

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня  
“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Покращення системи інноваційного управління підприємства  
ресторанного бізнесу (на прикладі гастропабу “Натура”)”

Виконав: студент \_\_\_\_\_ IV \_\_\_\_\_ курсу, групи \_\_\_\_\_ БР-41  
спеціальності \_\_\_\_\_ 241 “Готельно-ресторанна справа”

(шифр і назва спеціальності)

Бакалець М.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Паляниця В.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач  
кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Мосій О.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Бакалець М. Ю. “Покращення системи інноваційного управління підприємства ресторанного бізнесу (на прикладі гастропабу “Натура”). Кваліфікаційна робота бакалавра (95 с., 21 рис., 23 табл., 31 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2025.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з використання концепції покращення системи інноваційного управління у діяльності підприємства ресторанної сфери.

У розрізі обраної теми було досліджено теоретичні засади визначення системи інноваційного управління; проведено дослідження системи інноваційного управління гастропабу “Натура”; рекомендовано напрями покращення системи інноваційного управління гастропабу “Натура”.

Ключові слова: інновація, управління інноваціями, інноваційний розвиток, інноваційний протенціал, ресторан, ресторанна сфера, ресторанна діяльність, ресторанна індустрія, заклад ресторанного господарства, підприємство сфери харчування, громадське харчування.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень з практичного вирішення проблем управління інноваційною діяльністю у діяльності підприємств ресторанної сфери.

## ANNOTATION

Bakalets M. Yu. "Improving the System of Innovative Management in a Restaurant Business Enterprise ("Natura" Gastropub as a case of study). Bachelor's qualification work (95 p., 21 fig., 23 tab., 31 citations) in specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2025.

This bachelor's qualification work is devoted to substantiating theoretical provisions, developing scientific, methodological and practical recommendations for using the concept of improving the innovation management system in the activities of a restaurant enterprise.

In the context of the selected topic, the theoretical principles of defining the innovation management system were investigated; a study of the innovation management system of the gastropub "Natura" was conducted; directions for improving the innovation management system of the gastropub "Natura" were recommended.

Keywords: innovation, innovation management, innovative development, innovation potential, restaurant, restaurant industry, restaurant activity, restaurant industry, restaurant establishment, catering enterprise, public catering.

Practical significance of the work. The results of the conducted research create the basis for further research on practical solutions to the problems of managing innovative activities in the activities of restaurant enterprises.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                                           | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....                                                                                                         | 9  |
| 1.1. Еволюція розуміння інновації, інноваційного управління                                                                                                                          | 9  |
| 1.2. Роль інноваційного управління у забезпеченні сталого розвитку підприємства ресторанного господарства.....                                                                       | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ГАСТРОПАБУ “НАТУРА”.....                                                                                                      | 31 |
| 2.1. Дослідження організації послуг ресторанним закладом та перспектив його розвитку.....                                                                                            | 31 |
| 2.2. Фактори впливу на інноваційне управління закладу харчування.....                                                                                                                | 42 |
| 2.3. Аналіз фінансового забезпечення ресторанного закладу.....                                                                                                                       | 48 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ГАСТРОПАБУ “НАТУРА”.....                                                                                               | 59 |
| 3.1. Розроблення проєкту розширення діяльності ресторанного підприємства.....                                                                                                        | 59 |
| 3.2. Заходи з удосконалення калькуляції собівартості готової продукції та управління запасами для гастропабу “Натура” шляхом створення та впровадження програмного забезпечення..... | 74 |
| РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....                                                                                                                          | 84 |
| 4.1. Надзвичайні ситуації, викликані пожежами, вибухами, техногенними та природними причинами.....                                                                                   | 84 |
| 4.2. Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу.....                                  | 87 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                                                             | 89 |
| БІБЛІОГРАФІЯ                                                                                                                                                                         | 92 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** обумовлена значним зростанням частки сфери послуг харчування, що характерно для країн з постіндустріальною економікою, а також високою соціальною значимістю у частині задоволення як первинних, так і вторинних потреб населення у послугах харчування, діапазон яких по мірі розвитку суспільства стає усе ширшим. Формування механізму ефективного інноваційного розвитку сфери громадського харчування – одне з найважливіших завдань функціонування об'єктів, галузі, що припускає постійне вдосконалювання діяльності під впливом безлічі факторів екстернальної та інтернальної спрямованості, а саме: вимог і особливостей виробництва ресторанної продукції, інтенсифікації господарських зв'язків, підвищення ролі споживача, ускладнення конкурентного середовища, застосування різних методів державного впливу. Зміна внутрішніх, і зовнішніх умов функціонування визначає необхідність адекватного пристосування систем інноваційного управління, гнучкості перегляду принципів ведення ресторанного бізнесу.

**Метою дослідження** є визначення сутності поняття “інноваційне управління”, можливостей використання у різних умовах ведення ресторанного бізнесу, створення ефективного алгоритму управління інноваційною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу в умовах циклічних змін.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- розглянути еволюцію розуміння інновації, інноваційного управління;
- дослідити роль інноваційного управління у забезпеченні сталого розвитку підприємства;
- провести дослідження організації послуг ресторанним закладом та перспектив його розвитку;

- проаналізувати показники виробничої та фінансової діяльності підприємства;
- визначити фактори впливу на інноваційне управління закладу харчування;
- рекомендувати розроблення проєкту розширення діяльності ресторанного підприємства;
- обґрунтувати заходи з удосконалення калькуляції собівартості готової продукції та управління запасами для гастропабу “Натура” шляхом створення та впровадження програмного забезпечення.

**Об’єктом дослідження** є гастропаб “Натура”.

**Предметом дослідження** є процеси формування системи інноваційного управління досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу.

У роботі під час проведення теоретичних та практичних досліджень використовувалися методи: аналізу, синтезу, дедукції, групування, порівняння.

**Інформаційні джерела дослідження:** документи та матеріали органів державної влади і управління, законодавчі та нормативні акти, державні та міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра, а також баланси, звіти про фінансові результати, підручники, посібники, інформаційні інтернет-ресурси.

**Зв’язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Еволюція розуміння інновації, інноваційного управління**

У процесі формування сучасної моделі економіки особливу увагу варто приділяти тому факту, що її розвиток тісно пов'язаний із трансформацією підходів до ведення бізнесу, а також з активним впровадженням інноваційних тенденцій у сфері ресторанного підприємництва. Становлення такої економіки передбачає суттєві зміни як в організаційно-правових, так і в економічних засадах функціонування підприємницьких структур. Це, у свою чергу, потребує впровадження нових ефективних механізмів стимулювання ділової активності суб'єктів господарювання, зокрема на національному рівні. Запровадження таких механізмів має на меті не лише збільшення обсягів виробництва товарів і послуг ресторанного бізнесу, але і зміцнення конкурентних позицій українських виробників як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У цьому контексті обраний Україною стратегічний курс на інновації та на інтеграцію до європейського економічного простору виступає не лише ціллю, а й серйозним викликом для підприємств вітчизняної ресторанної галузі, які повинні адаптуватися до нових стандартів, правил гри та підвищеної конкуренції у межах єдиного економічного простору ЄС.

Воєнний стан створює додатковий тиск на економіку, що призводить до невизначеності та ризику. В таких умовах діяльність українських підприємств ресторанного господарства потребує особливого підходу та розроблення інноваційних ресурсів для адаптації та стабільності. Вирішити цю проблему можна шляхом планування інноваційного підходу ресторанного бізнесу, який допоможе оптимально використовувати можливості бізнесу та ефективну реалізацію обраної інноваційної стратегії.

В умовах становлення шостого технологічного укладу найважливішим

напрямок розвитку економіки України визнається сценарій інноваційного прориву. У результаті переходу української економіки від експортно-сировинного типу розвитку до інноваційного очікується, що у 2030 році частка ресторанних підприємств, що здійснюють технологічні інновації, а також питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі харчової продукції значно зростуть. У 90-і роки XX століття в індустріально розвинених країнах сформувався феномен так званої “нової економіки”, що ознаменувалося структурними перетвореннями, бурхливим розгортанням інформаційної революції та збільшенням доходів підприємств в умовах глобальної економіки. Процес глобалізації втілюється у створення “хай-тек” укладів, у розвиток інформаційних технологій та венчурного бізнесу [8, с.75].

Аналіз основних показників Європейського інноваційного рейтингу-2024 доводить, що інноваційними лідерами Європи є Швеція, Фінляндія, Данія, Німеччина та Швейцарія, які у сукупності мають 60% провідних позицій рейтингу. Такі економічні зміни, що відбувалися в останнє десятиліття у світовій економіці, стали поштовхом до структурних змін в економіці України, але на сьогодні, як свідчать статистичні дані, вони характеризуються серйозним відставанням від тих процесів, які визначають інформаційну економіку (5-й технологічний уклад). Як свідчать статистичні дані, для вітчизняних підприємств різної галузевої приналежності та різних сфер діяльності характерні різні технологічні уклади. Зараз витрати на проведення досліджень і впровадження інновацій зростають досить швидко та виходять за межі можливостей одного підприємства. В Україні це доповнюється тим, що багато підприємств лише нещодавно почали виходити з глибокої економічної кризи. Об’єднання та співробітництво у межах об’єднань можуть допомогти розділити високі витрати і ризики інновацій між учасниками.

Інновації варто класифікувати згідно критеріїв на наступні групи (рис. 1.1).

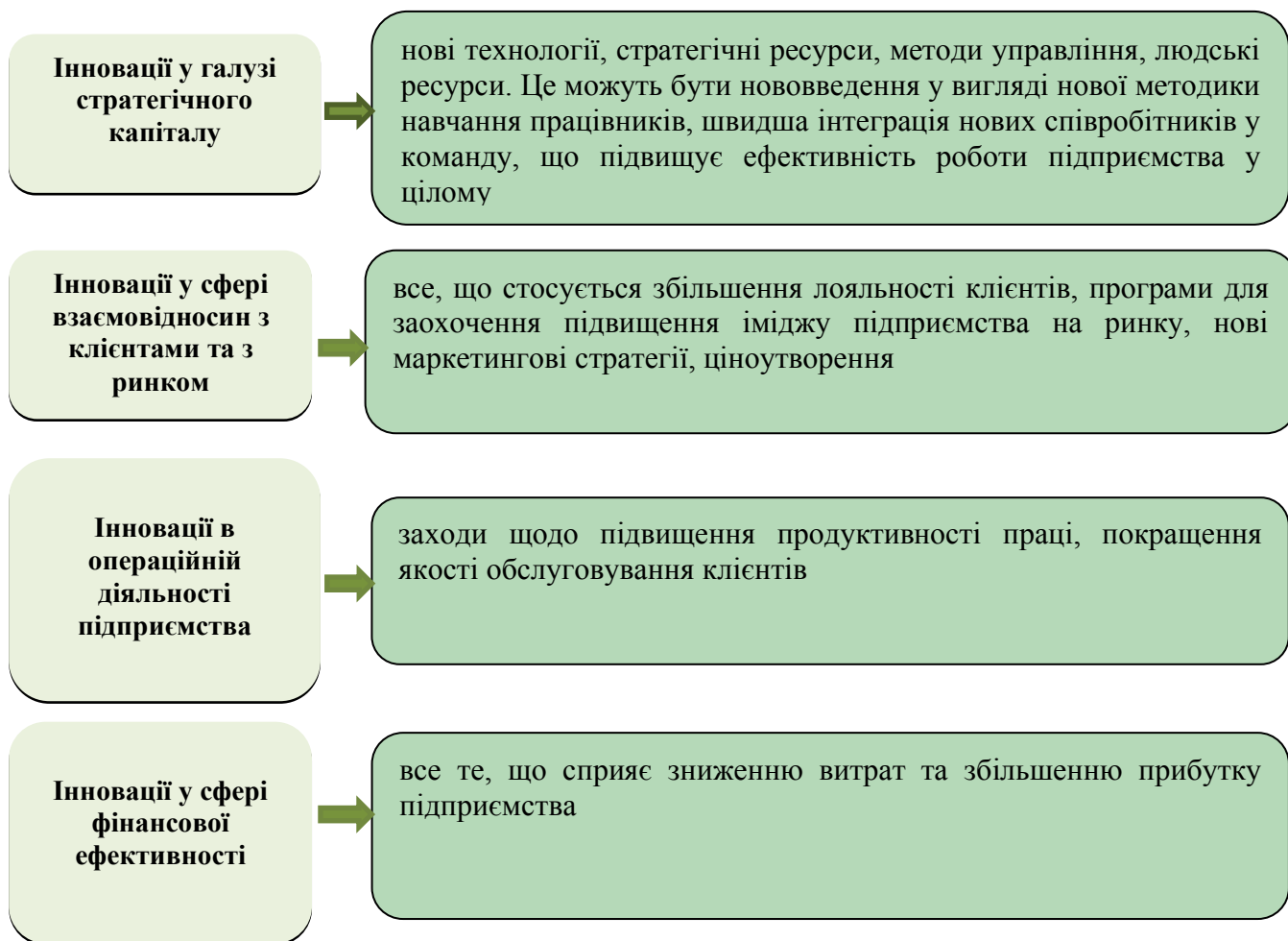


Рисунок 1.1. Пропонована класифікація інновацій (сформовано автором)

Мірилом здатності суспільства до реальних ринкових перетворень за рахунок створення, впровадження та практичної реалізації інновацій є ступінь розвитку інноваційних процесів, що виступає основним показником економічного стану будь якої країни, а досягнення НТП є результатом цілеспрямованої державної інноваційної політики.

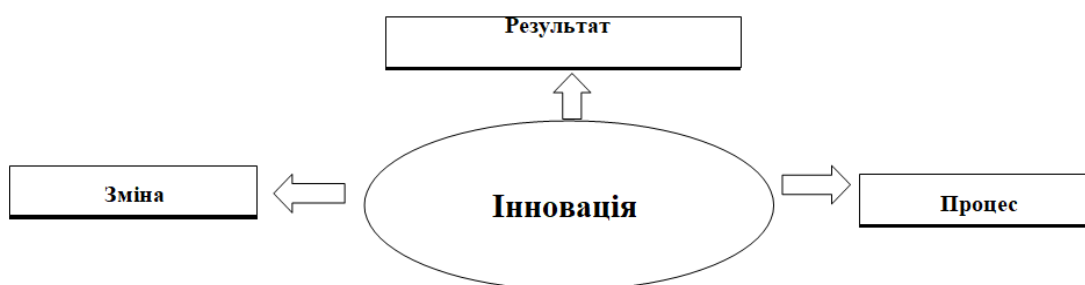


Рисунок 1.2. Підходи до визначення поняття “інновація”  
(сформовано автором)

Зараз витрати на проведення досліджень і впровадження інновацій зростають досить швидко та виходять за межі можливостей одного підприємства. В Україні це доповнюється тим, що багато підприємств лише нещодавно почали виходити з глибокої економічної кризи. Об'єднання та співробітництво у межах об'єднань можуть допомогти розділити високі витрати і ризики інновацій між учасниками [6, с. 67].

Основним індикатором сприятливого інноваційного клімату у регіоні, на нашу думку, є високий рівень інноваційної активності організацій промислового виробництва. Саме промислові підприємства республіки є передовими, оскільки мають високий інноваційний потенціал з величезними фінансовими можливостями, кваліфікованим кадровим персоналом, оптимальною організаційною структурою та розвитою мережею споживачів.

Окремий процес планування нової продукції можна умовно поділити на вісім фаз (рис. 1.3).

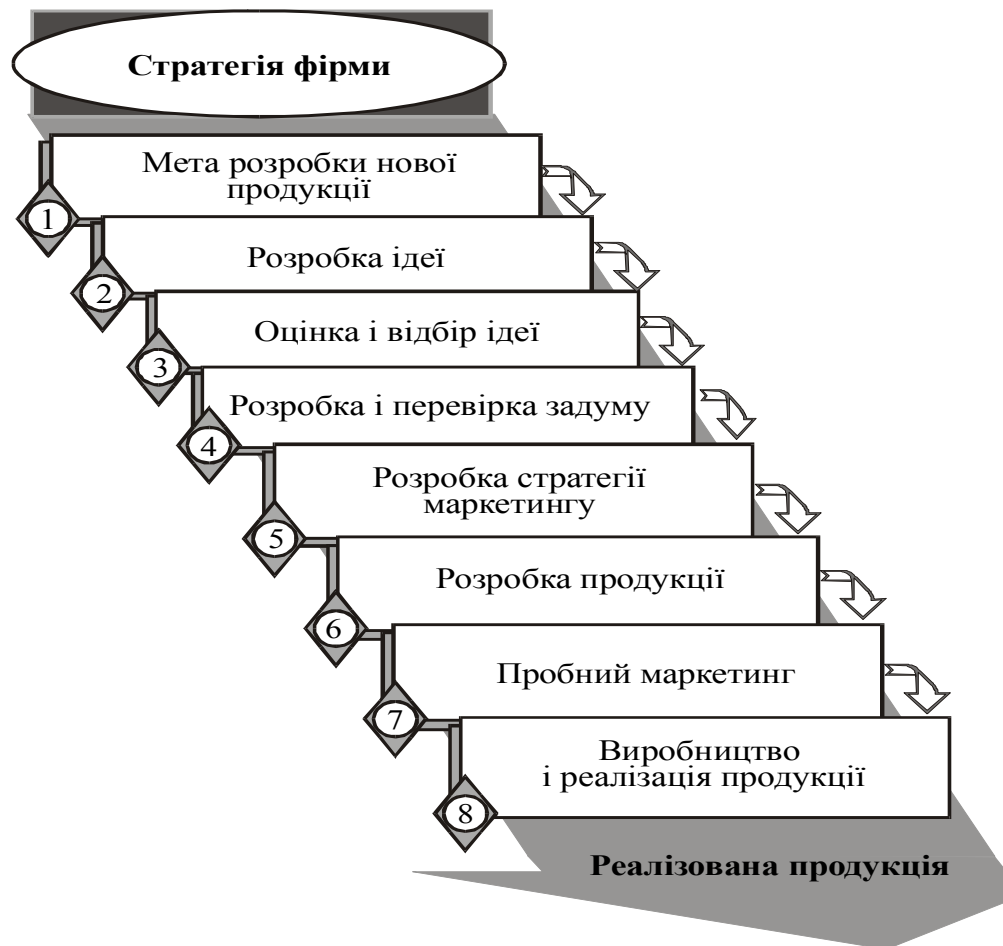


Рисунок 1.3. Процес планування нової продукції (сформовано автором)

Багато авторів вважають, що помилково до інноваційно активних відносяться також підприємства, що ведуть діяльність по придбанню матеріальних і нематеріальних активів без врахування мети цих придбань. Так, наприклад, підприємство, яке для заміни застарілого обладнання вимушено здобуває більш прогресивне встаткування, уже тільки тому відноситься до інноваційно активного [36, с. 29].

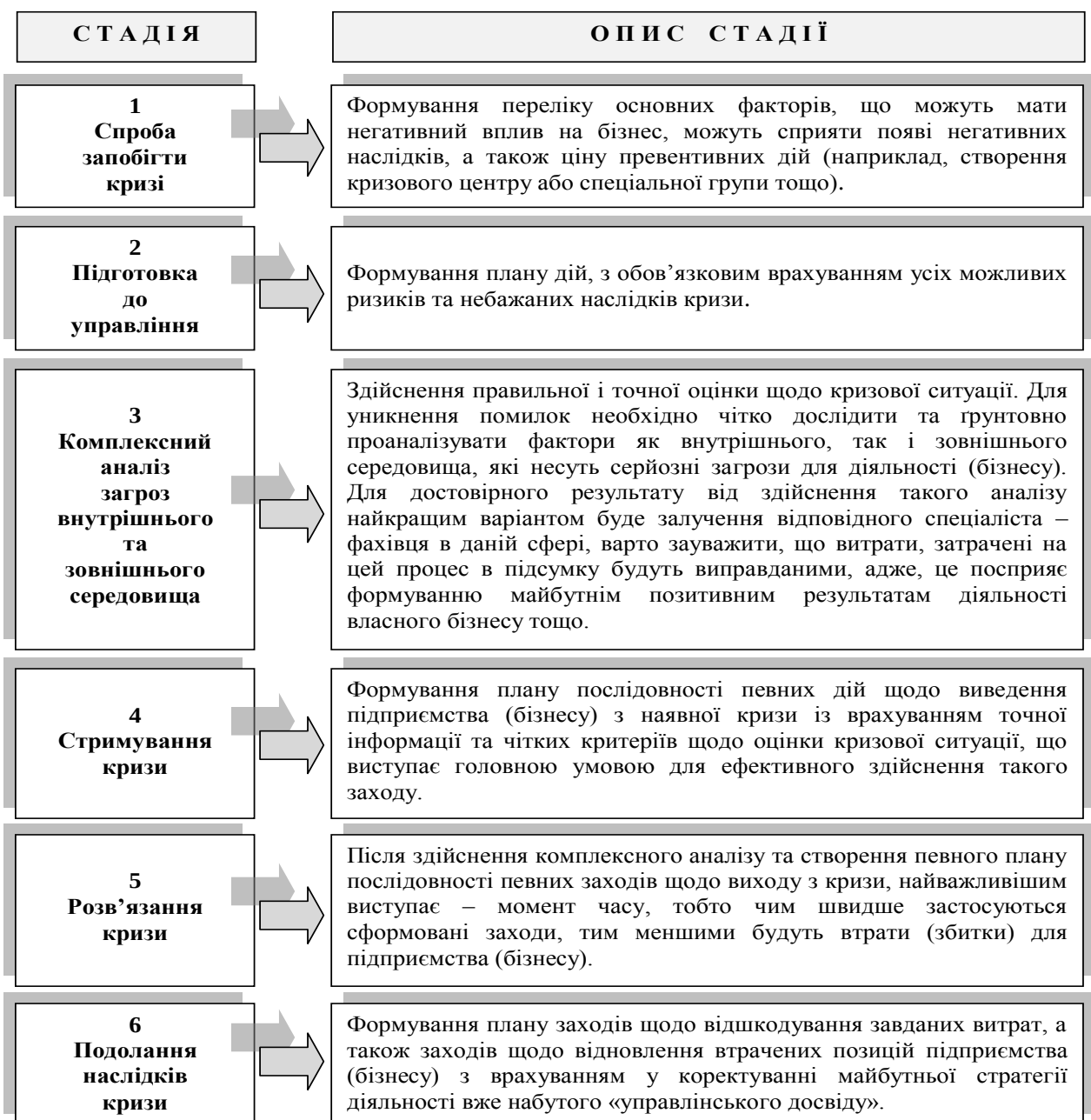


Рисунок 1.4. Стадії управління інноваційними підприємствами під час кризових умов (сформовано автором)

На наш погляд, поняття “інноваційна активність організації” найбільш повно розкриті у наступному визначенні: це комплексна характеристика інноваційної діяльності організації, що включає ступінь інтенсивності здійснюваних дій і їх своєчасність, здатність мобілізувати потенціал необхідної кількості та якості. Під рівнем інноваційної активності організацій будемо розуміти показник інноваційного клімату у галузі, регіоні або країні, що характеризує ступінь залучення організацій у здійснення інноваційної діяльності.

З метою запобігання кризових ситуацій та активізації інноваційних процесів в Україні діє Закон “Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності”, аналіз якого виявив наявне недосягнення планових показників у заданий термін реалізації програм. При цьому у звітах Міністерства промисловості та інноваційної політики нашої країни відсутня інформація по кількості інноваційно-активних організацій за звітний період. Крім того, виявлена відсутність як на регіональному рівні, так і на рівні країни у відкритому доступі статистичної інформації з інноваційної діяльності організацій (кількість обстежених організацій, витрати організацій на впровадження інновацій власними силами).

Заходи державної підтримки інноваційної діяльності з метою модернізації вітчизняної економіки, забезпечення конкурентоздатності товарів, робіт і послуг, а також поліпшення якості життя населення визначені у Законі “Про наукову та науково-технічну діяльність”. Крім того, заходи щодо підтримки науково-технічної діяльності й інноваційної діяльності при здійсненні промислової політики на території України визначені у Законі “Про промислову політику”.

Зокрема, така підтримка може реалізовуватися органами владних структур та органами місцевого самоврядування шляхом:

- стимулювання інноваційної діяльності у господарських товариствах з державною участю або у створених Україною або суб’єктом України некомерційних організаціях шляхом реалізації прав держави або суб’єктом

держави як учасником (акціонером) відповідного господарського товариства або засновником некомерційної організації;

- стимулювання попиту на інноваційну продукцію, у тому числі, за допомогою нормування у сфері закупівель товарів, робіт, послуг для державних і муніципальних потреб;

- надання фінансової підтримки організаціям, що здійснюють інноваційну діяльність при наданні інжинірингових послуг, при реалізації проектів по підвищенню рівня екологоорієнтованості промислових виробництв [12, с. 47].

Кожне промислове підприємство обирає методи антикризового менеджменту, що відповідають його загальній стратегії, можливостям існування на ринку тощо (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Сутнісна характеристика антикризового менеджменту підприємства в умовах інноваційного розвитку (сформовано автором)

Специфічні особливості вибору управлінського рішення щодо впровадження інноваційного продукту, прийнятого керівниками підприємства, багато у чому залежить від особливостей кризових явищ і їхніх ситуаційних та поведінкових обставин.

Стосовно підприємства одні фактори можуть бути зовнішніми (економічними), інші – виступати в якості внутрішніх, треті – змішаними

(іншими), які неможливо однозначно визначити до однієї із груп, тобто, що включають у себе ознаки зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 1.1

Рейтинг факторів, що перешкоджають технологічним інноваціям

| №<br>п/п | Фактори                                   | Часовий інтервал |                  |                  |
|----------|-------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|          |                                           | 2017-2019<br>рр. | 2020-2021<br>рр. | 2022-2024<br>рр. |
| 1.1.1    | Економічні фактори:                       | 2,3              | 2,3              | 2,2              |
| 1.2      | - недолік власних коштів; недолік         | 2,1              | 2,1              | 2,0              |
| 1.3      | фінансової підтримки з боку держави;      |                  |                  |                  |
|          | - низький попит на нові товари, роботи,   | 1,6              | 1,6              | 1,7              |
|          | послуги;                                  | 2,2              | 2,2              | 2,2              |
| 1.4      | - висока вартість нововведень;            |                  |                  |                  |
| 1.5      | - високий економічний ризик.              | 2,0              | 2,0              | 2,0              |
| 2.       | Внутрішні фактори:                        |                  |                  |                  |
| 2.1      | - низький інноваційний потенціал          | 1,8              | 1,8              | 1,7              |
|          | організації;                              | 1,6              | 1,7              | 1,6              |
| 2.2      | - недолік кваліфікованого персоналу;      |                  |                  |                  |
| 2.3      | - недолік інформації про нові технології; | 1,4              | 1,4              | 1,4              |
| 2.4      | - недолік інформації про ринки збуту;     | 1,4              | 1,4              | 1,4              |
| 2.5      | - нерозвиненість коопераційних зв'язків.  | 1,4              | 1,4              | 1,4              |
| 3.       | Інші фактори:                             |                  |                  |                  |
| 3.1      | - недостатність законодавчих і            | 1,6              | 1,6              | 1,6              |
|          | нормативно-правових документів, що        |                  |                  |                  |
|          | регулюють і стимулюють інноваційну        |                  |                  |                  |
|          | діяльність;                               |                  |                  |                  |
| 3.2      | - нерозвиненість інноваційної             | 1,5              | 1,5              | 1,5              |
|          | інфраструктури (посередницькі,            |                  |                  |                  |
|          | інформаційні, юридичні, банківські та     |                  |                  |                  |
|          | інші послуги);                            |                  |                  |                  |
| 3.3      | - невизначеність економічної вигоди від   | 1,7              | 1,7              | 1,7              |
|          | використання інтелектуальної власності    |                  |                  |                  |

Аналіз даних, представлених у табл. 1.1, свідчить про те, що за 2016-2023 рр. основними зовнішніми факторами, що перешкоджають технологічним інноваціям, є недолік власних коштів і висока вартість інновацій; основним внутрішнім фактором, що не дозволяють здійснити впровадження нововведень – недостатній рівень інноваційного потенціалу підприємства або низька ефективність його використання; основним змішаним – невизначеність

очікуваних вигод, непевність, що відображає, в отриманні позитивних результатів від інновацій.

Слід зазначити, що низький рівень інноваційного потенціалу займає “лідуючі” позиції серед внутрішніх факторів, що перешкоджають технологічним інноваціям на підприємствах виробництва, у зазначений період часу [15, с. 38].

Таким чином, аналіз витрат на технологічні інновації та рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства України показав, що збільшення витрат на технологічні інновації не пов’язане з динамікою зміни інноваційної активності підприємств регіону: збільшення вкладень в інновації не спричиняє підвищення кількості інноваційно-активних підприємств галузі харчування в Україні. Багато у чому це пов’язане з недостатнім використанням підприємствами ресторанного виробництва власного інноваційного потенціалу.

## **1.2. Роль інноваційного управління у забезпеченні сталого розвитку підприємства ресторанного господарства**

Важливо відзначити, що необхідно не тільки досягнути підвищення інноваційного потенціалу підприємства, але і максимально його використовувати. Тільки у цьому випадку можна досягнути позитивної динаміки у зміні інноваційної активності як результату реалізації інноваційного потенціалу підприємств ресторанного виробництва у регіонах.

Вплив інновацій на процес виробництва на рівні підприємства представляє собою не просто його екстенсивне механічне зростання за рахунок збільшення традиційно застосовуваних потужностей, а інтенсивне збільшення з часом обсягів продукції, що випускається, за рахунок впровадження та використання нової техніки та технології, застосування нових способів

реалізації на ринку виробленої продукції без залучення додаткових обсягів ресурсів [29, с. 274].

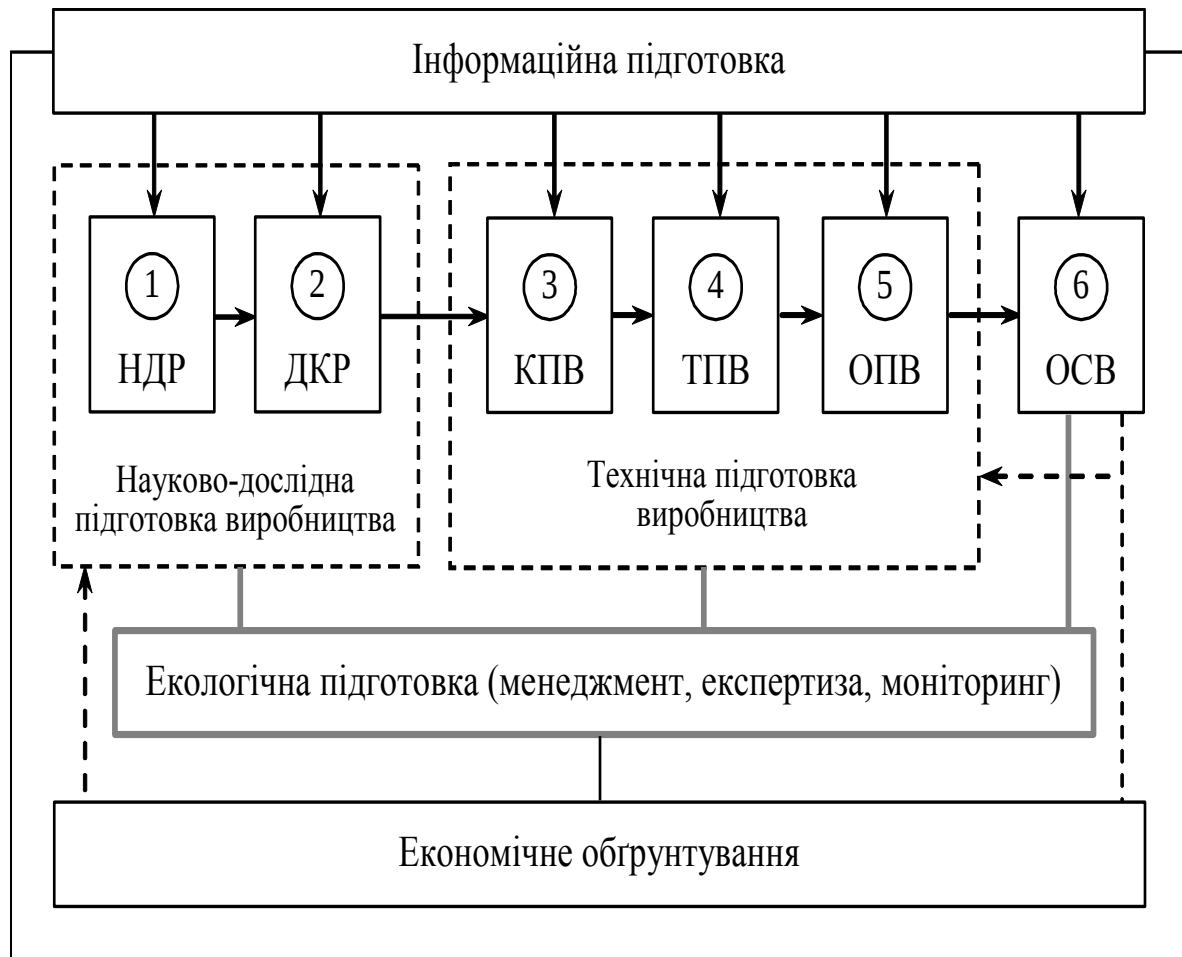


Рисунок 1.6. Комплексна підготовка виробництва у контексті стадій життєвого циклу нової ресторанної продукції (сформовано автором)

Аналіз вкладень (витрат) на технологічні інновації й оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного виробництва України за 2020-2024 рр. дозволяє затверджувати, що збільшення витрат на технологічні інновації не впливає на динаміку росту інноваційної активності підприємств регіону: збільшення вкладень в інновації не спричиняє підвищення кількості інноваційно-активних підприємств у країні. На наш погляд, це прямо пов'язано з недостатнім використанням інноваційного потенціалу ресторанными підприємствами [30, с. 103].

Наявність проблем реалізації інноваційного потенціалу у ресторанній індустрії також багато у чому пов'язана з відсутністю стратегічних підходів у діяльності таких підприємств. В умовах системної кризи ресторанного виробництва питання управління інноваційним потенціалом на підприємствах стають усе більш актуальними.

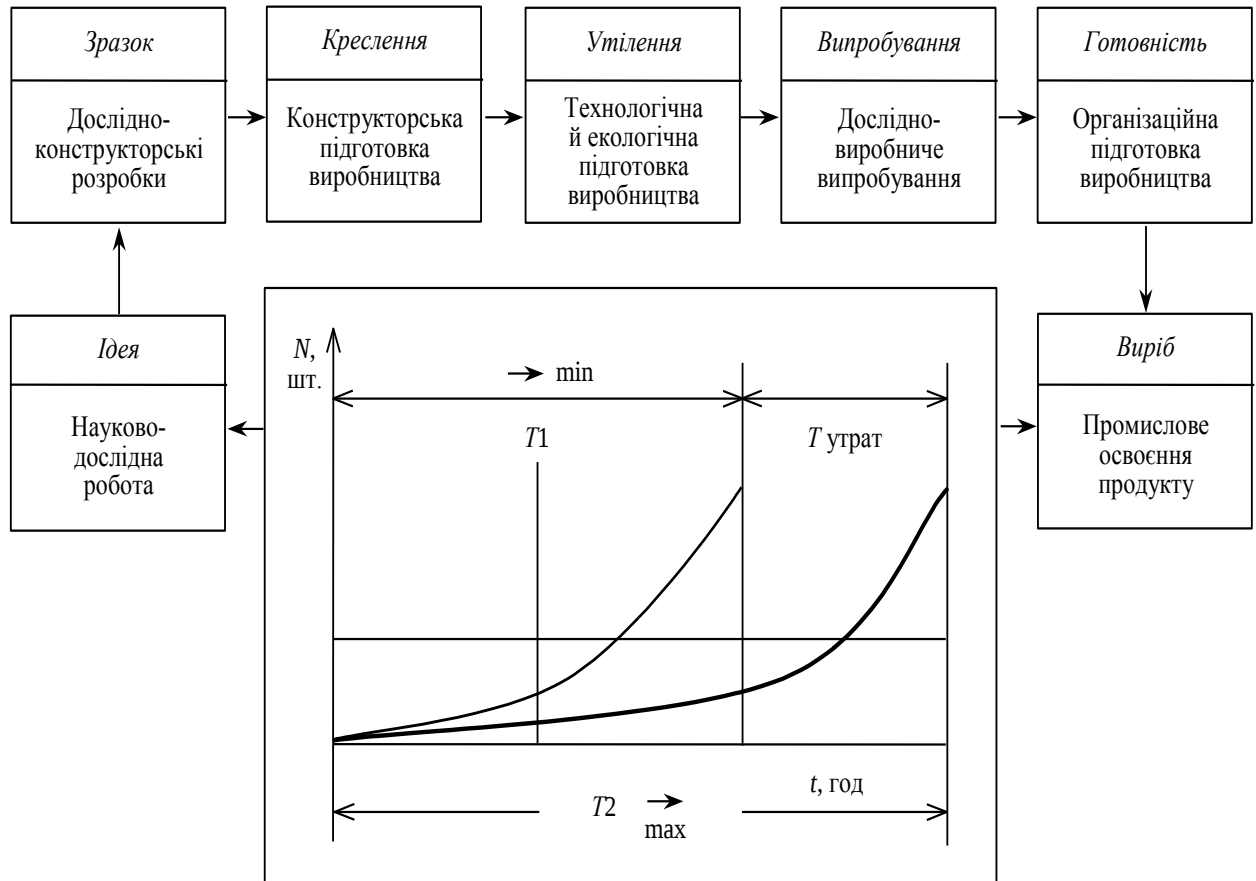


Рисунок 1.7. Механізм формування та освоєння виробництва нового товару (сформовано автором)

Важливо відзначити, що особливу роль у формуванні інноваційного потенціалу ресторанних підприємств відіграють циклічні коливання господарських процесів. Нерівномірний характер ефективності виробництва на підприємствах пов'язаний з коливаннями факторів виготовлення у часі та хвилеподібною динамікою нововведень у їхню діяльність.

Процеси, що відбуваються в економіці вітчизняних ресторанних підприємств, свідчать про наявність стійких і закономірних зв'язків циклічності

виробничої діяльності та науково-технічного прогресу, викликаного здійсненням інноваційною діяльністю на підприємствах [32, с . 117].

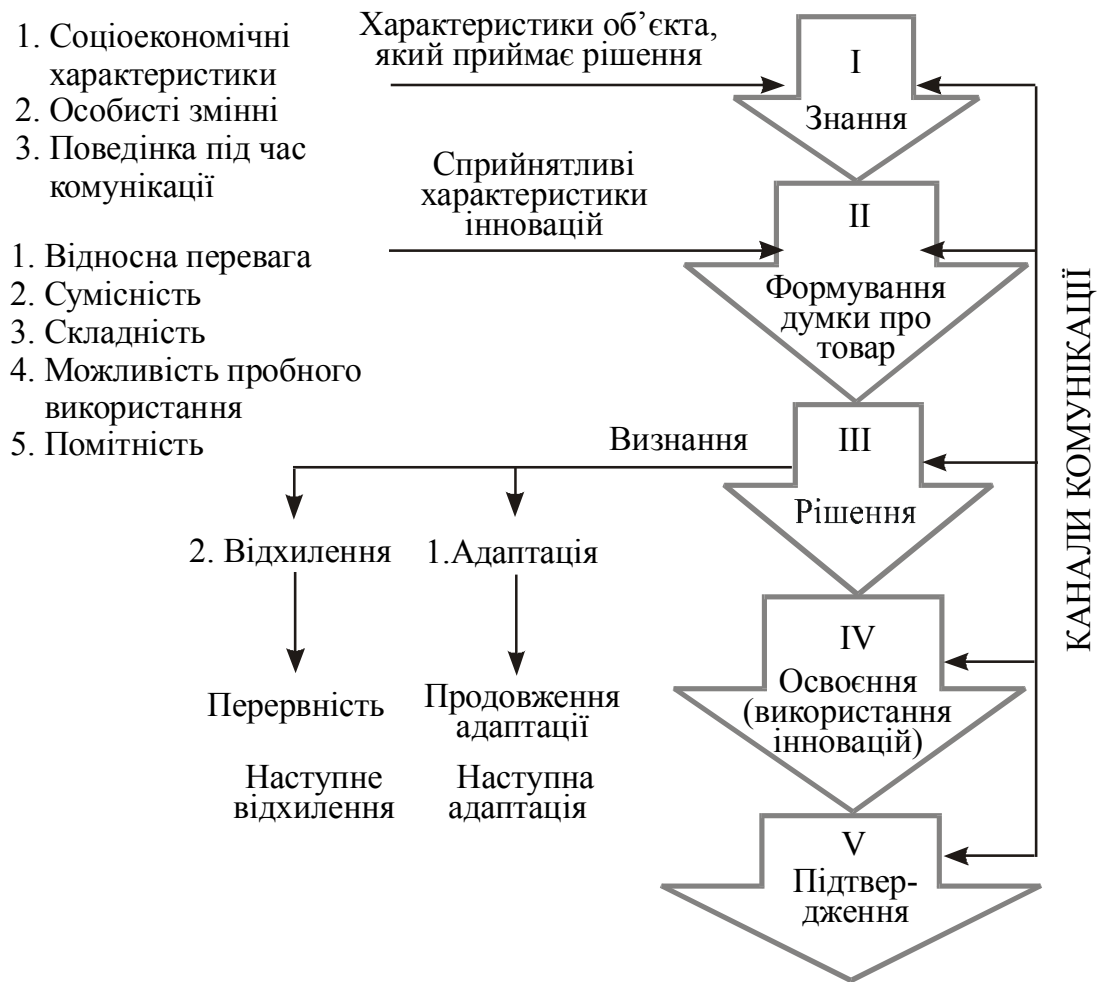


Рисунок 1.8. Модель прийняття рішення про купівлю нової продукції (сформовано автором)

Виявлення та врахування даного роду взаємозв'язків, що існують між результатами інноваційної діяльності та коливаннями факторів виробництва у часі, створюють передумови для формування ефективних механізмів усунення або мінімізації впливу негативних наслідків циклічності на розвиток ресторанних підприємств. Тому вивчення причин, характеристик і універсальності економічних циклів представляє собою на сьогодні величезний науковий інтерес.

Необхідний аспект планування нової продукції – час, упродовж якого відбувається адаптація створеного продукту на ринку.

Для того, щоб ефективно використовувати свій інноваційний потенціал і постійно підвищувати його рівень, ресторанному підприємству доцільно вибрати певну стратегію розвитку інноваційного потенціалу, ґрунтуючись на отриманих результатах оцінки [2, с. 26].

Сучасне підприємство не може та не повинне бути статичним елементом економічної системи країни. Воно повинно постійно розбудовуватися, адаптуючись до нинішніх економічних реалій, що і не припиняються через виклики конкурентного ринку. Функціонування ресторанного підприємства в Україні на основі інновацій шляхом освоєння передових технологій, що дозволяють впроваджувати нові види продукції більш високої якості при найменших витратах; проникнення на нові ринки збуту або зміцнення позицій на нинішніх мінімізують ризик стати неконкурентоспроможним.

Підприємство, впроваджуючи помітні вдосконалення у свою виробничо-господарську діяльність, стає несприйнятливим до негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому цілеспрямоване здійснення інноваційної діяльності на підприємстві не тільки позитивно впливає на його прибутковість, але і стає основною умовою виживання в умовах ринку.

У системі іноваційного управління очевидним є пріоритетність розвитку сфери управління персоналом і активної роботи з нововведеннями у підсистемі кадрового менеджменту, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства ресторанної галузі, тобто формування та розвитку механізму управління персоналом у системі менеджменту якості. У ресторанній сфері варто розробляти стандарти на управління персоналом, включаючи керівні принципи, процеси, політику, практики, обслуговування, що буде сприяти створенню надійних і мобільних підходів до управління персоналом у спільних інтересах як ресторанних організацій, так і їх працівників. Стандарти допоможуть ресторанним закладам адаптуватися до демографічних змін, які впливають на доступність робочої сили, і скористатися ними.

Процес ефективного впровадження інноваційних технологій містить

наступні етапи (рис. 1.9).

Максимально ефективне протікання інноваційних процесів на підприємстві можливе тільки у випадку надання середовищем сприятливого впливу.



Рисунок 1.9. Етапи впровадження інноваційних технологій на підприємстві (сформовано автором)

Вдосконалення процесу нарощення інноваційних процесів ставить за мету коригування та розвиток як власне механізму організаційно-економічного спрямування, так і його інструментів. Розвиток інновацій припускає розроблення та впровадження заходів, спрямованих на збільшення випуску

нової продукції, а також на підвищення ефективності їх використання у контексті формування та нарощення сукупних інноваційних продуктів [10, с. 68].

В економічних умовах, що склалися, виробничий та економічний потенціал ресторанних підприємств не може бути збережений та ефективно використовуватися та відтворюватися, якщо не сформувати ефективний механізм управління інноваційною діяльністю у межах системи управління ресурсами.

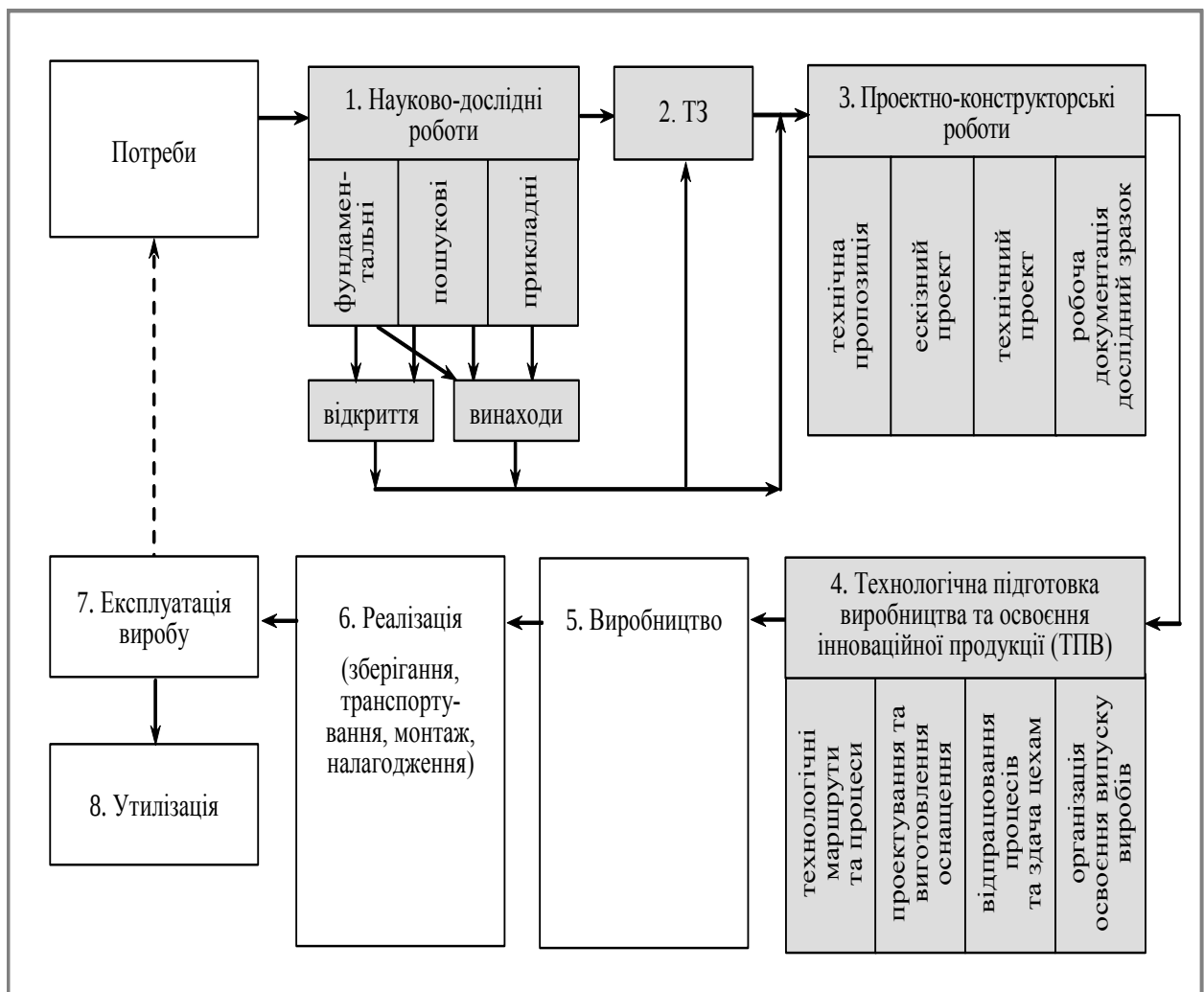
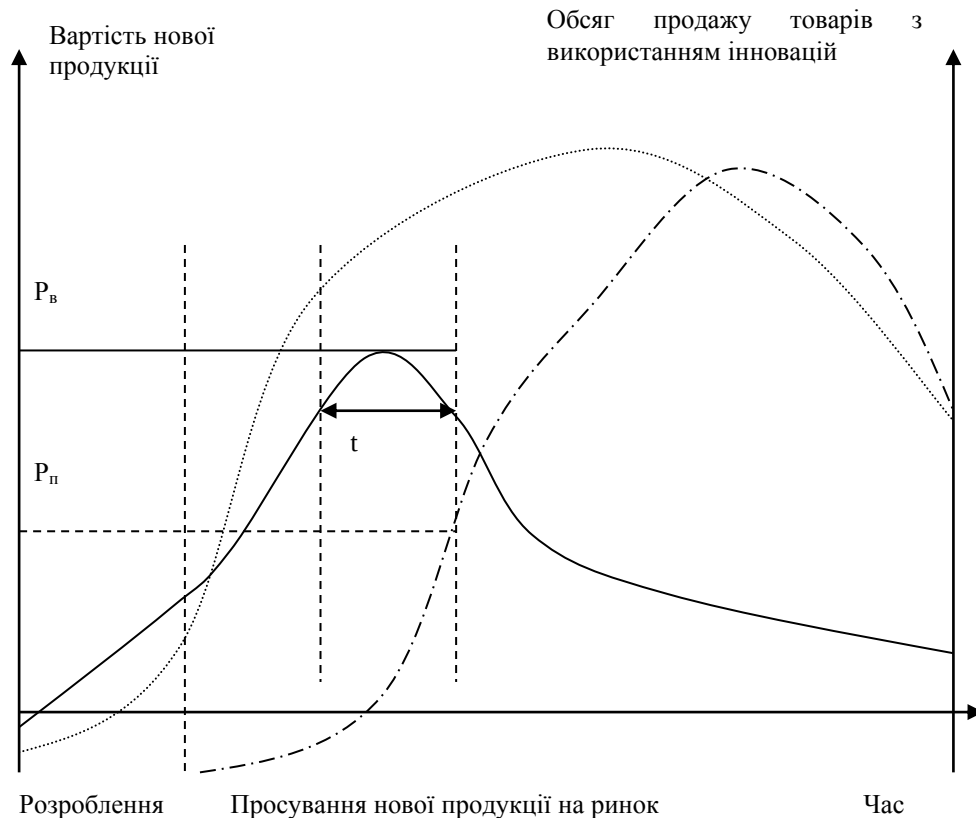


Рисунок 1.10. Схема системи створення та освоєння нової продукції на підприємстві ресторанного господарства у межах її життєвого циклу (сформовано автором)

Необхідно відмітити, що на усіх етапах створення та розвитку нової продукції повинні реалізовуватися заходи щодо забезпечення збереження

інноваційних об'єктів, призупинення витоку комерційної інформації як усередині підприємств, так і у зовнішнє середовище (рис. 1.11).



*Примітки:*

..... - цикл створення нової продукції;

— · — - цикл життя нової продукції;

— - цикл життя інновацій;

$t$  – час, що характеризує найбільшу комерційну цінність інновацій, коли компанія-власник збирає надприбутки від її монопольного використання на основі виключних прав;

$P_v$  – вартість інновацій, визначена витратним методом;

$P_\pi$  – вартість інновацій, визначена порівняльним методом.

Рисунок 1.11. Зміна вартості нової ресторанної продукції у часі (сформовано автором)

Обмеженість екстенсивного шляху нарощення виробничих потужностей українських підприємств визначає актуальність формування єдиної параметричної структури виробництва, у якій нерозривно співіснують обмежені ресурси факторів виробничої діяльності та можливості, надавані інноваційною діяльністю.

Перед менеджерами інноваційного ресторанного підприємства постає завдання добору працівників, що володіють творчим потенціалом, об'єднання їх у підрозділі НДДКР і постановка перед ними завдань, вирішуючи які працівники могли б повністю розкрити свої творчі здібності. Менеджери зобов'язані подбати про створення творчої атмосфери, щоб у персоналу було достатньо мотивів для висування творчих ідей і мати впевненість у їхнім впровадженні. У відсутності інноваційного клімату працівники або престануть висувати нові ідеї, або перейдуть в іншу організацію.

Виділимо таку властивість інновації, як отримання ефекту від реалізації інновації на ринку. Ефект може бути всілякий: економічний, соціальний, технічний, екологічний. Ефекти можуть проявлятися як на мікро-, так і на макрорівні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ефекти від реалізації інновацій на мікро- і макрорівнях (сформовано автором)

|             | Рівень                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                  |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Внутрішній                                                                                                                                                                         | Зовнішній                                                                                                                                        |
| 1           | 2                                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                |
| Економічний | Ефект проявляється у додатковому прибутку, що сприяє подальшій капіталізації. Особливістю даного ефекту є конкурентні переваги, отримані у результаті впровадження нового продукту | Ефект виражається у досягненні основної мети суспільства – підвищенні якості життя нації у цілому                                                |
| Соціальний  | Ефект проявляється у зростанні продуктивності праці за допомогою поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці тощо                                 | Ефект проявляється у підвищенні матеріального та культурного рівня життя громадян, більш повному задоволенні їх потреб у товарах і послугах тощо |
| Технічний   | Ця поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів, ноу-хау й інших нововведень                                                                                           | Ця поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів ноу-хау й інших нововведень                                                          |

продовження табл. 1.2

| 1           | 2                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічний | Ефект проявляється у створенні та забезпеченні безпечних умов життєдіяльності для підприємств за допомогою впровадження та використання екологічно безпечного устаткування та технології | Ефект проявляється у поліпшенні екологічної ситуації у регіоні, зниженні обсягів забруднення екосистеми, техногенного впливу діяльності підприємств на навколишнє середовище за рахунок розроблення та впровадження нових проектів (наприклад, розроблення проектів по утилізації відходів коксохімічного виробництва, монтаж систем по зниженню викидів в атмосферу тощо). |

Таким чином, враховуючи виділені властивості (науково-технічна новизна, корисність, ризикованість, ефект від реалізації), сформулюємо визначення інновації у межах пропонованого “вартісного” підходу. Отже, інновація – це кінцевий результат інтелектуальної діяльності, що пройшов шлях від ідеї до впровадження на ринок, виражений у вигляді споживчої вартості (якісний бік), тобто такий, що приносить корисність своєму споживачу та мінову вартість (кількісний бік) і що приносить ефекти з урахуванням можливостей ризику при реалізації.

Серед форм і методів здійснення управління інноваціями на підприємствах ресторанного бізнесу важливе значення має венчурний капітал, що фінансує ризикований проєкт, що долає невизначеність інноваційного процесу за допомогою системного підходу. Великі ресторани заклади діють зовсім інакше. Найчастіше їх інноваційну здатність послаблює зосередженість на короткотерміновій ліквідності та швидко реалізовуваний стратегії маркетингу, зниженні витрат і здачі в експлуатацію, що нерідко породжує неприпустиму довготермінову зневагу, але у перспективі вигідним розробленням нових методів технологій надання послуг, нових курортних продуктів і раціоналізаторських інновацій, бюрократичну регламентацію, через якої велике підприємство витрачає дні або тижні на проведення експерименту [21, с. 127].

Однак великі новатори, незважаючи на свої розміри, можуть копіювати, інтегрувати, а часто завдяки своїм потужним ресурсам удосконалювати методи управління ресторанными закладами. Стійка здатність до інновацій досягається лише у тому випадку, якщо керівництво підприємства ресторанного господарства створює систему цінностей та атмосферу, у якій новаторський образ дій заохочується та винагороджується. Перспективи, що окреслюються, будучи заснованими на реалістичному календарному плануванні, впливають на необхідних інвесторів.

У розробці інноваційної стратегії допомагає деталізоване загальне планування ресторанної діяльності. Менеджер, відповідальний за інновації, повинен діяти схоже до інвестора, що фінансує ризиковане підприємство: він ставить мету, підбирає найбільш потрібних людей і замість детально розроблених систем планування та контролювання встановлює лише деякі межі та вирішальні етапи, до яких потрібне втручання. Для формування функціональних підсистем велике значення має правильне вирішення питань, пов'язаних з організацією інноваційного маркетингу, інвестиційного моніторингу, інноваційного проектування [7, с. 17].

Інноваційний механізм – це блокова система, важливою складовою якої є механізм управління інноваційною діяльністю. Останній має основні риси інноваційного механізму, однак, у той же час, має власну специфіку. Специфіка механізму управління інноваційною діяльністю визначається особливостями процесу відтворення економічного та виробничого потенціалу, а також ведення інноваційної діяльності у конкретних економічних умовах. Розроблення механізму управління інноваційною діяльністю є одним з найважливіших завдань для ресторанних підприємств. Вирішення цього завдання дозволить підприємствам сфери харчування не просто залишитися “на плаву”, але і досягнути бажаних результатів і від інноваційної діяльності, і від усієї господарської діяльності.

Механізм управління інноваціями у ресторанному бізнесі, як і будь який інший механізм управління якими-небудь системами, будь це виробництво,

персонал, соціальна сфера, маркетинг, фінанси, має загальні риси, властиві механізму управління будь якої системи, а також специфічними характеристиками.

Однією серед основних властивостей системи є її стабільність, що проявляється з певного рівня організації деякою безліччю елементів, що перебувають у нефункціональній залежності. Сама ж стабільність виражається у здатності зберігати якісно незмінну структуру при впливі на неї різних зовнішніх і внутрішніх факторів, тобто певної інерційності зміни основних параметрів у часі [2, с. 26].

Для механізму управління інноваціями, як і будь якої іншої системи, властиві два стани нестійкості. Перший – коли система не може функціонувати через те, що утворена лише одними одиничними, унікальними елементами. Другий – коли система складена тільки з однакових елементів. Граничними значеннями, що теоретично забезпечують стабільність системи, є співвідношення між елементами, які часто зустрічаються, а також і рідко зустрічаються, становить 40-60: 40-60. Застосовуючи наведене співвідношення щодо структури механізму управління, у тому числі, інноваціями, його можна інтерпретувати, як співвідношення загального та часткового, тобто розуміння загальних елементів, властивих механізму управління будь якої системи та специфічних, характерних тільки для даної системи, конкретним випадкам для управління інноваціями.

Стабільність структури забезпечується, у свою чергу, удосконалюванням утворюючих її елементів (правової складової, рівнем організації, економічних елементів, використовуваних методів). У той же час, кожний елемент, що становить механізм управління та виступає стосовно нього, як більш нижча форма організації, не може пояснити на основі закономірностей, йому властивих, дії всієї системи. Тому рівень розвитку механізму управління слід визначати з урахуванням розвитку кожного його елемента у їхньому взаємозв'язку.

Що стосується аналізування механізму управління інноваційною діяльністю підприємств ресторанного спрямування, то методика, основні принципи, підходи, використовувані для цих цілей, можуть бути єдиними, а от змістовна частина елементів буде суттєво відрізнятися залежно від конкретного підприємства, що надає послуги по харчуванню.

Характерними рисами, властивими механізму управління інноваційною діяльністю ресторанного бізнесу, є:

- відсутність серйозних теоретичних і методологічних напрацювань особливостей інноваційного розвитку, відсутність достовірних і достатніх статистичних даних;

- висока невизначеність і ризикованість інноваційної діяльності обґрунтовує необхідність створення спеціальних венчурних фірм для скорочення можливих втрат;

- особлива складність обліку великої кількості взаємозалежних факторів, необхідність брати до уваги закономірності розвитку суспільства, природніх законів;

- нерозвинена правова база, яка забезпечує інтереси сторін, що беруть участь в інноваційному процесі;

- важливість врахування тимчасового фактору, оскільки наслідки заходів щодо інноваційної діяльності або їх відсутність проявляються, як правило, після закінчення певного часу;

- необхідність врахування сфери інноваційної діяльності, що охоплює не тільки стадію виробництва, але й маркетингову діяльність на відповідному ринку;

- складність визначення ефективності від інновацій, оскільки важко знайти аналоги нововведень і значної диференціації показників ефективності для кожного конкретного випадку;

- особливо важливу роль в організації інноваційного розвитку приділяється кадровій складовій підприємства, у цій сфері діяльності визначальне значення відіграє творчий потенціал персоналу і, як ніде, успіх

інноваційного розвитку персоніфікований.

При аналізуванні існуючого механізму управління інноваціями слід мати розуміти, що мати у своїй організаційній структурі підрозділ, в обов'язок якого входить реалізація вищевказаних функцій, можуть дозволити собі тільки великі підприємства ресторанного бізнесу, що реалізують масштабні нововведення у різних галузях своєї діяльності, мають значні витрати, що і компенсуються за рахунок обсягів, а також і ризики. Середні та малі підприємства ресторанного господарства не в змозі собі це дозволити. Однак формальна сторона відсутності у структурі тих або інших відділів зовсім не означає, що ці функції ніким не виконуються. Головне, щоб вони були чітко сформульованими та закріпленими за конкретними людьми, наділеними відповідними правами та повноваженнями.

В економічних умовах, що склалися, виробничий та економічний потенціал ресторанних підприємств не може бути збережений та ефективно використовуватися та відтворюватися, якщо не сформувати ефективний механізм управління інноваційною діяльністю у межах системи управління ресурсами. Тому необхідно детально досліджувати категорію “економічний та інноваційний механізм” [10, с. 68].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ГАСТРОПАБУ “НАТУРА”

#### 2.1. Дослідження організації послуг ресторанним закладом та перспектив його розвитку

Діяльність гастропабу “Натура” регулюється статутом. Відповідно до Статуту, ресторанне підприємство повинно:

- виконувати певні зобов’язання, які виходять із законодавства України;
- виконувати зобов’язання, які виходять із покладених на нього обов’язків;
- укладати трудові договори;
- оплачувати всі податки, які прописані у податковому законодавстві;
- обов’язково повністю та у термін видавати заробітну плату працівникам підприємства;
- розраховуватися зі співробітниками підприємства по їхніх соціальних потребах;
- у термін надавати декларацію про доходи та бухгалтерську звітність;
- здійснювати на підприємстві обов’язкове страхування, усі його види.

Ресторани є підприємствами вибіркового обслуговування, для яких зона дії поширюється на місто у цілому і навіть за його межами. Таким чином, гастропаб “Натура”, виконуючи властиві йому функції (створення умов для створення дозвілля та спілкування клієнтів), розміщується на території міста Тернопіль у відповідності зі своїми законами формування та, взаємодіючи з іншими господарськими суб’єктами, утворюють цілісну функціональну систему, однак значимість вибору місця розташування ресторану і його оцінювання залишається, на наш погляд, одним з основних механізмів удосконалювання організації послуг у сфері ресторанного бізнесу.

Для досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу характерна комбінація наступних трьох основних функцій: виготовлення страв; їхня

реалізація; організація споживання. Це викликає необхідність проектування виробничої та торгівельної груп приміщень. Звичайно, здійснення якої небудь головної функції супроводжується виконанням декількох інших функцій, що мають допоміжний характер. Так, загальний технологічний процес виробництва кулінарної продукції на підприємствах громадського харчування складається з окремих процесів – приймання продуктів, їх зберігання, кулінарного оброблення сировини та виготовлення напівфабрикатів, а також теплового оброблення страв. Крім того, у цей процес включають ще ряд допоміжних операцій, необхідних для виробництва готових страв. Сюди відносяться миття посуду та ємностей, оброблення тари, видалення харчових відходів, а також робото-інженерних пристроїв – приточної та витяжної вентиляції, опалення, енергопостачання тощо.

Таким чином, характер виконуваних функцій впливає на формування груп приміщень у загальній виробничо-торгівельній структурі підприємства, на яку, у свою чергу, впливають різноманітні фактори (асортименти кулінарної продукції, напівфабрикатів, ступінь їх готовності, обсяг виробництва та реалізації, місткість залів, наявність відділень для дієтичного харчування тощо), які і визначають характер технологічного процесу – основи проектування будь якого виробничого підприємства, у тому числі, підприємства громадського харчування.

Розглянемо такі фактори як: завдання персоналу підприємства, що обслуговує, корпоративну культуру.

Гастропаб “Натура” має наступні цілі ведення своєї діяльності:

- прагнення зайняти лідируючі позиції на ринку послуг;
- визначення нових способів ведення бізнесу, розроблення організаційної та економічної політики, що дозволяє успішно вести підприємницьку діяльність;
- поліпшення обслуговування споживачів, прагнення максимальне повного задоволення потреб клієнтів;
- досягнення високої продуктивності праці, підвищення якості послуг;

- покращення умов праці для працівників;
- збільшення доходів підприємства;
- створення умов для розкриття творчого потенціалу працівників. Стиль керівництва організацією використовується демократичний, директор гастропабу “Натура” вважає його більш ефективним, тому що:
  - завдяки цьому стилю у колективі складаються довірчі відносини між співробітниками, а також між співробітниками та керівництвом;
  - проблеми, що виникають, виносяться на загальне обговорення, що робить діяльність підприємства більш ефективною;
  - цей стиль керівництва дозволяє розкрити творчий потенціал працівників.

Гастропаб “Натура” має згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування, у ньому кожного співробітника цінують і поважають таким, який він є. При виникненні яких-небудь проблем або конфліктів, заступник директора завжди намагається розібратися в причині. Зауваження співробітникам директор робить відповідно до етичних норм, у жодному разі не в грубій формі. У гастропабі “Натура” існує постійна та гранична чіткість діючих на підприємстві норм, традицій, правил поведінки й інших елементів організаційної культури.

Відповідно до технологічного процесу виготовлення продукції і її реалізації спроектовані окремі функціональні групи приміщень гастропабу “Натура”, що здійснюють однотипні або доступні для об’єднання робочі операції (наприклад, група приміщень для приймання та зберігання продуктів; виробничих приміщень; приміщень для споживачів; службових і побутових приміщень; технічних приміщень).

У зв’язку з наявністю безлічі функцій, пов’язаних із процесом готування страв, їх реалізацією й організацією споживання, підприємство ресторанного господарства має функціональне зонування приміщень, яке припускає виділення окремих груп приміщень і їх взаємозв’язок, який повинен забезпечити:

- потоковість технологічного процесу – від поступлення продуктів до готування та реалізації кулінарної продукції;
- мінімальну довжину технологічних, транспортних і людських потоків з метою створення найбільш сприятливих умов для споживачів і працівників;
- дотримання правил охорони праці та санітарно-гігієнічних норм і правил.

На наш погляд, комерціалізація діяльності гастропабу “Натура” в основному відбулася з ряду причин:

- по-перше, більшість підприємств харчування вже приватизовані, що знімає відповідальності з держави за результати роботи, і вони починають хазяювати на свій страх і ризик;
- по-друге, лібералізація економічного життя країни сприяє розвитку конкуренції;
- по-третє, демократизація суспільно-економічного життя сприяє відмові держави від безпосереднього господарського управління підприємствами незалежно від форм власності та сфер діяльності.

Для задоволення потреби гостей у якісному обслуговуванні у гастропабі “Натура” використовуються наступні способи:

1. Перевищення очікувань гостей:

- запам’ятовування особистих переваг клієнтів та пропозиція задовольняти їх наступного разу за власною ініціативою;
- повідомлення іншим підрозділам про особливі прохання або потреби споживачів (наприклад, про День народження гостя);

2. Індивідуальний підхід до гостей:

- персонал не має права класифікувати гостей за ознакою їх зовнішнього добробуту;
- працівники завжди виражають готовність допомогти гостеві;
- персонал обов’язково стежить за ходом зворотного зв’язку з гостем;

Вирішення конфліктних ситуацій відбувається у такий спосіб:

- персонал ухвалює всі зауваження та скарги гостей спокійно, не перебиваючи, без прояву особистих емоцій;
- персонал обов'язково позначає важливі деталі та предмет невдоволення клієнтів;
- працівники того або іншого підрозділу беруть на себе відповідальність за розбір зауваження або скарги та доводять до відома свого безпосереднього керівника про виниклу ситуацію;
- обов'язково потрібно переконатися у тому, що всі заходи прийняті та гість задоволений.

На рис. 2.1 показана діюча система управлінської діяльності ресторанного підприємства.

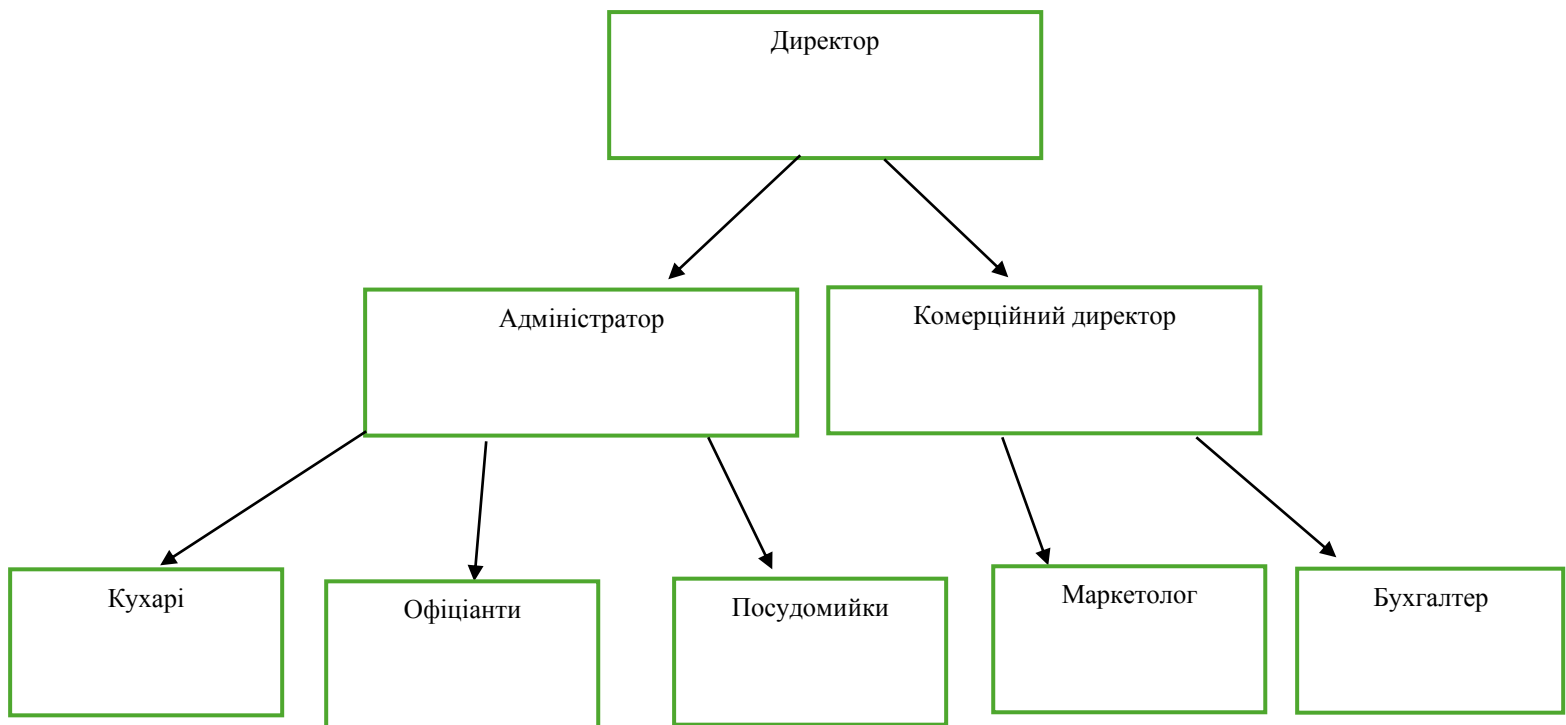


Рисунок 2.1. Структура управління гастропабом “Натура”

Директор керує поточною діяльністю ресторанного підприємства, забезпечує виконання рішень та перспективних планів підприємства, розпоряджається майном підприємства, включаючи правоохоронні заходи, проводить усі види операцій та інші юридичні акти, видає доручення.

Кожен відділ на підприємстві очолює керівник, який здійснює декілька

функцій управління. Кожен працівник цього відділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику, виконуючи тільки його розпорядження. Вищий орган управління гастропабу “Натура” не має права віддавати розпорядження працівникам, оминаючи безпосереднього керівника.

Перевагами такої структури є простота і чіткість розподілу обов’язків та відповідальності, швидкість потоку інформації, чіткість підпорядкування, узгодження дій виконавців, оперативність у прийнятті рішень. Недоліками є необхідність постійного контролю з боку керівника, завищені вимоги, що ставляться до керівника. На підприємстві використовуються методи групового прийняття рішення, а саме колективне обґрунтування проблеми. Раз на два тижні у гастропабі “Натура” проводяться наради, де працівники вільно висувають свої вирішення проблем діяльності підприємства.

Безумовно, для високого рівня обслуговування в ресторанах повинен працювати висококваліфікований персонал, який повинен обов’язково проходити інструктаж при прийманні на роботу, періодично проходити навчання продажам, щоб досконало володіти технікою продажів і знати в досконалої свій товар, мати мотивацію в роботі (висока зарплата, можливість кар’єрного росту), усім своїм виглядом виражати та підкреслювати клієнтам індивідуальність підприємства, уміти працювати у колективі. Одночасно персонал повинен сам здійснювати контроль продажів і своєї діяльності. Гості ресторану купують не просто їжу або напої, вони також здобувають певний соціальний досвід. Працівники ресторану можуть допомогти клієнтам перетворити ординарний обід або витрачання часу з келихом вина у приємну подію, що запам’ятовується. Добре підготовлені офіціанти, що визнають змістом своєї роботи якісне обслуговування клієнтів, будуть у значній мірі впливати на успіх діяльності підприємства ресторанного господарства.

Таблиця 2.1

## Галузь відповідальності персоналу гастропабу “Натура”

| Посада               | Галузь відповідальності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Керівник             | Несе повну відповідальність за управління проектом (термін, бюджет, цілі); планує ресурси, якість; контролює розклад; керує перспективою та ризиками, комунікує з клієнтом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Адміністратор        | Займається підготовкою зустрічей, нарад, які проводяться керівником. Збирає необхідні матеріали, оповіщає учасників про час, місце проведення зустрічей, порядок денний.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Комерційний директор | Організація розробки та реалізація планів впровадження інноваційної технології, проведення організаційно-технічних заходів, здійснює контроль за дотриманням проектної та технологічної дисципліни, тестування одержаних результатів та контроль проведення тестування.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Маркетолог           | Розроблення проектів перспективних та поточних фінансових планів, прогнозу балансів та бюджетів коштів, забезпечення цільового використання власних та кредитних коштів, підготовка банківських документів на всі види платежів підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Бухгалтер            | Проводить звітність для керівництва аналітичних, інформаційних, довідкових та інших звітів. Бере участь у зборі та обробленні додаткових вимог до системи, відповідає за навчання. Налагодження програм, здійснення запуску налагоджених програм та введення вихідних даних, що визначаються умовами поставлених завдань, проведення коригування розробленої програми на основі аналізу вихідних даних, розроблення інструкції щодо роботи з програмами, оформлення необхідної технічної документації, супровід впроваджених програм та програмних засобів. |
| Офіціант             | Дослідження ринку: вивчення конкурентного середовища, збір інформації про споживачів, їх бажання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Персонал з високою інноваційною активністю характеризується: орієнтацією на високі стандарти якості, креативним відношенням до роботи, випередженням очікувань клієнтів, впевненістю та послідовністю при реалізації інновацій, готовністю до несподіваних рішень, гнучкістю та сприйняттям до будь яких змін.

Працівники з високою інноваційною активністю та сприйняттям характеризуються такими особистісними якостями, як комунікабельність, знання своїх слабких та сильних сторін, прагнення постійно набиратися досвіду, самостійність, ініціативність, здорові амбіції та бажання обмінюватися досвідом. Для ефективної реалізації організаційно-управлінських нововведень в ресторанному підприємстві потрібне виховання “інноваційного духу” серед

персоналу, посилення мотивації менеджерів до високої інноваційної активності та сприйнятливості.

Проведені дослідження дозволили одержати такі результати:

1. Гастропаб “Натура” розміщене у діловій частині міста, що обумовлено психологією відвідувачів. Вивчення іміджу підприємств ресторанного бізнесу та швидкого обслуговування середньої цінової групи дає можливість йому позиціонувати, як представник середнього класу. Досить поширеною є думка, що fast food — не краще місце, де можна позбутися голоду, і перевага на сьогодні віддається традиційному меню, яке адаптується до відвідувача, але не до технологій швидкого харчування.

2. Ринкова орієнтація у сфері ресторанного харчування сьогодні у найбільш завершеному вигляді виступає, як теорія та практика маркетингу. Під ринковою орієнтацією можна розуміти процес безперервного настроювання всієї діяльності підприємств ресторанного господарства на вимоги ринку, враховуючи платоспроможний попит, державне регулювання, конкуренцію та багато чого іншого.

Маркетингова орієнтація гастропабу “Натура” займає особливе місце. Тут маркетинг виступає, як система управління виробництвом, націлена на ефективне задоволення споживчого попиту. Власники та керівники підприємств сфери ресторанних послуг постійно зустрічаються з необхідністю вирішувати найскладніші завдання — задоволення запитів споживачів щодо продукції, яку вони виготовляють (страви, кулінарні вироби), а також продукції, яку вони реалізують, як посередники (вино-горілочні вироби, напої тощо). При цьому необхідно постійно досліджувати можливості реалізації продукції, кон’юнктуру ринку, ціноутворення, поведінку конкурентів тощо.

Особливість попиту у громадському харчуванні, насамперед, проявляється в об’єкті попиту. Об’єктом попиту тут виступає комплекс послуг, що складається з безпосередньої продукції, послуги по її реалізації й організації споживання. Взаємозв’язок функцій підприємств гастропабу “Натура” з комплексом надаваних послуг представлена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Взаємозв'язок функцій і послуг громадського харчування гастронабу “Натура” (складено автором)

Кваліфікований менеджер особисто повинен забезпечити, щоб працівники його ресторану не тільки обслуговували гостей, але й формували дружні взаємини з ними. При найманні на роботу слід звертати увагу на такі якості потенційних працівників, як щира зацікавленість у кожному клієнті та готовність зробити гостям три особливі “подарунки”, що дозволяють зробити відвідування ресторану, яке запам'ятовується, та сформувати лояльність клієнтів: рекомендації та підбадьорення.

Схематично попит у громадському харчуванні представлений на рис. 2.3.

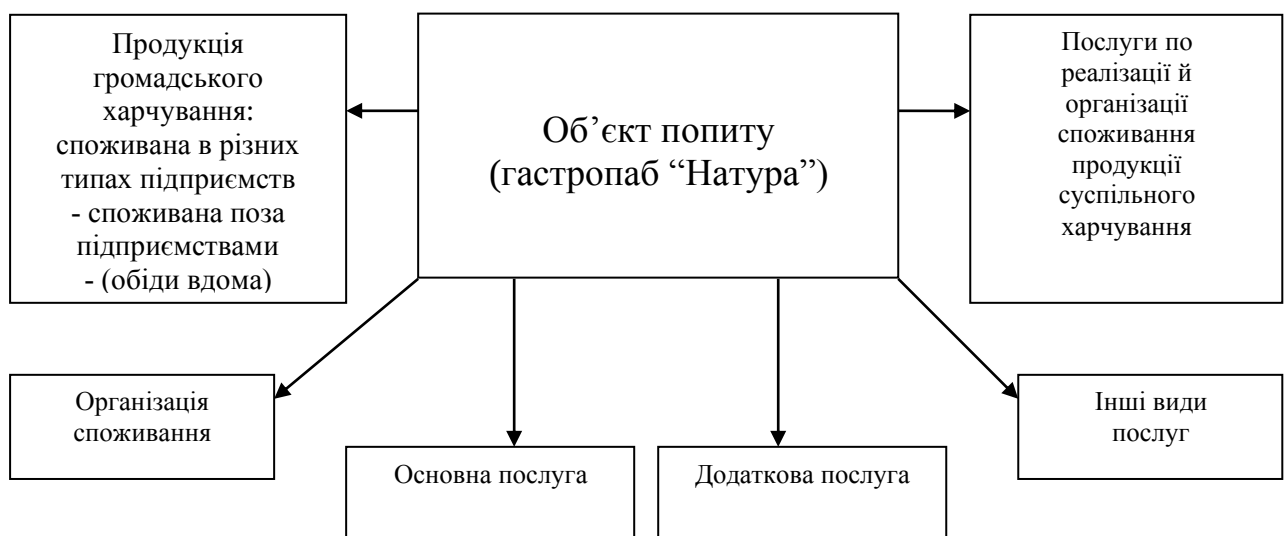


Рисунок 2.3. Складові об'єкта попиту у гастронабі “Натура”

Частка інвестицій у підприємства громадського харчування також є дуже малою. Безумовно, ці обмеження найбільшою мірою впливають на результати діяльності підприємства.

Офіціант може у своїй діяльності застосовувати елементи сугестивного сервісу. Сугестія – значить вплив. Уміння веселити відвідувачеві, ненав’язливо пропонувати ідею замовити ту або іншу страву – потужний засіб підняти валовий дохід. Ціль сугестивного сервісу – перетворити обслуговуючий персонал у вмілих торговців, що знають користь у речах, які продають. Ось деякі з положень сугестивного сервісу:

1. Навчайте обслуговуючий персонал приймати на роботу професійних торговців.

1. Створюйте та стимулюйте зворотний зв’язок.

3. Наймайте природжених торговців.

4. Нехай ваші офіціанти будуть знавцями вин і кулінарії.

5. Заохочуйте ідею, що досвід надмірним не буває.

6. Навчайте офіціантів використовувати переконливі слова та вирази.

7. Знайте, що впливати на клієнтів можна не обов’язково через підібране слово та вираження.

7. Умійте відрізнити сугестивний сервіс від нав’язливого.

Поряд з високим професіоналізмом у ресторанному бізнесі важливо досконало володіти методами обслуговування. Форми та методи обслуговування у гастронабі “Натура” диктуються конкретними обставинами часу та місця, а також технологією виготовлення кулінарної продукції. Через форми та методи обслуговування формується поняття ресторанного сервісу. Слід погодитися із Джоном Уокером, що “концепція ресторану повинна відповідати місцю, де він перебуває, а місцезнаходження – його концепції”. Місце повинні подобатися тим, хто буде його відвідувати, тобто передбачуваному ринку. Звичайно, і інші фактори (якість їжі, меню, обслуговування, ціна, атмосфера, менеджмент) теж важливі, але гарне місце розташування обходиться найдорожче, тому адміністрація змушена завищувати

ціни та форсувати збут, щоб ціни за оренду й утримування не перевищували 5-8% від реалізації виготовлених страв.

На наш погляд, серед головних критеріїв, по яких обирається місце для ресторану, можна вказати наступні:

- демографія – скільки людей проживає у мікрорайоні;
- середній рівень доходів у цих людей;
- чи є цей район зростаючим або, навпаки, занепадаючим;
- у якій зоні перебуває ресторан, які справи з каналізацією, дренажем, туалетами;
- зручність – чи не важко людям добиратися до ресторану;
- доступність – наскільки доступний ресторан;
- паркування для автомашин – чи є необхідність мати власну автостоянку.

Якщо стоянка потрібна, то скільки буде коштувати;

- привабливість – наскільки гостинним видається ресторан для проїжджаючих повз автомобілістів;
- місцезнаходження – наскільки приємними є сусідні будинки.

У зв'язку з тим, що забезпеченість ресторанами у м. Тернопіль вкрай висока, ми розглядаємо ресторанний бізнес, як привабливий сектор вкладення інвестицій. Перед рестораторами постає першочергова проблема вибору місця розташування знову відкритого елітного підприємства харчування.

Найбільш важливим показником зручного місця розташування гастропабу “Натура” є доступність підприємства, де основним критерієм повинен служити час доступності. Причому питання постає таким чином, що доступним підприємство харчування вважається тоді, коли розташоване у 500 м від місця проживання у мікрорайоні та у 1500 м у житлових районах (це вважається пішохідною доступністю). На наш погляд, для ресторанів цей показник не є домінуючим. Ресторани можуть розраховувати на клієнтів з різних районів міста за умови створення певного іміджу та гарної репутації.

## **2.2. Фактори впливу на інноваційне управління закладу харчування**

Оцінюючи відносини між працівниками, можна відзначити, що у цілому у колективі гастропабу “Натура” достатньо дружня обстановка. Великих конфліктів в організації не виникає, але іноді трапляються суперечки, розбіжності, сперечання. Як правило, такі ситуації трапляються, коли один співробітник намагається перекласти свої обов’язки на іншого працівника. Схожі розбіжності трапляються, звичайно, між персоналом, який працює разом досить довго, нові працівники, звичайно, прислухаються до їхніх думок або прохань і між ними сперечань не виникає. До новачків колектив настроєний доброзичливо, допомагаючи здобувати ті або інші навички. Зацікавлені та активні нові працівники швидше адаптуються у колективі, стаючи його частиною. У цілому відносини персоналу між собою у гастропабі “Натура” складаються на основі таких якостей, як терпимість, тактовність, повага.

Далі необхідно зробити аналіз основних елементів комплексу маркетингу, застосовуваному на даному підприємстві. Продуктом даного підприємства є послуги, вироблені у сфері ресторанного обслуговування. Елементами складових стратегії на рівні “Продукт” на даному підприємстві ресторанного господарства є:

- рівень якості надаваних ресторанних послуг;
- асортиментний перелік послуг та продукції;
- належний рівень надаваного ресторанного сервісу.

Внутрішнє середовище – частина маркетингового середовища, яке перебуває усередині підприємства, і контролюється керівництвом. Воно містить у собі підрозділи підприємства та складні відносини між ними, персонал, ресурси, корпоративну культуру. Від стану внутрішнього середовища багато у чому залежить стабільність функціонування й, отже, виживання у конкурентній боротьбі.

На рис. 2.4 представлено класифікацію факторів на процес формування стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу.

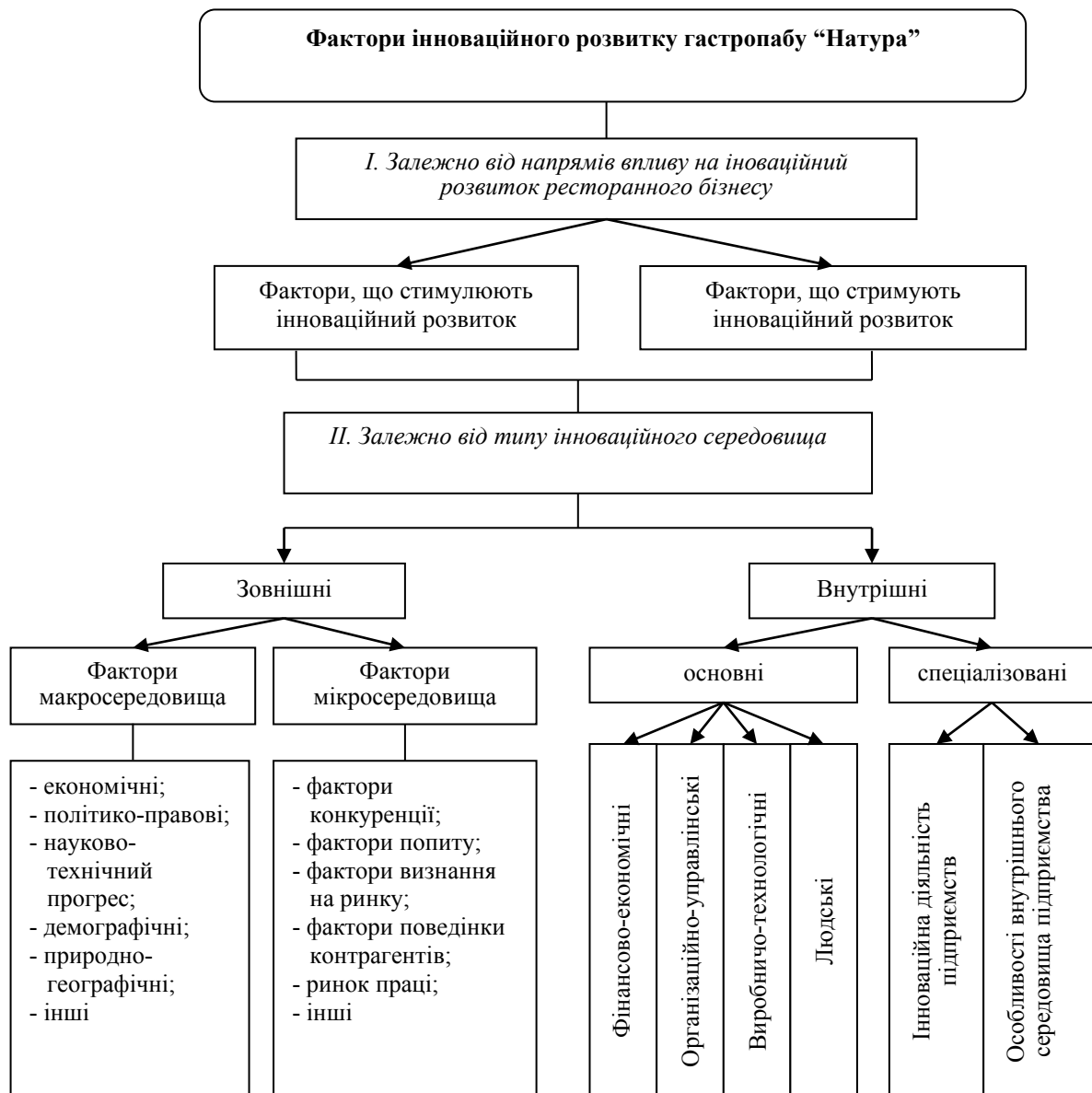


Рисунок 2.4. Класифікація факторів впливу на процес формування стратегії інноваційного розвитку гастропабу “Натура”

Керівництво у випадку досягнення успіху заохочує колектив. Дружній колектив завжди вітає співробітників і директора з Днем народження, проводяться спільні свята. Між директором і співробітниками складаються довірчі відносини, і якщо керівник. неправий у будь якій ситуації або прийняв невірне рішення, то завжди готовий визнати свою помилку, а не перекладати

провину на підлеглих. Директор гастропабу ніколи не виділяє когось одного та не перекладає свої особисті образи й антипатії на ділові відносини. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівництво підприємства обрало успішний стиль для ведення своєї діяльності. Неформальні правила поведінки стосуються сфери спілкування з колегами, професійного жаргону, відносин керівник – підлеглий.

Однак у гастропабі “Натура” відсутній украй важливий елемент для конкурентного середовища – фірмовий стиль.

Керівництво недооцінює такий елемент, як маркетинг, як реклама, який дозволяє привернути увагу клієнтів до ресторанного підприємства, дозволяє сформулювати знання про послуги і їх ключові переваги, а так само переконати споживача у необхідності придбання даних послуг.

На рис. 2.5 представлено схему відповідностей методів обслуговування у формі розрахунку у гастропабі “Натура”.

Метод обслуговування офіціантом застосовується у таких типах підприємств громадського харчування: ресторан, бар, кафе та кав’ярня. При цьому обслуговування споживачів послуг громадського харчування, починаючи з їхньої зустрічі та закінчуючи розрахунком, здійснюється обслуговуючим персоналом. Метод обслуговування офіціантами має два види: повне та часткове обслуговування. На рис. 2.6 відображено процес обслуговування методом повного обслуговування офіціантом із наступною формою розрахунку.

При повному обслуговуванні всі операції (отримання кулінарної продукції та покупних товарів, доставка їх у торговий зал та подача на стіл, обслуговування за столом, прибирання посуду та розрахунок) здійснюють офіціанти.

При обслуговуванні офіціантами застосовуються дві форми розрахунків із споживачами: попередня та наступна. При обслуговуванні з попереднім розрахунком гість, ознайомившись із меню, купує в касі чеки (талони, абонементи) на харчування, далі здійснюється обслуговування офіціантом.

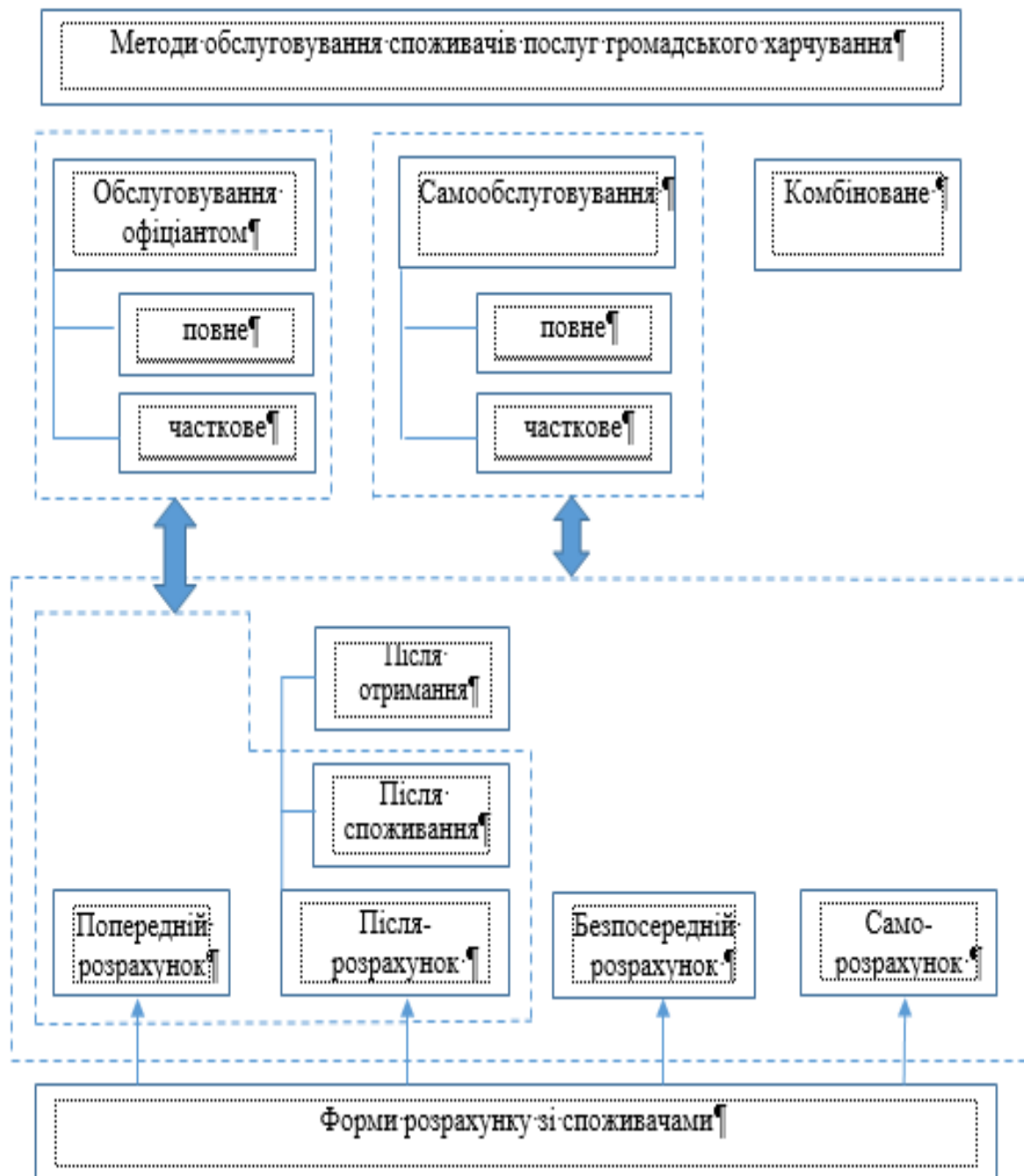


Рисунок 2.5. Методи обслуговування і відповідні їм форми розрахунків зі споживачами послуг закладів громадського харчування

Відповідно ДО ДЕРЖСТАНДАРТУ “Громадське харчування. Терміни й визначення”, громадське харчування – це сукупність підприємств різних організаційно-правових форм і громадян – підприємців, що займаються виготовленням, реалізацією й організацією споживання кулінарної продукції. У дійсному стандарті під послугою громадського харчування розуміють результат

діяльності підприємств і громадян-підприємців по задоволенні потреб населення у харчуванні та проведенні дозвілля. При цьому виконавцем послуги є підприємство громадського харчування та громадянин-підприємець виконуваної роботи, по виробництву, реалізації й організації споживання кулінарної продукції. Під споживачем послуги розуміють громадянина, що користується послугами харчування, обслуговування, дозвілля.



Рисунок 2.6. Процес обслуговування у громадському харчуванні методом повного обслуговування офіціантом та наступною формою розрахунку

Традиційною формою розрахунку при методі обслуговування офіціантом є обслуговування з наступним розрахунком, при цьому вартість кулінарної продукції та покупних товарів гості оплачують наприкінці обслуговування.

Комбінований метод обслуговування є поєднанням самообслуговування та обслуговування офіціантом. Наприклад, при обслуговуванні учасників нарад, конференцій, симпозіумів гості самостійно обирають закуски, десерти,

напої та інші вироби на роздавальних прилавках чи фуршетних столах, а перші та другі страви подають офіціанти.

Однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів у гастропабі “Натура” є вибір постачальника. Важливість пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку ресторанного бізнесу функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства у реалізації його логістичної стратегії. Як відомо, матеріальні затрати у структурі всіх витрат підприємства мають найбільшу вагу, не виключенням є витрати гастропабу “Натура”. Саме тому на даному підприємстві потрібно потрібно здійснити детальний пошук можливих, більш оптимальних, постачальників.

Для цього потрібно скласти список потенційних постачальників. Складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків і не обмежується ціною та якістю продукції, яку постачають. Крім них, можна навести ще багато суттєвих критеріїв вибору постачальника, які можуть бути не менш важливими для підприємства.

Постачання здійснюються за допомогою складання заявок – перелік необхідних товарів. Це необхідно, щоб до певної дати постачальник приготував увесь товар, що набагато прискорить процес доставки. Багато постачальників, надають транспортні послуги, здійснюючи доставку до складу ТОВ “Україна” ресторан, що дозволяє одночасно провадити доставку товарів від декількох виробників. Постійно здійснюється пошук нових постачальників, уточнюються їхні умови, розглядається організаційно-технічний рівень, прийнятність ціни, стабільності поставки. Багато постачальників самі встановлюють зв’язки для співробітництва.

### **2.3. Аналіз фінансового забезпечення ресторанного закладу**

Рациональне завантаження за часом персоналу й устаткування реалізується шляхом організації паралельної роботи персоналу та машини, виконання персоналом допоміжної роботи, обслуговування робочого місця під час роботи устаткування. Для ефективної організації виробництва необхідно встановити необхідний і достатній набір елементів виробничого процесу та визначити механізм їх взаємодії. Безсумнівно, організація виробництва повинна забезпечувати досягнення цілей підприємства. Удосконалювання виробничої системи ресторану проводиться у відповідності зі структурою процесів підприємства. Для управління, прогнозування та планування необхідно сформулювати організаційну структуру ресторанного підприємства. Виготовлення, з одного боку, є матеріальним процесом, з іншого боку, це процес стійких соціально-трудових й економічних відносин. Оскільки метою організації виробництва є створення та підтримка умов для виготовлення продукції заданої якості й обсягу, важливо при впровадженні цифрових технологій у ресторанному господарстві зберегти та підвищити показники виробництва. Для досягнення максимальних показників виготовлення з мінімальними витратами необхідно створити умови для ефективного використання всіх елементів виробництва, у тому числі, персоналу.

Організація виробництва спрямована на якісне управління діяльністю підприємства ресторанного господарства, формування структури, визначення необхідної кількості персоналу та його обов'язків, визначення правил виконання завдань, робіт, операцій і впровадження методів досягнення синхронізації дій працівників закладу ресторанного господарства. Кожний процес організації виробництва складається з підпроцесів, операцій і завдань. В якості виконавців завдань виступають організаційні одиниці підприємства. Виробниче середовище припускає організацію виробництва з метою мінімізації всіх видів втрат по всіх сферах діяльності підприємства. Удосконалювання виробничої системи підприємства полягає у раціональному розподілі завдань

між персоналом різного рівня, визначенні балансу різних категорій співробітників і оптимальних розмірів структури, її окремих елементів, кількості персоналу. Перспективу попиту на послуги громадського харчування визначає складна демографічна ситуація. На сьогодні демографічну ситуацію можна охарактеризувати, як складну, але таку, що має все-таки тенденцію до покращення. Безсумнівно, зменшення чисельності населення в довготерміновій перспективі буде впливати на умови розвитку підприємницької діяльності в Україні. У структурі продажів за останні роки зберігається тенденція перевищення питомої ваги непродовольчих товарів у загальному обсязі обороту роздрібної торгівлі над продовольчою групою товарів.

Оцінювання фінансових результатів гастропабу починається з аналізу динаміки й структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і  
витрат гастропабу “Натура” упродовж 2023-2024 р., грн.

| Показник                                                     | 2023 р.    | 2024 р.    | Абсолютне відхилення<br>2024/2023, грн. |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------|
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг) | 3994063,09 | 1457220,71 | -2536842,38                             |
| Інші операційні доходи                                       | 3994063,09 | -          | -3994063,09                             |
| Інші доходи                                                  | -          | -          | -                                       |
| Разом доходи                                                 | 3994063,09 | 1457220,71 | -2536842,38                             |
| Собівартість реалізованої продукції                          | 2000000    | 1350888,0  | -649112                                 |
| Витрати на оплату праці                                      | 204112,36  | 98340,3    | -105772,06                              |
| Інші витрати                                                 | 18500      | 10492      | -8008                                   |
| Разом витрати                                                | 2222612,4  | 1459720,3  | -762892,1                               |
| Фінансовий результат до оподаткування                        | 1771450,73 | 1358880,45 | -412570,28                              |
| Податок на прибуток                                          | 3138,00    | 4005,00    | 867,00                                  |
| Чистий прибуток (збиток)                                     | 1768312,73 | 1354875,45 | -413437,28                              |

Як бачимо з табл. 2.4 дохід гастропабу у 2024 р. знижується на 174% порівняно з 2023 р.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку гастропабу. Оцінка проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінювання динаміки показників прибутку  
гастропабу “Натура” упродовж 2023-2024 рр., грн.

| Показник                                                    | 2023 р.   | 2024 р.   | Абсолютне відхилення 2024/2023, грн. | Відносне відхилення 2024/2023, % |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг) | 3994063,1 | 1457221   | -2536842,1                           | 63,51                            |
| Інші операційні доходи                                      | 3994063,1 | -         | -3994063,1                           | -                                |
| Інші доходи                                                 | -         | -         | -                                    | -                                |
| Разом доходи                                                | 3994063,1 | 1457221   | -2536842,1                           | 63,51                            |
| Собівартість реалізованої продукції                         | 2000000   | 1350888,0 | -649112                              | 32,45                            |
| Витрати на оплату праці                                     | 204112,36 | 98340,3   | -105772,06                           | 51,82                            |
| Інші витрати                                                | 18500     | 10492     | -8008                                | 43,28                            |
| Разом витрати                                               | 2222612,4 | 1459720,3 | -762892,1                            | 34,32                            |
| Фінансовий результат до оподаткування                       | 1771450,7 | 1358880   | -412570,3                            | 27,60                            |
| Податок на прибуток                                         | 3138      | 4005      | 867                                  | 27,60                            |
| Чистий прибуток(збиток)                                     | 1768312,7 | 1354875   | -413437,3                            | 27,60                            |

Як бачимо з табл. 2.3, чистий прибуток гастропабу “Натура” у 2024 р., порівняно з 2023 р. зріс на 27,6%. Це є позитивною тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток підприємства ресторанного типу збільшується. Для кращого відображення тенденції розглянемо графік (рис. 2.7).

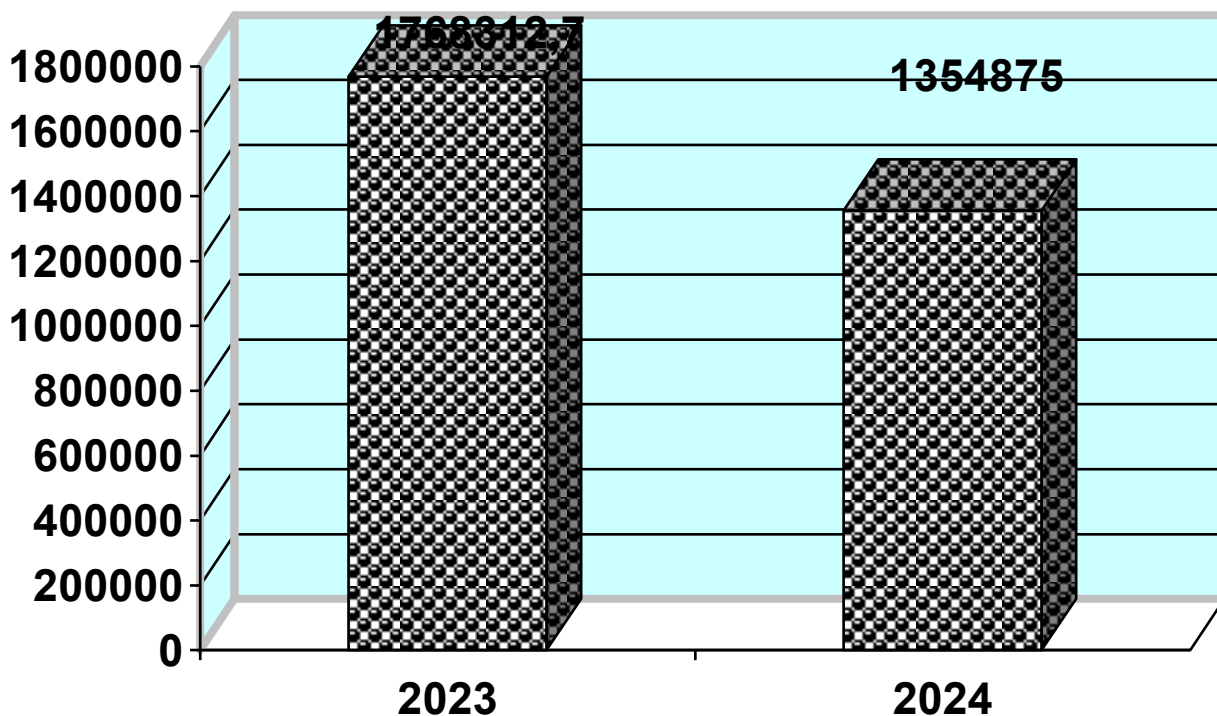


Рисунок 2.7. Чистий прибуток гастропабу “Натура” за 2023-2024 рр.

Проаналізуємо показники ефективності використання трудового потенціалу гастропабу закладу, а саме – рівень ефективності праці у вартісному вираженні. Для цього визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людину-годину, а також кількість реалізованої продукції на одиницю фонду оплати праці.

Для розрахунку рівня ефективності праці гастропабу “Натура” необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Валова вартість продукції гастропабу “Натура” упродовж 2023-2024 рр.

| Рік  | Валова вартість продукції на рік | Кількість місяців | Середня кількість днів в місяці | Середня вартість продукції на місяць | Середня вартість продукції на день |
|------|----------------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 2023 | 2000000                          | 12                | 30                              | 166666,67                            | 5555,56                            |
| 2024 | 2000                             | 12                | 30                              | 166,67                               | 5,56                               |

З табл. 2.4 видно, що усі показники збільшуються у 2024 р. – суттєво знижуються порівняно з 2023 р.

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника гастропабу “Натура” визначається за формулою:

$$W = \frac{Q}{Ч_{п}} \text{ (грн.)}, \quad (2.1)$$

де Q – вартість валової продукції за рік,

Ч<sub>п</sub> – середньорічна чисельність працівників.

Визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника за три роки:

$$W_{2023} = 2000000,00 / 39 = 51282,05 \text{ грн.}$$

$$W_{2024} = 2000,00 / 26 = 76,9 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість валової продукції на одну людино-годину, за формулою:

$$W = \frac{Q}{З_{п}} \text{ (грн.)}, \quad (2.2)$$

де Q – вартість валової продукції на день,

З<sub>п</sub> – затрати праці.

Гастропаб “Натура” працює 10 годин у день.

$W_{2023} = 2000000,00 / 390 = 5128,21$  грн.

$W_{2024} = 2000,00 / 260 = 7,69$  грн.

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою:

$$РП_{\text{оф}} = \frac{РП}{\text{ФОП}} (\text{шт.}), \quad (2.3)$$

де ФОП – річний фонд оплати праці.

$РП_{\text{оф}} 2023 = 2000000 / 204112,36 = 9,8$  грн.

$РП_{\text{оф}} 2024 = 2000 / 467500 = 0,004$  грн.

Отримані дані внесемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання  
трудового потенціалу ресторанного закладу

| Рік  | Вартість валової продукції<br>на одного<br>середньорічного<br>працівника (грн.) | Вартість валової<br>продукції на одну<br>людино-годину (грн.) | Реалізована продукція<br>на одиницю фонду<br>оплати праці (шт.) |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 2023 | 51282,05                                                                        | 5128,21                                                       | 9,8                                                             |
| 2024 | 76,9                                                                            | 7,69                                                          | 0,004                                                           |

З табл. 2.5 видно, що вартість валової продукції на одного середньомісячного працівника та на одну людину-годину та реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці гастропабу “Натура” у 2024 р. всі ці показники зменшуються.

Проаналізуємо активи та пасиви ресторанного закладу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Активи та пасиви гастропабу “Натура” за 2023-2024 рр.

| Показник                   | Період  |         |
|----------------------------|---------|---------|
|                            | 2023 р. | 2024 р. |
|                            | грн.    | грн.    |
| Необоротні активи          | 151000  | 246375  |
| Оборотні активи            | 236500  | 284980  |
| Власний капітал            | 245500  | 400575  |
| Поточні зобов'язання       | 77849   | 122090  |
| Довгострокові зобов'язання | 64151   | 8690    |
| Баланс                     | 392500  | 536355  |

На основі даних табл. 2.8 розрахуємо рентабельність гастропабу.

$$H_p = \frac{П}{З_v} \times 100\% , \quad (2.3)$$

де  $З_v$  – собівартість продукції.

$$H_p \text{ 2023} = 1768312,73 / 2000000 * 100\% = 88,4$$

$$H_p \text{ 2024} = 1354875,45 / 467500 * 100\% = 289,8$$

Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції гастропабу “Натура” зростає.

Гастропаб повинен мати продуману комунікаційну стратегію та підтримувати зв'язки з клієнтурними групами, контактними аудиторіями та широкою громадськістю. Одним з основних складових елементів системи просування є реклама. Це один з видів передачі інформації та один з елементів комплексу маркетингу гастропабу. Гастропаб має широкий, різноманітний

запас рекламних засобів: рекламні видання, матеріали періодичної преси, зовнішня реклама, теле-, кіно-, радіореклама, виставки, конференції, поштова реклама тощо. Грамотна й ефективна реклама готелю здатна підтримати його добру репутацію, сприяти продажам, зробити його відомим для широкого кола громадськості.

Проаналізуємо зміни у русі кадрових ресурсів гастропабу “Натура”. Для цього розрахуємо наступні показники: коефіцієнти оборотів по прийняттю / вибуттю працівників, а також коефіцієнт плинності кадрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка руху кадрових ресурсів гастропабу  
“Натура” упродовж 2023-2024 рр.

| Показник                                                                                     | 2023<br>р.,<br>осіб | 2024<br>р.,<br>осіб | Абсолютне<br>відхилення, осіб | Відносне<br>відхилення, % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                                                                                              |                     |                     | 2024 р. до<br>2023 р.         | 2024 р. до<br>2023 р.     |
| Середньооблікова<br>чисельність персоналу                                                    | 7                   | 6                   | -1                            | -16,67                    |
| Кількість прийнятих на<br>роботу                                                             | 13                  | 10                  | 0                             | -30,00                    |
| Кількість звільнених з<br>роботи                                                             | 6                   | 4                   | 9                             | -50,00                    |
| Кількість звільнених за<br>власним бажанням та за<br>порушенням трудової<br>дисципліни, осіб | 2                   | 1                   | -9                            | -100,00                   |
| Коефіцієнт обороту по<br>прийому, %                                                          | 3,02                | 3,70                | 0,68                          | 18,37                     |
| Коефіцієнт обороту по<br>вибуттю, %                                                          | 2,02                | 2,70                | 0,68                          | 25,17                     |
| Коефіцієнт плинності<br>кадрів, %                                                            | 0,57                | 0,50                | 0,68                          | -14,29                    |

Отже, як бачимо з табл. 2.7, зміни у структурі персоналу є незначними. Так, як у ресторанному закладі невелика плинність кадрів, проте вона з кожним роком зменшується.

Звернемо увагу, що на підприємстві ресторанного господарства працювало всього 6 людей станом на 2024 рік. Але навіть на таку незначну кількість працівників заклад все одно гідно залишається на плаву, обслуговуючи все більшу кількість людей, чим саме тримає свою марку та виділяється на фоні інших закладів харчування.

Проаналізуємо на скільки високою є ефективність використання робочої сили гастропабу “Натура”, при такій незначній кількості працівників. Для цього розрахуємо такі показники, як: чисельність, склад, структура та динаміка ресторану (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз зміни чисельності персоналу гастропабу  
“Натура” упродовж 2023-2024 рр.

| Категорія персоналу             | 2023 р.     |       | 2024 р.     |      | Абсолютне відхилення, осіб<br><br>2024/2023 | Відносне відхилення, %<br><br>2024/2023 |
|---------------------------------|-------------|-------|-------------|------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                 | к-сть, осіб | %     | к-сть, осіб | %    |                                             |                                         |
| Всього                          | 7           | 100   | 6           | 100  | -1                                          | -16,67                                  |
| 1. Промисловий персонал, з них: | 5           | 71,43 | 5           | 83,3 | 0                                           | 0,00                                    |
| а) робітники                    | 2           | 28,57 | 3           | 50   | 1                                           | 33,33                                   |
| б) службовці                    | 1           | 14,29 | 0           | 0    | -1                                          | -                                       |
| в) спеціалісти                  | 1           | 14,29 | 1           | 16,7 | 0                                           | 0,00                                    |
| г) керівники                    | 1           | 14,29 | 1           | 16,7 | 0                                           | 0,00                                    |
| 2. Непромисловий персонал       | 2           | 28,57 | 1           | 16,7 | -1                                          | -100,00                                 |

На основі даних з табл. 2.4 можна зробити висновок про те, що чисельність персоналу підприємства ресторанного типу майже не змінюється. Так, наприклад, у 2024 р. порівняно з 2023 р. зменшилась лише на 1 особу.

Кадрова робота гастропабу “Натура” здійснюється адміністраторами за узгодженням з керуючим. В обов’язки адміністраторів ресторану також входять такі повноваження по формуванню штату, як: аналіз анкетних даних кандидатів, що претендують на посаду відбір найбільш підходящих здобувачів, призначення й проведення співбесід, ухвалення рішення про приймання на роботу з узгодження з керуючим, заповнення й висновки трудового договору, заповнення особистої картки співробітника, ведення особистої справи, заповнення трудової книжки, проведення інструктажу.

Проведемо аналіз кількості працівників бар-ресторану “Натура” за 2023-2024 рр., відповідно до їх якісного складу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількість працівників гастропабу “Натура”  
за якісним складом упродовж 2023-2024 рр., осіб

| Показники                                                                            | 2023 р. |                 | 2024 р. |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
|                                                                                      | усього  | з них:<br>жінки | усього  | з них:<br>жінки |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець року                                | 7       | 2               | 6       | 4               |
| у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня                                   | 0       | 0               | 0       | 0               |
| у віці 15-35 років                                                                   | 4       | 2               | 5       | 3               |
| знаходяться у відпустці у зв’язку з вагітністю та пологами                           | 0       | 0               | 0       | 0               |
| знаходяться у відпустці по догляду за дитиною                                        | 0       | 0               | 0       | 0               |
| проживають на території інших областей, ніж місце здійснення діяльності підприємства | 1       | 1               | 2       | 2               |

На основі даних табл. 2.9, можна зробити висновок про те, чисельність персоналу закладу ресторанної сфери хоч і не значна, але як видно з статистика, кожного року на підприємстві працює щонайменше один пенсіонер.

Проаналізуємо співвідношення працівників чоловіків та жінок за період 2023-2024 років. Для кращого відображення побудуємо діаграму (рис. 2.8).

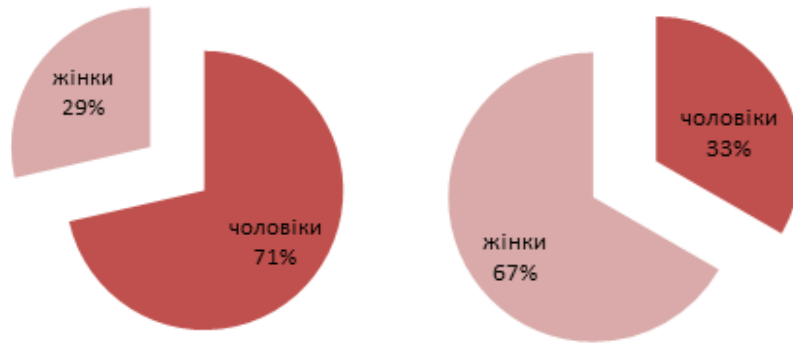


Рисунок 2.8. Відсоткове співвідношення чоловіків/жінок працюючих у гастропабі “Натура” упродовж 2023-2024 рр.

Як бачимо з рис. 2.1, співвідношення чоловіків та жінок у ресторанному закладі у 2024 році стостерігалась наступна тенденція – чоловіків, працюючих у закладі, працювало у частці 33%, а жінок, відповідно – 67%.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ГАСТРОПАБУ “НАТУРА”**

#### **3.1. Розроблення проєкту розширення діяльності ресторанного підприємства**

Для подальшого підвищення ефективності діяльності досліджуваного гастропабу “Натура” рекомендується провести комплекс заходів по зниженню собівартості надаваних послуг громадського харчування за рахунок оптимізації роботи підприємства у цілому й окремих його підрозділів зокрема. Крім того, збільшити загальну прибутковість організації є можливість шляхом розроблення та відкриття літньої веранди на даху ресторанного закладу. Щоб ресторанне підприємство вважалось успішним, необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір, тому товарна політика займає важливе місце у підвищенні конкурентоспроможності гастропабу.

Пропонуємо розробити проєкт розширення діяльності підприємства. Проведене аналізування діяльності гастропабу “Натура” дозволило виявити перспективні напрямки для збільшення прибутковості роботи ресторану – організація літньої веранди на даху ресторанного закладу. Дослідження показують, що відкриття літньої веранди може підвищити загальний обіг ресторану на 30%. Для цього необхідно вдале місцезнаходження, стильне оформлення, цікаве меню й інші нюанси. Практика підприємств громадського харчування показує, що відкриття літньої веранди обходиться у 0,5-1,5 млн. гривень. Її монтаж і демонтаж становлять 10-15% від загальної суми видатків. Для цих робіт більшість ресторанів наймає підрядника, який би виготовив веранду, – у цьому випадку залишається гарантія на експлуатацію. Основна стаття видатків при відкритті веранди – будівництво навісу – це можуть бути

маркізи (бюджетний варіант) або більш дорогі перголи, які краще захищають від сонця, вітру та дощу, дах, що автоматично відкривається та закривається, і пергол (по нормах він повинен повністю відкриватися) і рулонні штори, що дозволяють регулювати рівень освітленості у приміщенні, обійдуться ще дорожче.

Крім навісу, знадобляться кошти на озеленення веранди, купівлю додаткових меблів і посуду, пледів, світильників, свічників, штор і жалюзі. Потрібно подбати також про своєчасний набір персоналу (офіціантів і менеджерів) і відновленні меню. Необхідно передбачити витрати на зберігання веранди, як правило, це оренда спеціального складу. Літні веранди можуть працювати з 1 квітня і до 1 листопада. У реальності сезон залежить від погоди та, звичайно, триває п'ять місяців (з 1 травня по 30 вересня).

Відкриття літньої веранди на даху ресторанного закладу буде проходити у кілька етапів.

1. Розроблення концепції веранди. На початковому етапі необхідно розробити конкретну концепцію веранди, що включає в себе опис загальної ідеї, її формату. Необхідно визначити цільову аудиторію, який портрет передбачуваного клієнта: його вік, статки, переваги тощо.

2. Створення бізнес-плану. Одержавши на базі концепції загальне розуміння, якою веранда буде, треба почати розрахунки витрат на відкриття веранди, потоків платежів тощо.

3. Оформлення документів, необхідних для дозволу на відкриття веранди:

- запит на надання послуги;
- паспорт директора;
- договір оренди (для підтвердження майнових прав на ресторан);
- поверховий план;
- світлини зовнішнього вигляду будинку;
- 3 D-проект веранди (пояснювальна записка, ситуаційний план ділянки у масштабі 1:2000, генеральний план ділянки у масштабі 1:500);
- документи на земельну ділянку та дані про площі землі або газону

(якщо веранда будується на приватній землі).

4. Реконструкція приміщення або майданчика. Майже завжди наявне приміщення (потенційні майданчики для веранди) потребують перепланування для того, щоб відповідати вимогам, пропонованим до підприємств громадського харчування. Може виявитися, що у цільовому призначенні приміщення, передбачуваного під літню веранду, слово “громадське харчування” не значиться взагалі. У такому випадку необхідно одержувати узгодження пожежних й інших органів влади на право здійснення аналогічної діяльності.

5. Робоче проектування та дизайн-проект веранди. Робочий проект веранди містить у собі такі розділи, як: технічний висновок на приміщення; архітектурні й об’ємно-планувальні рішення; технологічна частина; електрика (електропостачання); проект охоронно-пожежної сигналізації, розроблений спеціалізованою організацією.

У підсумку сформований розділ технології повинен містити наступні розділи, що містять:

- план виробничих приміщень із розміщенням устаткування;
- точки прив’язки устаткування до електрики;
- специфікацію устаткування та точок прив’язки до мереж;
- пояснювальну записку з описом технології роботи;
- технічні завдання на розроблення інших розділів проекту.

Після того, як усі документи розроблені, сформований пакет відправляється на узгодження до пожежних й інших органів влади. Якщо проект зроблений грамотно й усі побажання інстанцій, зроблені на попередніх етапах, виконані, видають дозвіл на будівництво.

6. Будівництво. Якщо дотримуватися всіх правил, то для отримання дозволу на будівництва жодних серйозних робіт у приміщенні не потрібно здійснювати. Усі роботи з ремонту у межах відкриття літньої веранди можливо розділити на кілька етапів:

- монтаж напольних конструкцій;

- монтаж опор і несучих конструкцій даху;
- монтаж інженерних мереж (електрики);
- опоряджувальні роботи та декорування приміщень.

7. Закупівля меблів, посуду й іншого реманенту. Оптимізація складу устаткування та посуду за допомогою фахівців може дуже суттєво знизити видатки. Як правило, розміщуються замовлення на наступне: обладнання (у т. ч., і світлове, і звукове) і меблі; посуд, реманент і предмети сервірування; текстиль; вивіска й інформаційні таблички; дизайн папки меню, папки для рахунків (якщо потрібні у межах концепції) тощо.

8. Задача об'єкта.

9. Розроблення політики та меню. Склад меню та рівень націнки у значному ступені залежить від концепції веранди, у якій дається опис загальної ідеї веранди, її формату, а також рекомендації із страв і цінової політики. Остаточне меню складається шеф-кухарем гастропабу. У цілому процес розроблення меню містить у собі кілька етапів:

- розроблення попереднього асортименту;
- дегустаційне створення страв і напоїв і затвердження кінцевого асортименту;
- технологічне пророблення асортиментів і розроблення технологічних і техніко-технологічних карт;
- ціноутворення та розроблення калькуляційних карт;
- розроблення внутрішньої описової документації для працівників залу ("книга про меню");
- формування закупівельного аркуша (Рар-аркуш);
- добір постачальників і постійну роботу з ними;
- завантаження технологічних карт у систему АСУ ресторану.

9. Добір і навчання персоналу розробленим стандартам сервісу. Необхідно звернути увагу на розроблення штатного розкладу та посадових інструкцій; добір персоналу та розроблення системи оцінювання й атестації працівників, а також на питання навчання та мотивації персоналу.

10. Розроблення рекламної стратегії, маркетингової програми. Необхідно розуміти, що відкрити ресторан і зробити його рентабельним далеко не те ж саме. На даному етапі необхідно отримати відповіді на два основних запитання: що і як рекламувати.

Розмір прибутку, одержуваного від веранди, прямо залежить від її зовнішнього вигляду та кількості посадкових місць. Для відвідувачів важливий гарний вигляд, який відкривається з літньої веранди, і її локація – чи перебуває вона у прогулянковій зоні і як далеко розташована від ліній транспорту. У тихому затишному дворі гостям теж буде комфортно, і вони проведуть у такій атмосфері більше часу.

Складові успіху тут ті ж, що у ресторані, – смачна літня їжа та напої, гарний сервіс і сприятлива атмосфера. Будинок гастропабу “Натура” має плоску покрівлю, яку можна перевести у категорію експлуатованих і після здійснення необхідних будівельних робіт відкрити літню веранду, яка буде працювати з 1 квітня і по 1 жовтня (період можна коректувати з урахуванням погодних умов).

Конкуренція у ресторанному бізнесі на сьогоднішній день настільки висока, що однією різноманітністю страв і висококласним обслуговуванням уже не обійтися. Власники ресторанів придумують і розробляють все нові ходи, що приводять їх на щабель вище сусідів, які, у свою чергу, теж впроваджують новинки, що перевершують навіть найбільш сміливі очікування. Не останню роль у даній сфері відіграє оформлення ресторану або кафе – його стилістика. До останньої пред’являються все більш серйозні вимоги. Важливо, щоб заклад сфери харчування був гармонійний, стильний та при цьому – без втрати комфортності для відвідувачів. Тому власники закладів ресторанного харчування віддають перевагу сучасним інноваційним конструкціям, привабливим зовні та функціональним за своєю суттю.

Використання перголи для ресторану – це ще і додатковий простір для прийому відвідувачів, а також столики для курців. Таким чином, даний тип на лише захищає територію ресторанного закладу від палючого сонця, пилу та

дощу, але і відкриває перед власниками нові можливості. До того ж наявність майданчика на відкритому повітрі рятує положення під час відсутності кондиціонера. Використання як захисної систему пергол або маркіз дозволяє також оформити веранду або терасу в абсолютно унікальному стилі. Наприклад, що тонуча у квітах і зелені тераса або класичний стиль із дерев'яними меблями та такими ж дерев'яними перголами.

Види пергол за формою бувають різними.

1. Вільні перголи. Як правило, мають 2-скатний дах і проводяться, як правило, на дерев'яному каркасі. Їх можна зводити для літнього кафе або в якості альтанки на ділянці у заміського будинку або, наприклад, використовувати, як дах над басейном.

2. Перголи із кріпленням до фасаду будинків. Даний вид виробів застосовується так само для облаштованості літніх кафе, терас заміських будинків. З одного боку, маркіза кріпиться до стіни будинку, з іншого – опирається на опори. Може монтуватися як на дерев'яному каркасі, так і на металевому.

3. Перголи із кріплення в існуючий проріз. Це “мобільний дах”, який вбудовується в існуючий проїом, наприклад у прольоти вже існуючих горизонтальних балок.

Усі типи та види пергол можуть комплектуватися електроприводом і множинними додатковими опціями. В якості матеріалу для виготовлення каркасу використовують алюмінієві сплави, хвойні або елітні породи дерева.

Для створення даху використовуються або акрилові тканини, або спеціальний світо- та вологонепроникний матеріал. Так само це може бути спеціальне триплексне скло разом з різними видами тканин. Останній для такого виду пергол підбирають водонепроникну та таку, що не вицвітає на сонці. Так, зовнішній вигляд перголи зберігається на довгий термін.

Виробники сонцезахисних систем створюють все більш досконаліші моделі для найбільшої функціональності конструкції та збільшення ряду переваг використання. Тому все більш популярними стають перголи для кафе.

Пристінний варіант такої конструкції стає ідеальним варіантом для створення тераси як для декількох, так і для десятка столиків. Міцність використовуваних матеріалів (деревина, метал) відповідає за надійність такого пристосування й обумовлює високий рівень безпеки людей, що перебувають у тіні такої перголи. Механізми натягування тканини запобігають провисанням, а використання спеціальних матеріалів підтримує ідеальний зовнішній вигляд пергол для кафе протягом тривалого часу.

Використання системи пергол для створення літнього майданчика у кафе або ресторані – це практично, надійно й естетично. До того ж, більшість компаній-виробників сонцезахисних систем надають послугу розміщення рекламної інформації на даху перголи. Так, пергола для кафе стає майже незамінною конструкцією, приносячи практичну користь у вигляді створення тіні та захисту від вітру, дощу та пилу, а також візуальне задоволення, а часом і інформативний аспект.

Вона буде складатися на даху з двох основних елементів. Перший – це несуча підконструкція, що вирівнює наявний в обов'язковому порядку покрівельний водостічний ухил, що розподіляє навантаження та виконує роль каркаса для наступного укладання чистового покриття. Другий – це покриття, по якому будуть ходити відвідувачі, на ньому будуть стояти меблі. Будуть використані регульовані опори – це найсучасніше та швидке рішення. Регульовані опори витримують навантаження до 1 т, мало важать (у порівнянні з деревом і металом), монтуються у рази швидше, ніж збираються попередні конструкції та мають необмежений термін експлуатації. Єдиний недолік – це їх вартість. Один квадратний метр конструктиву з регульованих опор обійдеться мінімум у 900 гривень (6 опор на 1 кв. м).

Вибравши й встановивши на даху каркас, на нього найкраще монтувати композитну терасову дошку, будь який обраний шовний варіант. Терасна дошка ПВХ дозволить експлуатувати отриманий настил десятиліттями. Він не почорніє, на ньому не буде цвілі та геометрія залишиться незмінною (за умови правильного монтажу, якісної дошки та нормальної експлуатації).

Веранда на даху гастропабу буде орієнтована, у першу чергу, на обслуговування постійних клієнтів. Однак це не означає, що кількість посадкових місць у закладі повинна бути дуже великою. При розрахунках кількості посадкових місць слід прийняти до уваги формат ресторанного закладу, його місце розташування та цільову аудиторію. У деяких випадках кількість посадкових місць може перевищувати середню стандартну кількість, особливо, якщо заклад орієнтований на залучення відвідувачів “з вулиці”.

Однак ряд закладів ресторанного господарства привабливий не тільки для гостей, але й для сторонніх відвідувачів, що не проживають у місті, однак, які охоче проводять час у місцевому ресторані або барі. Для залучення таких гостей можна проводити різноманітні акції, будь це дегустації, тематичні вечори або ж настільки популярні у ряді закладів громадського харчування “щасливий час”. Крім того, нерідко ресторани виступаю в якості майданчиків для проведення різних заходів, у тому числі, корпоративних і сімейних заходів. У тому випадку, якщо ресторан орієнтується на залучення гостей не тільки з кількості проживаючих у місті, не зайвим буде проведення окремої рекламної кампанії, а в ряді випадків також мова йтиме про організацію окремого входу та відповідного оформлення вхідної композиції.

Загальна площа літньої веранди становитиме 150 кв. м. Кількість посадкових місць – 50. Виробничі приміщення, необхідні для готування страв, розташовані у цехах гастропабу “Натура”. Для реалізації проєкту по відкриттю літньої веранди на даху гастропабу необхідно зробити його економічне обґрунтування. Необхідно передбачити витрати на ремонт приміщення, купівлю та встановлення додаткового устаткування, розроблення дизайну приміщення (сюди входять видатки на матеріали, устаткування, заробітну плату працівникам, оплата дизайнера); купівлю необхідних меблів, предметів інтер’єру, аудіо- апаратури.

Також необхідно провести розрахунки витрат на придбання столового посуду, приладів для сервірування, кухонного посуду та реманенту (табл. 3.1). При плануванні експлуатації втрат фарфоро-фаянсового та сортового посуду, а

також столового посуду та столової білизни слід орієнтуватися на норми експлуатаційних втрат.

Таблиця 3.1

Витрати на придбання столового посуду

| Найменування предмету | Норма на 1 місце, шт. | Загальна кількість, шт. | Вартість, грн. | Сума, грн. |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|------------|
| тарілки глибокі       | 4                     | 200                     | 160            | 32000      |
| тарілки дрібні        | 4                     | 200                     | 155            | 31000      |
| ложки для їжі         | 3                     | 150                     | 110            | 16500      |
| ложки чайні           | 2                     | 100                     | 110            | 11000      |
| качани                | 3                     | 150                     | 110            | 16500      |
| ножі                  | 3                     | 150                     | 120            | 18000      |
| усього                | 125000                |                         |                |            |

Ці норми диференційовані по типах об'єктів громадського харчування та встановлені: по посуду, столових приладах, столовій білизні – у відсотках до річного роздрібного товарообігу, – у відсотках до річного роздрібного товарообігу (кожна норма окремо), по виробничому реманенту – у відсотках до планового випуску власної продукції.

Загальна сума витрат на устаткування буде складатися з вартості накриття, технологічного устаткування, меблів, витрат на придбання столового посуду, вартості кухонного посуду та реманенту, системи автоматизації, одягу для персоналу, текстилю, виготовлення вивіски й інформаційних табличок, дизайну папок меню, папок для рахунків, видатки по зношуванню санітарного одягу, реманенту та столового посуду (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на устаткування

| Найменування                           | Сума, тис. грн. |
|----------------------------------------|-----------------|
| елементи декору, озеленення            | 150,0           |
| навіс                                  | 1180,0          |
| меблі                                  | 364,0           |
| витрати на придбання столового посуду  | 125,0           |
| вартості кухонного посуду та реманенту | 15,0            |
| текстиль                               | 16,0            |
| вивіска й інформаційні таблички        | 8,0             |
| дизайн папки меню, папки для рахунків  | 12,0            |
| Усього                                 | 1870,0          |

Меблі для літньої веранди буде придбано на загальну суму 364,0 тис. грн. По мірі розвитку літньої площадки розширюватимуться надавані послуги, меню, можливо, буде придбане додаткове устаткування на етапах реалізації проєкту. Витрати на ремонт і устаткування приміщення літньої веранди гастропабу “Натура” включатимуть витрати на дизайн проєкту літньої веранди, матеріали для оброблення приміщення, закупівлю устаткування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на ремонт і устаткування літнього майданчика, тис. грн.

| Найменування                    | Загальна сума |
|---------------------------------|---------------|
| дизайн проєкт                   | 160,0         |
| матеріали для установки настилу | 480,0         |
| тих устаткування (з/з)          | 120,0         |
| меблі й устаткування            | 1870,0        |
| Усього                          | 2630,0        |

Загальна сума витрат на ремонт і устаткування літньої веранди гастропабу “Натура” складе 2 630,0 тис. грн. Для визначення доцільності пропонуваного проєкту відкриття літньої веранди на даху ресторанного закладу необхідно провести розрахунки економічної ефективності проєкту. Проведемо розрахунки економічної ефективності відкриття літньої веранди на даху гастропабу, передбачувана площа веранди складе 150 кв. м, місткість веранди – 50 посадкових місць. Відзначимо, що у будь який момент може бути збільшена кількість посадкових місць за рахунок встановлення додаткових меблів, наявних у розпорядженні гастропабу “Натура”. Для організації роботи літньої веранди необхідно забезпечити фінансування проєкту, з коштів нерозподіленого прибутку гастропабу “Натура” буде використано 1 300,0 тис. грн., а сума, що залишиться у розмірі 900,0 тис. грн., буде взята у кредит в АТ “Райффайзенбанк Аваль”.

Умови кредитування по банківському кредиту “Експрес” наступні:

- сума кредиту – 900,0 тис. грн.;
- термін кредиту – 36 місяців;

- щомісячний платіж – 28,998 тис. грн.

Для організації роботи літньої веранди необхідно буде залучити на роботу додатково 2 офіціантів, 1 кухаря, 2 адміністраторів веранди (з урахуванням змінної роботи), 1 прибиральника приміщень. Частина виробничих процесів у діяльності літньої веранди буде здійснюватися на наявних виробничих потужностях гастропабу “Натура”. Так, немає необхідності у придбанні кухонного устаткування та технологічного устаткування для готування страв, тому що виробничі потужності ресторанного закладу дозволяють їх використовувати додатково для готування, замовивши для гостей літньої веранди без шкоди для гостей основних банкетних залів ресторану.

Розрахунки фонду заробітної плати містять фонд основної та додаткової заробітної плати працівників, що сформовані у штаті підприємства. Видатки на оплату праці плануються, виходячи з прогнозованої середньої зарплати та прогнозованої чисельності персоналу. Період роботи персоналу становить 6 місяців.

Структура персоналу ресторану та розрахунки фонду оплати праці працівників представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Структура персоналу ресторану та фонд оплати праці

| Посада          | Кількість | Оклад, тис. грн. | Сума за рік, тис. грн. |
|-----------------|-----------|------------------|------------------------|
| кухар 4 розряду | 1         | 12               | 144,0                  |
| адміністратор   | 2         | 9                | 216,0                  |
| офіціант        | 2         | 11,25            | 270,0                  |
| прибиральник    | 1         | 12               | 72,0                   |
| Усього          |           |                  | 702,0                  |

Фонд заробітної плати у рік складе 702,0 тис. грн.

Для просування послуг літнього майданчика на ринок будуть використовуватись наступні методи стимулювання та просування послуг ресторанної організації:

- у всіх розважальних буклетах, де перелічується перелік послуг

харчування у місті, які може одержати клієнт, буде зазначений новостворений літній майданчик;

- оголошення у газетах, що друкують безкоштовні оголошення;
- розсилання інформаційних листів про надавану послугу постійним клієнтам;
- бонусні знижки.

Реклама у журналах залучить прогресивну молодь, а також дружин і чоловіків, не обмежених у часі. Зовнішня реклама зверне увагу людей, що проживають або часто бувають у районі ресторанного закладу. Реклама на радіо адресована зайнятим людям, що багато часу проводять в автомобілі.

У періоді функціонування відкритої літньої веранди ціль реклами неступна:

- інформувати потенційних клієнтів про період знижок або пропозиції нової послуги, а також має за мету робити нагадування. У цьому періоді планується реклама на радіо, зовнішня реклама, а також реклама у журналах. Реклама в Інтернет призначена для різноманітної інтернет-аудиторії.

На етапі відкриття літньої веранди буде припущена більш інтенсивна рекламна кампанія, відзначимо, що у перші місяці загальні витрати на рекламу складуть 80,0 тис. грн., вони будуть включати рекламу на радіо, у журналах, в Інтернет і зовнішню рекламу.

Таблиця 3.5

Рекламна кампанія в перший рік реалізації проєкту, тис. грн.

| Найменування       | Вартість по роках |       |       |       |       |
|--------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|
|                    | 0 етап            | 1     | 2     | 3     | 4     |
| реклама на радіо   | 30,0              | 50,0  | 50,0  | 50,0  | 50,0  |
| реклама у журналах | 20,0              | 40,0  | 40,0  | 40,0  | 40,0  |
| реклама в Інтернет | 10,0              | 30,0  | 30,0  | 30,0  | 30,0  |
| зовнішня реклама   | 20,0              | 40,0  | 40,0  | 40,0  | 40,0  |
| усього             | 80,0              | 160,0 | 160,0 | 160,0 | 160,0 |

У перший і наступні роки витрати на рекламу складуть 160,0 тис. грн. Під час реалізації проєкту витрати на різні види реклами будуть незначно

змінюватися з метою охоплення найбільшої аудиторії.

Розрахуємо економічний ефект відкриття літньої веранди на даху ресторанного закладу. Необхідно зробити прогноз продажів послуг літньої веранди та розрахувати розмір виручки.

У ранковий час на літній веранді буде з 8.00 до 11.00 присутній сніданок для гостей типу шведський стіл. Літня веранда буде працювати до 23.00. Прогноз завантаження літньої веранди показав, що максимальне завантаження планується з 19.00 до 21.00, а також в обідній час – з 13.00 до 15.00 (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз відвідуваності літньої веранди гастропабу “Натура”

| Часовий інтервал   | Відсоток завантаження | Кількість відвідувачів | Середня вартість чека, грн. | Сума, грн. |
|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|------------|
| 08.00-11.00        | 76,0%                 | 38                     |                             |            |
| 11.00-12.00        | 12,0%                 | 6                      | 250,0                       | 1500       |
| 12.00-13.00        | 24,0%                 | 12                     | 250,0                       | 3000       |
| 13.00-14.00        | 44,0%                 | 22                     | 350,0                       | 7700       |
| 14.00-15.00        | 52,0%                 | 26                     | 400,0                       | 10400      |
| 15.00-16.00        | 32,0%                 | 16                     | 450,0                       | 7200       |
| 16.00-17.00        | 44,0%                 | 22                     | 350,0                       | 7700       |
| 17.00-18.00        | 44,0%                 | 22                     | 550,0                       | 12100      |
| 18.00-19.00        | 48,0%                 | 24                     | 650,0                       | 15600      |
| 19.00-20.00        | 52,0%                 | 26                     | 850,0                       | 22100      |
| 20.00-21.00        | 60,0%                 | 30                     | 900,0                       | 27000      |
| 21.00-22.00        | 64,0%                 | 32                     | 850,0                       | 27200      |
| 22.00-23.00        | 40,0%                 | 20                     | 950,0                       | 19000      |
| Усього за 1 день   |                       | 258                    | 566,7                       | 160500     |
| Усього за 1 місяць | 4815000               |                        |                             |            |

Середня вартість чека на одного відвідувача також змінюється протягом дня, більш високий даний показник у вечірній час – 650-950 грн., у ранковий час – 250 грн. На основі прогнозу відвідуваності можна зробити прогноз прибутку літнього майданчика. Аналіз діяльності гастропабу “Натура” показав, що собівартість сировини звичайно становить 30-35% від загального доходу підприємства. Для прогнозу прибутку літнього майданчика буде враховуватись розмір собівартості сировини на рівні 35% від доходу, таким чином, при доході на місяць у сумі 4 815,0 тис. грн. на місяць собівартість складе 1 685,25 тис.

грн. Прогноз прибутки наведено у табл. 3.7. Популярність літнього майданчика буде поступово збільшуватися та, відповідно, збільшуватиметься завантаженість – з 40% у перший рік роботи до 63% на п'ятий рік роботи.

Таблиця 3.7

Прогноз прибутку літнього майданчика

| Показник                      | роки      |           |           |           |           |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
| Завантаженість                | 40,0%     | 50,0%     | 55,0%     | 60,0%     | 63%       |
| Кількість відвідувачів у день | 258       | 300       | 330       | 360       | 378       |
| Дохід за день, грн.           | 160500,0  | 170000,0  | 187000,0  | 204000,0  | 214200,0  |
| Дохід за місяць, грн.         | 4815000,0 | 5100000,0 | 5610000,0 | 6120000,0 | 6426000,0 |
| Собівартість, грн.            | 1685250,0 | 1785000,0 | 1963500,0 | 2142000,0 | 2249100,0 |
| Прибуток, грн.                | 3129750,0 | 3315000,0 | 3646500,0 | 3978000,0 | 4176900,0 |

Загальна сума витрат на відкриття літнього майданчика гастропабу “Натура” складає 8 397,99 тис. грн. Період підготовки та відкриття ресторану займе 2 місяці. Необхідна сума коштів для відкриття ресторану на даху ресторанного закладу буде взята к кредит в АТ “Райффайзенбанк Аваль” на 3 роки, відсоткова ставка складе 9,9%, сума щомісячного платежу складе 28,998 тис. грн. (аннуїтетний платіж). Валовий прибуток становитиме у перший рік реалізації проекту 3 129,8 тис. грн., у другий – 3 315,0 тис. грн., до п'ятого року реалізації проекту він збільшиться до 4 176,9 тис. грн. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економічна ефективність проекту, тис. грн.

| Показник                     | Роки, тис. грн. |       |       |       |       |       |
|------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                              | 0               | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
| 1                            | 2               | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| дизайн проекту               | 160,0           | -     | -     | -     | -     | -     |
| устаткування літньої веранди | 2470,0          | -     | -     | -     | -     | -     |
| амортизація                  | -               | 68,6  | 68,6  | 68,6  | 68,6  | 68,6  |
| виплата кредиту              | -               | 348,0 | 348,0 | 348,0 | -     | -     |
| рекламні заходи              | 80,0            | 160,0 | 160,0 | 160,0 | 160,0 | 160,0 |
| оренда площі даху            | -               | 240,0 | 240,0 | 240,0 | 240,0 | 240,0 |

продовження табл. 3.8

| 1                               | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| демонтаж і встановлення веранди | -       | 20,0    | 20,0    | 20,0    | 20,0    | 20,0    |
| зберігання веранди              | -       | 36,0    | 36,0    | 36,0    | 36,0    | 36,0    |
| заробітна плата                 | -       | 702,0   | 702,0   | 702,0   | 702,0   | 702,0   |
| відрахування з ФОП              | -       | 212,0   | 212,0   | 212,0   | 212,0   | 212,0   |
| витрати, усього                 | 2710,0  | 1786,55 | 1786,55 | 1786,55 | 1438,57 | 1438,57 |
| прибуток валовий                | -       | 3129,8  | 3315,0  | 3646,5  | 3978,0  | 4176,9  |
| прибуток до оподаткування       | -       | 1343,2  | 1528,4  | 1859,9  | 2539,4  | 2738,3  |
| податок на прибуток             | -       | 268,63  | 305,68  | 371,98  | 507,88  | 547,66  |
| чистий прибуток                 | -       | 1074,6  | 1222,8  | 1488,0  | 2031,5  | 2190,7  |
| чисті грошові потоки            | -2710,0 | 1143,1  | 1291,3  | 1556,5  | 2100,1  | 2259,2  |

Витрати на відкриття літньої веранди будуть складатися з витрат на дизайн проєкту; ремонт даху, встановлення настилу та навісів, купівлю необхідних меблів і устаткування, проведення комунікацій; рекламні заходи; оренду площі даху. Загальна сума первісних витрат складе 2 710,0 тис. грн. У наступні роки необхідно буде оплачувати демонтаж і встановлення веранди, а також її зберігання на складі. Загальні витрати на встановлення та демонтаж літньої веранди складуть 20,0 тис. грн. у рік, на зберігання веранди – 36,0 тис. грн. у рік. Розмір витрат на рекламні заходи складе 160,0 тис. грн. Загальна сума витрат щорічно становитиме 1 786,55 тис. грн.

Ріст завантаженості літньої веранди складе у перший рік 40% у середньому у період квітень – жовтень, у другий рік завантаженість збільшиться на 10% до 50%; у третій і четвертий роки збільшення завантаженості складе 5%, надалі ріст завантаженості літньої веранди знизиться до 3% щорічно. Чистий прибуток у перший рік складе 1 074,6 тис. грн. і до п'ятого року реалізації проєкту збільшиться до 2 190,7 тис. грн.

Аналіз ефективності проєкту відкриття літньої веранди представлено у табл. 3.9. Чистий наведений дохід (NPV) представляє собою величину різниць результатів інвестиційних витрат за розрахунковий період, наведених по одному моменту часу, тобто з врахуванням дисконтування грошового потоку результатів) й інвестиційних вкладень (витрат) і дорівнює 13 057,59 тис. грн.

Таблиця 3.9

## Аналіз ефективності капітальних вкладень

| Роки | Початкові інвестиційні витрати (-) і чисті грошові потоки, тис. грн. | Дисконтований множник при ставці "R", рівної 20% | Реальна вартість, тис. грн. | Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн. |
|------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| 0    | -2710,00                                                             | 1                                                | -2710                       | -2710                                             |
| 1    | 1143,13                                                              | 0,833                                            | 952,2275                    | -1757,77                                          |
| 2    | 1291,33                                                              | 0,694                                            | 896,1832                    | -861,589                                          |
| 3    | 1556,5                                                               | 0,579                                            | 901,231                     | 39,64178                                          |
| 4    | 2100,1                                                               | 0,482                                            | 1012,254                    | 1051,895                                          |
| 5    | 2259,2                                                               | 0,402                                            | 908,2109                    | 1960,106                                          |
| NPV  |                                                                      |                                                  |                             | 1960,106                                          |

Розрахунки економічних показників проєкту відкриття літньої веранди на даху ресторанного закладу показав його ефективність. Проєкт окупиться на третій рік роботи. Можна зробити висновок, що відкриття літньої веранди на даху підприємства харчування буде мати позитивний ефект і принесе додатковий прибуток підприємству.

Аналітичні дослідження фахівців готельного бізнесу показували, що при збільшенні спектру надаваних послуг ресторанными закладами це приводить до збільшення завантаженості залежно від спеціалізації закладу харчування. Таким чином, можна припустити, що відкриття літньої веранди дозволить підвищити конкурентоспроможність гастропабу та залучити додаткових гостей.

### **3.2. Заходи з удосконалення калькуляції собівартості готової продукції та управління запасами для гастропабу "Натура" шляхом створення та впровадження програмного забезпечення**

Аналіз проведених опитувань показав, що основними проблемами ресторанного бізнесу під час кризи є:

- відвідуваність (33%);
- складнощі з подальшим розвитком бізнесу (24%);
- конкуренція (17%);

- взаємини з постачальниками (16%).

Проведені маркетингові дослідження з виявлення проблем ресторанного бізнесу у м. Тернопіль також підтвердили, що на перше місце постає проблема відвідуваності ресторанів.

Виникнення ринкових структур, розвиток ринкових відносин, а надалі перетворення їх у цивілізовану форму засноване на трьох найважливіших принципах:

1. Бажання товаровиробника та розвиток підприємництва.
2. Формування різних форм власності, розвиток ринкової інфраструктури.
3. Вільні ринкові ціни, засновані на попиті та пропозиції.

На наш погляд, український ринок не зміг ефективно використовувати ці перераховані вище принципи у повному ступені. Через випереджальний ріст цін у порівнянні з доходами населення і подорожчанням страв і кулінарних виробів відбувся відтік відвідувачів з підприємств громадського харчування.

Розроблення ефективної системи розрахунків собівартості готової продукції можливе лише, як частина загальної системи обліку та планування виробництва, тому що при розрахунках собівартості використовується дуже багато оперативних даних по ходу поточного виробництва, нормах видатку покупних сировини та матеріалів і даних по номенклатурі, що витікають з вільних залишків на складах і багато іншої інформації, яку можна розрахувати тільки через їх комплексну систему планування й обліку виробництва, невід'ємною та важливою частиною якої повинна стати підсистема розрахунків собівартості.

Господарські процеси можна представити у вигляді безперервного просування продуктів харчування через послідовні фази перероблення, транспортування, зберігання, маніпулювання тощо аж до кінцевих отримувачів цих цінностей, тобто споживачів або інвесторів. На практиці різні технічні, організаційні й економічні фактори приводять до того, що це просування може бути безперервним лише в умовах системного підходу. Це справедливо як на

макро-, так і на мікрорівні. Матеріальні цінності зазнають перероблення, процеси якого мають певну тривалість. Найчастіше через ряду технічних і організаційних причин не вдається синхронізувати потоки між конкретними господарюючими суб'єктами таким чином, щоб у них не було перерв. Також трапляється, що, з економічної точки зору, така синхронізація, що виключає перерви, просування (постачання) виявляється нерациональною. Може виявитися більш вигідним, щоб процеси просування протікали з певною дискретизацією, оскільки транспортування малих партій економічно нерентабельне. Це призводить до перерв у переміщенні, які обумовлюють формування запасів. У межах мікроекономічного підходу це просування відбувається усередині господарюючого суб'єкта-підприємства. Залежно від характеру підприємства (виробниче, торговельне, сервісне тощо), воно може бути простим або більш-менш складним.

Тут присутні потік зовнішніх поставок від постачальника й потік зовнішніх поставок до одержувачів (наприклад, роздрібним торговельним фірмам). На самому підприємстві підтримуються запаси й виконуються процеси маніпулювання як на “вході” (при отриманні товару), так і на “виході” (при продажу).

Підтримка запасів є слідством не тільки неможливості синхронізувати одержання й продаж товару з метою запобігання його скупчення. Запаси можуть бути також необхідні для комплектації асортиментів, підтримки постійної готовності задовольняти потреби клієнтів тощо. У деяких випадках зберігання виконує виробничі функції, наприклад, дозрівання сезонних продуктів.

Набагато складніше процеси просування, а також формування й підтримки запасів на виробничих, особливо ресторанних підприємствах. У їхній структурі можна виділити три основні фази просування (рис. 3.1): закупівлі (постачання); проведення; дистрибуція (збут).

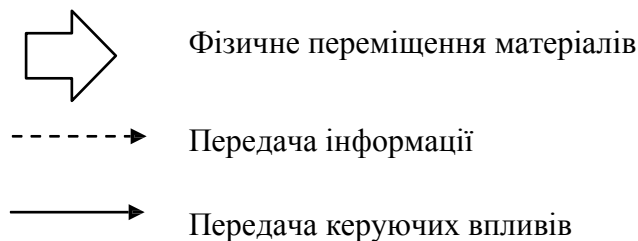


Рисунок 3.1. Просування матеріалів на торговельному підприємстві

За допомогою цих потоків підприємство взаємодіє із зовнішніми системами. У свою чергу, усередині підприємства також виділяються процеси просування, маніпулювання, зберігання, а також підтримки запасів.

Виробничі процеси, особливо на великих підприємствах зі складною структурою, що вимагають забезпечення різноманітним асортиментами сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують і зовнішніми послугами, досить складні. Це просування забезпечується технічною інфраструктурою, тобто транспортними засобами, будинками та складськими спорудженнями, складським і маніпуляційним устаткуванням, а також транспортним упакуванням.

Макроекономічний аспект – це сукупність процесів просування матеріальних цінностей у народному господарстві, величина та структура підтримуваних запасів, а також технічна інфраструктура, що обумовлює процеси просування та підтримування запасів.

Безперебійність інформаційних процесів у значній мірі залежить від їхньої інфраструктури, яку утворюють:

- системи класифікації та кодування матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, виробів, товарів);
- супровідна документація (прибутково-видаткові накладні, рахунки-фактури, відомості, шляхові аркуші тощо);
- системи кодування документів, контрактів, елементів власної організаційної структури та робочих місць;
- системи документообігу й інструкції з їхнього ведення;
- оброблення групування й агрегування інформації у різних тимчасових аспектах, а також для різних організаційно- розпорядницьких функцій;
- технічні засоби видачі, оброблення, нагромадження й узагальнення інформації (комп'ютери, периферійне устаткування, системи зв'язку).

Таким чином, інформаційні процеси також представляють собою сукупність потоків і ресурсів (баз даних) з усією технічною інфраструктурою, що забезпечує користування інформацією при управлінні процесами і просуванням матеріальних цінностей.

Розроблювальна автоматизована система повинна виконувати:

1. комплексну автоматизацію розрахунків собівартості готової продукції;
  - обліку й планування виробництва;
  - видатку сировини та матеріалів на виготовлення готової продукції;
  - складського обліку як невід'ємної частини виробничого обліку;
2. оформляти:
  - факти поступлення сировини та матеріалів від постачальників;
  - факти випуску партій готової продукції та видатків матеріалів;
3. вести облік сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції

на складах підприємства;

4. дозволяти розраховувати середню собівартість покупних матеріалів;

5. дозволяти розраховувати собівартість готової продукції при виготовлення кожної партії готової продукції;

6. одержувати всю необхідну звітність.

Вершиною всієї функціональності розроблювальної системи повинен стати звіт про поточну собівартість одиниці готової продукції. Звіт будується по нормах видатків матеріалів на основі даних про середню собівартість покупних матеріалів і встановлених планових невиробничих програм; автоматизацію розрахунків собівартості готової продукції й обліку виробництва умовно можна розділити на три блоки:

- заповнення довідників;
- заповнення документів і рух реєстрів;
- формування звітів.

Завдання розроблення ІС повинні включати наступні підзавдання:

- ведення довідників і реєстрів відомостей;
- розрахунки собівартості покупних матеріалів;
- розрахунки собівартості готової продукції;
- оформлення фактів випуску готової продукції та видатків матеріалів;
- ведення складського обліку для матеріалів і готової продукції;
- отримання звітності по виробництву.

Завдання автоматизації процесу ведення довідників, використовуваних при роботі, містить у собі ведення наступних довідників:

- номенклатура сировини, матеріалів і готової продукції;
- норми видатку сировини та матеріалів на виготовлення одиниці кожної номенклатури готової продукції;
- список видів номенклатури;
- список типів номенклатури;
- класифікатор одиниць вимірювання;
- список власних цехів підприємства;

- список виробничих підрозділів;
- список місць зберігання сировини, матеріалів і готової продукції;
- список кодів операцій.

Завдання розрахунків собівартості покупних матеріалів полягає в обліку матеріалів, що надходять на підприємство і що рухаються по всіх господарських операціях як у кількісному, так і у вартісному обліку. Наявність обліку будь якого матеріалу по двох показниках (сума та кількість) дозволяє у будь який момент часу обчислити необхідну собівартість даного матеріалу, залишки якого є на складах підприємства. При кожному новому поступленні матеріалу від постачальника (можливо вже по іншій ціні) змінюється не тільки кількість, але й вартість усього обсягу збереженого матеріалу, а, значить, змінюється і його собівартість. При кожному наступному русі (переміщення по складах, списання на випуск готової продукції або списання на брак тощо) матеріал повинен списуватися як у кількісному так і у вартісному вираженні, виходячи з собівартості, що сформувалася. При оформленні випуску партії готової продукції собівартість одиниці готової продукції цієї партії й усієї партії цілком повинна розраховуватися також виходячи зі сформованої собівартості використовуваних матеріалів.

Завдання розрахунків собівартості готової продукції полягає в автоматичному розрахунку собівартості одиниці готової продукції при проведенні партії готової продукції, а також у розрахунках собівартості всієї партії. Розрахунки собівартості одиниці готової продукції на будь який момент часу, виходячи з середньої собівартості вхідних до складу цієї готової продукції компонентів на даний момент часу. Доцільно по-різному реалізувати такі розрахунки у вигляді звіту, який можна побудувати у будь який момент.

Завдання оформлення фактів випуску готової продукції повинно дозволяти фіксувати у системі факт випуску готової продукції з вказанням дати виготовлення, підрозділу, у якому здійснений випуск, і складу, на який оприбуткована готова продукція. Система повинна дозволяти вводити список номенклатури готової продукції із вказівкою найменування, обраного з

довідника номенклатури, і випущеної кількості. При цьому система повинна виконувати розрахунки необхідної кількості матеріалів, яка потрібно на виробництво заданого переліку готової продукції у заданій кількості на підставі норм видатку. Система повинна дозволяти коректувати сформований список матеріалів по номенклатурі та кількості, якщо фактичний видаток матеріалів на даний випуск готової продукції відрізняється від розрахункового. При цьому сировина та матеріали, однакові для різних позицій готової продукції, підсумовуються, у результаті чого формується зведена відомість видатку сировини та матеріалів, витрачених фактично на цей випуск. Якщо матеріали зберігаються на різних складах, то система повинна дозволяти обирати склад видатку для кожного матеріалу зі списку видаткових матеріалів. При виборі складу система повинна інформувати користувача про залишки даного матеріалу на обраному складі. Однак, якщо всі матеріали зберігаються на одному складі, то система повинна дозволяти ввести цей склад один раз і далі автоматично заповнювати його для кожного матеріалу, що витрачається.

Основне завдання проведення економічного дослідження з впровадження І С “Розрахунки собівартості страв на платформі “1 С для України: Підприємство 8” полягає у визначенні величини економічного ефекту від впровадження продукту. Мета проведених розрахунків – визначення термінів окупності розроблюваної системи.

Розрахунки собівартості програмного продукту – це, як правило, сукупність витрат на розроблення програмного продукту, які поділяються на наступні статті видатків:

- основна заробітна плата;
- накладні видатки.

Розрахунки заробітної плати проводиться відповідно до трудомісткості програмного продукту. Плановий фонд робочого часу за місяць становить 22 дні по 8 годин, разом – 176 годин на місяць. На розроблення програмного продукту потрібно витратити 1,5 місяці. Таким чином, загальний обсяг часу, витрачений на розроблення програми, склав 264 години. Середній розмір

окладу розроблювача становить 18 000 грн. разом з нарахуваннями (включаючи ЄСВ у розмірі 22 %). Годинна тарифна ставка – 102 грн. у годину. Основна заробітна плата за розроблення рекомендованої інформаційної системи визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{осн}} = C_{\text{нп}} * T_{\text{нп}}, \quad (3.1)$$

де  $C_{\text{нп}}$  – собівартість написання програми, який становить 1,5 місяця

$T_{\text{нп}}$  – час написання програми, який становить 1,5 місяця.

$$ЗП_{\text{осн}} = 102 * (1,5 * 176) = 26928 \text{ грн.}$$

У собівартість написання програмного продукту включені витрати, пов'язані з обслуговуванням і організацією створення програми. У цьому випадку – це видатки на електроенергію, споживану комп'ютером за час створення програми й амортизаційні відрахування.

Таблиця 3.10

Витрати на електроенергію для роботи програміста

| Вид обладнання | Кількість (шт.) | Потужність, кВт | Вартість 1 кВт/год., грн. | Час роботи устаткування, година | Сума витрат, грн. |
|----------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Ноутбук        | 1               | 0,3             | 3,4                       | 264                             | 269,28            |

У табл. 3.10 виконані розрахунки по витраті ресурсів на електроенергію за формулою:

$$\text{Сума} = (M * C) * T, \quad (3.2)$$

де  $M$  – потужність, кВт;

$C$  – вартість 1 кВт/год., грн.;

T – час роботи устаткування, год.

Розрахуємо річну суму амортизаційних відрахувань, тому що устаткування є у наявності у гастропабу “Натура”.

У табл. 3.11 розрахована сума амортизаційних відрахувань за період розроблення програмного продукту для ресторанного закладу у часі.

Таблиця 3.11

Розрахунок амортизаційних відрахувань для реалізації пропозицій

| Вид обладнання | Первісна вартість, грн. | Кількість робочих місяців | Норма амортизації, % | Сума амортизаційних відрахувань, грн. |
|----------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Ноутбук        | 23 000                  | 1,5                       | 12,5                 | 384,11                                |

$$\begin{aligned} \text{Сума накладних видатків} &= \text{витрати на електроенергію} \\ &+ \text{амортизаційні відрахування} \end{aligned} \quad (3.3)$$

Сума накладних видатків становить:  $269,28 + 384,11 = 653,39$  грн.

За рахунок використання безкоштовних версій програмних продуктів вдалося знизити вартість експлуатаційних матеріалів до нуля.

Розрахунки витрат наочно представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Калькуляція витрат на розроблення програмного продукту

| Стаття витрат                         | Сума витрат, грн. |
|---------------------------------------|-------------------|
| Загальна сума з/п                     | 26928             |
| Накладні видатки, у т. ч. амортизація | 653,39            |
| Разом                                 | 27620             |

Таким чином, витрати на розроблення програми становлять 27620 грн.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### **4.1. Надзвичайні ситуації, викликані пожежами, вибухами, техногенними та природними причинами**

До основних вражаючих факторів ядерного вибуху відносять: ударну повітряну і сейсмічну хвилю; світлове випромінювання ядерного вибуху; проникаючу радіацію; радіоактивне забруднення; електромагнітний імпульс. Масштаби можливих уражень залежать від потужності і виду вибуху, ступеня захищеності об'єкта, місця розміщення, від середовища, де відбувся вибух, а також від ряду інших причин. Ядерні та термоядерні вибухи мають комбіновану вражаючу дію. Це означає, що всі уражаючі фактори вибуху діють майже одночасно на різні об'єкти. При повітряному вибухові основними вражаючими факторами є: повітряна ударна хвиля, проникаюча радіація, світлове випромінювання і електромагнітний імпульс. Максимальна ефективність ураження наземних об'єктів ударною хвилею досягається вибором оптимальної висоти вибуху. При наземному (надводному) вибухові вражаючими факторами є: ударна хвиля, світлове випромінювання, проникаюча радіація, електромагнітний імпульс, широкі зони радіоактивного забруднення, а також ударні хвилі у ґрунті та воді.

Залежно від надмірного тиску і швидкісного напору повітря виникають різні пошкодження у людей і тварин, які за складністю ураження поділяються на легкі, середні, важкі і дуже важкі. Легкі травми виникають при надмірному тиску 20-40 кПа і характеризуються вивихами, тимчасовим пошкодженням слуху, контузіїю. Середні травми виникають при надмірному тиску 40-60 кПа і виявляються в контузії, пошкодженні органів слуху, вивихах кінцівок, кровотечі з носа і вух, розривах барабанних перетинок. Важкі травми виникають при надмірному тиску 60-100 кПа і характеризуються важкими

контузіями, переломами кінцівок, часто відкритими, сильними кровотечами з носа і вух. Дуже важкі травми виникають при надмірному тиску понад 100 кПа. Для них характерні переломи кісток, розриви внутрішніх органів (печінки, селезінки, нирок, легенів та інших), відкриті переломи кінцівок, струси мозку, переломи хребта. Характер руйнувань від ударної хвилі залежатиме від потужності та виду вибуху, рельєфу місцевості, щільності забудови, міцності будівель, матеріалу забудови, технології спорудження тощо.

Зовнішньою межею ядерного ураження вважається умовна лінія на місцевості, де надмірний тиск повітряної ударної хвилі 10 кПа. З метою визначення характеру руйнувань і встановлення обсягу рятувальних та інших невідкладних робіт залежно від надмірного тиску у фронті ударної хвилі осередок ядерного ураження умовно поділяють на чотири зони. Зона повних руйнувань характеризується надмірним тиском понад 50 кПа і руйнуванням або сильною деформацією всіх несучих конструкцій і елементів споруди, утворенням суцільних завалів. Підземні (підвальні) частини споруд значно менше руйнуються. Повністю руйнуються житлові, тваринницькі та інші виробничі споруди, протирадіаційні укриття (ПРУ), герметичні сховища поблизу центру вибуху. До 75% герметичних сховищ і до 90% підземних комунально-енергетичних мереж зберігаються. Зона сильних руйнувань має надмірний тиск від 30-50 кПа. Руйнування виникають при надмірному тиску: багатоповерхових будинків – 25-30 кПа, малоповерхових будівель – 25-35 кПа, споруд виробничого типу – 30-50 кПа. Деформується більша частина несучих конструкцій. Можуть залишатися частково стіни і перекриття нижніх поверхів. Утворюються завали. У зоні середніх руйнувань більшість несучих конструкцій зберігається, лише частково деформується. Зберігається основна частина стін з можливими тріщинами в зовнішніх стінах і провалами в окремих місцях, але при цьому другорядні та частина несучих конструкцій можуть бути зруйновані повністю. Герметичні сховища і частина ПРУ не пошкоджуються. Середніх руйнувань зазнають багатоповерхові споруди при надмірному тиску 10-20 кПа, малоповерхові будівлі – 15-25 кПа, виробничі споруди – 20-30 кПа. На

комунально- енергетичній мережі деформуються і руйнуються окремі опори повітряних ліній електропередачі, пошкоджуються технологічні трубопроводи. У зоні слабких руйнувань руйнуються вікна, двері, легкі перегородки, з'являються тріщини, в основному в стінах верхніх поверхів. Підвали й нижні поверхи зберігаються. Незначні руйнування і пошкодження на комунально-енергетичній мережі. Слабкі руйнування будівель усіх типів виникають при надмірному тиску 7-20 кПа.

Світлове випромінювання ядерного вибуху – це потік променистої енергії, який включає ультрафіолетові, видимі та інфрачервоні промені. Джерелом світлового випромінювання є вогняна куля в центрі вибуху, яка складається з повітря і розжарених продуктів вибуху. Зі збільшенням вогняної сфери (при повітряному вибуху), температура на її поверхні знижується. Коли така куля досягає максимальних розмірів (діаметром 200-5000 м), температура на її поверхні дорівнює 8000...100000 °С (температура на поверхні Сонця ~6000°С). Залежно від потужності ядерного вибуху світлове випромінювання може тривати від кількох секунд до десятків секунд. 79 Вражаюча дія світлового випромінювання визначається світловим імпульсом – кількістю світлової енергії, яка припадає на 1 м<sup>2</sup> (або на 1 см<sup>2</sup> ) освітленої поверхні, розміщеної перпендикулярно поширенню випромінювань протягом всього часу існування світлового потоку ядерного вибуху.

Світловий імпульс вимірюється в джоулях на квадратний метр (Дж/м<sup>2</sup>). Величина світлового імпульсу залежить від потужності та виду ядерного вибуху, відстані освітлювальної поверхні до місця вибуху і атмосферних умов. Світловий імпульс пропорційний потужності ядерного вибуху і обернено пропорційний квадрату до центра вибуху. Світловий імпульс швидко зменшується зі збільшенням відстані від центру вибуху за рахунок його поглинання повітрям. Світловий імпульс може значно зменшуватись при наявності туману, пилу, снігу, дощу. В умовах промислових міст, де атмосфера насичена частинками диму і пилу, ступінь впливу світлового випромінювання у десятки разів менший, ніж у сільській місцевості.

## **4.2 Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу**

Для ефективного виконання виробничих функцій необхідне суворе дотримання діючих правил охорони праці у ресторанній галузі. Електромеханічне обладнання є джерелом підвищеної небезпеки, і до його експлуатації пред'являються підвищені вимоги. Система охорони праці у гастропабі “Натура” функціонує згідно із Законом України “Про охорону праці”. У загальному, законодавство про охорону праці складається із вищезазначеного Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України “Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності” та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Значну частину робочого часу працівники ресторанних цехів перебувають у безпосередній близькості з електричним апаратом і зазнають інтенсивного теплового впливу від розігрітих поверхонь, а також самоповітряних потоків, що охоплюють людину при відкриванні дверцят жарильних і пекарських шаф тощо. Крім того, на них впливають променисті потоки енергії, що виникають від розпечених конфорок плит, сковорід, ІФ-випромінювачів й інших розігрітих поверхонь. Відповідно, проведення досліджень впливів тепловиделений від теплових апаратів на мікроклімат робочої зони відіграє важливе значення.

Упродовж функцінування гастропабу “Natura” використовувались різні моделі устаткування (телових апаратів), що споживають менше потужності при такій самій продуктивності і габаритних розмірах. На сучасному рівні торгово-технологічне устаткування ресторанної галузі, що пропонується різними фірмами-виробниками, значно різниться за якістю виробництва, ступенем автоматизації, надійністю та зручністю при експлуатації. Виробники устаткування використовують дорогі матеріали, сучасні засоби контролю і

управління процесом, працюють у напрямку скорочень питомих витрат електроенергії. Експлуатація сучасного технологічного устаткування дозволяє найбільш ефективно реалізувати виробничу програму закладу ресторанного господарства при максимальній економії енергетичних ресурсів, мінімальній кількості працівників і раціональному використанні виробничих площ. Отже, вирішення цих завдань дозволить інтенсифікувати виробничі процеси на виробництвах закладів ресторанного господарства, значно поліпшити якість своєї продукції і знизити її собівартість.

Гарячий цех підприємства відноситься до теплонапружених приміщень з тепловиділеннями, що сягає 290 - 348 Вт/м<sup>3</sup>. Відповідно, санітарні умови праці у цеху у багатьох випадках є несприятливими. На сьогоднішній день ця проблема розглянута нормативними документами, у яких застережені гранично припустимі температури повітря. Досліджень же по впливу тепловиділень на мікроклімат у робочій зоні електричного апарата ресторанів взагалі не проводилося. Електричне устаткування повинно вчасно проходити технічне планове обслуговування, ремонт, профілактичні випробування й інші види обслуговування, що забезпечують його справну роботу. До роботи на електричному устаткуванні допускаються особи, що мають необхідну групу електробезпеки, що пройшли медогляд, що не мають протипоказань по стану здоров'я, що пройшли інструктаж із правил експлуатації й техніці безпеки. Для забезпечення безпеки при користуванні електричним устаткуванням, апаратурою й електроустановками на підприємстві повинні бути реалізований ряд організаційних і технічних заходів, покликаних захистити працівників від поразки електрикою.

Система цих заходів містить такі заходи, як:

- заходи щодо організації діючої роботи електроустаткування і його експлуатації відповідно до інструкції та правил;
- заходи технічного характеру;
- організаційні заходи, у тому числі адміністративного характеру;
- забезпечення працівників електрозахисними засобами.

## ВИСНОВКИ

Вибір методичної основи проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємства необхідно зупинити на кількісних методах, за умови визначення відповідності якісних показників певним кількісним значенням. Оскільки керування підприємством повинне не тільки опиратися на ретроспективні дані й результати їх обробки, але й оцінювати перспективи розвитку компанії, виявляючи потенційні можливості росту. При цьому доцільно не окремий розгляд показників, що характеризують розвиток підприємства, а досліджувати результат їх системних взаємозв'язків. При цьому вибір даних показників повинен базуватися на результатах емпіричних досліджень. Крім того, у ході оцінки інноваційного потенціалу підприємства потрібно урахувувати фактори зовнішнього середовища підприємства, які здатні безпосередньо вплинути на його діяльність.

Важливо відзначити, що необхідно не тільки досягнути підвищення інноваційного потенціалу підприємства, але й максимально його використовувати. Тільки у такому випадку, на нашу думку, можна досягтися позитивної динаміки в зміні інноваційної активності як результату реалізації інноваційного потенціалу підприємств ресторанного виробництва в регіоні.

В якості основних проблем, що перешкоджають формуванню інноваційного потенціалу на ресторанных підприємствах, позначені економічні, технологічні, маркетингові й організаційні.

Також визначене, що найбільш важкоподоланими перешкодами на шляху реалізації інноваційного потенціалу є наступні:

- недосконалість законодавчої бази й методичних документів для розвитку інноваційної діяльності на підприємствах;
- недостатній ступінь розвитку вітчизняного ринку інновацій і трансферу технологій;

- обмеженість фінансових можливостей розвитку інноваційного потенціалу;
- невідповідність техніко-технологічних умов роботи підприємств рівню впроваджуваних інновацій;
- недолік кваліфікованих кадрів;
- низька грамотність зацікавлених відділів ресторанних підприємств у галузі підготовки й оформлення статистичної звітності про здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.

Відповідно до теми випускної кваліфікаційної роботи був розроблений проєкт організації літньої веранди на даху ресторанного підприємства. Дослідження показують, що відкриття літньої веранди може підвищити загальний обіг ресторану на 30%. Для цього необхідно вдале ме-стоположення, стильне оформлення, цікаве меню й інші нюанси. Передбачувана площа веранди складе 150 кв.м., місткість веранди – 50 посадкових місць.

Загальна сума витрат на ремонт і устаткування літньої веранди гастропабу “Натура” складе 2 630,0 тис. грн. Для організації роботи літньої веранди необхідно буде залучити на роботу додатково офіціантів, кухаря, адміністратора веранди (з урахуванням змінної роботи), прибиральника приміщень. Частина виробничих процесів у діяльності літньої веранди буде здійснюватися на наявних виробничих потужностях гастропабу “Натура”.

У ранковий час літній веранді буде з 8.00 до 11.00 пропонуватися сніданок типу “шведський стіл”. Веранда буде працювати до 23.00. Прогноз завантаження літньої веранди показав, що максимальне завантаження планується з 19.00 до 21.00, а також в обідній час з 13.00 до 15.00

Валовий прибуток становитиме у перший рік реалізації проєкту 3 129,8 тис. грн., у другий – 3 315,0 тис. грн., до п'ятого року реалізації проєкту він збільшиться до 4 176,9 тис. грн. Чистий прибуток у перший рік складе 1 074,6 тис. грн., і до п'ятого року реалізації проєкту збільшиться до 2 190,7 тис. грн. Розрахунки економічних показників проєкту відкриття літньої веранди на даху ресторанного закладу показали його ефективність. Проєкт окупиться на

третій рік роботи. Можна зробити висновок, що відкриття літньої веранди на даху гастропабу “Натура” буде мати позитивний ефект і принесе додатковий прибуток підприємству.

Аналітичні дослідження фахівців ресторанного бізнесу показали, що при збільшенні спектра надаваних послуг закладами харчування це приводить до збільшення завантаженості торгівельних залів залежно від спеціалізації ресторанного підприємства. Таким чином, можна припустити, що відкриття літньої веранди дозволить підвищити конкурентоспроможності гастропабу “Натура” та залучити додаткових споживачів продукції громадського харчування.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка та прогнозування. 2012. № 2. С. 9-26.
2. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
3. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності // Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
4. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.
5. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
6. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
7. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.
8. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник НУ “Львівська політехніка”. 2012. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 72-77.
9. Замула О. О., Пітя В. С. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. Харків: НТУ “ХПІ” 2012. 80 с.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76.
11. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

12. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.

13. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. II. С. 200-204.

14. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект // Сталий розвиток економіки. 2012. № 5. С. 299.

15. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // НТУУ “КПІ”. Маркетинг в Україні, 2011. №1 (7). – С. 36-39.

16. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

17. Купчак Б. Ф. Напрями активізації інноваційних процесів у сфері малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 10 С. 239-244.

18. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 3-тє вид., переробл., доп. К.: Альтерпрес, 2005. 436 с.

19. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.

20. Малюта Л. Я., Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Економічний вісник Донбасу. 2023. Вип.2 (72), С. 62-72

21. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320 с.

22. Мельник Л. М., Паляниця В. А. До програми розвитку туризму в післякризовий період. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному

вимірах”: зб. тез доповідей (01-02 червня 2022 р.) / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с. С. 30-31.

23. Мельник Л. М., Паляниця В. А., Нагорняк Г. С. Окреслення основних проблем та преспектив розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку» (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 80-81.

24. Мендела І. Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами ресторанного бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. Вип. 9 (1). С. 125-129.

25. Михайлишин М., Паляниця В. А. Розширення сфер виробництва та надання послуг підприємствами готельно-ресторанного господарства як можливість їх сталого розвитку у системі сервісного забезпечення. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“ (05 листопада 2021 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 38-41. (Розвиток соціально-економічних систем мікро-, мезо- і макрорівня: конфлікт традиційних моделей та економічних реалій ХХІ століття).

26. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монограф. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

27. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/11\\_0/295\\_302.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf)

28. Нагорняк Г. С., Кузь Т. І., Паляниця В.А. Визначення ролі закладів ресторанного господарства у соціально-економічному зростанні країни.

Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: „Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур“ (23 квітня 2020 року). Тернопіль : ТНТУ, 2020. С. 60–61.

29. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 348с.

30. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.

31. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2017\\_21\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20)

32. Пазюк Н. О., Паляниця В. А. Інноваційні напрямки маркетингових комунікацій у ресторанному бізнесі як чинник відновлення сфери гостинності. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: „Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу“ (18 листопада 2022 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 78-79.

33. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URL <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

34. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.

35. Ратинський В. В., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 1297-1305.

36. Рачинська Г. В., Лісовська Л. С. Визначення та оцінювання інноваційної привабливості підприємств. Вісник НУ “Львівська політехніка”, 2010. Вип. № 628 “Проблеми економіки та управління”. С. 272-276.

37. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

38. Смирнов В. М. Проблеми переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку. Прометей., 2011. Вип. № 1 (22). С. 253-256.

39. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2010. 320 с.

40. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

41. Смоляр Л. Г., Здрілюк Л. А. Управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій на підприємстві. Ефективна економіка № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2599>

42. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. Хмельницький: ХНУ, 2010. 320 с.

43. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб., за заг. ред. О. М. Ястремської, Г. В. Верещагіної. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2012. 340 с.

44. Федак В.І. Гостинність як технологічний елемент готельного та ресторанного обслуговування: тези допов. Міжн. наук.-практ. конф. "Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг". 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 277–278.

45. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство Електронне наукове фахове видання" Соціально-економічні проблеми і держава". ТНТУ ім. І. Пулюя. Випуск 1 (26). 2022. С. 37-45.

46. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги–XXI, 2005. 596 с.

47. Яворська О., Кравченко В., Сільченко О. Регіональний ринок

туристичної сфери України в сучасних умовах соціалізації економіки. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. С. 244-247.

48. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.

49. Язіна В. А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. С. 60–62.