням декоративних виробів з моху. Ознайомитись з їх пропозицією можна на сайті Prom.ua.

2) *Фітостудія “SmartBotanica”*. Ця компанія спеціалізується на створенні фітостін, фітокартин та інших виробів зі стабілізованого моху. Вони пропонують комплексні рішення з озеленення інтер'єру без догляду. Їх сайт надає детальну інформацію про послуги.

3) *“Форм-Мастер”*. Ця компанія окрім виготовлення форм для декору, також продає стабілізований мох та рослини. В них можна знайти широкий асортимент товарів.

4) *Епіцентр К*. В гіпермаркеті є великий вибір стабілізованого моху. Там можна придбати мох різних видів та кольорів.

Озеленення ресторану “Вінстон Черчіль” буде мати наступний ефект:

- формування екологічного іміджу: озеленення асоціюється з природністю, екологічністю та відповідальним ставленням до навколишнього середовища, що приваблює свідому аудиторію.

- підвищення привабливості: рослини створюють приємний візуальний ефект, що сприяє популярності закладу серед клієнтів та у соцмережах.
- покращення комфорту: живі рослини допомагають зменшити рівень шуму, покращити якість повітря та створити розслаблену атмосферу.
- маркетинговий інструмент: стильне озеленення може стати впізнаваною особливістю закладу, що формує його унікальність та запам'ятовуваність.

Нестабільність сучасного бізнес-середовища вимагає креативного мислення в управлінні для успіху та стійкості підприємств. Синергія інновацій, креативності та менеджменту є основою розвитку ресторанного бізнесу.

Сучасні концепції озеленення ресторанного простору відіграють ключову роль у створенні іміджу закладу, роблячи його привабливим, комфортним і трендовим місцем для відвідувачів. Успішне впровадження таких рішень не лише покращує зовнішній вигляд ресторану, а й сприяє його сталому розвитку в умовах конкурентного ринку.

Психологічний комфорт гостей також залежить від наявності рослин у ресторані. Доведено, що зелений колір має заспокійливу дію, знижує рівень стресу та сприяє розслабленню. Це створює атмосферу гармонії, що може позитивно впливати на настрій клієнтів і спонукати їх довше залишатися у закладі, а також повертатися знову.

Озеленення має ще й функціональне значення. Наприклад, зелені перегородки можуть розділяти простір, створюючи затишні куточки для окремих компаній. Рослини також можуть слугувати природним захистом від вітру, спеки або пилу на літніх терасах, забезпечуючи комфортне перебування гостей у будь-яку пору року.

Крім того, використання їстівного озеленення, такого як ароматні трави (базилік, м'ята, розмарин), не тільки прикрашає ресторан, а й додає практичну цінність. Шеф-кухарі можуть використовувати ці свіжі інгредієнти для приготування страв і напоїв, що підкреслює екологічність та натуральність кухні.

Екологічний аспект також відіграє важливу роль у формуванні іміджу ресторану. У сучасному світі все більше людей цінують заклади, які дбають про

довкілля. Використання рослин у ресторані може стати частиною загальної концепції екосвідомого бізнесу, залучаючи клієнтів, які підтримують принципи сталого розвитку.

Таким чином, озеленення є потужним інструментом для покращення привабливості ресторану. Воно не лише підвищує естетичну складову та комфортність простору, а й позитивно впливає на настрій гостей, створює унікальний стиль закладу та сприяє його екологічності. Інвестування в озеленення може стати важливим стратегічним рішенням для власників ресторанів, які прагнуть створити успішний та популярний заклад.

3.2. Контент-стратегія, як засіб просування досліджуваного ресторану у соцмережах

У сучасному цифровому світі, де значна частина потенційних клієнтів проводить свій час онлайн, активна та продумана присутність у соціальних мережах є не просто бажаною, а критично необхідною складовою успіху будь-якого ресторану, адже це потужний інструмент для побудови впізнаваності бренду, залучення нових гостей та підтримки лояльності існуючих.

Соціальні мережі надають ресторану унікальну можливість візуально демонструвати свої найапетитніші страви, створюючи емоційний зв'язок з аудиторією через високоякісні фото та відео, які викликають бажання відвідати заклад та скуштувати пропоновані кулінарні шедеври. Крім того, це ефективний канал для оперативного інформування про новинки меню, спеціальні пропозиції, акції та майбутні події, дозволяючи миттєво донести важливу інформацію до широкого кола зацікавлених осіб та стимулювати їх до дії.

Взаємодія з підписниками через коментарі, повідомлення, опитування та конкурси сприяє формуванню спільноти навколо бренду, підвищує рівень залученості та лояльності клієнтів, а також надає цінний зворотний зв'язок, який можна використовувати для покращення сервісу та пропозицій. Регулярний та цікавий контент, що відображає атмосферу ресторану, "залаштункове" життя

кухні та історії про команду, допомагає створити більш людський та привабливий образ закладу, руйнуючи бар'єри між рестораном та його потенційними відвідувачами. Ефективно налаштована таргетована реклама в соціальних мережах дозволяє охопити саме ту аудиторію, яка найбільш ймовірно зацікавиться пропозиціями ресторану, значно оптимізуючи маркетингові витрати та підвищуючи їхню рентабельність. Нарешті, позитивні відгуки та рекомендації, поширені в соціальних мережах, мають значну вагу для потенційних клієнтів, виступаючи в ролі соціального доказу якості та привабливості закладу, що в кінцевому підсумку безпосередньо впливає на його відвідуваність та прибутковість.

Нами була виявлена недостатня активність ресторану “Вінстон Черчіль” в соціальних мережах. У сучасному цифровому ландшафті це може мати низку негативних наслідків, які прямо або опосередковано впливають на його успіх та прибутковість. Перш за все, низька активність призводить до втрати видимості серед потенційних клієнтів, адже в умовах інформаційного перенасичення та високої конкуренції в онлайн-просторі, ресторани, які не підтримують регулярну присутність у соціальних мережах, стають менш помітними та частіше ігноруються користувачами, які активно шукають нові заклади або оновлення від улюблених місць. Відсутність свіжого та цікавого контенту позбавляє ресторан можливості демонструвати свої переваги – апетитні страви, унікальну атмосферу, спеціальні пропозиції – тим самим не стимулюючи бажання відвідати заклад або скористатися послугами доставки.

Крім того, мала активність ускладнює або унеможлиблює ефективну комунікацію з аудиторією, адже соціальні мережі є важливим каналом для отримання зворотного зв'язку, відповідей на запитання та оперативного реагування на відгуки, як позитивні, так і негативні; ігнорування цього аспекту може призвести до накопичення негативу та втрати довіри з боку клієнтів. Відсутність інтерактиву з підписниками – проведення конкурсів, опитувань, прямих ефірів – не сприяє формуванню лояльної спільноти навколо бренду, зменшуючи емоційний зв'язок та залученість аудиторії.

Більш того, пасивність чи низька активність у соціальних мережах може створити враження застарілості або неактуальності ресторану, особливо серед молодшої та технологічно підкованої аудиторії, яка очікує від сучасних закладів активної онлайн-присутності.

Врешті-решт, відсутність або неефективне використання можливостей таргетованої реклами в соціальних мережах призводить до втрати потенційних клієнтів, які могли б бути зацікавлені в пропозиціях ресторану, але не були охоплені відповідними рекламними кампаніями, що зрештою негативно позначається на відвідуваності та фінансових показниках закладу.

Тому нами запропоновано використовувати контент стратегію як засіб просування ресторану у соцмережах. Через Instagram, Facebook чи TikTok ресторан може миттєво повідомити про нове меню, акції, тематичні вечори або спеціальні пропозиції. Це дозволяє підтримувати інтерес до закладу, створювати відчуття активного, живого простору, де завжди щось відбувається.

Контент-стратегія - це планування, створення, публікація та управління контентом (текстом, фото, відео, графікою) з метою досягнення конкретних бізнес-цілей. Це план, що, для кого, в якому форматі і коли публікувати, щоб:

- залучити увагу до бренду;
- підвищити впізнаваність;
- побудувати довіру;
- стимулювати продажі чи інші дії клієнтів.

Основна мета контент-стратегії полягає не просто у створенні випадкових постів, а в тому, щоб системно та цілеспрямовано використовувати контент як інструмент для досягнення бізнес-результатів. Добре розроблена контент-стратегія допомагає:

- залучити та утримати увагу цільової аудиторії;
- підвищити впізнаваність та авторитет бренду;
- побудувати довіру та лояльність клієнтів;
- генерувати ліди та збільшувати продажі;
- покращити seo-показники (для веб-сайтів);

- оптимізувати витрати на маркетинг.

Без чіткої контент-стратегії зусилля у створенні контенту можуть бути хаотичними, неефективними та не приносити бажаних результатів. Контент-стратегія дає чітке розуміння того, що, кому, коли і навіщо щось говорити, щоб контент дійсно працював на цілі бізнесу.

Розроблена нами контент-стратегія для ресторану “Вінстон Черчіль” дозволить максимально ефективно використовувати соціальні мережі. Зокрема цілями даної стратегії є залучення нових клієнтів, утримання постійних гостей, підвищення впізнаваності бренду, просування акцій/меню/подій, розвиток онлайн-замовлень. У таблиці 3.3 подана характеристика цільової аудиторії запропонованої стратегії.

Таблиця 3.3

Цільова аудиторія контент-стратегії ресторану “Вінстон Черчіль”

Сегмент	Характеристики
Молодь (18-30 років)	активні в соцмережах, шукають атмосферні "Instagram-friendly" місця
Місцеві жителі (30-60 років)	цінують якісну кухню й атмосферу
Сім'ї	цінують комфорт, дитяче меню, недільні акції
Бізнес-клієнти	цікавить ланч, зручне розташування, бронювання
Туристи	цікавить локальний колорит, відгуки, використовують інформацію про заклади харчування зокрема з Tripadvisor

Цільова аудиторія досліджуваного закладу досить широка, але ми виділяємо кілька ключових груп. По-перше, це місцеві жителі, які шукають затишне місце для щоденних обідів та вечер, а також для особливих подій. Для них важлива якість страв, приємна атмосфера та зручне розташування. По-друге, ми орієнтуємося на молодих професіоналів та студентів, які цінують сучасний дизайн, швидке обслуговування та можливість провести час з

друзями. Їх приваблюють цікаві акції, спеціальні пропозиції та активність у соціальних мережах. Також сім'ї з дітьми, для яких має бути передбачено дитяче меню та комфортні умови. Окрім того, ресторан може приваблювати туристів, які хочуть познайомитися з місцевою кухнею та отримати незабутні враження.

Платформи, які будуть використовуватись та їх характеристики подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Платформи для реалізації контент-стратегії

Платформа	Призначення
Instagram	візуальний контент, сторіз, reels
Facebook	події, акції, оголошення
Tiktok	трендові відео, залаштунки, гумор
Google / Tripadvisor	відгуки, авторитет для туристів
Сайт / Блог	меню, бронювання, SEO, статті про кухню

Instagram є візуально орієнтованою платформою, яка ідеально підходить для демонстрації продуктів, послуг та атмосфери бізнесу через привабливі фото та короткі відео. Його сильні сторони полягають у високій залученості користувачів, особливо серед молодшої аудиторії, можливості використовувати хештеги для збільшення охоплення та ефективності реклами через візуальний контент. Instagram чудово підходить для побудови іміджу бренду, демонстрації його креативності та налагодження прямого контакту з клієнтами через Stories та Direct Messages.

Facebook, навпаки, є більш універсальною платформою, яка дозволяє публікувати різноманітний контент: текст, фото, відео, посилання. Він має ширшу вікову аудиторію та потужні інструменти для таргетованої реклами, що дозволяє охопити конкретні сегменти ринку за різними критеріями. Facebook також є ефективним для побудови спільноти навколо бренду через групи та

сторінки, проведення конкурсів та акцій, а також для надання клієнтської підтримки.

Власний вебсайт є цифровим представництвом бізнесу в інтернеті та виконує функцію центрального хабу для отримання повної інформації про компанію, її продукти та послуги. На відміну від соціальних мереж, вебсайт надає повний контроль над контентом та дизайном, дозволяє детально представити пропозиції, інтегрувати інструменти для онлайн-продажів, збирати контактні дані клієнтів та аналізувати їхню поведінку. Вебсайт є важливим елементом для зміцнення довіри до бренду, забезпечення професійного вигляду та оптимізації для пошукових систем (SEO), що сприяє органічному залученню клієнтів.

Отже, Instagram, Facebook та власний вебсайт є взаємодоповнюючими інструментами, кожен з яких має свої особливості та переваги. Їхнє ефективне поєднання в рамках комплексної онлайн-стратегії дозволяє бізнесу максимально охопити цільову аудиторію, побудувати сильний бренд, налагодити комунікацію з клієнтами та збільшити продажі. Ігнорування будь-якого з цих каналів може призвести до втрати потенційних клієнтів та обмеження зростання бізнесу.

У світі контент-маркетингу існує безліч різноманітних форматів, кожен з яких виконує свою унікальну роль у залученні та інформуванні аудиторії. Текстовий контент, включаючи статті в блозі, пости в соціальних мережах, електронні книги та описи продуктів, є основою для передачі інформації та побудови експертності. Візуальний контент, такий як фотографії, інфографіка та ілюстрації, робить інформацію більш привабливою та легко засвоюваною. Відеоконтент, від коротких роликів до вебінарів та прямих трансляцій, відмінно підходить для демонстрації, навчання та встановлення емоційного зв'язку з аудиторією. Аудіоконтент, представлений подкастами, аудіокнигами та музикою, забезпечує зручний спосіб споживання інформації в дорозі. Інтерактивний контент, наприклад, опитування, вікторини та калькулятори, залучає користувачів до активної взаємодії та підвищує їхню зацікавленість.

Отже, у таблиці 3.5 подана пропозиція із використанням конкретних типів контенту, прикладів та необхідної частоти їх використання.

Таблиця 3.5

Типи контенту

Тип контенту	Приклади	Частота
Фото страв	Новинки, популярні позиції, сет-меню	3-4 рази/тиждень
Відео / Reels	Приготування, персонал, атмосфера	1-2 рази/тиждень
Акції та події	Тематичні вечори, знижки, святкове меню	По мірі подій
За кулісами	Інтерв'ю з шефом, процес приготування	1 раз/тиждень
Відгуки клієнтів	Фото гостей, цитати, відео-відгуки	Постійно
Інтерактив (опитування)	У сторіз: “Що вибереш?”, “Улюблена страва”	2-3 рази/тиждень

Кожен з цих типів контенту може бути використаний окремо або в комбінації. Важливо експериментувати з різними форматами, аналізувати їхню ефективність та адаптувати під потреби аудиторії.

Таблиця 3.6

Контент-план (на тиждень)

День	Контент
Понеділок	фото топ-страв тижня
Вівторок	Reels: приготування або процес доставки
Середа	сторіз-опитування + публікація відгуку
Четвер	анонс події / музичного вечора
П'ятниця	фото коктейлів / вечірньої атмосфери
Субота	відео з гостями або персоналом
Неділя	підбірка кращих фото тижня, акції на новий тиждень

Запропонований нами контент-план на тиждень розроблено для підтримки активності в соціальних мережах, залучення клієнтів та інформування про пропозиції досліджуваного закладу. У понеділок розпочинаємо тиждень з мотиваційного поста та анонсу спеціальної страви тижня, супроводжуючи це апетитною фотографією. Вівторок присвячений приготуванню або відображенню процесу доставки, можна також розказати про історію ресторану або цікавого факту про інгредієнти, які використовуються, що допомагає встановити емоційний зв'язок з аудиторією. У середу публікується сторіз-опитування або позитивний відгук від гостя ресторану. Можна також виставити рецепт однієї з популярних страв або поділитися кулінарним лайфхаком від шеф-кухаря у форматі короткого відео. Четвер - час для анонсу певної події. У п'ятницю можна виставити фото коктейлів, затишної спокійної атмосфери, а також анонсувати вечірні пропозиції та нагадати про можливість забронювати столик на вихідні, стимулюючи відвідування ресторану. Субота присвячена фотографіям задоволених клієнтів, які відвідали ресторан, створюючи соціальний доказ привабливості. У неділю публікується підбірка кращих фото тижня, анонсуються акції на новий тиждень.

Протягом тижня також має бути заплановані публікації Stories з закуліссям кухні, процесом приготування страв та відгуками гостей, підтримуючи постійний контакт з аудиторією та демонструючи відкритість закладу.

Цей план є гнучким і може коригуватися залежно від подій, свят та актуальних трендів.

Отже, візуальний контент у соцмережах - це безкоштовна реклама, яка працює 24/7. Якісні фото та відео страв, затишної атмосфери й задоволених гостей формують позитивне перше враження, навіть якщо людина ще ніколи не була у вашому закладі. А гарно подані страви можуть викликати сильне бажання прийти саме до вас, адже сьогодні люди їдять “очима” ще до того, як зроблять замовлення.

Ми також пропонуємо ресторану “Вінстон Черчіль” залучати інфлюенсерів та блогерів до співпраці, оскільки це також сприяє розширенню охоплення аудиторії. Їхні підписники часто є представниками нішевих сегментів ринку, до

яких складно достукатися через звичайні рекламні канали. Крім того, їхній контент має високий потенціал для поширення в соціальних мережах, що може призвести до вірусного ефекту та значного збільшення впізнаваності бренду.

Їхній особистий стиль та креативність допомогли б донести цінності компанії в ненав'язливій формі, що значно підвищує залученість аудиторії порівняно з традиційною рекламою. Вони можуть демонструвати продукти або послуги в реальних життєвих ситуаціях, розповідати про свій досвід використання, відповідати на питання підписників, тим самим формуючи позитивне ставлення до бренду.

Важливо обирати інфлюенсерів та блогерів, чия аудиторія та цінності співпадають з цільовою аудиторією та цінностями досліджуваного ресторану. Ретельний аналіз їхньої статистики, рівня залученості та репутації є ключовим для успішної співпраці. Правильно спланована кампанія з інфлюенсерами може значно підвищити ефективність контент-стратегії, збільшити трафік на сайт, залучити нових клієнтів та зміцнити позиції бренду на ринку.

Отже, соціальні мережі відкривають прямий канал комунікації з гостями. Відповіді на коментарі, взаємодія зі сторіс, опитування та відгуки - усе це створює відчуття, що "Вінстон Черчіль" "живий", доступний і відкритий. Це допомагає будувати лояльність, довіру та емоційний зв'язок між рестораном і його аудиторією.

Крім того, завдяки соцмережам "Вінстон Черчіль" може вивчати свою аудиторію, її вподобання, активність, реакції на той чи інший контент. Це дозволяє адаптувати маркетингову стратегію та навіть меню під потреби цільової групи.

І не менш важливо: соціальні мережі створюють можливість для вірусного поширення бренду. Клієнти охоче діляться враженнями, фотографіями страв і атмосферою, тегають локацію, що перетворює їх на амбасадорів ресторану. Такий "сарафанний" маркетинг у цифровому світі має колосальну силу впливу.

Активна та якісна присутність ресторану у соцмережах - це не просто тренд, а необхідність, яка напряму впливає на впізнаваність, продажі та довготривалу конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Запобігання нещасним випадкам у ресторані

Заклади громадського харчування є місцем підвищеного ризику виробничого травматизму. Працівники кухонь, офіціанти, бармени та інші співробітники можуть стикатися з небезпеками, пов'язаними з використанням гострих предметів, гарячих поверхонь, електрообладнання та хімічних речовин. Робота в закладах громадського харчування пов'язана з різноманітними ризиками травмування, тому профілактика нещасних випадків і травматизму є критично важливою для забезпечення безпеки працівників. Важливо впроваджувати профілактичні заходи для зниження рівня нещасних випадків і забезпечення безпечних умов праці. Тому важливо знати та дотримуватися правил безпеки, щоб створити безпечне робоче середовище і забезпечити культуру безпеки серед персоналу. Інциденти, пов'язані з безпекою, загрожують благополуччю персоналу і клієнтів, знижують продуктивність і збільшують витрати для бізнесу. Використовуючи базові протоколи безпеки та навчання, ресторани можуть запобігти нещасним випадкам і сприяти безпеці для всіх.

Основними причинами травматизму на кухні ресторану є:

- опіки та термічні травми – контакти з гарячими рідинами, парою, плитами та духовими шафами;
- порізи та проколи – неправильне використання ножів, скляного посуду та інших гострих предметів;
- падіння та травми опорно-рухового апарату – слизькі підлоги, неправильне розташування меблів, носіння важких предметів;
- електротравми – несправність електроприладів, порушення правил користування електрообладнанням;
- отруєння та хімічні опіки – використання мийних і дезінфекційних засобів без засобів індивідуального захисту.

Для підтримки безпечного робочого середовища працівники повинні дотримуватися процедур безпеки, таких як принципи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point - аналіз ризиків і визначення критичних контрольних точок). Є думка що ресторан буде безпечним настільки, наскільки безпечний найменш навчений працівник. Тому інвестування часу в навчання є одним з найефективніших способів зробити ресторан безпечним. Важливо розглянути можливість залучення працівників до отримання відповідних сертифікатів, які визнаються в галузі харчової безпеки.

Профілактичні заходи в себе можуть включати наступні види заходів:

1. Організаційні заходи:

- проведення регулярного інструктажу з техніки безпеки для всіх співробітників;
- призначення відповідальних осіб за безпеку праці;
- розробка плану дій у разі надзвичайних ситуацій;
- ведення журналу реєстрації нещасних випадків для аналізу та усунення причин їх виникнення.

2. Технічні заходи:

- установка системи вентиляції та кондиціонування для запобігання перегріванню приміщень;
- використання протиковзких покриттів на підлозі та своєчасне усунення мокрих ділянок;
- перевірка справності електроприладів, їх правильне заземлення та відповідність стандартам безпеки;
- забезпечення працівників якісним інвентарем: ножами з нековзкими рукоятками, термозахисними рукавицями, стійким посудом.

3. Засоби індивідуального захисту:

- захисний спецодяг, включаючи фартухи, рукавички, антивібропідшви для взуття;
- окуляри та маски при роботі з хімічними речовинами;
- засоби першої медичної допомоги в кожному виробничому приміщенні.

4. Гігієнічні та санітарні заходи:

- дотримання чистоти робочого місця та використання безпечних методів очищення поверхонь;
- регулярне миття рук перед початком роботи і після контакту з потенційно небезпечними речовинами;
- контроль за зберіганням та утилізацією відходів для запобігання забрудненню робочих зон.

5. Психологічні та соціальні заходи:

- навчання персоналу навичкам стресостійкості та управління робочим часом;
- проведення тренінгів з командної роботи для зменшення ймовірності конфліктів, які можуть спричинити нещасні випадки;
- забезпечення достатньої кількості відпочинку для працівників, аби уникнути перевтоми.

Дотримання правил безпеки у закладах громадського харчування є ключовим фактором запобігання нещасним випадкам. Роботодавці повинні приділяти увагу підвищенню рівня обізнаності персоналу, забезпеченню необхідними засобами захисту та впровадженню сучасних методів організації безпечного робочого середовища. Тільки комплексний підхід дозволить знизити рівень травматизму та створити комфортні умови для роботи кожного співробітника.

Наявність продуманого плану реагування на надзвичайні ситуації має вирішальне значення для безпеки персоналу та клієнтів у разі непередбаченої ситуації. Це включає в себе протоколи евакуації, звернення до аварійних служб та вирішення конкретних типів надзвичайних ситуацій, таких як пожежі на кухні або інші непередбаченні обставини. Ваш ресторан повинен бути оснащений аптечками першої допомоги, вогнегасниками та аварійним освітленням. Розміщення цих засобів у легкодоступних місцях і регулярна перевірка їх стану допоможе забезпечити готовність до будь-якої надзвичайної ситуації.

4.2. Профілактика професійних захворювань

Окрім ризиків отримання травм внаслідок нещасних випадків на кухні в ресторані, існують певні умови праці в харчовій промисловості та виробництві напоїв, що можуть мати більш поступовий вплив на здоров'я працівників і зрештою призвести до хронічних фізичних або психічних розладів та інвалідності. Ці професійні захворювання вимагають специфічних профілактичних заходів.

Респіраторні захворювання є одними з найпоширеніших, які вражають працівників харчової промисловості. Респіраторні проблеми в основному можна класифікувати наступним чином: риніт, який вражає носові проходи; звуження бронхів у великих дихальних шляхах; і пневмонія, який полягає в пошкодженні тонкої структури легені. У харчовій промисловості вплив пилу різних харчових продуктів, а також хімічних речовин може призвести до таких захворювань, як емфізема та астма.

На додаток до вищезазначених досліджень, існує низка інших, що аналізувала взаємозв'язок між респіраторними розладами та алергенами та антигенами, що походять з харчових продуктів, які присутні в пилу на робочому місці, таких як яєчний білок [25] та продукти з морепродуктів [27]. Хоча більшість цих досліджень не могли стверджувати що специфічний пил на робочому місці, якому піддавалася кожна група, був виключно відповідальним за розвиток різноманітних гострих і хронічних респіраторних розладів серед працівників, результати дослідження все ж вказують на сильний зв'язок між розладами та робочим середовищем.

Крім пилу від харчових продуктів, респіраторні розлади також можуть бути викликані вдиханням небезпечних хімічних речовин на робочому місці. Наприклад, багато нових хімічних продуктів було введено в якості чистячих засобів, а нові добавки були розроблені як консерванти або барвники та ароматизатори. Вони часто постачаються у формі порошку і можуть легко викидатися в повітря та вдихатися працівниками.

З огляду на різноманіття пилу на робочому місці, якому піддаються працівники в цій галузі, було рекомендовано багато профілактичних заходів. Оскільки всі неоднаково реагують на пил на робочому місці, що походить від харчових продуктів або хімічних речовин, один із заходів, який можна прийняти, - це обстеження всіх працівників на їх чутливість до пилу, якому вони, ймовірно, будуть піддаватися. Тих, хто виявляється дуже чутливим до певного алергену та ймовірно розвине респіраторні проблеми, можна призначити на робоче місце, де вони не піддаються його впливу. Щоб переконатися, що роботодавці та працівники усвідомлюють небезпеку, якій вони піддаються під час роботи, важливо якомога частіше вимірювати концентрацію небезпечного порошку на робочому місці. З метою зменшення ризику вдихання алергенів, що переноситься повітрям, хімічні засоби, які використовуються, можна змінити з твердих або дрібних частинок на рідини. Замість пневматичної зброї, яка часто використовується для очищення, але яка підвищує концентрацію пилу в повітрі, використання пиłosоса зменшить ризик вдихання небезпечного порошку.

З огляду на характер роботи, що виконується в харчовій промисловості, і поширеність пилу в повітрі, системи місцевої витяжної вентиляції є одним з найкращих способів зниження концентрації пилу в повітрі і, отже, боротьби з респіраторними розладами. Системи місцевої вентиляції вловлюють, а не розріджують, небезпечний пил до того, як він розповсюдиться на робоче середовище. Загальна система вентиляції також важлива для підтримки рівня забруднюючих речовин у повітрі нижче небезпечної концентрації. Однак дуже важливо, щоб система не мала ефекту рециркуляції забруднюючих речовин.

Іншим важливим засобом запобігання респіраторним проблемам є використання засобів індивідуального захисту, таких як спеціальні маски, щоб запобігти вдиханню зараженого повітря. Різні типи масок використовуються для різних цілей, залежно від роботи, яку потрібно виконати, і рівня небезпеки. Важливо, щоб маска була підібрана відповідно до типу роботи та робочого середовища, щоб вона підходила до обличчя кожної людини та щоб її очищали перед використанням. Профілактичні заходи цього типу можуть бути дуже

ефективними для зменшення впливу забрудненого повітря та частоти респіраторних розладів серед працівників харчової промисловості.

Підвищений рівень сучасної механізації на кухні в ресторанній сфері піддає працівників більшій вібрації, ніж раніше. Працівники харчової промисловості не є винятком, хоча проблема може бути не такою серйозною, як у деяких інших галузях. У секторі харчових продуктів і напоїв працівники зазвичай піддаються впливу вібрації під час використання таких машин, як ручні пилки, шліфувальні машини, міксери та різальні машини.

Надмірний вплив вібрації призводить, серед інших проблем, до розладів опорно-рухового апарату в зап'ястях, ліктях і плечах. Тип і ступінь розладу залежить від виду використовуваного обладнання, способу його використання (робочого положення) і рівня коливань. Високий рівень впливу вібрації може призвести до зростання виступу на кістці або поступового руйнування кістки в суглобі, що призведе до сильного болю та/або обмеження рухливості.

З огляду на зростаючу небезпеку, спричинену вібрацією, у ряді країн були прийняті правила для мінімізації фізичних розладів, пов'язаних із коливаннями. У Японії, наприклад, робота з використанням таких машин обмежена менш ніж двома годинами на день; жодне завдання, пов'язане з впливом вібрації, не повинно тривати більше 30 хвилин, з принаймні п'ятихвилинною перервою між завданнями. Інші заходи, які можна вжити для зменшення впливу вібрації, включають ретельну перевірку рівня коливань під час придбання нового обладнання та надання засобів індивідуального захисту, таких як рукавички, які можуть певною мірою поглинати коливання.

Одним із способів мінімізації ризику захворювань опорно-рухового апарату є чергування завдань між працівниками з метою уникнення повторюваних рухів. Інший полягає в зміні положень, у яких виконується робота, щоб мінімізувати стрес за допомогою оптимальної ергономічної конструкції машин, інструментів і робочих місць.

ВИСНОВОК

Управління ресторанним бізнесом є складним і багатограним завданням, яке потребує від власника або менеджера високого рівня професіоналізму, знань та навичок. Ефективне вирішення проблем, які виникають на шляху розвитку бізнесу, є запорукою успіху та прибутковості ресторану. Експерти прогнозують, що у найближчі роки доставка їжі та онлайн-сервіси будуть продовжувати активно розвиватися. Ресторанний бізнес в Україні переживає складний період, але має значний потенціал для розвитку. Адаптація до нових умов, використання сучасних технологій та інновацій, а також індивідуальний підхід до кожного клієнта – це ключові фактори успіху в цій галузі.

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра нами була здійснена загальна характеристика ресторану “Вінстон Черчіль”, зокрема проаналізовані показники відвідуваності ресторану та досліджено проблеми управління ресторанним бізнесом у глобальному і локальному масштабі в сучасних умовах, а також розроблені пропозиції щодо підвищення привабливості та ефективності управління даним рестораном.

У сучасному ресторанному бізнесі екологічні та естетичні рішення відіграють ключову роль у створенні комфортного середовища для відвідувачів. Тому нами була запропонована концепція озеленення у формуванні привабливості ресторану “Вінстон Черчіль”. Сучасні концепції озеленення ресторанного простору відіграють ключову роль у створенні іміджу закладу, роблячи його привабливим, комфортним і трендовим місцем для відвідувачів. Успішне впровадження таких рішень не лише покращує зовнішній вигляд ресторану, а й сприяє його сталому розвитку в умовах конкурентного ринку.

Також для просування “Вінстон Черчіль” у соцмережах була розроблена контент-стратегія. Для успішного розвитку ресторанного бізнесу в умовах сучасних реалій, інновації в менеджменті є життєво необхідними. Дослідження показують, що саме поєднання інновацій та ефективного управління є запорукою успіху та стабільності ресторанного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Архіпов В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 342 с.
2. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управління маркетингом: Учбовий посібник. 2005. 271 с.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 440с.
4. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / [Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
5. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / автори: Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак О.М., Сидорук С.В., Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подоляк В.М., Зубехіна Т.В, Громик О.М., Дащук Ю.Є. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Кількість відкритих ресторанів у США в 2023 році перевищила цифри до пандемії. URL: <https://horeca-ukraine.com/kilkist-vidkritih-restoraniv-u-ssha-v-2023-roci-perevishhila-cifri-do-pandemii/>
8. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / Н.В. Краснокутська. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. 504 с.
9. Мельник Л.М. Концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу харчування. ICBuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 162–163
10. Наука і молодь в ХХІ сторіччі: збірник тез доповідей НЗ4 ІV Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2018 року). Полтава: ПУЕТ, 2018. 454 с.

11. Стойко І.І., Мартинова Д.Ю. Інноваційні тенденції в ресторанній індустрії у сьогочасних умовах. Матеріали X І Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: „Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку“, 26 травня 2023 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 74–75
12. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник / Б.М. Андрушків та ін. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с.
13. Федішин І. Дослідження впливу криз на маркетингову стратегію підприємств сфери обслуговування. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 16–23.
14. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fibpih.pdf>
15. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідж. прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. [з англ.] Василя Старка. - К. : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
16. "ISO 56000:2020(en) Innovation management - Fundamentals and vocabulary". ISO. 2020
17. Caterers in Europe - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). URL: <https://www.ibisworld.com/europe/industry/caterers/200626/>
18. COVID-19: Implications for business in 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business-2020>
19. Despite Covid: 38% Pass on Food Delivery. URL: <https://www.statista.com/chart/26683/delivery-service-types-used-in-the-us/>
20. Duncan R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Adm. Sci. Q., 17 1972, pp. 313-327

21. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) URL: <https://www.fao.org/home/en>
22. Gambardella, Alfonso & Camuffo, Arnaldo & Pignataro, Andrea. Theory-Driven Strategic Management Decisions. CEPR Discussion Papers 17664, 2022
23. Glushchenko, V. V. Scientific and practical significance of the paradigm of the development of scientific support of the 10th technological order in the world economy. ASEAN Journal of Science and Engineering Education, 3(3), 2022, pp. 245-264
24. Glushchenko, V. V., and Glushchenko, I. I. Integration of tourism and museum business within the methodology of servicology. Bulletin of Science and Practice Electron Journal, 4(2), 2018, pp. 287-302
25. Information provided by respective governments in response to the ILO questionnaire for the Second Session of the Food and Drink Industries Committee
26. Online Food Delivery – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/worldwide>
27. OSHA, USDL: All About OSHA (Washington, D.C., 1985)
28. Restaurants surpassed pre-pandemic employment peak in September. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/research/restaurant-economic-insights/analysis-commentary/restaurants-surpassed-pre-pandemic-employment-peak-in-september/>
29. Schumpeter, Joseph A., 1883–1950. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Opie, Redvers,, Elliott, John E. New Brunswick, New Jersey. ISBN 0-87855-698-2.
30. Supporting ‘good work’ in active labour market policies. URL: <https://www.employment-studies.co.uk/resource/supporting-%E2%80%99good-work%E2%80%99-active-labour-market-policies>
31. US Bureau of Labor Statistics. URL: <https://www.bls.gov/>
32. Weber, Max. “Political Writings”. Cambridge University Press, 1994, p. 288