

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення
підприємства (на прикладі ресторану «На Небі»)

Виконала студентка спеціальності	VI курсу, групи БРмз-61
	241
	«Готельно-ресторанна справа»
	(шифр і назва спеціальності)
	Ухач С.М.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	Федишин І.Б.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	Стойко І.І.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	Шерстюк Р.П.
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	Котовська І.В.
	(підпис) (прізвище та ініціали)

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Роман ШЕРСТЮК
«__» _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ Магістр
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студентці _____ Ухач Софії Миколаївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства (на прикладі ресторану «На Небі») _____

Керівник роботи _____ к.е.н., доцент Федішин Ірина Богданівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____ 23.09.2025 р. №4/7 – 832 _____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) _____ 10.12.2025 р. _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали господарської та фінансової діяльності ресторану «На Небі», матеріали періодичних та спеціалізованих видань _____.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновку, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі досліджено сутність та значення матеріально-технічного забезпечення у діяльності підприємств індустрії гостинності; подана класифікація форм та методів матеріально-технічного забезпечення та проаналізовано особливості організації матеріально-технічного забезпечення у сфері ресторанного господарства у сучасних мінливих умовах.

У другому розділі подана характеристика діяльності ресторану «Na Nebi» та стану його матеріально-технічного забезпечення.

У третьому розділі запропоновано впровадження цифрового управління запасами за допомогою платформи Poster POS; використання мармітів для зберігання і сервірування страв у підігрітому вигляді та подане економічне обґрунтування даного проекту та розглянуто необхідність дотримання екологічної та соціальної відповідальності при забезпеченні матеріально-технічної складової ресторанного бізнесу.

У четвертому розділі проаналізована охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях на підприємстві ресторанного бізнесу. У висновках коротко викладено найвагоміші результати кваліфікаційної роботи магістра.

5. Перелік графічного матеріалу. Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 7 рисунків, 14 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	<i>Шерстюк Р.П.</i>		
Безпека у надзвичайних ситуаціях	<i>Стручок В.С.</i>		
Нормоконтроль	<i>Стойко І.І.</i>		

7. Дата видачі завдання 10.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретико-методичний розділ	10.11.2025	
2	Аналітично-розрахунковий розділ	20.11.2025	
3	Проектно-рекомендаційний розділ	30.11.2025	
4	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	1.12.2025	
5	Висновки	3.12.2025	
6	Список використаної літератури	4.12.2025	
	Анотації, вступ, зміст	6.12.2025	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2025	

Студент _____ Ухач С.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Федишин І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ухач С.М. Кваліфікаційна робота магістра на тему: «Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства (на прикладі ресторану «На Небі»)» виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра: 87 сторінок, 7 рисунків, 14 таблиць, 44 літературних джерел.

Метою роботи є дослідження сучасного стану системи матеріально-технічного забезпечення ресторану «На Небі» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності шляхом впровадження інноваційних підходів та технологій.

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади матеріально-технічного забезпечення підприємства, подана характеристика діяльності ресторану «На Небі» та стану його матеріально-технічного забезпечення, зокрема проаналізовано існуючі форми і методи матеріально-технічного забезпечення ресторану; подано пропозиції із підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення ресторану «На Небі», зокрема впровадження сучасних технологій контролю запасів і складських операцій, використання мармітів для зберігання і сервірування страв у підігрітому вигляді та розглянуто важливість екологічної та соціальної відповідальності при забезпеченні матеріально-технічної складової ресторанного бізнесу.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність ресторану «На Небі».

Ключові слова: сфера послуг, ресторан, матеріально-технічне забезпечення, постачальники, марміт, соціальна відповідальність.

ANNOTATION

Ukhach S.M. Master's thesis on the topic: “Enhancing the efficiency of material and technical support of an enterprise ("Na Nebi" restaurant as a case of study)” completed to obtain a master's degree in the specialty 241 “Hotel and Restaurant Business”. Ivan Pul'uj Ternopil National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

Master's thesis: 87 pages, 7 figures, 14 tables, 44 references.

The purpose of the work is to study the current state of the material and technical support system of the restaurant “Na Nebi” and to develop proposals for improving its efficiency through the introduction of innovative approaches and technologies.

Research methods: observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabulation.

The thesis examines theoretical foundations of material and technical support for enterprises, provides a description of the activities of the “Na Nebi” restaurant and the state of its material and technical support, and analyzes existing forms and methods of material and technical support for restaurants. proposals are made to improve the efficiency of the material and technical support of the “Na Nebi” restaurant, in particular, the introduction of modern technologies for inventory control and warehouse operations, the use of marmites for storing and serving dishes in a heated form, and the importance of environmental and social responsibility in ensuring the material and technical component of the restaurant business is considered.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of the restaurant “Na Nebi”.

Keywords: service sector, restaurant, material and technical support, suppliers, marmit, social responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та значення матеріально-технічного забезпечення у діяльності підприємств індустрії гостинності.....	10
1.2. Класифікація форм та методів матеріально-технічного забезпечення.....	17
1.3. Особливості організації матеріально-технічного забезпечення у сфері ресторанного господарства у сучасних мінливих умовах.....	25
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ» ТА СТАНУ ЙОГО МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	33
2.1. Аналіз діяльності ресторану «На Небі».....	33
2.2. Оцінка існуючих форм і методів матеріально-технічного забезпечення ресторану.....	37
2.2.1 Аналіз результатів господарської діяльності ресторану.....	37
2.2.2 Аналіз постачальників, основних засобів, використання виробничих потужностей.....	43
2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі матеріально-технічного забезпечення.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «НА НЕБІ».....	57
3.1. Впровадження сучасних технологій контролю запасів і складських операцій.....	57
3.2. Використання мармітів для зберігання і сервірування страв у підігрітому вигляді.....	63
3.3. Екологічна та соціальна відповідальність при забезпеченні матеріально-технічної складової ресторанного бізнесу.....	69

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	76
4.1 Влив ергономіки та естетики на формування безпечних умов праці.....	76
4.2. Організаційні та контрольні заходи щодо запобігання пожеж на кухні ресторану.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	84

ВСТУП

Ресторанний бізнес в Україні - це не просто сфера надання послуг. Це важливий елемент економіки, соціального життя та культурного розвитку країни. У сучасних умовах, особливо після повномасштабного вторгнення, його роль стала ще більш значущою. Ресторани, кафе та бари забезпечують тисячі робочих місць, від кухарів та офіціантів до менеджерів та маркетологів. Це сприяє зниженню рівня безробіття та підтримує стабільність сімей. А також варто зауважити, що ця діяльність є значним джерелом надходжень до державного та місцевих бюджетів. Податки з прибутку, ПДВ, акцизи та інші збори допомагають фінансувати соціальні програми, освіту, медицину та оборону країни.

Ресторани є основними споживачами продукції аграрного сектору, харчової промисловості та виробників обладнання. Вони створюють попит на послуги логістики, дизайну, реклами та багатьох інших сфер, тим самим стимулюючи розвиток усієї економіки.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу матеріально-технічне забезпечення є однією з ключових складових ефективної діяльності підприємства. Від налагодженої системи постачання сировини, обладнання та інвентарю залежить стабільність виробничих процесів, якість готової продукції та рівень задоволеності споживачів. Однак, в умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, ресторанний бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами, особливо у сфері матеріально-технічного забезпечення. Ці складнощі є багатогранними і впливають на кожен аспект роботи - від закупівлі інгредієнтів до ціноутворення та підтримки стабільної якості.

Однією з найбільших проблем стало порушення логістичних ланцюгів. Руйнування інфраструктури, зокрема доріг і мостів, ускладнило доставку продуктів, а багато традиційних постачальників були змушені припинити свою діяльність або змінити локацію. Це призвело до значного дефіциту певних товарів та змусило ресторани шукати нових, часто менш перевірених, партнерів.

Крім того, блокада морських портів і загальна небезпека в прифронтових регіонах ускладнили імпорт, що викликало дефіцит та подорожчання іноземних інгредієнтів і обладнання.

Для закладів громадського харчування особливо важливими є своєчасність поставок, відповідність продукції санітарним нормам та оптимізація витрат на логістику й зберігання. Застарілі методи, що базуються на паперових документах та телефонних дзвінках, призводять до помилок, затримок та завищених цін. Сучасні системи управління матеріально-технічним забезпеченням дозволяють автоматизувати процес замовлення, контролювати залишки на складі та аналізувати динаміку цін. Це допомагає уникнути надмірних закупівель та мінімізувати втрати. Нові технології дозволяють збирати та аналізувати дані про продажі, що допомагає точно прогнозувати попит. Це дає змогу замовляти лише необхідну кількість продуктів, що, своєю чергою, знижує витрати на зберігання та запобігає псуванню інгредієнтів. Модернізація форм і методів матеріально-технічного забезпечення сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню собівартості продукції та покращенню сервісу.

Підсумовуючи треба сказати, що модернізація форм і методів матеріально-технічного забезпечення є не просто бажаною, а необхідною умовою для успішної діяльності ресторану в сучасних умовах. Вона дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити якість обслуговування, забезпечити стабільність бізнесу та зміцнити його позиції на ринку.

Питанням розвитку підприємництва, зокрема матеріально-технічного забезпечення готельно-ресторанної сфери присвячені наукові праці Андрушківа Б.М., Вовк І.П., Матвійчук Л.Ю., Мельник Л.М., Кирич Н.Б., Рубіша М.А., Ситник В.П., Стахіва О.А., Стойка ІІ, Федішин І.Б., Шерстюка Р.П.

Об'єктом дослідження є ресторан «Na Nebi», що розташований у м.Тернопіль.

Предметом дослідження є процеси, що пов'язані із стабільним забезпеченням сучасних матеріально-технічних ресурсів у закладі гостинності в умовах мінливого середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення матеріально-технічного забезпечення у діяльності підприємств індустрії гостинності

У сучасному світі актуальність і цінність питань раціонального споживання ресурсів з кожним роком зростає. Притаманний сучасному світу консьюмеризм переконує, що щастя та успіх можна досягти через придбання та споживання великої кількості товарів і послуг. Вона перетворює споживання на самоціль, часто на шкоду іншим цінностям та екології. Як результат, надмірне виробництво та нераціональне використання ресурсів призводить до збільшення енергоспоживання, викидів парникових газів, використання води тощо, що, у свою чергу, негативно впливає на довкілля [30].

Варто зауважити, що хоча споживчий підхід може принести певні нові можливості для ресторанної галузі, він також створює значні виклики, пов'язані з харчовими відходами, очікуваннями клієнтів, екологічними проблемами та фінансовою стабільністю.

Знання сутності та значення МТЗ у діяльності підприємств індустрії гостинності є необхідною передумовою ефективного управління їхньою виробничо-обслуговувальною діяльністю. МТЗ охоплює комплекс заходів із планування, організації, контролю та регулювання процесів постачання підприємства всім необхідним - від сировини, продуктів і напівфабрикатів до обладнання, інвентарю та витратних матеріалів. У сфері гостинності, де якість послуг і продукції безпосередньо залежить від своєчасності та належного рівня забезпечення ресурсами, розуміння цієї складової дає змогу підтримувати стабільність роботи, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

Чітке усвідомлення сутності МТЗ дозволяє керівникам і фахівцям сфери гостинності ефективно планувати закупівлі, визначати оптимальні джерела

постачання, формувати раціональні запаси та уникати перебоїв у роботі. Знання його значення допомагає вибудовувати співпрацю з постачальниками на вигідних умовах, впроваджувати сучасні логістичні технології, забезпечувати високу якість і безпеку продукції та послуг. Крім того, розуміння цього питання має стратегічний характер, оскільки дозволяє передбачати потреби в ресурсах, враховувати сезонні коливання попиту, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями у постачанні.

Матеріально-технічне забезпечення ресторану є одним із ключових факторів, що визначає ефективність його роботи та безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Воно охоплює весь комплекс заходів, пов'язаних із забезпеченням закладу необхідним обладнанням, інвентарем, меблями, посудом, транспортними засобами, а також своєчасним постачанням продуктів, напівфабрикатів та інших матеріальних ресурсів.

Насамперед, якісне та сучасне технічне оснащення кухні, залу обслуговування і складських приміщень забезпечує безперебійність виробничого процесу, скорочує час приготування страв та знижує ризик технічних несправностей. Це сприяє швидшому обслуговуванню клієнтів, підвищенню їх задоволеності та, як наслідок, збільшенню виручки.

Важливим аспектом є також своєчасне й належне постачання сировини та продуктів харчування. Використання свіжих та якісних інгредієнтів дозволяє підтримувати високий рівень кулінарної продукції, що формує позитивну репутацію закладу та стимулює повторні візити гостей. Натомість перебої у постачанні або закупівля низькоякісної продукції можуть призвести до зниження рівня обслуговування, втрати клієнтів та, відповідно, прибутку.

Раціональне управління запасами, зберіганням та використанням матеріальних ресурсів допомагає мінімізувати втрати, пов'язані з псуванням продуктів або їх надмірним замовленням. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень рентабельності. Крім того, правильно організоване матеріально-технічне забезпечення зменшує ризики простоїв, оптимізує завантаженість персоналу та підвищує загальну продуктивність праці.

Сучасне обладнання з енергоефективними характеристиками дозволяє скоротити витрати на електроенергію, газ та воду, а також зменшити витрати на ремонт і технічне обслуговування. Це створює додаткові можливості для економії коштів та спрямування вивільнених ресурсів на розвиток закладу.

Таким чином, ефективна система МТЗ не лише гарантує безперебійну роботу ресторану, але й формує конкурентні переваги, сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування та продукції, що в кінцевому підсумку відображається на фінансових показниках і забезпечує стабільне зростання прибутку підприємства.

Сутність поняття матеріально-технічного забезпечення полягає в комплексі управлінських і виробничих заходів, спрямованих на своєчасне, повне та ефективне забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами для здійснення його основної діяльності. Це поняття виходить за рамки простої закупівлі, охоплюючи весь цикл від планування потреб до раціонального використання ресурсів.

У науковій та діловій літературі існує кілька підходів до визначення матеріально-технічного забезпечення, що підкреслює його багатогранність. Найчастіше його розглядають як процес, як функцію управління, як систему і як механізм.

1) МТЗ як процес. Цей підхід розглядає матеріально-технічне забезпечення як послідовний процес, що складається з кількох етапів. Цей процес включає визначення потреби, пошук постачальників, закупівлю, доставку, зберігання та видачу ресурсів.

2) МТЗ як функція управління. Деякі джерела, зокрема навчальні посібники, визначають МТЗ як одну з ключових функцій комерційної діяльності підприємства. У цьому контексті, МТЗ відповідає за розрахунок потреб у матеріалах, паливі, енергії, устаткуванні, пошук джерел покриття цих потреб, організацію їх отримання, зберігання та раціонального використання. Наприклад, Варахсіна О.В. у своїх працях акцентує увагу на тому, що МТЗ - це процес управління потоками матеріальних ресурсів на підприємстві, який включає прогнозування потреби, закупівлю, доставку та зберігання [4]. Її підхід

підкреслює управлінський аспект, вказуючи на необхідність ефективного планування та контролю.

Інші дослідники, зокрема Покропивний С.Ф., Васюти В.Б., Пятуніна С.С., розглядають МТЗ як одну з основних функцій комерційної діяльності. Вона стверджує, що ефективне МТЗ є запорукою безперебійної роботи підприємства і передбачає налагодження стійких зв'язків із постачальниками, аналіз ринку та управління запасами [11; 5; 21].

3) МТЗ як система. Такий підхід розглядає МТЗ як цілісну систему принципів, форм, методів і структур, що спрямовані на забезпечення виробництва всіма необхідними ресурсами. Згідно з науковими підходами, матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) розглядається як комплексна та багатогранна система, що виходить за межі простої закупівлі. Величко Т.Г. [6] визначає МТЗ як сукупність принципів, форм і методів, які керують не лише постачанням ресурсів, а й їх виробництвом та обслуговуванням. Ця система охоплює широкий спектр елементів - від технічних засобів і запчастин до палива та інших енергоносіїв. Таким чином, МТЗ, за Величко, є цілісним процесом, що включає в себе техніко-технологічне обслуговування та надання виробничих послуг, що робить його ключовим елементом операційної діяльності будь-якого підприємства. Цей підхід підкреслює взаємозв'язок усіх елементів процесу забезпечення.

4) МТЗ як механізм. Остапенко Т.М. [19] розглядає МТЗ як механізм, що забезпечує безперервне споживання необхідних ресурсів, таких як техніка, енергія, добрива та засоби захисту. Цей процес відбувається через тісну взаємодію з трьома основними типами суб'єктів: підприємствами-виробниками, постачальниками та сервісними компаніями. Такий підхід підкреслює, що ефективне МТЗ залежить від налагоджених партнерських відносин та якісного сервісного обслуговування, що є критично важливим для підтримки продуктивності та стабільності аграрного виробництва.

Згідно з дослідженням Гордійчука, Стахова, Кузнєцової та Збагерської [18], МТЗ є комплексним процесом, що забезпечує підприємство усіма необхідними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами) у

визначені терміни. Автори підкреслюють, що МТЗ - це не просто логістичний рух продукції, а також наукова дисципліна, що розробляє теоретичні основи для ефективного управління постачанням. Головне завдання МТЗ полягає у досягненні пропорції між попитом та пропозицією, що є запорукою стабільної роботи підприємства. Ключовою метою МТЗ є встановлення рівноваги між тим, що потрібно підприємству (попит), і тим, що може надати ринок (пропозиція).

Технічні ресурси розглядають як елемент необоротних активів, складову матеріально-технічної або техніко-технологічної бази, а в межах теорії організації та планування діяльності - як виробничі потужності підприємства [24].

Також поняття «технічні ресурси» тісно пов'язане з терміном «технологія», який зазвичай трактується як сукупність знань про впровадження чи удосконалення машин і виробничого обладнання, що забезпечує обробку, виготовлення, зміну стану, властивостей і форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів, а також про процеси реалізації готової продукції [3].

У сфері індустрії гостинності технічні ресурси закладів становлять матеріальну основу їх діяльності та поділяються на активну частину (техніка, обладнання, посуд) і пасивну частину (будівлі, споруди). Раціональне використання цих ресурсів передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності їх експлуатації.

Матеріальні витрати ресторану ж пов'язані як із використанням та обслуговуванням основних засобів, так і з придбанням оборотних активів, що включають продукти харчування, інструменти та обладнання, м'який інвентар (одяг та взуття, килими, штори, скатертини) тощо.

Ефективне управління МТЗ охоплює комплекс важливих функцій, що забезпечують безперебійну діяльність і позитивно впливають на фінансові показники (Рис. 1.1) [14].



Рис. 1.1. Функції МТЗ

З точки зору життєвого циклу, продовольчі системи включають виробництво, переробку, пакування, розподіл, роздрібну торгівлю та споживання [38]. З огляду на таку складність, 12 із 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) мають відношення до продовольчих систем [33].

Економія матеріальних ресурсів у широкому розумінні означає підвищення рівня їх корисного використання, що проявляється у зменшенні питомих витрат матеріалів на одиницю споживчого ефекту, отриманого завдяки впровадженню заходів з оптимізації споживання. Зі зростанням обсягів виробництва значення економії матеріальних ресурсів суттєво зростає, оскільки навіть незначне скорочення витрат у перерахунку на одну одиницю продукції дає вагомий загальний економічний ефект.

Зниження матеріальних витрат безпосередньо впливає на зменшення собівартості продукції, адже вони становлять близько 75–80% усіх витрат підприємства, з яких приблизно 60% припадає на сировину та матеріали. Скорочення витрат на матеріали при виробництві одиниці продукції є більш вагомим резервом економії, ніж зменшення трудомісткості чи фондомісткості: так, 1% економії матеріалів забезпечує скорочення загальних витрат у 2–2,5 рази більше, ніж 1% економії фонду заробітної плати, та у 2–4 рази більше, ніж 1% зменшення капітальних вкладень.

Також виникає актуальне питання чи залишиться енергетична криза постійною проблемою для вітчизняного бізнесу, зокрема ресторанного? Як і багато інших галузей у всьому світі, сегмент громадського харчування переживає трансформацію. Високі ціни на енергоносії є повсюдними, очікування відвідувачів ресторанів високі, а конкуренція (у вигляді супермаркетів, ресторанів швидкого харчування або ж спеціальних пропозицій у ресторанах-конкурентах) створює перешкоди для залучення клієнтів та розвитку бізнесу.

Смаження, варіння, бланшування, фритювання та приготування під тиском повинні працювати бездоганно, в деяких випадках навіть протягом ночі. Зазвичай для виконання всіх цих завдань потрібно багато приладів, а отже, і багато енергії. Не дивно, що процеси приготування їжі відповідають за левову частку енергоспоживання в готельно-ресторанній галузі. Адже ефективність особливо важко контролювати за допомогою звичайних фритюрниць, казанів та спеціального обладнання. Тривалий час попереднього нагрівання, неточне регулювання температури, високе енергоспоживання та інтенсивні процеси очищення ускладнюють роботу на комерційних кухнях.

Отже, ресурсозбереження виступає одним із визначальних факторів підвищення ефективності виробничої діяльності, оскільки дозволяє зменшити витрати, підвищити конкурентоспроможність продукції та сприяти сталому розвитку підприємства в умовах зростаючих потреб і обмежених ресурсів.

Матеріально-технічне забезпечення - це комплексна і стратегічно важлива діяльність підприємства, яка забезпечує його життєдіяльність, впливає на

собівартість продукції, її якість та конкурентоспроможність. У сучасних умовах, модернізація та автоматизація МТЗ є ключовим чинником для досягнення економічної ефективності.

Таким чином, знання сутності та значення матеріально-технічного забезпечення є фундаментом для побудови ефективної системи управління ресурсами підприємства індустрії гостинності. Воно забезпечує раціональне використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів, сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцнює імідж закладу та створює умови для його стабільного розвитку в умовах високої конкуренції.

1.2. Класифікація форм та методів матеріально-технічного забезпечення

Сучасні підходи до класифікації форм і методів МТЗ враховують не лише традиційні аспекти організації постачання, але й інноваційні моделі, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, автоматизацією складських операцій, впровадженню систем управління ланцюгами постачання (SCM) та використанням аутсорсингу. Таким чином, аналіз класифікаційних підходів дозволяє не лише узагальнити існуючий досвід, але й адаптувати його до вимог сучасної економіки, де ключову роль відіграють гнучкість, швидкість реагування та ефективність використання ресурсів.

Нами було виділено кілька ключових історичних напрямків досліджень та науковців, які зробили внесок у цю сферу опосередковано або безпосередньо. Наприклад, роботи Фредеріка Тейлора (Frederick Winslow Taylor) [43] з наукового менеджменту та раціоналізації виробничих процесів заклали основи для оптимізації матеріального забезпечення. Хоча він не класифікував форми та методи, його підходи до аналізу та стандартизації роботи є фундаментальними для цієї сфери.

Анрі Файоль (Henri Fayol) розробив концепцію адміністративної функції, що включає постачання, яка стала основою для розуміння ролі матеріально-

технічного забезпечення як важливої складової управління підприємством [35, 36].

Що стосується логістики (Supply Chain Management), то роботи Рональда Баллу (Ronald H. Ballou) є класичними для даної сфери МТЗ. Він розробив концепції, що стосуються управління запасами, транспортування та складської логістики, які є основою для класифікації форм і методів матеріально-технічного забезпечення [32].

Внесок Мартіна Крістофера (Martin Christopher) у розвиток теорії управління ланцюгами поставок є значним. Він досліджував, як ефективне управління потоками матеріалів та інформації може забезпечити конкурентну перевагу, що прямо пов'язано з вибором форм і методів забезпечення [34].

Що стосується економіки підприємства та управління виробництвом, то нами було виділено роботи з мікроекономіки Альфреда Маршалла (Alfred Marshall). У своїх наукових працях з мікроекономіки він розглядав фактори виробництва, включаючи матеріали [41]. Його аналіз попиту і пропозиції є актуальним для розуміння ринку постачальників та прийняття рішень щодо матеріального забезпечення.

Пітер Друкер (Peter F. Drucker) розробив концепції менеджменту та інновацій [39], які вплинули на підходи до управління ресурсами, включаючи матеріально-технічне забезпечення. Наприклад у своїй роботі [40] він підкреслював важливість ефективного управління для досягнення цілей підприємства.

Що стосується більш сучасних досліджень українських та пострадянських науковців, то варто сказати, що дослідження у сфері економіки підприємства та логістики в Україні та країнах пострадянського простору мають свою специфіку. Українські науковці, такі як Амоша О.І., Геєць В.М., Войтенко О.С. [1; 9] та багато інших, у своїх роботах аналізували питання ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат та ресурсного забезпечення, що є невід'ємною частиною матеріально-технічного забезпечення.

Дослідження Сумця О.М., Кононова І.О., Огієнко О.С. та ін. [26] у сфері логістики також є важливими, оскільки вони детально розглядають питання

управління запасами, складської логістики та транспортування, що є основою для класифікації форм та методів забезпечення.

Один із головних аргументів на користь систематизації - це оптимізація витрат. Крім того, систематизація підвищує ефективність управління. Коли форми та методи чітко визначені, їх легше аналізувати, контролювати та вдосконалювати. Керівництво може використовувати ці класифікації як основу для розробки стратегії закупівель, оцінки роботи постачальників та оптимізації логістичних процесів. Це створює прозору систему, де кожен етап постачання зрозумілий, а відповідальність чітко розподілена. Така система дозволяє швидко виявляти "вузькі місця" і вживати заходів для їх усунення, мінімізуючи ризики зриву постачання або простою виробництва.

На основі проаналізованої літератури нами були виділені основні класифікаційні ознаки МТЗ (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація форм та методів МТЗ

Ознака класифікації	Види	Короткий опис
Джерела постачання	прямі поставки від виробників; через посередників (оптові бази, дистриб'ютори)	вибір між закупівлею напряму у виробника або через посередників
Організаційні форми	централізоване постачання; децентралізоване постачання	розподіл відповідальності за закупівлі між центральним відділом чи окремими підрозділами
Методи закупівлі	довгострокові контракти; разові закупівлі (спотові); тендерні закупівлі	спосіб укладення угод та планування постачання
Спосіб доставки	самовивіз; доставка постачальником; логістичні компанії (3PL-оператори)	організація транспортування товарів до підприємства
Ступінь інтеграції у виробництво	традиційне постачання; Just-in-time; консигнаційне постачання	рівень безпосереднього включення постачання у виробничий процес

Прямі поставки від виробників передбачають закупівлю матеріалів безпосередньо у виробника. Через посередників (оптові бази, дистриб'ютори) - використовується, коли підприємству потрібний широкий асортимент товарів або невеликі партії. Наприклад, ресторан замовляє санітарно-гігієнічні засоби через постачальника-оптовика.

Централізоване постачання характеризується закупівлею ресурсів єдиним постачальницьким відділом або централізованою структурою холдингу. Децентралізоване постачання характеризується тим, що кожний підрозділ підприємства самостійно організовує закупівлі.

Довгострокові контракти гарантують стабільні поставки за узгодженими цінами. Разові закупівлі (спотові) здійснюються за потреби, часто за ринковими цінами. А тендерні закупівлі передбачають вибір постачальника за результатами конкурсу пропозицій.

За способом доставки існує самовивіз, доставка постачальником і залучення логістичних компаній.

За ступенем інтеграції у виробничий процес вирізняють традиційне постачання (ресурси надходять на склад, з якого потім передаються у виробництво); постачання «just-in-time» (матеріали надходять безпосередньо у виробничий процес у потрібний момент, мінімізуючи складські запаси) та консигнаційне постачання (товар знаходиться на складі споживача, але власність на нього переходить лише після використання або продажу).

Сучасна ресторанна індустрія функціонує в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, що істотно змінюють підходи до організації матеріально-технічного забезпечення (МТЗ). Традиційні моделі постачання, які передбачали безпосередні закупівлі та зберігання значних складських запасів, дедалі частіше доповнюються або замінюються інноваційними методами, орієнтованими на гнучкість, автоматизацію та інтеграцію з цифровими системами управління (табл.1.2).

Ресторани активно впроваджують онлайн-сервіси та маркетплейси для пошуку, порівняння та замовлення продуктів і обладнання. Це дозволяє оперативно відслідковувати наявність товарів, їхні ціни, умови доставки та

швидко змінювати постачальників у разі потреби. Наприклад, використання спеціалізованих B2B-платформ на кшталт ZakazTrade чи Postach.io.

Інтегровані програми (наприклад, iiko, Poster POS, R-Keeper) дозволяють вести облік залишків у режимі реального часу, прогнозувати потреби на основі історичних даних продажів і формувати автоматичні замовлення постачальникам. Це знижує ризик дефіциту або перевищення запасів.

Поширення концепції Just-in-time у ресторанному бізнесі мінімізує складські запаси, забезпечуючи доставку продуктів саме в момент, коли вони потрібні для приготування страв. У поєднанні з цифровими інструментами це дозволяє зменшити втрати від псування продуктів та оптимізувати оборот капіталу.

Сучасні форми МТЗ часто включають співпрацю з професійними логістичними компаніями, які забезпечують швидке транспортування продуктів із використанням трекінгу в реальному часі, температурного контролю та автоматичних сповіщень про статус замовлення.

В умовах розвитку концепцій сталого розвитку ресторани впроваджують цифрові інструменти для вибору постачальників із локальних господарств, скорочення транспортного часу та використання багаторазової тари з системами онлайн-обліку її обігу.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця традиційних та сучасних цифрових форм і методів матеріально-технічного забезпечення у ресторані

Ознака	Традиційні форми та методи МТЗ	Сучасні цифрові форми та методи МТЗ
Закупівля продуктів	Особисті поїздки до постачальників або замовлення телефоном	Онлайн-платформи закупівель, B2B-маркетплейси, автоматизовані заявки
Облік запасів	Ведення записів у зошитах або Excel, періодичні інвентаризації	Інтегровані POS-системи з автоматичним контролем залишків у режимі реального часу

Планування постачання	На основі досвіду менеджера або шеф-кухаря	Прогнозування потреб із використанням аналітики та Big Data
Організація доставки	Самостійний транспорт або доставка постачальником без трекінгу	Інтеграція з логістичними сервісами, GPS-трекінг, температурний контроль
Управління договорами	Паперові договори, узгодження особисто або телефоном	Електронний документообіг, цифрові підписи, автоматичне оновлення умов контрактів
Контроль якості	Оцінка при прийманні товару на місці	Використання цифрових чек-листів, фото- та відеофіксація під час доставки
Сталий розвиток	Вибір постачальників без екологічних критеріїв	Цифрові інструменти для відбору локальних і «зелених» постачальників, облік багаторазової тари

Цифровізація докорінно змінює підхід до матеріально-технічного забезпечення ресторану, роблячи його більш прозорим, ефективним та адаптивним. Поєднання гнучких форм постачання, автоматизованого контролю та аналітичних технологій дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищити якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу.

Аналіз переваг і недоліків традиційних та сучасних форм і методів дає змогу створити гібридну модель МТЗ, яка поєднує особистий контроль якості, гнучкість переговорів і швидкість цифрових інструментів. Такий підхід підвищує стійкість ресторану до зовнішніх ризиків. Знання сильних і слабких сторін традиційних методів дозволяє керівництву закладу визначити, у яких випадках вони будуть ефективними, а де краще перейти на сучасні цифрові рішення. Це допомагає уникнути необґрунтованих витрат і збоїв у постачанні.

У таблиці 1.3 поданий перелік основних переваг і недоліків традиційних форм і методів МТЗ.

Переваги та недоліки традиційних форм і методів МТЗ

Переваги	Недоліки
Особистий контакт із постачальниками дозволяє швидко узгоджувати умови, вирішувати спірні питання та будувати довгострокові партнерські відносини	Високі витрати часу та ресурсів - необхідність особистих візитів, телефонних переговорів, ручного оформлення документів
Гнучкість у переговорах надає можливість домовлятися про знижки, бартер чи відтермінування платежів без формалізованих процедур	Менша оперативність створює труднощі з швидким пошуком альтернативного постачальника у разі відсутності товару
Можливість фізичної перевірки товару дозволяє здійснювати контроль якості продуктів безпосередньо під час закупівлі	Відсутня автоматизація ускладнює прогноз потреб та контроль запасів
Незалежність від Інтернету, отже від електропостачання важливим є для невеликих закладів або регіонів із нестабільним зв'язком	Вища ймовірність помилок виникає через ручне введення даних та відсутність цифрової перевірки
Простота і надійність процесів - відсутність потреби у складних ІТ-системах та спеціально навченому персоналі	Важко швидко порівняти пропозиції різних постачальників, особливо при зміні ринкових умов

Традиційні форми можуть виявитися більш зручними у невеликих містах, регіонах із нестабільним Інтернетом або в ситуаціях, коли потрібне термінове постачання. Розуміння їхніх переваг і обмежень дозволяє швидко підлаштовуватися під змінні обставини. Не всі «старі» методи є застарілими. Наприклад, особисті зв'язки з постачальниками або можливість безпосереднього огляду продукції перед купівлею залишаються конкурентними перевагами навіть за наявності онлайн-систем. Традиційний підхід часто дозволяє встановлювати більш міцні, неформальні зв'язки, що може призвести до вигідніших умов постачання, отримання товарів у борг або поза чергою в разі дефіциту.

Переваги та недоліки сучасних форм і методів МТЗ

Переваги	Недоліки
Використання програмного забезпечення (ERP, WMS) та онлайн-платформ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, такі як формування замовлень, відстеження запасів і контроль постачальників. Це значно знижує ймовірність людських помилок і прискорює весь цикл постачання.	Впровадження сучасних ІТ-систем, таких як ERP, вимагає значних початкових інвестицій. Крім того, потрібні витрати на навчання персоналу та постійне технічне обслуговування. Це може бути непосильним для малого та середнього бізнесу.
Системи аналізу даних дозволяють точніше прогнозувати попит, що дає можливість використовувати метод "Just-in-Time" з високою ефективністю. Завдяки цьому підприємства можуть значно скоротити витрати на зберігання та запобігти псуванню товарів.	Висока залежність від програмного забезпечення робить систему вразливою до технічних збоїв, відключень електроенергії або, що ще небезпечніше, до кібератак. Витік даних або збій у роботі системи може паралізувати всі операції.
Цифрові платформи забезпечують швидкий доступ до інформації про ціни, наявність товарів і альтернативних постачальників. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, проблеми з постачанням або непередбачений попит, мінімізуючи ризики простою.	Різні програмні рішення та платформи можуть мати проблеми із сумісністю. Інтеграція систем постачальників, дистриб'юторів і внутрішніх систем підприємства може бути складною і вимагати додаткових ресурсів.
Інтегровані системи дозволяють відстежувати кожен етап постачання — від замовлення до приймання товару. Керівництво отримує повну картину, що значно спрощує контроль якості, фінансовий облік та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.	Автоматизація та онлайн-взаємодія можуть зменшити важливість особистих відносин з постачальниками. У кризових ситуаціях (наприклад, дефіцит товарів), особисті контакти та довіра можуть мати вирішальне значення, чого бракує в суто цифрових відносинах.

Завдяки Інтернету та B2B-маркетплейсам підприємства мають доступ до ширшого кола постачальників з усього світу. Це створює конкуренцію, що дозволяє отримувати кращі ціни та умови, а також знаходити унікальні товари.	Доступ до величезного обсягу даних може стати не перевагою, а недоліком, якщо підприємство не має ефективних інструментів для їх аналізу. "Інформаційний шум" може заважати прийняттю правильних рішень, якщо дані не структуровані та нерелевантні.
---	--

У випадку збою цифрових платформ, відключення електроенергії чи технічних несправностей саме традиційні методи можуть забезпечити безперервність роботи ресторану.

Іноді традиційні форми виявляються більш доцільними для невеликих ресторанів або закладів у регіонах із обмеженим доступом до цифрових технологій. Усвідомлення переваг дозволяє зробити обґрунтований вибір між старими й новими методами.

Класифікація форм та методів матеріально-технічного забезпечення є скоріше результатом еволюції наукових поглядів у різних галузях, ніж предметом дослідження одного чи кількох конкретних науковців. Ця тема об'єднує напрацювання в галузі менеджменту, економіки, логістики та управління ланцюгами поставок. Дослідники не завжди прямо називали свої роботи «класифікацією форм та методів», але їхні ідеї та концепції стали основою для розробки сучасних підходів до цієї проблематики.

1.3. Особливості організації матеріально-технічного забезпечення у сфері ресторанного господарства у сучасних мінливих умовах

Сучасний ресторанний бізнес в Україні переживає один із найскладніших періодів за всю історію незалежності. Замість стабільного розвитку, галузь стикається з безпрецедентними викликами, які вимагають від підприємців не просто адаптації, а й кардинальної перебудови бізнес-моделей. Тому безумовно

можна стверджувати, що сьогодні ресторанний бізнес в Україні функціонує у вкрай складних та непередбачуваних умовах, що зумовлені насамперед воєнною агресією, економічною нестабільністю та змінами у споживчих настроях.

Повномасштабна війна спричинила значне скорочення купівельної спроможності населення, адже лівова частка доходів українців спрямовується на першочергові потреби. Війна є каталізатором усіх негативних процесів. Безпосередні бойові дії на півдні та сході країни, а також ракетні обстріли цивільної інфраструктури по всій території України, спричиняють прямі збитки – руйнування будівель, знищення обладнання та втрату товарних запасів. Деякі заклади були повністю знищені, інші були змушені припинити свою роботу через близькість до зони бойових дій або окупацію територій. Навіть у відносно безпечних регіонах постійна загроза обстрілів змушує власників інвестувати в укриття, а клієнтів – обмежувати відвідування закладів, особливо у вечірній час. Це безпосередньо вплинуло на відвідуваність ресторанів, кафе та барів, адже харчування поза домом перестало бути масовою звичкою і перетворилося на радше епізодичну подію чи спосіб підтримати улюблений заклад. До цього додається й висока конкуренція, адже навіть в умовах кризи на ринку продовжують працювати як мережеві оператори, так і невеликі сімейні ресторани, що змушує кожного гравця шукати власні унікальні шляхи виживання.

Економічна криза, що посилилася через війну, призвела до різкого падіння купівельної спроможності населення. Люди змушені економити, скорочуючи витрати на розваги та харчування поза домом. Відповідно, ресторанний ринок став менш привабливим для споживачів. Інфляція та зростання цін на продукти харчування, електроенергію та логістику призводять до значного подорожчання собівартості страв, змушуючи власників або піднімати ціни, що ще більше відлякує клієнтів, або працювати з мінімальною рентабельністю.

Додатковим викликом для галузі є проблеми з логістикою та постачанням продуктів. Через зруйновану інфраструктуру та блокування частини торгових шляхів значно зросла собівартість інгредієнтів, а також з'явилися перебої з

доступністю окремих товарів. Це не лише ускладнює планування меню, але й змушує власників шукати альтернативні локальні ресурси, адаптовувати рецептури та більш гнучко реагувати на зміни у ринку. Енергетична криза також створює чималі труднощі: перебої з електропостачанням впливають на роботу кухні та обладнання, а додаткові витрати на генератори чи альтернативні джерела енергії збільшують фінансовий тиск на бізнес.

Психологічний фактор теж відіграє важливу роль. Люди живуть у постійному стресі, що впливає на їхні споживчі пріоритети: попит на розважальні заходи зменшився, натомість зростає інтерес до демократичних форматів громадського харчування, де можна швидко й доступно поїсти. Тому ресторани змушені трансформуватися – зменшувати цінову політику, впроваджувати нові сервіси, як-от доставка чи онлайн-замовлення, активно виходити у цифровий простір для залучення клієнтів.

Не можна оминати й питання кадрового дефіциту. Однією з найболючіших проблем є трудова міграція. Значна кількість працівників виїхала за кордон або мобілізована, що призводить до нестачі кваліфікованого персоналу. Це стимулює власників вкладати більше ресурсів у навчання, автоматизацію процесів і спрощення внутрішніх операцій. Мільйони українців, переважно жінки та діти, виїхали за кордон. Ця демографічна зміна призвела до скорочення цільової аудиторії, особливо в великих містах. Водночас, масова мобілізація чоловіків спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів. Знайти досвідченого шеф-кухаря, адміністратора чи офіціанта стає все складніше, що змушує власників інвестувати в навчання нових співробітників та підвищувати заробітну плату, що ще більше збільшує операційні витрати.

Отже, з одного боку, багато тернополян виїхали за кордон, що призвело до скорочення постійної клієнтської бази. З іншого боку, Тернопіль став одним із центрів прихистку для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що частково компенсувало відтік населення. Однак складність полягала в тому, що купівельна спроможність ВПО часто була нижчою, ніж у місцевих мешканців.

Організація матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) у ресторанному господарстві завжди була ключовим елементом операційної діяльності, що

визначав якість, ефективність та рентабельність закладу. У мирний час ця система ґрунтувалася на налагоджених ланцюгах постачання, прогнозованих обсягах замовлень і стабільних партнерських відносинах. Однак, в умовах сучасних криз, особливо в Україні, МТЗ перетворилося на один із найскладніших викликів для власників бізнесу. Постачання продуктів із південних та східних регіонів стало надзвичайно ризикованим або повністю припинилося. Тернопільські ресторани були змушені шукати нових постачальників, переорієнтовуючись на західні регіони України або імпорт. Це призвело до подорожчання продуктів і, як наслідок, до підвищення цін у меню. Мінливі умови, спричинені війною, економічною нестабільністю та геополітичними змінами, вимагають від рестораторів не лише адаптації, а й кардинальної перебудови всієї логістичної стратегії.

Додатковим фактором, що вплинув на ціни, стали проблеми з енергопостачанням. Періодичні відключення електроенергії змусили власників закладів інвестувати у генератори та акумулятори, що також збільшило собівартість страв. Ці витрати лягли на плечі як бізнесу, так і споживачів.

Однак, варто сказати, що незважаючи на всі труднощі, українські ресторатори демонструють неймовірну стійкість та здатність до адаптації. Багато закладів переформатували свою роботу, зосередившись на доставці їжі та форматі "take away". Розвиток власної служби доставки або співпраця з популярними агрегаторами (Bolt Food, Glovo, Raketa) стали життєво необхідними для виживання.

Конкуренція у галузі не зменшується, а навпаки – посилюється. Заклади змушені постійно шукати нові ніші, впроваджувати унікальні концепції та створювати атмосферу, яка б приваблювала клієнтів. Акцент робиться на патріотичні та національні мотиви, використання локальних продуктів та створення автентичних страв.

Сьогоднішні умови для ресторанного бізнесу в Україні є надзвичайно складними. Це не просто криза, а повна перебудова галузі, що вимагає від підприємців гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності. Виживання залежить від уміння швидко реагувати на зміни, оптимізувати

витрати, диверсифікувати джерела доходу та створювати унікальну цінність для клієнтів. У цифровий час ресторани використовують поєднання традиційних та інноваційних форм забезпечення, щоб оптимізувати свої операції.

Наприклад, пряме постачання від виробників та фермерів залишається актуальним, але тепер воно суттєво цифровізоване. Замість телефонних дзвінків чи особистих візитів, замовлення здійснюються через онлайн-платформи, мобільні додатки та ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Це дозволяє ресторанам отримувати свіжі, якісні продукти, мінімізувати кількість посередників та відстежувати походження інгредієнтів. Цифрові інструменти також дають можливість швидко оцінити надійність постачальника, переглянути його рейтинг та відгуки від інших клієнтів.

В умовах сучасної динаміки ринку ресторанного бізнесу важливим чинником успіху є ефективна організація матеріально-технічного забезпечення. Цей комплекс включає управління постачанням, оновленням обладнання, логістикою, зберіганням, а також інтеграцію новітніх технологій із урахуванням адаптивності до викликів. Відповідно до Архіпова В.В. [2], наукові напрями прогресу в ресторанному господарстві зосереджені на:

- механізації виробничих процесів: застосування сучасного механічного, теплового й холодильного обладнання, організація поточкових механізованих ліній для обробки овочів, м'яса, риби, навіть у малих закладах із великою часткою ручної праці;

- поступовій автоматизації: використання компактного настільного обладнання, яке підходить для обмежених площ і ресурсів.

Підходи до раціоналізації холодильного устаткування та логістики [17] включають:

- розширення холодильних і морозильних потужностей, впровадження холодильного обладнання зі стабільним регулюванням температури;

- спеціалізований холодильний транспорт, що дозволяє зберігати якість продукції під час транспортування, особливо важливо в умовах логістичної нестабільності. Такі рішення зменшують втрати продукції, підвищують її ринкову конкурентоспроможність та стабільність поставок.

За твердженнями дослідників готельного і ресторанного менеджменту система управління ТМР (товарно-матеріальними ресурсами) включає службу матеріально-технічного забезпечення, яка повинна виконувати широкий спектр функцій - аналіз ринку, пошук постачальників, планування закупівель, організація зберігання та транспортування ресурсів. Важливо, щоб ці функції взаємодіяли з фінансовим, інженерним та економічним підрозділами, що створює інтегровану систему ефективного управління ресурсами закладу.

Згідно з дослідженням Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А. та Жмудь А.В. [10], інноваційні підходи в організації технологій та обслуговуванні у ресторанному господарстві охоплюють впровадження інноваційних харчових технологій, електронного меню, дистанційного управління сервісом, що підвищує оперативність, додає емоційне й візуальне збагачення клієнтського досвіду та сприяє сталому розвитку закладів.

Додаткові практики включають ярмарковий формат, лізинг та маркетингову взаємодію, а саме:

- участь постачальників у виставках як спосіб демонстрації обладнання й продукції, що спрощує укладання договорів, прискорює прийняття рішень;
- використання ярмарків і аукціонів для ефективної закупівлі, можливості огляду зразків і спрощеної взаємодії з постачальниками;
- лізинг устаткування як інструмент інвестування, що дозволяє ресторанам отримувати необхідне оснащення без одноразових великих витрат.

Наукові підходи до управління логістикою та ланцюгами постачання (Supply Chain Management) виділяють кілька ключових особливостей, що докорінно відрізняють їх від традиційних моделей [8].

1. "Just-in-Time" (Точно вчасно) з елементами автоматизації - це метод, що мінімізує запаси, тепер підтримується системами прогнозування попиту. На основі аналізу продажів, сезонності та навіть погодних умов, спеціалізоване програмне забезпечення може автоматично формувати замовлення на продукти, щоб вони прибували безпосередньо перед використанням. Це не тільки зменшує витрати на зберігання, а й забезпечує максимальну свіжість продуктів.

2. Аналітичний підхід до вибору постачальників - замість покладатися лише на особистий досвід, ресторани тепер використовують великі дані (Big Data) та аналітичні платформи. Ці системи допомагають оцінювати постачальників за такими критеріями, як ціна, швидкість доставки, якість продукції та відгуки, що робить вибір об'єктивним та ефективним.

3. Інтегроване управління через POS-системи - сучасні POS-системи (Point of Sale) вже не просто приймають платежі. Вони інтегровані з системами управління складом, що дозволяє в реальному часі відстежувати залишки інгредієнтів. Коли кількість певного продукту досягає критичного рівня, система може автоматично генерувати замовлення або надсилати повідомлення менеджеру. Це унеможливорює ситуації, коли популярна страва стає недоступною через відсутність інгредієнтів.

4. Використання мобільних технологій - замовлення від постачальників можуть надходити через мобільні додатки, а керівники ресторанів можуть контролювати весь процес постачання, від розміщення замовлення до приймання товару, просто зі свого смартфона.

Таким чином, у сучасному ресторані успішне матеріально-технічне забезпечення є результатом інтеграції передових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення, забезпечуючи найвищу якість послуг та ефективність роботи.

Цифрова трансформація логістики стає не просто перевагою, а життєвою необхідністю. Сучасні дослідники вказують на зростання ролі автоматизованих систем управління запасами (Inventory Management Systems) та програмного забезпечення для закупівель. Завдяки цим інструментам, власники закладів можуть в режимі реального часу відстежувати рівень запасів, аналізувати динаміку попиту та автоматично формувати замовлення.

Це дозволяє уникнути надлишкових запасів, що можуть зіпсуватися, та оперативно реагувати на дефіцит. Крім того, цифрові платформи допомагають швидко знаходити альтернативних постачальників, порівнювати ціни та оптимізувати маршрути доставки, що є критично важливим в умовах, коли традиційні канали постачання не функціонують.

Організація МТЗ в ресторанах вимагає комплексного підходу (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Аспекти МТЗ в сучасних мінливих умовах

Аспект	Суть
Механізація	автоматизація виробництва, ефективне обладнання навіть для малих закладів
Холодильна логістика	збереження якості через правильну температуру й транспортування
Системне управління	інтегровані функції закупівель, постачання, фінансів
Інновації	ІТ-рішення, електронні сервіси та сучасні харчові технології
Гнучка взаємодія	виставки, ярмарки, лізинг - як інструменти адаптації й розвитку

У висновку можна сказати, що війна, економічна нестабільність, міграція населення та посилення конкуренції – ці фактори формують нову, вкрай складну реальність для власників закладів.

Таким чином, ресторанний бізнес в Україні сьогодні перебуває у ситуації постійної боротьби за виживання. Водночас криза виступає і поштовхом до інновацій: власники закладів активно впроваджують нові бізнес-моделі, орієнтуються на локальні продукти, розвивають соціальну відповідальність та шукають шляхи до адаптації в умовах воєнної реальності. У результаті галузь поступово трансформується, набуваючи більшої гнучкості та стійкості, що у перспективі може стати фундаментом для її відновлення після перемоги.

Незважаючи на всі труднощі, українські ресторатори не втрачають надії. Вони вірять у перемогу та майбутнє відновлення країни. Відновлення інфраструктури, повернення населення та стабілізація економіки дадуть поштовх для нового розвитку. Однак, до цього моменту, бізнесу доведеться пройти довгий та складний шлях, де кожен день – це боротьба за виживання.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NA NEBI» ТА СТАНУ ЙОГО МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Аналіз діяльності ресторану «Na Nebi»



Адреса: м. Тернопіль, вул. О. Кульчицької 2-А, 6-й поверх; тел.: +38(067)96-38-247

Сайт: fainemisto.com/catalog/na-nebi

Ресторан «Na Nebi» належить Товариству з обмеженою відповідальністю «Атмосфера-Скай», що працює в галузі громадського харчування.

Організація ТОВ «Атмосфера-Скай» зареєстрована 30.05.2017 р. за юридичною адресою: Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця О.Кульчицької, будинок 2А. Керівником організації є Мазур Тетяна Василівна. Розмір статутного капіталу становить 6 млн грн.

Основні види діяльності:

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- надання інформаційних послуг;
- надання в оренду нерухомого майна.

Товариство володіє відповідною матеріально-технічною базою для ведення господарської діяльності (складські приміщення, кухні, зали для обслуговування гостей, літні майданчики).

Ресторан «Na Nebi» був відкритий у 2018 році. Проєкт дизайну зроблений компанією Creative Direction (автори: Василь Чорний і Роман Демцю) у 2017 році (додаток А). Площа ресторану - 530 м². Кількість місць – 169.

У 2024 році у ресторані працювало 20 чоловік, у 2023 році – 19, у 2022 році – 15 чоловік.

Години роботи: приблизно з 11:00 до 23:00.

Закладом надаються наступні послуги: оплата карткою, Wi-Fi, бронювання столиків, святкування весіль, урочистих подій, кейтеринг.

Оцінки та відгуки: рейтинг ~4.6/5 за якість, обслуговування і ціну (660 відгуків).

Ресторан розташований на 6-му поверсі, що дозволяє насолоджуватися панорамою центральної частини Тернополя через великі вікна та терасу.

У ресторані є 2 рівні: на першому рівні розміщено відкритий бар, кухню, гардеробну кімнату, гриль та основну частину посадкових місць. А також тераса з видом на місто; на другому рівні розміщено додаткові місця для гостей, дитяча ігрова кімната, та санвузли.

Однією з ключових переваг є наявність літньої тераси. Вона дозволяє гостям насолоджуватися панорамним видом на місто, свіжим повітрям та сонячним світлом під час теплої пори року. Тераса - ідеальне місце для романтичної вечері, дружніх посиденьок або просто відпочинку з келихом вина, спостерігаючи за заходом сонця. Тераса створює унікальну, розслаблюючу атмосферу, де гості можуть насолоджуватися їжею та спілкуванням на відкритому повітрі, спостерігаючи за життям міста та красивим краєвидом центральної частини Тернополя. У сучасній ресторанній індустрії тераса часто сприймається як обов'язковий елемент («must have»), який підвищує конкурентоспроможність закладу. Варто зауважити, що відкрита тераса - це не просто додатковий простір, а потужний інструмент для збільшення доходу, покращення клієнтського досвіду та зміцнення позицій ресторану на ринку.

Інтер'єр досліджуваного закладу вражає затишною просторовістю, природними матеріалами, зеленню та великими плетеними корзинами-світільниками, що створюють ефектну гру світла й тіні, атмосферу комфорту й м'яке освітлення.

Заклад має два рівні: на першому - бар, кухня, відкритий гриль та основна зона; на другому - додаткові місця, дитяча кімната та санвузли.

Концепція ресторану обертається навколо ідеї «grill & wine», де центральне місце займає відкритий гриль з латунним куполом. Це не просто елемент дизайну, а справжня родзинка, яка дозволяє гостям спостерігати за процесом приготування страв. Гриль дозволяє максимально розкрити природний смак інгредієнтів, забезпечуючи соковитість і хрустку скоринку.

Ресторани часто використовують відкритий гриль, що є частиною шоу та атмосфери. Меню пропонує широкий вибір м'ясних страв, приготованих на відкритому вогні або грилі: різноманітні стейки (яловичина, свинина), ребра, ковбаски, а також птиця, риба та морепродукти, і, звісно, овочі-гриль. Заклад має продуману та різноманітну винну карту, яка включає зразки з різних країн (Старий та Новий Світ). Велика увага приділяється рекомендаціям щодо поєднання вина зі стравами. Офіціанти та сомельє допомагають гостям підібрати ідеальне вино, яке підкреслить смак конкретного стейка чи риби з гриля.

Меню ресторану - це поєднання традиційної української та європейської кухні у сучасному виконанні. Інтер'єр виконаний у сучасному стилі, з великою кількістю простору, природного світла та елементів, що створюють відчуття затишку. Панорамні вікна є невід'ємною частиною атмосфери, а наявність тераси дозволяє насолоджуватися свіжим повітрям та краєвидами.

Особливо відомі стейки: T-bone, рібай, вирізка з пікантним соусом - соковиті, ідеально просмажені, готуються на професійному грилі з ретельним відбором інгредієнтів.

В меню також - риба на грилі, салати, паста з морепродуктами, вареники, десерти (круасан Франжипан, гриль-чизкейк, профітролі), паста з лососем чи тартаром, бограч, банош - справжня гастрономічна насолода.

Доступні комплексні обіди (три сети зі стравами, що змінюються щоденно), а також доставка.

Загалом меню ресторану поділяється на: сніданки, обіди (з 11:00 по 16:00), холодні та гарячі закуски, супи, салати, гарніри, гарячі страви, паста, вареники, гриль, страви для компанії, десерти, холодні напої, дитяче меню, а також банкетне та фуршетне меню (за попереднім замовленням).

Сніданкове меню доступне до приблизно 13:00, включає:

- сирники з молочним шоколадом або тушковані з кокосовим кремом;
- тости з лососем та авокадо, бранч Tower з лососем або креветками, панкейки зі скремблом, лососем та авокадо;
- сніданки зі складанням вручну (компонувальні).

Якщо аналізувати ціни, то вони є вище середніх, зокрема ресторан пропонує:

- континентальний сніданок - 355 грн;
- бранч з курячим філе на грилі - 205 грн;
- бранч Tower з креветками або лососем - ~395 грн;
- тости з авокадо й лососем - ~261 грн;
- скрембл з креветкою, авокадо - ~261 грн;
- сирники з кокосовим кремом або з шоколадом - 205–255 грн;
- круасан Франжипан - ~145 грн;
- млинці з шоколадом та апельсином - ~175 грн.

Сезонні новинки (special / весна 2025) включає весняно-літнє спеціальне меню (станом на 2025 р.):

- кролик із картопляним грабеном;
- салат із морепродуктами;
- щупальця восьминога на ризотто;
- паста з крабом;
- квартет устриць (Фін де Клер та Святий Патрік);
- індичка гриль на кукурудзяному ризото;
- філе міньйон з гливками та шпинатним пюре;
- лосось на тушкованому шпинаті з морським тартаром;
- брі з трюфельним кремом і фруктами.

Дитяче меню розроблено для дітей від 1 року і включає наступні страви:

Перші: курячий бульйон.

Основні: равіоли з індичкою, паста, пюре з гарбуза або картоплі, філе курки в паніровці, гречка з вершками, стейк лосося на пару, фрикадельки, бургер з індичкою, батат-картопля фрі, бао–бургер з телятиною, фрі тальятеллі з курячими кульками, шашлик з індичкою, кольорові вареники, котлети на пару з пюре, паровий рис з йогуртом та малиновим пюре.

Десерти: сирники з сметаною, млинці з бананом і шоколадом.

Напої: лимонад троянда-лічі - 105 грн, лимонад грейпфрут-імбир - 89 грн, смузі тропічний з ягодами годжі - 175 грн, еспreso - 46 грн, капучино від 69 грн, чай від 44 грн, фреш ананасовий - 175 грн.

Заклад відомий своєю величезною винною шафою, яка містить вина зі Старого та Нового світу, органічні, біодинамічні вина, українські вина за регіонами, а також українські бренді та наливки. Сомельє/офіціанти допоможуть з food-винним вибором, створюючи ідеальне поєднання вина і страв.

Ресторан позиціонується як місце з авторською кухнею, де використовуються високоякісні продукти, зокрема м'ясо для страв-гриль. Це, відповідно, впливає на кінцеву вартість страв. Розташування на даху з панорамним видом, вишуканий інтер'єр та особлива атмосфера створюють додану вартість, за яку гості готові платити. Ціни також включають високий рівень сервісу, що забезпечується кваліфікованим персоналом.

У ресторані «Na Nebi» в Тернополі є кілька додаткових послуг, які роблять його не просто місцем для вечері, а багатофункціональним закладом для різних подій.

2.2. Оцінка існуючих форм і методів матеріально-технічного забезпечення ресторану

2.2.1. Аналіз результатів господарської діяльності ресторану

Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз результатів господарської діяльності ресторану «Na Nebi» за період 2022-2024 рр. подано у таблиці 2.1.

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства
за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення			
				2022-2023 рр.		2023-2024 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12374,8	16171,5	19435,0	3796,7	23,5	3263,5	16,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11166,8	16170,1	19422,3	5003,3	30,9	3252,2	16,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8387,1	11361,0	14969,6	2973,9	26,2	3608,6	24,1
Разом витрати	12044,8	15601,6	18788,3	3556,8	22,8	3186,7	17,0
Податок на прибуток	59,4	102,6	116,4	43,2	42,1	13,8	11,9
Чистий прибуток	270,6	467,3	530,3	196,7	42,1	63,0	11,9

У 2023, так само як і в 2024 році спостерігається незначне підвищення усіх показників. Дохід підприємства зріс у 2023 в порівнянні із 2024 роком на 23,5%, можливо за рахунок підвищення суми собівартості, яка теж зросла (26,2%).

Також варто зауважити, що у сумарному доході велику частину займають сукупні витрати, наприклад у 2023 році вони становили 12044,8 тис.грн, у 2023 році - 15601,6 тис.грн, у 2024 році - 18788,3 грн. (рис.2.1).

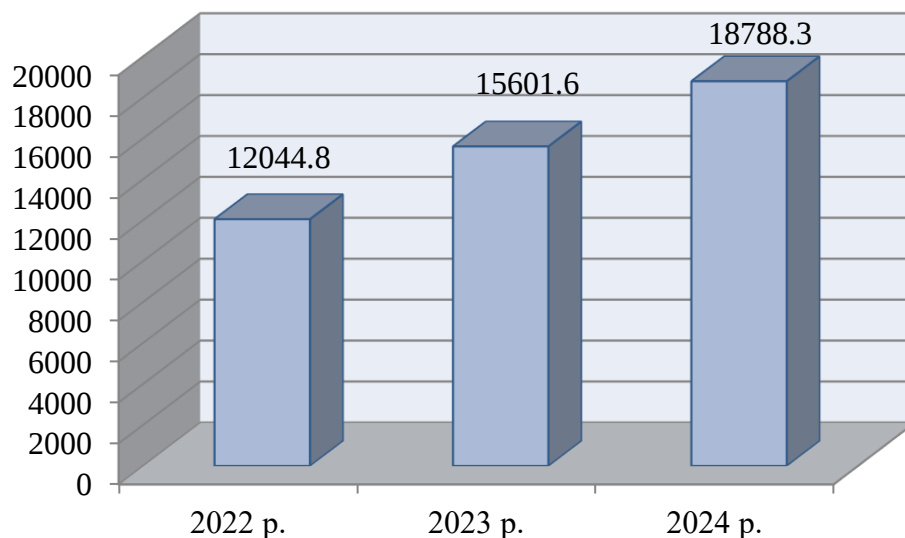


Рис. 2.1. Динаміка сукупних витрат досліджуваного підприємства у період 2022-2024 рр., тис. грн

Негативним фактором є суттєве підвищення податку на прибуток у 2023 році на 42,1%, а у 2024 році – на 11,9% (рис. 2.2). В Україні базова (основна) ставка податку на прибуток підприємств для більшості видів діяльності, включно з ресторанним бізнесом, залишалася незмінною з 2022 по 2024 рік і становила 18%. На початку повномасштабного вторгнення (з 2022 року) для малого та середнього бізнесу (яким часто є ресторани) діяла пільга: можливість перейти на спрощену систему оподаткування з єдиним податком у розмірі 2% від доходу (замість стандартних 5% для 3-ї групи чи 18% податку на прибуток для загальної системи). Ця пільга була скасована з 1 серпня 2023 року, і більшість платників, що її використовували, автоматично повернулися на ту систему оподаткування, на якій перебували до застосування 2%. Якщо ресторан був на загальній системі, то повернулася ставка 18% податку на прибуток, що може відчуватися як «зростання» порівняно з тимчасовими 2%.

Таким чином, основна причина відчуття зростання для ресторанного бізнесу полягає у скасуванні тимчасової пільги 2% єдиного податку і поверненні до стандартної системи, а не у підвищенні базової ставки 18% податку на прибуток.

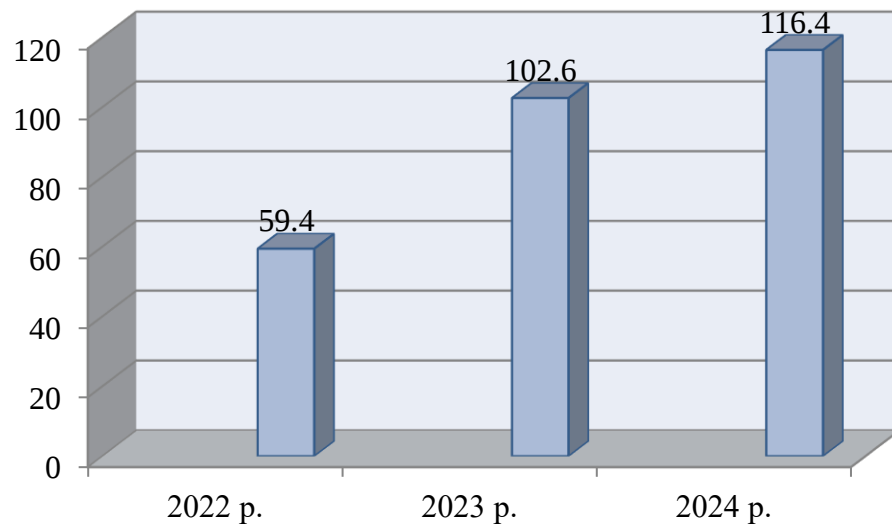


Рис. 2.2. Динаміка податку на прибуток досліджуваного підприємства у період 2022-2024 рр., тис. грн

Також із таблиці 2.1 видно, що чистий прибуток підприємства є незначним і за аналізований період спостерігається незначне його збільшення, зокрема у 2023 році бачимо ріст цього показника на 42,1%, а у 2024 – на 11,9% (рис.2.3).

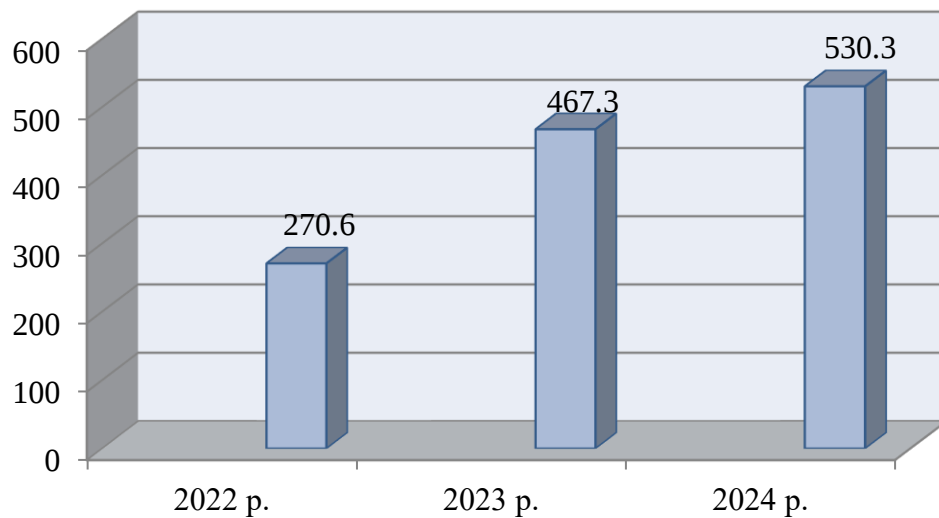


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку досліджуваного підприємства у період 2022-2024 рр., тис. грн

У сучасних реаліях економічне зростання компаній критично залежить від успішного управління їхніми активами, а також власними та позиковими фінансовими ресурсами. Нами був здійснений аналіз оборотних та необоротних активів ресторану «Na Nebi» (табл. 2.2) згідно фінансової звітності підприємства,

зокрема Балансу (форма №1-м) та звіту про фінансові результати (форма №2-м) за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2

Необоротні та оборотні активи підприємства за 2022-2024 рр., тис.грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				2022-2023 рр.		2023-2024 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Нематеріальні активи	153,6	270,4	-	116,8	76,0	-	-
Основні засоби	1136,8	1280,0	1860,2	143,2	12,6	580,2	45,3
первісна вартість	2129,9	2335,5	2026,2	205,6	9,6	-309,3	-13,2
знос	993,1	1383,5	166,0	390,4	39,3	-1217,5	-88,0
Запаси	1655,9	2532,7	2119,2	876,8	52,9	-412,5	-16,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	219,2	711,2	-	492,0	224,5	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,4	100,1	-	95,7	2175	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	628,5	48,1	8,6	-580,4	-92,3	-39,5	-82,1
Інші оборотні активи	3481,9	3371,0	5900,0	-110,9	-3,1	2529,0	75,0

Як видно з таблиці 2.2 нематеріальні активи мають тенденцію до коливання. Наприклад, появились вони на балансі підприємства наприкінці 2021 р. у сумі 181,1 тис. грн., потім відбулося їх зменшення до 153,6 тис. грн. у 2022 р., і у 2023 спостерігаємо їх збільшення до 270,4 тис. грн. (на 76% у порівнянні до попереднього року). До нематеріальних активів відносять: патенти на винаходи, авторські права, товарні знаки (торгова марка, бренд), право користування природними ресурсами (ліцензії на видобуток), право

користування майном (довгострокова оренда, лізинг), комп'ютерні програми, бази даних, вебсайти (за умови передачі виключних майнових прав), ноу-хау (секретні технології, рецепти), франшизи (право працювати під відомою торговою маркою). Отже, можна зробити висновок, що підприємство інвестує у свою довгострокову конкурентоспроможність та інтелектуальний капітал.

Основні засоби мали тенденцію до збільшення у період 2022-2024 рр. У 2023 р. вони збільшились на 12,6%, у 2024 р. – на 45,3%. Збільшення основних засобів - це, позитивний сигнал, який означає зростання його виробничого, технологічного та фінансового потенціалу. Це відображає інвестиції в довгострокові активи, що використовуються у господарській діяльності (будівлі, обладнання, транспорт, машини).

Рентабельність продукції - це один із головних показників ефективності діяльності підприємства. Вона показує, наскільки прибутковим є виробництво та реалізація продукції, тобто скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні (або одиниці валюти) витрат на виготовлення продукції, наскільки ефективно використовуються кошти, вкладені у собівартість (матеріали, сировина, зарплата виробничого персоналу) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності досліджуваного підприємства
за період 2022-2024 рр.

Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення (+/-)	
						2022 – 2023 рр.	2023 – 2024 рр.
Рентабельність продукції, %	Чистий прибуток / Собівартість продукції * 100% р.2350 (Ф.2) / р.2050 (Ф.2) * 100%	max	3,2	4,1	3,5	0,9	-0,6
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Виручка від реалізації * 100% р.2350 (Ф.2) / р.2000 (Ф.2) * 100%	max	2,4	2,9	2,7	0,5	-0,2

Із таблиці 2.3 ми бачимо, що рентабельність продукції і продажів за період 2022 – 2024 рр. є вкрай низькими, хоча й мають тенденцію до коливання, зокрема спостерігаємо збільшення даних показників у 2023 році порівняно із 2022 роком, а у 2024 році відбувається їх зменшення. Рентабельність продукції свідчить про високу собівартість продукції або дуже низьку ціну продажу. Такий низький рівень рентабельності критичний, оскільки не залишає компанії достатньої подушки безпеки для непередбачених витрат, інвестицій чи економічних коливань. Низька рентабельність продажів вказує на те, що навіть невелике зростання операційних витрат або зниження цін може призвести компанію до збитків (нульової або від'ємної рентабельності).

2.2.2. Аналіз постачальників, основних засобів, використання виробничих потужностей

Наявність відповідальних і надійних постачальників є критично важливою для успіху будь-якого ресторану, оскільки це безпосередньо впливає на якість страв, фінансову стабільність та репутацію закладу. Ресторан має забезпечувати однаковий смак страви щодня. Надійні постачальники гарантують стабільні характеристики сировини (наприклад, жирність м'яса, якість овочів), що дозволяє кухарям підтримувати незмінну якість.

Основними постачальниками товарів для досліджуваного ресторану є:

- ПП «Стелла Фудз» (код ЄДРПОУ 35968488) - продукти харчування, напої;
- СУП ТОВ «М'ясовіта» (код ЄДРПОУ 24627442) – м'ясо і м'ясні продукти;
- ТОВ «Микулинецький Бровар Плюс» (код ЄДРПОУ 37624943) – напої, цукор, шоколад і кондитерські вироби;
- ТОВ «Пивоварня Опілля» (код ЄДРПОУ 37977562) – напої;
- ТОВ «ТС Плюс» (код ЄДРПОУ 36264680) - продукти харчування, напої, риби, ракоподібні і молюски;
- ТОВ «Волинський Бровар» (код ЄДРПОУ 34254691) - безалкогольні напої; зокрема мінеральна вода;

- ТОВ «Баядера Логістик» (код ЄДРПОУ 35871504) - продукти харчування, напої;

- ТОВ «Олга Торг» (код ЄДРПОУ 35031638) - продукти харчування, напої.

Система контролю якості сировини та ефективність складського господарства ресторану «Na Nebi» - це важливі елементи управління, які безпосередньо впливають на рівень сервісу, стабільність якості страв і репутацію закладу. Нижче наведено опис того, як такі процеси зазвичай організовані в сучасному ресторані цього класу, з урахуванням особливостей Na Nebi grill & wine.

Ресторан «Na Nebi» належить до «Сім'ї ресторанів Файного міста», що має централізовану систему закупівель. Постачальників відбирають за такими критеріями:

- наявність сертифікатів якості та ветеринарних документів;
- дотримання температурного режиму під час доставки;
- стабільність постачань і контроль термінів придатності;
- можливість швидкої заміни продуктів у разі виявлення браку.

Перевага надається локальним фермерам і виробникам, що гарантують свіжість і короткий логістичний ланцюг.

Усі продукти, які надходять до ресторану, проходять етап вхідного контролю:

- перевірка документів, терміну придатності, цілісності упаковки;
- оцінка зовнішнього вигляду, запаху, температури продуктів;
- запис у журнал приймання сировини;
- негайне відбраковування неякісних чи підморожених продуктів.

Контроль здійснює шеф-кухар або завідувач виробництва, що забезпечує професійний рівень оцінки.

Система контролю доповнюється зворотним зв'язком від гостей - як через персональні відгуки, так і через соціальні мережі. Менеджмент аналізує скарги чи зауваження, після чого проводить внутрішню перевірку партій продуктів або постачальників.

Основними постачальниками робіт, послуг досліджуваного підприємства є наступні організації:

- КП «Тернопільміськтеплокомуненерго» (код ЄДРПОУ 14034534);
- КП «Водоканал» (код ЄДРПОУ 03353845);
- ТОВ «Компанія Газпостач» (код ЄДРПОУ 43747741);
- ТОВ «Енергомаркет Плюс» (код ЄДРПОУ 44452372) - ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- ТОВ «ВОГ РЕСУРС» (код ЄДРПОУ 43258487) – забезпечення твердого, рідкого, газоподібного палива, зокрема для мангалу;
- ТОВ «Друкарня Студія 13» (код ЄДРПОУ 44146250) – забезпечення упаковкою для страв на виніс чи доставки;
- ПП Катруб» (код ЄДРПОУ 32808246) – забезпечення обладнанням.

Основні засоби - це фундаментальна частина активів будь-якого підприємства, що являють собою матеріальні ресурси (тобто фізичні об'єкти, які можна побачити й торкнутися). Їхня ключова характеристика полягає у довгостроковому призначенні та використанні. Підприємство утримує ці активи не для перепродажу в короткостроковій перспективі, а з метою їхнього задіяння в господарській діяльності, що триває більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він довший).

Для забезпечення повноцінної роботи ресторану необхідне професійне обладнання, яке умовно ділиться на чотири основні категорії: теплове, холодильне, електромеханічне та нейтральне.

У ресторані «Na Nebi» використовуються наступні основні засоби (обладнання):

- апарат шокової заморозки Technodom - необхідний для швидкого охолодження гарячих страв, щоб зберегти їх якість та продовжити термін зберігання;
- гриль контактний;
- закрыта піч – мангал зі стендом;
- льодогенератор Brema;

- пароконвектомат - універсальний агрегат, що замінює кілька приладів (духовку, пароварку, сковороду), дозволяє готувати на пару, запікати, смажити;
- піч для піци;
- поверхня жарова електрична;
- плита індукційна;
- холодильний стіл для піци - комбінує робочу поверхню з охолоджуваним об'ємом;
- шафа морозильна TEFCOLD;
- автоматична пральна машина;
- шафа холодильна для вина – допомагає зберігати напої при сталій правильній температурі);
- сушильна машина.

Через розташування ресторану на 6-му поверсі, складське господарство побудоване з урахуванням компактності та зручності обігу:

- окремі холодильні камери для різних типів сировини;
- розділення «чистої» і «брудної» зони;
- чітко позначені маршрути руху сировини та готових страв.

Дані щодо структури та динаміки основних засобів підприємства за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.4. З неї видно, що загальна сума основних фондів збільшилась на 11,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, відбулась закупівля транспортних засобів (зросла частка на 14,3%), інструментів, приладів та інвентарю (меблі) - збільшення на 14,9%, та зросли малоцінні необоротні матеріальні активи – на 14,5%.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка основних засобів за період 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	тис.грн.	У % до заг. суми	тис.грн.	У % до заг. суми	тис.грн.	У % до заг. суми	2022-2023 рр.		2023-2024 рр.	
							Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
1. Земельні ділянки	86,4	7,6	78,1	6,1	130,2	7,0	-8,3	-10,6	52,1	40,0
2. Будинки, споруди	155,7	13,7	169,0	13,2	245,5	13,2	13,3	7,9	76,5	31,2
3. Машини та обладнання	267,1	23,5	299,5	23,4	381,3	20,5	32,4	10,8	81,8	21,5
4. Транспортні засоби	125,0	11,0	145,9	11,4	260,4	14,0	20,9	14,3	114,5	44,0
5. Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	286,5	25,2	336,6	26,3	513,4	27,6	50,1	14,9	176,8	34,4
6. Інші основні засоби	67,1	5,9	76,8	6,0	117,2	6,3	9,7	12,6	40,4	34,5
8. Малоцінні необоротні матеріальні активи	148,9	13,1	174,1	13,6	212,1	11,4	25,2	14,5	38,0	17,9
Разом	1136,8	100	1280,0	100	1860,2	100	143,2	11,2	580,2	31,2

У 2024 році загальна сума основних засобів збільшилась на 31,2%. Загалом це відбулось за рахунок різкого збільшення суми транспортних засобів, інструментів, приладів, інвентарю (меблів) та інших основних засобів .

Важливе значення має аналіз вивчення руху та технічного стану основних засобів. Для цього розрахуємо коефіцієнти зносу та приросту за 2022 – 2024 роки і зводимо отримані дані у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оновлення, вибуття, зносу, приросту та придатності основних засобів, %

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2022 – 2023 рр.	2023 – 2024 рр.
Коефіцієнт зносу	46,6	51,9	8,1	5,3	-43,8
Коефіцієнт приросту	81,9	12,5	45,3	-69,4	32,8

Коефіцієнт зносу основних засобів - це показник, який показує, яку частину вартості основних засобів уже зношено, тобто він характеризує ступінь фізичного та морального старіння основних засобів. Варто зауважити, що 30–50% - це середній рівень зносу, потребує поступового оновлення. Коефіцієнт зносу досліджуваного підприємства становив 46,6% у 2022 році, 51,9% у 2023 році і спостерігаємо різке падіння цього показника у 2024 році – 8,1%. Це може означати, що у 2024 році ресторан оновив власні основні фонди.

Коефіцієнт приросту характеризує рівень приросту основних фондів чи окремих його груп за певний період. За 2023 рік ми спостерігаємо зменшення основних фондів, очевидно підприємство продавало або ж списувало основні засоби. Проте, за 2024 р. вже відбувається підвищення даного коефіцієнта до 45,3%, що є позитивним фактором для підприємства.

Динаміка фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності подана у таблиці 2.6.

Динаміка фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєності

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				2022–2023 рр.		2023–2024 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Фондовіддача основних фондів	6,4	6,7	8,3	0,3	4,5	1,6	19,3
Фондомісткість продукції	0,2	0,1	0,1	-0,1	-100	-	-
Фондоозброєність основними фондами	115,9	126,1	117,2	10,2	8,1	-8,9	7,6

Фондовіддача характеризує виробництво продукції на одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за період, що аналізується. Фондовіддача у 2022 р. означає, що кожна 1 гривня, вкладена в основні засоби підприємства, приносила 6,4 гривні виручки, у 2023 р. – 6,7 грн виручки, у 2024 р. – 8,3 грн виручки. Це високий рівень ефективності використання основних фондів. Підприємство добре завантажує обладнання, раціонально використовує виробничі ресурси. Даний показник збільшився на 4,5% у 2023 році, що є позитивним фактором, у 2024 році - збільшення на 19,3%.

Фондомісткість продукції - величина, обернена фондівдачі. Вона показує частку вартості основних фондів, що припадає на кожну гривню продукції, що випускається. Якщо фондівдача повинна мати тенденцію до збільшення, то фондомісткість - до зниження. За проаналізовані періоди видно, що показник фондомісткості мав тенденцію до зниження. Для того, щоб отримати 1 гривню чистого доходу (виручки) від реалізації, підприємство використовувало основні засоби вартістю 20 копійок у 2022 році, 10 копійок – у 2023 році та 10 копійок у 2024 році. Основне завдання будь-якого підприємства - знижувати коефіцієнт фондомісткості. Це досягається за рахунок кращого використання обладнання, модернізації виробництва та збільшення обсягів виробництва без пропорційного зростання вартості основних засобів.

Показники фондомісткості використовуються для перспективного (прогнозного) аналізу і прийняття рішень на майбутнє щодо ефективних напрямів інвестування.

Фондоозброєність показує, що оснащеність праці основними фондами у 2023 році була найбільша.

2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі матеріально-технічного забезпечення

Сучасне середовище, у якому функціонують ресторани, є складним, динамічним і багатовимірним. На діяльність закладів харчування сьогодні впливають економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники, які формують нові умови ведення бізнесу та вимагають від власників і менеджерів гнучкості, інноваційності й стійкості.

З економічної точки зору, ресторанна галузь переживає період нестабільності, спричинений інфляційними процесами, зростанням цін на енергоносії, продукти та оренду приміщень. Висока собівартість страв і зменшення купівельної спроможності населення змушують рестораторів шукати баланс між якістю, ціною та прибутковістю. Додатковим викликом є дефіцит кваліфікованої робочої сили, що підвищує витрати на персонал і впливає на рівень обслуговування.

Політична ситуація, зокрема військові дії в Україні, суттєво ускладнила роботу ресторанного бізнесу. Частина підприємств змушена була призупинити діяльність, переміститися або адаптуватися до умов воєнного стану. Часті зміни законодавства, податкові навантаження, ризики перевірок та обмеження логістики створюють непередбачуване бізнес-середовище. Водночас саме ресторани відіграють важливу соціальну роль - підтримують місцеві громади, забезпечують робочі місця, беруть участь у волонтерських ініціативах.

Дійсно, сьогодні український ресторанний бізнес функціонує в умовах «економіки стійкості» (або «генераторної економіки»), де основні виклики

мають військово-політичне та глибоке економічне походження. Це середовище вимагає від рестораторів постійної адаптації, інновацій та високої фінансової гнучкості. Доходи населення в умовах війни зменшилися. Хоча середній чек може зростати (через інфляцію цін), загальна відвідуваність може падати, оскільки споживачі економлять на дозвіллі. Інфляція, коливання курсу гривні та збільшення вартості палива та електроенергії спричинили різке подорожчання продуктів харчування. Ресторану доводиться постійно переглядати меню та ціни, щоб не працювати собі в збиток. До того ж, зростання цін на комунальні послуги, зокрема електроенергію, змушує бізнес інвестувати в дорогі генератори та альтернативні джерела живлення, що збільшує операційні витрати. Проблеми матеріально-технічного забезпечення сучасного ресторану є одними з ключових чинників, що впливають на його ефективність, якість обслуговування та конкурентоспроможність.

Соціальні зміни також відчутно впливають на ресторанний ринок. Споживачі стають більш вимогливими до якості сервісу, етичності бізнесу, безпеки та екологічності. Попит поступово зміщується в бік здорового харчування, локальних продуктів, прозорості походження сировини. Водночас зростає роль онлайн-сервісів, доставки їжі, мобільних додатків і цифрових платформ бронювання, що формує нову модель взаємодії між рестораном і клієнтом.

Технологічні зміни відкривають нові можливості, але потребують інвестицій. Ресторани впроваджують автоматизовані системи обліку, електронні меню, онлайн-оплати, CRM-системи для аналізу поведінки гостей. Однак не всі заклади можуть дозволити собі такі рішення через обмежені фінансові ресурси.

Крім того, важливими залишаються екологічні виклики - необхідність впровадження енергоощадних технологій, сортування відходів, мінімізації використання пластику. Це не лише соціальна відповідальність, а й фактор репутації у свідомості сучасного споживача.

Зокрема на початку війни у 2022 р. відбулося порушення традиційних ланцюгів постачання досліджуваного ресторану, виникла необхідність шукати

нових, більш дорогих, але надійних постачальників, особливо для імпортних чи специфічних інгредієнтів.

Зменшення кількості відвідувачів у перші місяці війни змусило багато ресторанів Тернополя зосередитися на розвитку доставки та формату «їжа на винос». Навіть ті заклади, що раніше не надавали послуги доставки, були змушені швидко адаптуватися та налагоджувати власні логістичні системи або співпрацювати з агрегаторами доставки.

Ця зміна у стратегії допомогла багатьом закладам вижити в умовах обмежень, а також розширила їхню аудиторію. У результаті, сьогодні доставка стала повноцінною та невід'ємною частиною бізнесу для більшості ресторанів міста.

За офіційною довідкою Тернопільської міської ради станом на 21 лютого 2025 року в громаді налічувалося 249 закладів ресторанного господарства й громадського харчування, тоді як у 2023 році було 255, а в 2022-му - 302. Тобто за 2022-2023 роки падіння становило приблизно $-15,6\%$, а у 2023-2025 - ще близько $-2,4\%$ (повільніша, але все ж негативна динаміка) [12]. У міських програмних документах за 2019 р. фігурувала більша місткість ринку - близько 341 об'єкта, що підкреслює довгострокове скорочення бази після 2022 року [20] (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Статистика закладів ресторанного господарства у Тернополі

Рік	Кількість закладів	Абсолютна зміна (до попереднього періоду)	Відносна зміна (%)
2019	341	—	—
2022	302	-39	-11,4 %
2023	255	-47	-15,6 %
2025	249	-6	-2,4 %

Також варто відзначити, що попит у місті переформатувався через внутрішню міграцію. За даними ОВА та місцевих медіа, на кінець 2023 року в області проживало 73,2 тис. офіційно зареєстрованих ВПО, а безпосередньо в

Тернополі - орієнтовно 27,5 тис. осіб (станом на середину 2024 року). Це підтримало базовий трафік у фаст-каузал і кавових форматах, але не компенсувало повністю падіння у повноформатному сегменті [7; 25].

Режим роботи адаптували під безпекові обмеження. Уже в 2022 році спеціальна комісія дозволила працювати під час повітряних тривог близько 30 закладам (із доступом до укриттів або безпечних зон), що зменшувало втрати години-пік і допомагало зберігати виторг у дні з частими тривогами [28].

Динаміку кількості закладів ресторанного бізнесу подано на рис.2.4.

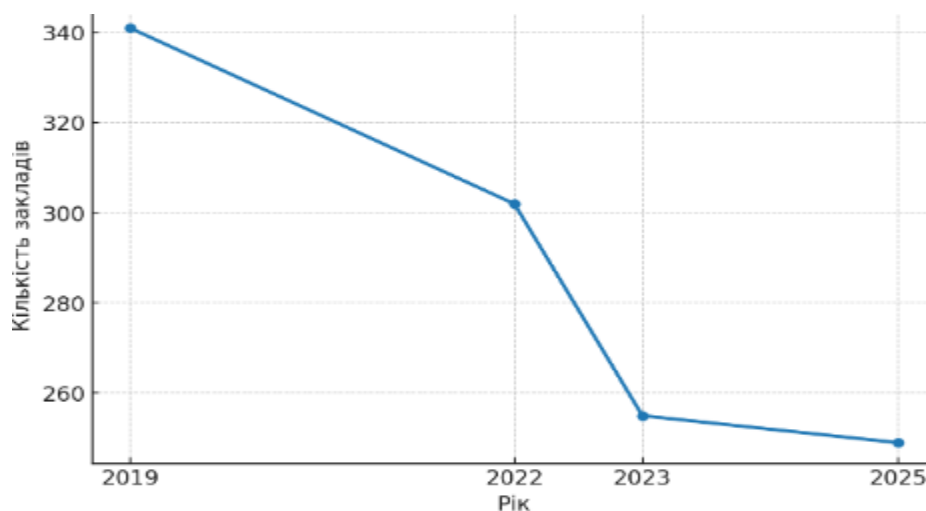


Рис. 2.4. Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу у Тернополі

Структура пропозиції змінилася в бік менших і гнучкіших форматів - тренд, який спостерігався по всій країні й віддзеркалився й у Тернополі. Згідно даних Poster/Forbes у квітні 2024 року кількість кав'ярень по Україні була на 35% більшою, ніж у грудні 2021 року; водночас кількість ресторанів зменшилася на 17%, пабів - на 16%, кафе - на 13%. Саме такі моделі (кава/пекарні/фаст-фуд) легше масштабуються та працюють за скороченого чека й годин, тому вони краще «прижилися» у західних містах, включно з Тернополем [13].

Отже, в Україні у 2022 році велика частка закладів зупинялася або працювала частково; ринок переорієнтувався на дешевші формати, доставку, стріт-фуд та пекарні, а бари/нічні формати просіли найсильніше. Це підтверджено галузевими оглядами та науковими публікаціями [22].

Західні регіони, куди входить Тернопіль, прийняли релокований бізнес і частину ВПО, що пом'якшило падіння в порівнянні з прифронтовими територіями, але не усунуло дефіцити кадрів та зниження платоспроможності.

Дане дослідження стану локального ринку дозволяє нам зрозуміти проблеми у матеріально-технічному забезпеченні, які виникли у ресторані «Na Nebi».

В умовах порушення логістичних ланцюгів та роботи з новими, неперевіреними постачальниками, зріс ризик отримання неякісної або зіпсованої продукції. Це вимагає не тільки перевірку термінів придатності, а й ретельний візуальний огляд, контроль температурного режиму при транспортуванні та перевірку санітарних умов у постачальників.

Додатково, в умовах відключень електроенергії, які були характерними для 2022-2024 рр., критично важливим було інвестування в обладнання для зберігання: генератори, акумуляторні батареї та холодильні установки, які могли б працювати автономно.

Також значними є проблеми з персоналом. Відтік кадрів через міграцію та мобілізацію призвів до гострої нестачі кваліфікованих кухарів, офіціантів та менеджерів. Робота в умовах постійних повітряних тривог та відключень світла створює додаткові психологічні та фізичні навантаження, що ускладнює утримання досвідчених працівників.

Отже, нами були виділені наступні проблеми у системі матеріально-технічного забезпечення ресторану «Na Nebi», зумовлені сучасними реаліями:

- обмежений простір складів через розміщення закладу у висотній будівлі;
- логістичні складнощі при доставці продуктів (підйом ліфтом, погодні умови, тісна міська вулиця);
- через високу вартість обладнання відкладається купівля нової техніки;
- притаманна певна зношеність і старіння основних фондів;
- проблеми із ремонтом і закупівлею нового обладнання через перебої у поставках імпортного устаткування і запчастин, зумовленого економічною і політичною нестабільністю;
- дефіцит кваліфікованих сервісних фахівців;

- відсутність енергоощадних систем: світлодіодного освітлення, автоматичного регулювання температури чи рекуперації тепла;

- перебої транспортування, зростання вартості пального створюють труднощі із забезпеченням необхідними продуктами;

- навіть за наявності якісного обладнання працівники не завжди володіють навичками його ефективного використання;

- не існує налагодженої системи сортування, збору й утилізації відходів (жиру, олії, пакування, харчових решток).

У сучасних мінливих умовах організація матеріально-технічного забезпечення у сфері ресторанного господарства вимагає від підприємців гнучкості та інноваційності. Традиційні методи управління стають неефективними, поступаючись місцем стратегіям, орієнтованим на ризик-менеджмент, диверсифікацію та цифровізацію. Перехід від «just-in-time» до «just-in-case», регіоналізація постачальників, впровадження автоматизованих систем та сценарне планування є не просто новими трендами, а життєвою необхідністю, що дозволяє українським рестораторам не лише виживати, а й демонструвати надзвичайну стійкість в одних із найскладніших економічних умов в історії.

Матеріально-технічне забезпечення є основою ефективної діяльності ресторану. Проблеми в цій сфері - від нестачі коштів до технічної застарілості - безпосередньо впливають на якість обслуговування, витрати, конкурентоспроможність і репутацію закладу. Для їх подолання необхідно впроваджувати планове оновлення обладнання, енергоефективні технології та професійне навчання персоналу.

Підвищення ефективності та модернізація форм і методів матеріально-технічного забезпечення підприємства, повинні бути спрямовані перш за все на своєчасне та раціональне забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами, обладнанням і матеріалами. Удосконалення форм та методів матеріально-технічного забезпечення на підприємстві передбачає також впровадження сучасних підходів до організації постачання, зберігання та використання ресурсів, оптимізацію логістичних процесів, застосування

інноваційних технологій контролю запасів і управління складськими операціями. Це дозволяє підвищити ефективність виробничої діяльності, зменшити витрати та забезпечити безперервність технологічних процесів

Сучасна теорія управління організацією зазначає, що в мінливих умовах класичне бізнес-планування є недостатнім. Його має замінити сценарне планування (scenario planning), яке враховує різні варіанти розвитку подій – від найгіршого до найоптимістичнішого.

Отже, сучасний ресторан працює в умовах економічного тиску, політичної нестабільності, соціальної трансформації та технологічного прогресу. Виживають і розвиваються ті заклади, які вміють швидко адаптуватися, впроваджувати інновації, ефективно управляти ресурсами та зберігати довіру гостей, навіть у часи невизначеності.

Підсумовуючи, можна сказати, що тернопільський ресторанний бізнес продемонстрував надзвичайну стійкість, здатність до адаптації та соціальну відповідальність. Незважаючи на численні виклики – відтік кадрів, проблеми з постачанням та зростання цін – заклади міста змогли вистояти. Вони не лише зберегли свої позиції на ринку, але й знайшли нові шляхи розвитку, що робить їхній досвід унікальним прикладом виживання в умовах кризи.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «NA NEBI»

3.1. Впровадження сучасних технологій контролю запасів і складських операцій

Контроль запасів - це стратегічний процес управління рівнем запасів з метою задоволення попиту споживачів без надмірного накопичення запасів, тоді як складські операції зосереджуються на фізичному управлінні товарами на об'єкті. Обидва процеси мають вирішальне значення для успіху ланцюга поставок і включають такі завдання, як відстеження запасів, прогнозування попиту та управління фізичним переміщенням, зберіганням, комплектуванням і відвантаженням продукції.

Нами було виявлено, що запаси є однією з найбільших статей капітальних витрат будь-якого бізнесу, що базується на виробництві продукції. Якщо подивитися на баланс зокрема досліджуваного ресторану, то можна побачити, що запаси складають значну частину оборотних активів. Контроль допомагає уникнути багатьох витрат, пов'язаних із закупівлею надмірних запасів, та напруги, пов'язаної з відсутністю необхідних запасів. Хоча деякі компанії, що використовують систему замовлень «точно в строк», можуть мати надзвичайно малі запаси, майже будь-який бізнес потребує певного резерву, яким найкраще управляти за допомогою систем контролю запасів.

Нами була розроблена схема управління запасами ресторану, яка показує інтеграцію програмного та апаратного забезпечення для відстеження та управління продуктами харчування, напоями та витратами від моменту отримання до використання. Ключові компоненти включають базу даних для зберігання інформації про запаси, до якої мають доступи працівники і менеджер ресторану, систему POS (Point of Sale) для отримання даних про наявність запасів в режимі реального часу, а також модуль звітності та аналітики для

надання інформації про витрати та ефективність. Основними функціями є відстеження рівня запасів, автоматичне замовлення та зменшення відходів за допомогою точних даних.

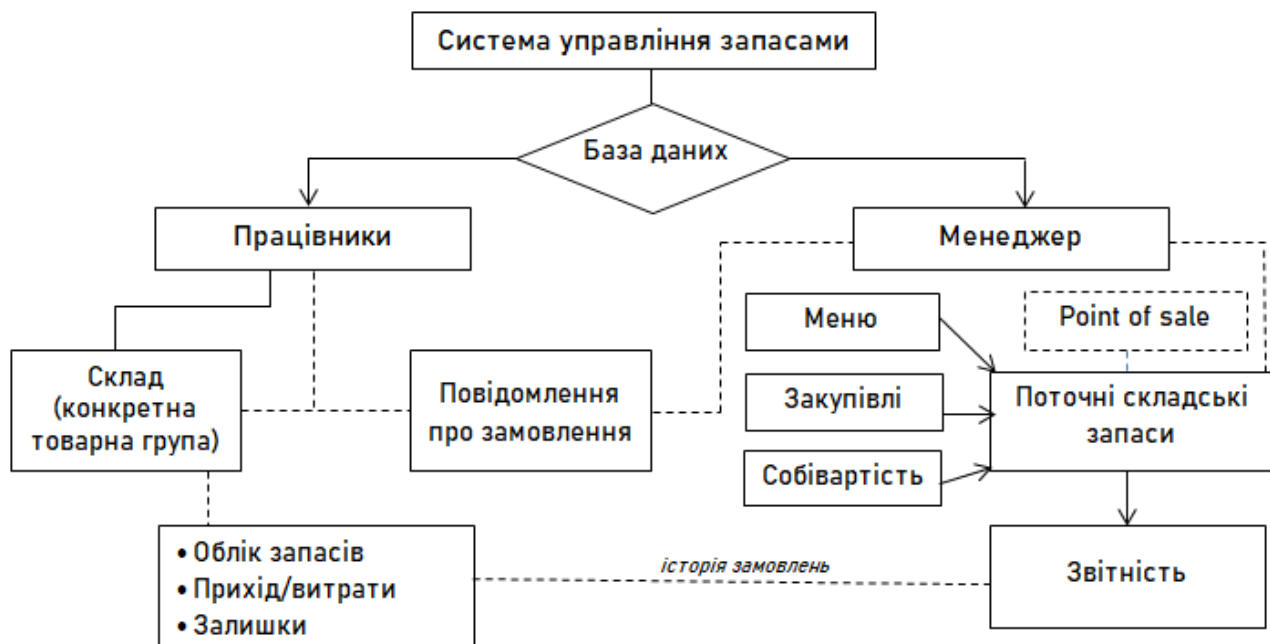


Рис. 3.1 Схема управління запасами ресторану

На сьогодні актуальними і все частіше застосовуваними на підприємствах є так зване «управління запасами в хмарі» - новітня технологія, що будується на хмарних обчисленнях, які допомагають організаціям збирати, управляти та використовувати інформацію для оптимізації операцій.

Отже, управління запасами в хмарі - це практика відстеження, управління та оптимізації операцій із запасами та ланцюгами поставок підприємства за допомогою хмарного програмного забезпечення. Замість зберігання даних на локальних серверах або окремих комп'ютерах (як у традиційних системах), вся інформація про запаси надійно зберігається в Інтернеті - у «хмарі» (cloud-based), і доступна через Інтернет з будь-якого авторизованого пристрою. Цей сучасний підхід є надзвичайно важливим для підприємств, особливо тих, що мають кілька офісів або каналів збуту.

Хмарні або цифрові системи управління запасами у ресторані - це спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизовано відстежувати, контролювати й оптимізувати використання продуктів, напоїв та

інших матеріалів у закладі громадського харчування. Це «розумна» онлайн-платформа, яка дає можливість рестораторам бачити в реальному часі, що є на складі, що потрібно докупити, що швидко псується і скільки витрачається на приготування страв.

Хмарні системи працюють через веббраузер або мобільний додаток - усі дані зберігаються не на комп'ютері ресторану, а в захищеному онлайн-сховищі (у «хмарі»), тому доступ до них можна отримати з будь-якого місця. Наприклад, менеджер може відстежити залишки продуктів або перевірити звіт навіть із телефону, не перебуваючи в закладі.

Ми пропонуємо для ресторану «Na Nebi» для цифрового управління запасами використовувати платформу Poster POS - це українська хмарна (cloud-based) POS-система для управління запасами та контролю витрат, спеціально розроблена для барів, ресторанів, готелів та інших закладів, де важливий точний облік напоїв та продуктів харчування. Вона дозволяє [23]:

- власникам і керівникам контролювати склад і запаси дистанційно (з телефону, планшета чи ноутбука) в режимі реального часу;
- при продажу готової страви система автоматично списує зі складу необхідну кількість інгредієнтів згідно з технологічною картою;
- спрощує та прискорює процес перерахунку, фіксуючи фактичні залишки та порівнюючи їх з обліковими даними для виявлення пересортиці чи крадіжок;
- дозволяє точно розрахувати собівартість кожної страви та відстежувати її зміни при коливанні цін постачальників.

Основна мета Poster POS - допомогти власникам і менеджерам ресторанів та барів скоротити час на інвентаризацію та підвищити прибутковість, зменшуючи втрати.

Основним моментом у використанні цієї платформи є регулярне проведення інвентаризації. Користувачі версій Essentials і вище повинні додавати всі свої рахунки-фактури в систему. Це дозволяє точно знати, скільки продукту було використано між інвентаризаціями. У Poster POS це називається споживанням.

Регулярне проведення інвентаризації та додавання рахунків-фактур дозволяє отримати точні дані про споживання. Це виглядає наступним чином:

$$\text{Споживання} = \text{початковий запас} + \text{рахунки-фактури} - \text{кінцевий запас}$$

Платформа використовує ці дані для виявлення надлишків, дефіциту та неліквідних запасів, а також для надання рекомендацій щодо необхідного обсягу замовлення.

Отже, Poster POS працює наступним чином. Аналіз та прогнозування попиту здійснюється визначенням скільки товару потрібно придбати. Для цього аналізуються минулі продажі (через POS-систему) за днями тижня, сезонами, акціями, таким чином визначаються популярні позиції та тренди. Менеджер прогнозує майбутній попит, враховуючи події, свята та маркетингові акції. Далі встановлюються паритети, тобто мінімальні (точки перезамовлення) та максимальні рівні запасів для кожного продукту, щоб уникнути як дефіциту, так і надлишку.

Потім відбувається процес закупівлі та замовлення – купляється потрібна кількість товару за найкращою ціною. Система порівнює фактичний залишок (з інвентаризації) з паритетом. Далі генерується автоматичний список необхідних закупівель. Замовлення розміщується у постачальника (п.2.2.2), який пропонує найкращу ціну, якість та умови доставки та зрештою створюється замовлення на купівлю.

Poster POS пропонує прозору модель ціноутворення, засновану на щомісячній або щорічній підписці, а також додаткову вартість за необхідне обладнання та деякі розширені функції. Варто зауважити, що Poster- це програмне забезпечення, але для роботи з ним зазвичай необхідне фізичне обладнання (POS-периферія). Існує можливість використання власного обладнання або придбання рекомендованого у партнерів Poster. Орієнтовні розцінки на використання продукції Poster наведено у таблиці 3.1.

Вартість обслуговування Poster POS в Україні [23]

Тип обладнання	Орієнтовна разова вартість (UAH)	Характеристика обладнання
Основна POS-каса	від 8000 до 25000+	планшет (iPad/Android) або сенсорний POS-моноблок
Принтер чеків	від 2500 до 6000+	термопринтер, зазвичай підключається через Ethernet або USB
Сканер штрих-кодів	від 2000 до 4000+	необхідний для магазинів або фаст-фудів з великим асортиментом
Грошова скринька	від 1500 до 3000	підключається через принтер чеків
Щомісячна оплата	1900	вартість може коливатися в залежності від акцій, курсу валют та способу оплати (щомісячно чи щорічно)

Poster зазвичай включає безкоштовну цілодобову технічну підтримку (24/7) у вартість підписки, що є частиною обслуговування. Додаткові послуги, такі як виїзд спеціаліста для налаштування або початкове завантаження меню/технологічних карт, можуть оплачуватися разово окремо (від 500 грн).

Отже, вартість Poster складається із щомісячної підписки (залежно від тарифу) + додаткових модулів (наприклад, ПРРО (*програмний реєстратор розрахункових операцій*)) + одноразових витрат на обладнання.

Для визначення очікуваних витрат на реалізацію даного інвестиційного проекту нами були взяті до уваги верхні найбільш реальні межі витрат на обладнання та обслуговування Poster POS згідно табл.3.1. у результаті ми отримали:

$$\begin{aligned} \text{Очікувані інвестиції} &= 40000 \text{ грн} + 6000 \text{ грн} + 4000 \text{ грн} + 3000 \text{ грн} + 1900 \\ &\text{грн} * 12 \text{ місяців} = 75800 \text{ грн} \end{aligned}$$

У наступні роки реалізації проєкту очікуються лише витрати на обслуговування даної системи. Основні параметри реалізації пропонованого проєкту подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вхідні параметри реалізації проєкту підключення та експлуатації української хмарної POS-системи Poster

Параметр	Значення
Термін реалізації проєкту	3 роки
Ставка дисконту	20%
Очікувані прибутки (щорічні)	50000 грн
Очікувані витрати (по роках реалізації проєкту)	1. 75800 грн 2. 22800 грн (щорічна оплата за обслуговування системи) 3. 22800 грн

Для визначення ефективності впровадження даного проєкту нами була розрахована чиста теперішня вартість за формулою [29]:

$$NPV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_t \frac{IC_t}{(1+r)^t} \quad (3.1),$$

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

P_t – грошові надходження за період t ,

r – ставка дисконту,

t – порядковий номер року, якому відповідає значення P_t та IC_t .

Отже чиста теперішня вартість впровадження цифрової системи управління запасами Poster у ресторані «Na Nebi» становитиме:

$$NPV = \left(\frac{50000}{(1+0,2)^1} + \frac{50000}{(1+0,2)^2} + \frac{50000}{(1+0,2)^3} \right) - \left(\frac{75800}{(1+0,2)^1} + \frac{22800}{(1+0,2)^2} + \frac{22800}{(1+0,2)^3} \right) \\ = 13388,9 \text{ грн}$$

Індекс рентабельності інвестиції ми розрахували за формулою:

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

Індекс рентабельності інвестицій (прибутковості) має прямий зв'язок із NPV: коли чиста теперішня вартість є додатною, значення PI перевищує 1, і навпаки. Отже, якщо PI більший за 1 - проєкт вважається результативним, а коли показник менший за 1 - його реалізація є недоцільною.

$$PI = 105800,7/92411,8 = 1,14$$

Визначення дисконтованого терміну окупності є більш точним методом визначення окупності проєкту, оскільки він враховує часову вартість грошей, дисконтуючи (знижуючи) майбутні грошові потоки до їхньої поточної вартості за допомогою ставки дисконтування. Дисконтований термін окупності становитиме 2 роки і 2 місяці.

Кількість запасів є найважливішим фактором, оскільки вона допомагає підприємствам уникнути надлишку або нестачі певного товару. Знання кількості товарів також допомагає запобігти крадіжкам і пошкодженням. Наявність необхідних запасів у потрібний час означає, що підприємство адекватно управляє своїми ланцюгами поставок і операціями з обслуговування клієнтів. Тому впровадження української хмарної POS-системи Poster у діяльність ресторану «Na Nebi» підвищить ефективність цифрового управління матеріально-технічними запасами.

3.2. Використання мармітів для зберігання і сервірування страв у підігрітому вигляді

Багато страв, що пропонуються у ресторані «Na Nebi», подаються гарячими. Подача та короткочасне зберігання страв у підігрітому вигляді є важливим елементом технологічного процесу у даному закладі та безпосередньо впливають на якість обслуговування, безпечність продукції та

задоволення споживача. Дотримання оптимального температурного режиму є однією з ключових вимог сучасної гастрономічної практики, оскільки температура страви значною мірою визначає її органолептичні характеристики та мікробіологічну стабільність.

Передусім, подавання страв у підігрітому вигляді сприяє збереженню їх смакових і ароматичних властивостей. Більшість гарячих страв розкривають свій гастрономічний потенціал лише за умов підтримання температури у визначеному технологічною картою діапазоні. Підігріта подача дає змогу зберегти природну консистенцію продуктів: м'ясо залишається соковитим, соуси - однорідними, круп'яні гарніри - розсипчастими, а овочі - ароматними й м'якими. Натомість охолодження страви призводить до погіршення її текстури, зміни в'язкості соусів, втрати аромату та зниження загального рівня гастрономічної привабливості.

Другим важливим аспектом є дотримання санітарно-гігієнічних норм і забезпечення мікробіологічної безпечності готової продукції. Відомо, що патогенні та умовно-патогенні мікроорганізми активно розмножуються у температурному діапазоні від +5 °C до +60 °C. Тому гарячі страви повинні зберігатися при температурі не нижче +60 °C, що мінімізує ризики бактеріального росту та запобігає харчовим отруєнням. Використання теплових вітрин, мармітів, теплових ліній та підігрітих гастроємностей забезпечує стабільність температури протягом певного часу, що дозволяє організувати безпечне зберігання перед подаванням.

Крім того, підігрітий посуд та підтримання температури страв є важливою складовою якісного ресторанного сервісу. У професійній гастрономії діє ключовий принцип: «гарячі страви подаються гарячими, а холодні - холодними», що є показником рівня організації роботи закладу. Використання підігрітих тарілок запобігає швидкому охолодженню страви при контакті з поверхнею посуду, що особливо важливо для подачі стейків, паст, супів, соусних страв та гарячих закусок. Цей підхід не лише підвищує комфорт споживача, але й формує позитивне враження про професійність персоналу та культуру обслуговування.

Важливою є також технологічна функція підігріву у забезпеченні ритмічності роботи кухні та стабільного темпу обслуговування гостей. Підтримання страв у підігрітому стані протягом короткого часу дає можливість організувати подачу великої кількості замовлень одночасно, що особливо актуально під час банкетів, фуршетів, бізнес-ланчів або пікових годин роботи ресторану. Це знижує навантаження на кухню, сприяє оптимізації технологічних процесів і дозволяє зберегти стабільну якість кожної порції.

Таким чином, сервірування та зберігання страв у підігрітому вигляді є комплексним заходом, який забезпечує високий рівень органолептичних показників, дотримання санітарних вимог, збереження естетичних характеристик подачі та ефективну організацію роботи закладу. Використання підігрівальних пристроїв і посуду є невід'ємною складовою професійної ресторанної практики, яка дозволяє підтримувати стабільну якість продукції та підвищувати конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку.

У ресторані «Na Nebi» часто необхідно подавати багато страв одночасно. Тому підігрів дозволяє тримати страви готовими до подачі без втрати якості і уникати поспіху та плутанини на кухні. Для дотримання цієї вимоги ми пропонуємо досліджуваному ресторану закупити сучасне кухонне обладнання для підігріву та підтримання сталої температури гарячих страв – марміт (рис.3.2).



Рис.3.2. Марміт пересувний

Варто зауважити, що є певна різниця між тепловими столами і мармітами. Тепловий стіл (або стіл із підігрівом) - це великий елемент професійного кухонного та роздавального обладнання, який нагадує шафу або тумбу. Його основним призначенням є підігрів посуду (тарілок, чашок) перед подачею, щоб готові страви довше залишалися гарячими. Це особливо важливо для ресторанів, кафе та ліній роздачі, а також підтримання температури вже готових страв. Основні відмінності між тепловими столами та мармітами подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Критерій	Тепловий стіл	Марміт
Основний об'єкт підігріву	Посуд (тарілки, чашки) та готові ст.,рави всередині закритої шафи.	Самі страви в окремих ємностях для подачі.
Конструкція	Велика стаціонарна або пересувна шафа/тумба з внутрішніми полицями.	Окрема ємність (або комплект ємностей) з кришкою та джерелом підігріву.
Використання	Підготовка до сервірування, роздача, зберігання великих об'ємів (на кухні/лінії роздачі).	Сервірування, демонстрація (наприклад, шведський стіл), кейтеринг.

Незважаючи на високу ефективність, окремі власники закладів громадського харчування називають серед недоліків мармітів їхні значні габарити та порівняно високу вартість. Однак сучасний ринок пропонує широкий вибір моделей у різних цінових категоріях і розмірах, що дозволило нам підібрати оптимальний варіант для кухні досліджуваного нами ресторану. До того ж інвестиції в таке обладнання, як правило, швидко окупаються завдяки покращенню якості подачі та оптимізації робочих процесів.

Ми пропонуємо ресторану «Na Nebi» закупити марміт пересувний WB3110 Bartscher. Дане обладнання характеризується наступними показниками:

- виконаний з хромонікелевої сталі;
- має 3 ванни для gn 1/1;

- глибина ємностей 200 мм;
- наявний термостат;
- є можливість безступеневого регулювання температури;
- є зони нагріву з роздільним керуванням;
- наявні контрольні лампи нагріву;
- ступінь захисту ір24;
- є кран зливу води
- наявні 4 поворотних ролика, 2 з них з фіксаторами;
- кабель довжиною 1.7 м.

WB3110 Bartscher - це професійний марміт для комерційної кухні із стабільним підігрівом.

Технічні характеристики:

- температурний режим: 30°с – 90°с;
- габарити полки: 600х1135х370 мм;
- матеріал хромнікелева сталь;
- розмір деко, мм gn 1/1;
- підключення тип 230 в;
- споживана потужність - 2,1 кВт;
- країна виробник Німеччина.

Варто зауважити, що WB3110 має споживання 2,1 кВт. Для промислового/професійного марміта з трьома ємностями - це нормальна величина. Оскільки дане сучасне обладнання характеризується наявністю системи «bain-marie» з водяним нагрівом, надає можливість регулювання температурз наявним термостатом та зонами нагріву і наявним матеріалом з нержавіючої сталі, то це дає непоганий рівень теплової стабільності. Це означає, що коли страва досягла потрібної температури - прилад не потребує надмірного енергоспоживання для її підтримання, особливо при належному користуванні. Тому у цьому сенсі можна сказати, що він має «енергозберігаючі» риси відносно свого функціоналу.

На сайті HORECAUA вартість даного обладнання становить 95124,64 грн [15].

Для розрахунку витрат для закупівлі і використання цього обладнання нами були використані і розраховані наступні показники. Потужність марміта - 2,1 кВт (офіційна специфікація).

Режими роботи: 12 год/день.

Тариф на електроенергію для непобутових споживачів на даний час в Україні становить 6,86 грн/кВт•год.

Річна амортизація марміта розрахована за формулою:

$$\text{Річна амортизація} = \frac{\text{Первісна вартість}}{\text{Строк корисного використання}}$$

Річна амортизація при 5-річному терміні використання становитиме 19024,93 грн/рік.

Енергоспоживання та витрати на електрику розраховувались наступним чином: 2.1 кВт × години/день × 365 днів.

Отже річні витрати на електроенергію та амортизація при використанні марміта пересувного WB3110 Bartscher становитиме:

$$19024,93 \text{ грн/рік} + 12 \text{ год/день} \cdot 2,1 \text{ кВт} \cdot 365 \text{ днів} \cdot 6,86 \text{ грн/кВт} \cdot \text{год} = 82123,21 \text{ грн}$$

Загальні витрати на реалізацію даної пропозиції становитимуть:

$$95124,64 + 82123,21 = 177247,85 \text{ грн}$$

Враховуючи те, що використання даного марміта дозволяє збільшувати продажі у години-пік (економиться час на приготування страв – страви вже готові і розігріті), немає «списань» через охолодження/перегрів (у середньому марміт знижує списання на 3–10% для гарячих страв), то нами були розраховані орієнтовний прибуток від використання даного сучасного обладнання у сумі 90000 грн.

Для розрахунку чистої теперішньої вартості нами була використана наступна формула:

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

де IC_t – інвестиції (витрати), зроблені за період t .

P_t – грошові надходження за період t .

Отже чиста теперішня вартість закупівлі марміта пересувного WB3110 Bartscher при умові реалізації даного проекту у 5-річний термін становитиме:

$$NPV = \left(\frac{90000}{(1+0,2)^1} + \frac{90000}{(1+0,2)^2} + \frac{90000}{(1+0,2)^3} + \frac{90000}{(1+0,2)^4} + \frac{90000}{(1+0,2)^5} \right) - 177247,85$$

$$= 92816,23 \text{ грн}$$

Індекс рентабельності інвестиції:

$$PI = 270064,08 / 177247,85 = 1,52$$

Термін окупності даної пропозиції становитиме приблизно 2 роки.

Варто також сказати, що використання мармітів у ресторані «Na Nebi», на нашу думку, дозволило б також запустити нові формати подачі страв, зокрема фуршети, банкетні набори, обідні лінії, кейтеринг, а це дає додаткові джерела виручки.

3.3. Екологічна та соціальна відповідальність при забезпеченні матеріально-технічної складової ресторанного бізнесу

Сучасний готель або ресторан - це складна система, у якій поєднуються матеріальні, технологічні та людські ресурси. Вони утворюють єдину мережу постачання, де кожна ланка має потенційний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, вибір постачальників, які використовують одноразову пластикову упаковку, автоматично збільшує кількість відходів; використання енергоємного обладнання підвищує викиди CO_2 , а нераціональне зберігання продуктів призводить до їхнього псування і харчових втрат. Саме тому ефективне

матеріально-технічне забезпечення має спиратися на принципи екологічної ефективності, енергоощадності, раціонального споживання ресурсів і соціальної етики.

Екологічна та соціальна відповідальність поступово перетворюється на один із головних пріоритетів розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу. У реаліях XXI століття підприємствам уже недостатньо лише пропонувати гостям комфорт, смачну кухню та бездоганний сервіс. Важливо враховувати вплив кожного аспекту діяльності на довкілля, суспільство й економічну сталість. Тому сучасні заклади прагнуть поєднувати комерційну ефективність із принципами сталого розвитку, де екологічна та соціальна відповідальність стають частиною їхньої філософії та іміджу.

Матеріально-технічне забезпечення у сфері гостинності сьогодні розглядається не просто як закупівля сировини, продуктів, обладнання чи матеріалів. Це складна система управління ресурсами, що враховує повний життєвий цикл кожного елементу - від моменту його виробництва до утилізації. Відповідальні підприємства аналізують етичність походження сировини, умови праці на виробництві, вуглецевий слід транспортування, можливості повторного використання та перероблення матеріалів. Таким чином, екологічна та соціальна відповідальність у сфері МТЗ є не допоміжною, а стратегічною функцією управління, що визначає конкурентоспроможність і репутацію бізнесу.

Одним із ключових напрямів екологічної відповідальності є підвищення енергоефективності та раціональне використання природних ресурсів. Ресторан споживає значні обсяги електроенергії, води, тепла, тому зниження енергетичних витрат стає не лише екологічним, а й економічно вигідним рішенням. Ресторану «Na Nebi» варто інвестувати у сучасні технології - енергоощадне обладнання, системи «розумного» освітлення, автоматичні терморегулятори, холодильники з високим класом енергоефективності, а також сантехніку, що мінімізує витрати води. Наприклад, використання посудомийних машин із функцією рекуперації тепла дозволяє скорочувати споживання електроенергії на 20–30%.

Міжнародні готельні мережі, такі як Hilton, Marriott, Accor, уже давно запровадили внутрішні екологічні стандарти, що передбачають постійний моніторинг використання енергоресурсів, скорочення викидів CO₂ та щорічне звітування про екологічні результати. В Україні також зростає кількість готелів і ресторанів, які впроваджують системи енергоменеджменту, «зелені» стандарти та технології розумного управління ресурсами, що дозволяє одночасно знизити витрати та покращити екологічний імідж.

Ще одним важливим компонентом екологічної політики є управління відходами. Готельно-ресторанна галузь є одним із найбільших виробників харчових та побутових відходів. До складу сміття входять залишки їжі, упаковка, пластик, скло, папір. За даними міжнародних організацій, близько однієї третини всієї їжі у світі, призначеної для споживання людьми, щорічно втрачається або викидається - це понад 1,3 мільярда тонн [31]. Ресторанний і готельний сектор формує близько 28% цих втрат, що свідчить про масштаб проблеми. Світовий збиток через харчові відходи у готельно-ресторанному секторі оцінюється в понад 100 мільярдів \$ щороку [37].

Для подолання цієї тенденції сучасні ресторани впроваджують практики сортування відходів, передачі залишків продуктів благодійним організаціям, компостування органіки, повторного використання упаковки. Деякі готелі навіть встановлюють спеціальні біореактори для перероблення харчових відходів на біогаз або добрива. Також використовують цифрові інструменти для планування меню й закупівель, це зменшує харчові відходи на 20 % [42].

В Україні існує нагальна потреба активніше розвивати екологічно відповідальні підходи до поводження з відходами - зокрема, системи сортування сміття, перероблення вторинних матеріалів та компостування органічних залишків. На прикладі європейських країн можна побачити, що такі ініціативи не лише зменшують шкоду довкіллю, а й формують нову культуру споживання. У багатьох готелях Західної Європи встановлюються спеціальні станції для роздільного збору сміття, призначені як для персоналу, так і для гостей. Лише 5 % ресторанів в Україні використовують компостні баки для

утилізації неїстівних харчових відходів. Інші ресторани переважно утилізують харчові відходи разом із рештою сміття [16].

Українські готелі й ресторани все більше звертають увагу на локальне постачання продуктів, особливо через логістичні ризики. Це стає частиною їхніх бізнес-стратегій, але поки що це радше якісні дані, ніж системні статистики.

Є дослідження, що вказують на надлишкові харчові втрати у ресторанах через переоцінку попиту, буфети, великі порції - подібно до тих, що спостерігаються в ЄС. Але конкретних цифр по країні з багатьох джерел не вистачає.

У ресторанному бізнесі поширюється філософія «zero waste» - нульових відходів. Її сутність полягає в максимально ефективному використанні продуктів, коли кожен інгредієнт знаходить своє застосування. Наприклад, залишки овочів можуть використовуватися для приготування бульйонів, шкірки фруктів - для створення сиропів або декору страв. Те, що неможливо використати повторно, передається на благодійність або в органічну переробку. В Україні ці підходи вже починають приживатися: деякі ресторани у Києві, Львові та Одесі експериментують із «неконвенційними» частинами продуктів - шкіркою, листям, зернами, стеблами, демонструючи тим самим повагу до кожного ресурсу, креативність шеф-кухарів і новий рівень культури споживання.

Важливим напрямом екологічної відповідальності стає використання безпечної упаковки та одноразових матеріалів. Після пандемії COVID-19 у світі значно збільшився обсяг використання одноразових контейнерів, посуду й пакувальних матеріалів, що спричинило нову хвилю забруднення довкілля. Проте дедалі більше підприємств шукають екологічні альтернативи - біорозкладні пакування з крохмалю чи целюлози, багаторазові контейнери для доставки їжі, скляні пляшки, металеві ємності. Такі рішення не лише скорочують кількість пластику, а й формують позитивний імідж бренду як свідомого та прогресивного. Сьогодні клієнти значно частіше обирають заклади, які демонструють реальну турботу про природу. У багатьох європейських країнах, зокрема у Німеччині та Франції, діють державні

програми підтримки бізнесів, що переходять на екологічно чисті матеріали, - від податкових пільг до грантів на впровадження «зелених» технологій.

Не менш важливою складовою соціальної відповідальності є інклюзивність та забезпечення рівних можливостей. Сучасні готелі й ресторани усе частіше впроваджують стандарти доступності для людей із інвалідністю, адаптуючи архітектурний простір, меню, інформаційні системи та онлайн-сервіси. Це не лише ознака європейської культури, а й свідчення людяності та етичності бізнесу, який прагне бути відкритим і комфортним для всіх категорій гостей.

У найближчій перспективі екологічна та соціальна відповідальність перестане бути добровільною ініціативою - вона стане економічною та нормативною необхідністю. Законодавство Європейського Союзу, до якого прагне інтегруватися Україна, передбачає суворі вимоги щодо скорочення викидів, екологічності матеріалів, утилізації відходів і прозорості постачання. Відповідно, ті підприємства, які вже сьогодні впроваджують «зелені» практики, матимуть очевидну конкурентну перевагу. Адже сучасний споживач дедалі частіше обирає не лише якісний продукт, а й бренд, що відповідає його цінностям - відповідальності, чесності та сталості.

Соціальна відповідальність також передбачає турботу про персонал. Якісне матеріально-технічне забезпечення має враховувати безпечні умови праці, ергономіку робочих місць, наявність захисних засобів, систем вентиляції, дотримання санітарних норм. Наприклад, вибір кухонного обладнання повинен орієнтуватися не лише на продуктивність, а й на безпечність та комфорт працівників. Готелі, що дбають про персонал, забезпечують навчання, медичне страхування, можливості кар'єрного росту, що знижує плинність кадрів і підвищує якість сервісу.

Крім того, екологічна й соціальна відповідальність у матеріально-технічному забезпеченні тісно пов'язана з прозорістю управління. Відкритість інформації про походження продукції, умови виробництва, енергоспоживання, утилізацію відходів створює довіру між підприємством, клієнтами та партнерами. У світі поширюється практика публікації щорічних звітів зі сталого

розвитку, де фіксуються показники екологічного впливу, соціальних ініціатив і досягнутих результатів.

Ще один важливий аспект - вибір постачальників і сировини. Відповідальні готелі та ресторани дедалі частіше співпрацюють із локальними виробниками, фермерами, екологічними господарствами. Це скорочує транспортні витрати, зменшує вуглецевий слід, а також підтримує місцеву економіку. Крім того, локальні продукти зазвичай свіжіші й якісніші, що позитивно впливає на репутацію закладу. У світі формується концепція *farm-to-table* («від ферми до столу»), коли весь ланцюг постачання є максимально прозорим і коротким. В Україні цей підхід поступово набуває популярності, особливо серед ресторанів середнього й високого сегмента, які прагнуть підкреслити автентичність і природність своєї кухні.

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною сучасного підходу до МТЗ. Вона охоплює як умови праці персоналу, так і взаємодію з постачальниками та споживачами. Одним із головних принципів є етичне постачання - співпраця лише з тими постачальниками, які дотримуються трудових прав, не використовують дитячу працю, забезпечують справедливую оплату праці. Такі принципи закріплені у стандартах *Corporate Social Responsibility (CSR)*, яких дотримуються провідні міжнародні готельні мережі. Наприклад, компанія *Accor Group* має програму «Planet 21», у межах якої здійснюється контроль за етичністю постачальників, а також реалізуються соціальні ініціативи на місцевому рівні — підтримка шкіл, притулків, благодійних проектів.

В українських реаліях соціальна відповідальність проявляється також у підтримці місцевих громад. Багато готельно-ресторанних закладів співпрацюють із місцевими фермерами, закупаючи продукти безпосередньо у виробників, що стимулює розвиток сільських територій. Крім того, ресторани організовують благодійні обіди, акції для військових, переселенців, малозабезпечених верств населення. Це не лише соціально значущі дії, а й прояв корпоративної етики, яка підвищує довіру клієнтів і зміцнює репутацію закладу.

Крім того, екологічно ефективне обладнання, локальні постачання та етичні стандарти дозволяють оптимізувати витрати, знизити ризики й підвищити стабільність бізнесу.

Таким чином, екологічна та соціальна відповідальність у сфері матеріально-технічного забезпечення готельно-ресторанного бізнесу - це системний підхід, який охоплює всі рівні діяльності підприємства: від вибору постачальників і партнерів до організації логістики, управління ресурсами, утилізації відходів і навчання персоналу. Такий підхід забезпечує гармонійний баланс між економічною вигодою, турботою про довкілля та соціальним добробутом. У результаті формується образ надійного, інноваційного та конкурентоспроможного підприємства, яке не лише задовольняє потреби клієнтів, а й робить реальний внесок у сталий розвиток місцевої громади, країни та світу загалом.

Таким чином, екологічна та соціальна відповідальність у сфері матеріально-технічного забезпечення - це не просто модний тренд, а невід'ємний елемент стратегії сталого розвитку. Вона допомагає готельно-ресторанним підприємствам підвищувати ефективність, зменшувати витрати, формувати позитивну репутацію й відповідати очікуванням сучасних клієнтів, для яких екологічна культура та етичність бізнесу стають важливими критеріями вибору.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Вплив ергономіки та естетики на формування безпечних умов праці

Система управління охороною праці - це комплексний і систематичний підхід до організації безпеки та здоров'я на підприємстві. По суті, це скоординована діяльність усіх ланок управління, що базується на чинному законодавстві, стандартах і правилах, спрямована на створення оптимальних умов для працівників.

Основна мета системи управління охороною праці - запобігти виробничому травматизму, професійним захворюванням та іншим негативним наслідкам, що можуть виникнути під час трудової діяльності. Сюди належить не лише запобігання нещасним випадкам, але й покращення загальних умов праці та виробничого побуту, що, своєю чергою, підвищує продуктивність.

Створення та впровадження системи управління охороною праці - це послідовний процес. Він починається з визначення чітких цілей (наприклад, зменшити кількість нещасних випадків на 20% за рік) та об'єктів управління (робочі місця, обладнання, технологічні процеси). Після цього розробляються заходи та програми для досягнення поставлених цілей.

До основних функцій управління охороною праці належать:

1) Прогнозування та планування. Це аналіз можливих ризиків і розробка планів, програм та заходів з охорони праці для їх запобігання. Сюди також відноситься планування фінансування цих робіт.

2) Організація та координація. Розподіл обов'язків, встановлення відповідальності та забезпечення взаємодії між різними підрозділами та співробітниками для ефективного виконання запланованих заходів.

3) Облік, аналіз та оцінка. Збір та аналіз інформації про стан умов праці, показники травматизму, професійних захворювань, а також оцінка ефективності вже впроваджених заходів.

4) Контроль. Систематична перевірка дотримання норм і правил з охорони праці, перевірка стану обладнання, будівель, технологічних процесів. Контроль за функціонуванням всієї системи управління охороною праці (СУОП).

5) Стимулювання. Заохочення працівників і підрозділів за дотримання високих стандартів безпеки, впровадження інноваційних рішень у сфері охорони праці, що сприяє підвищенню відповідальності та зацікавленості.

Ці функції є взаємопов'язаними і складають єдиний цикл управління, спрямований на постійне поліпшення умов праці та мінімізацію ризиків.

Зовнішнє виробниче середовище, у якому перебуває людина під час трудової діяльності, чинить безпосередній вплив на її організм, фізіологічні процеси та психоемоційний стан. Дослідженням і адаптацією умов праці до можливостей людини займається наука ергономіка, яка розглядає взаємодію у системі «людина – знаряддя праці – виробниче середовище» як єдиний комплексний процес. Основне завдання ергономіки полягає у створенні оптимальних умов праці, що сприяють максимальній ефективності виконання функціональних завдань при збереженні здоров'я та працездатності працівника. Для досягнення цього ергономіка спирається на знання й рекомендації багатьох суміжних наук – біології, психології, фізіології, гігієни праці, хімії, фізики, математики та кібернетики. Значення цієї науки зростає особливо в умовах активного впровадження механізації й автоматизації виробничих процесів.

Оцінка якості виробничого середовища здійснюється за системою ергономічних показників. До них належать:

- гігієнічні показники, що враховують рівень освітленості, температуру, вологість, тиск, запиленість, шум, радіацію, вібрацію та інші фактори, які безпосередньо впливають на фізичний стан людини;

- антропометричні показники, які передбачають відповідність обладнання й виробів параметрам тіла людини (розмір, форма). вони покликані

забезпечувати правильну поставу, раціональну робочу позу та зменшення втомлюваності;

- фізіологічні показники, що визначають наскільки виробниче середовище відповідає особливостям функціонування органів чуття людини, впливаючи на швидкість і обсяг робочих рухів, а також на якість зорового, слухового чи смакового сприйняття інформації;

- психологічні показники, які враховують відповідність умов праці індивідуальним психологічним особливостям працівників.

Останніми роками значна увага приділяється також естетиці виробничого середовища, адже гармонійна організація простору позитивно впливає на працездатність, емоційний стан і культуру праці. Виробнича естетика включає кілька складових:

Планувальну естетику, що передбачає раціональну структуру й розташування приміщень, оптимізацію шляхів переміщення працівників і транспорту, а також умови для впровадження сучасних технологій.

Будівельно-оформлюючу естетику, яка охоплює питання освітлення, кольорового оформлення стін, підлог, стель, озеленення та художньо-естетичного дизайну інтер'єру.

Технологічну естетику, яка разом із технологією виробництва займається вибором і розташуванням обладнання, організацією проходів, комунікаційних ліній, а також підвищенням зручності й безпечності праці.

Правильне поєднання цих елементів дає змогу створити комфортне середовище, яке знижує ризики травматизму й професійних захворювань, зменшує фізичне та нервово навантаження, а також стимулює підвищення продуктивності та загальної культури виробництва. Важливими аспектами технологічної естетики є архітектоніка обладнання (його форма, пропорції та гармонійність komponування), безпека роботи (кольорові сигнали, захисні огороження, системи сигналізації й освітлення), а також заходи зі зниження втоми працівників.

Таким чином, ергономіка та виробнича естетика у комплексі формують сучасний підхід до організації праці, орієнтований не лише на ефективність

виробничих процесів, а й на збереження здоров'я, комфорту й психологічного благополуччя людини.

4.2. Організаційні та контрольні заходи щодо запобігання пожеж на кухні ресторану

Усі дії та рішення в рамках управління охороною праці мають суворо відповідати державному законодавству, нормам і правилам з охорони праці. Неприпустимо приймати рішення, які можуть суперечити чинним стандартам безпеки, адже це ставить під загрозу здоров'я та життя працівників. Таким чином, охорона праці на підприємстві, і зокрема в ресторані, виступає як гарант дотримання законодавчих вимог і створення безпечного робочого середовища.

Система управління охороною праці також передбачає побудову організаційної структури, де кожний співробітник, від керівника до рядового працівника, має чітко визначені обов'язки у сфері охорони праці. Весь процес підкріплюється розробкою нормативно-методичної документації, що включає інструкції, положення та стандарти, які відповідають як державним вимогам, так і специфіці підприємства.

Підприємства індустрії гостинності мають завжди підвищений ризик вибухів і пожеж, що може призвести до загибелі чи травмування людей, а також до серйозних пошкоджень виробничих потужностей. Ресторани не є винятком, особливо з огляду на широке використання газового кухонного обладнання, котлів, автоклавів і печей.

Котли використовуються як для виробництва енергії, так і на різних етапах технологічних процесів, зокрема під час сушіння та нагрівання. Їхнє застосування стрімко поширюється в країнах, що розвиваються. Хоча безпечне проєктування та встановлення котлів є надзвичайно важливим, основною загрозою зазвичай стає неналежне технічне обслуговування та несвоєчасна заміна зношених деталей і матеріалів. Незважаючи на те, що аварії з котлами трапляються і в промислово розвинених країнах, у державах, що розвиваються,

їхня кількість значно вища. Це пояснюється насамперед тим, що більшість котлів там імпортується, а запасні частини та матеріали не завжди є у вільному доступі. Крім того, норми безпеки щодо встановлення, обслуговування та інспекції часто недостатньо розвинені. Ситуацію ускладнює й те, що виробники котлів у багатьох випадках не дотримуються конкретних стандартів під час виготовлення обладнання для експорту.

У цьому контексті очевидною є необхідність належної підготовки операторів котлів та їх регулярного перенавчання з метою запобігання аваріям. Недостатнє технічне обслуговування може призвести до відмови автоматичних регулювальних систем і пристроїв безпеки. Неправильна експлуатація може спричинити занадто низький рівень води або надмірний тиск у котлі, що, у свою чергу, призводить до стоншення його оболонки чи погіршення стану металу. Саме тому котли повинні регулярно проходити інспекцію відповідно до контрольного переліку технічного обслуговування та експлуатуватися суворо згідно з інструкцією виробника.

Експлуатація й технічне обслуговування автоклавів у багатьох аспектах подібні до котлів, оскільки рівень води та тиск усередині мають підтримуватися на встановлених показниках, а такі елементи, як клапани та гумові ущільнювачі дверей, потребують систематичної перевірки.

Основним державним нормативним актом щодо техніки безпеки для запобігання пожежам у ресторанах в Україні є Кодекс цивільного захисту України та «Правила пожежної безпеки в Україні» (НАПБ А. 01.001-2014).

Основними нормативними документами також є Правила пожежної безпеки, затверджені наказом Міністерства внутрішніх справ України № 1417 від 30.12.2014, що визначає загальні вимоги до протипожежного захисту об'єктів, у тому числі ресторанів; ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» встановлює класифікацію матеріалів за пожежною класифікацією, вимоги до конструкцій, евакуаційних шляхів, систем протипожежного захисту тощо; ДБН В.2.2-9:2018 «Громадські будинки та споруди. Основні положення» містить спеціальні положення для громадських приміщень, до яких належать ресторани; ДБН В.2.2-25:2009 «Підприємства

харчування (заклади ресторанного господарства)» - конкретизує вимоги щодо приміщень, використання матеріалів, облаштування евакуаційних шляхів та безпечного використання газових приладів; ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» - визначає вимоги до систем пожежної сигналізації, сповіщення та гасіння в закладах харчування.

Ці документи встановлюють загальні вимоги, а також конкретні норми до систем протипожежного захисту (ДБН В. 2.5-56), пожежної безпеки об'єктів будівництва (ДБН В. 1.1-7) та електроустановок.

Отже, ресторани зобов'язані:

- застосовувати матеріали із допустимою пожежною небезпекою згідно з ДБН В.1.1-7, В.2.2-9, В.2.2-24.

- у технологічних приміщеннях із газовим обладнанням обладнати протипожежні перегородки 1-го типу та перекриття 3-го типу, а також доповнити систему автоматичним і ручним відключенням газу, у зв'язку з пожежною сигналізацією. розміщення газового обладнання в підвалах - заборонено.

- облаштувати евакуаційні виходи: мінімальна пропускна здатність шляхів - 0,2 м² на особу; для залів понад 50 місць - окремі виходи для відвідувачів і персоналу; не розміщувати виходи через завантажувальні приміщення.

- забезпечити зали вільними проходами шириною не менше 1,35 м, уникнути розміщення конструкцій, кабелів або обладнання, що перешкоджає евакуації.

- оснастити приміщення системами водопостачання для пожежогасіння, пожежної сигналізації, автоматичного пожежогасіння, оповіщення, протидиму.

- встановлювати модульні системи локального пожежогасіння в зонах кухонного обладнання, якщо місць понад 50.

Ефективне дотримання цих норм - не лише вимога законодавства, а й ключ до безпеки, збереження життя, уникнення штрафів і кримінальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

Отже, у висновку можна сказати, що готельно-ресторанний бізнес є важливим елементом економічної стійкості держави, бо поєднує у собі соціальний, культурний, екологічний та інноваційний потенціал. Це галузь, яка підсилює державу зсередини, розвиває регіони, розширює можливості зайнятості, укріплює внутрішній ринок і формує позитивне міжнародне обличчя країни.

Що стосується ринку закладів громадського харчування Тернополя, то нами було виявлено, що він став меншим за кількістю закладів (відбулося скорочення на 17,6% у 2022 році, а у 2025 році зниження було на 27% проти довоєнного орієнтира 2019 року). Основними характеристиками діяльності закладів була підтримка попиту з боку внутрішньо переміщених осіб, можливість роботи частини точок під час тривоги та поява невеликих концептів (кав'ярень, пекарень, фаст-каузал). Це допомогло утримати тернопільський ринок громадського харчування від обвалу, однак повноформатним ресторанам довелося скорочуватися швидше. Для ресторанів це означало фокус на нижчий середній чек, високу оборотність, денні години замість вечірніх, меню з локальною сировиною та зміну логістики/доставки - саме ці параметри виявилися статистично й структурно «стійкішими» в умовах війни.

У ході дослідження також було з'ясовано, що матеріально-технічне забезпечення є критичним фактором успішного функціонування ресторанного підприємства. Аналіз діяльності ресторану «Na Nebi» показав наявність певних недоліків у системі постачання та управління запасами, що негативно впливає на ефективність роботи та рівень сервісу.

Були запропоновані заходи з оптимізації логістики, впровадження автоматизованих систем контролю запасів і модернізації обладнання, що здатні забезпечити зниження витрат, підвищення якості обслуговування та збільшення прибутковості закладу. Також враховуючи те, що у ресторані «Na Nebi» часто

необхідно подавати багато страв одночасно та подається багато гарячих страв, було запропоновано закупити сучасне обладнання – марміт. Сервірування і зберігання страв у підігрітому вигляді мають кілька важливих цілей, що стосуються як якості страв, так і безпеки гостей. Основні з яких забезпечення оптимальної температури подавання, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, збереження текстури та структури страв, естетичність під час подачі, забезпечення комфортного темпу обслуговування і, зрештою, дотримання стандартів ресторанного сервісу.

Багато страв при охолодженні змінюють консистенцію (загусають, втрачають соковитість, стають сухими або «гумовими»). Підігрів допомагає підтримувати правильну текстуру та запобігає висиханню продуктів під час очікування подачі.

Було запропоновано при діяльності досліджуваного ресторану враховувати екологічну та соціальну відповідальність при забезпеченні матеріально-технічної складової. Це означає, що ресторан повинен працювати не лише заради отримання прибутку, але й свідомо дбати про свій вплив на довкілля та суспільство. Це комплекс етичних практик та ініціатив, які демонструють відповідальність перед співробітниками, клієнтами, постачальниками, громадою та планетою, що включає зменшення відходів та управління ними, використання енергозберігаючого обладнання, контроль та зменшення використання води, забезпечення справедливої заробітної плати та гідних умов праці, підтримка місцевих благодійних організацій чи соціальних проектів, забезпечення високих стандартів гігієни та якості продуктів та робота з постачальниками, які також дотримуються етичних та екологічних стандартів.

Реалізація рекомендацій дозволить ресторану «Na Nebi» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О.І., Землянін А.І., Підоричева І.Ю. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. Економіка України. 2015. № 9. С. 49-65;
2. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства.. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
3. Бортнік С.М. Організація систем матеріально-технічного забезпечення підприємств на основі інтегрованого логістичного підходу. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2014. Вип.3/2. С. 26-31., с. 27
4. Варахсіна, О., Касьян, О., Шевченко, В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство, (24). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6>
5. Васюта В.Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства URL: http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_182500.doc.htm;
6. Величко Т. Г. Розвиток матеріально-технічного забезпечення підприємств АПК: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; ПВНЗ «Європейський ун-т». К., 2009. 20 с.
7. ВПО Тернопільщини у 2023 році отримали понад 1 млрд гривень допомоги на проживання. URL: <https://oda.te.gov.ua/news/vpo-ternopilshchyny-u-2023-rotsi-otrymaly-ponad-1-mlrd-hryven-dopomohy-na-prozhyvannia?utm> ;
8. Гарафонов О.І., Токовенко А.М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 327-332
9. Геєць В.М. Метрологічні основи визначення та формалізації факторів нестабільності в моделях економічного зростання. Фактори макроекономічної нестабільності в системі моделей економічного розвитку : кол. моногр. / за ред. д-ра екон. наук М.І. Скрипниченко. 2012; Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с

10. Дишкантюк, О. В., Власюк, К. В., Тітомир, Л. А., Жмудь, А. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки, (6), 2024. С. 113-119. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>
11. Економіка підприємства / за ред. акад. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2013. 402 с;
12. Інформація про виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/app10/249-informatsiya-260225.pdf?utm>
13. Кількість кав'ярень під час війни зросла на 35%. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-kavyaren-pid-chas-viyni-zroslo-na-35-poster-09052024-21057?utm>
14. Лежепькова В.Г., Лавриненко А.В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта зед. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6055>.
15. Марміт пересувний WB3110 Bartscher. Сайт HORECAUA. URL: https://horecaua.com.ua/marmit-peresuvnyi-wb3110-bartscher/37953/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Vse_tovar_y_2&gad_source=1&gad_campaignid=20741381187&gbraid=0AAAAAqceqdes145lUnDw3ViZu_mtrz4tH&gclid=CjwKCAiAraXJBhBJEiwAjz7MZXskiZNAp60oJ-qRrY2HkXurirFo_FunVyx-PMBohh68tG7qSpnxCwUYQAvD_BwE
16. Модернізація ресторанної сфери в контексті сучасних європейських трендів: навч. посіб / укладачі: І.Савченко, В. Кавара, О. Ройко, Л. Стешенко. 2025. 106 с.
17. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с
18. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства: навч. посіб. / Гордійчук А.С., Стахів О.А., Кузнєцова Т.В. та ін. Р.: НУВГП, 2012. 256 с.
19. Остапенко Т.М. Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Луганськ, 2008. 20 с.

20. Проект Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки.

21. Пятуніна С.С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості : Збірник наукових праць: Випуск 31 "Проблеми підвищення ефективності інфраструктури" / головн. ред. В. М. Загорулько. Київ: НАУ, 2011. 222 с.

22. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/?utm>

23. Сайт Poster POS. URL: <https://joinposter.com/ua>

24. Сатир Л.М. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності матеріально-технічної бази сільського господарства та її складових. Сталий розвиток економіки. 2012. № 7. С. 324-327., с. 326

25. Скільки переселенців проживають на Тернопільщині. URL: <https://nday.te.ua/skilky-pereselentsiv-prozhyvaiut-na-ternopilshchyni/?utm>

26. Сумець О.М. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків : ТОВ «Пром-Арт», 2021. 120 с.

27. Ухач С.М., Федішин І.Б. Екологічна та соціальна відповідальність при забезпеченні матеріально-технічної складової готельного та ресторанного бізнесу. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С.117-119

28. У яких закладах Тернополя можна ховатися під час повітряної тривоги. URL: <https://tmcinfo.com.ua/u-iakykh-zakladakh-ternopolia-mozhna-khovatysia-pid-chas-povitrianoi-tryvohy/?utm>

29. Федішин І.Б. Методичні вказівки для самостійної роботи та виконання індивідуального науково-дослідного завдання з предмету «Управління проектами в готельно-ресторанному бізнесі» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 30 с.

30. Федішин І., Погайдак Р. Глобалізація як концепт і історичне явище: еволюція терміну та його сучасне трактування. Соціально-економічні проблеми

i держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 146-156. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25fibimi.pdf>

31. Abundance at a cost: the hotel industry's role in food waste. URL: <https://www.hotelmanagement-network.com/analyst-comment/abundance-hotel-industry-food-waste/>

32. Ballou, Ronald H. Business Logistics Management. 3rd Edition. Pearson Education, Limited, 1991. 688 p.

33. Chaudhary A, Gustafson D, Mathys A. Multi-indicator sustainability assessment of global food systems. Nat Commun. 2018. URL: doi: 10.1038/s41467-018-03308-7.

34. Christopher M. Logistics and supply chain management. Pearson Education Limited. 2022. 288 p.

35. Fayol H. Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. H. Dunod et E. Pinat, 1918. 289 p.

36. Fayol H. Critical Evaluations in Business and Management, Michael C. Wood. Taylor & Francis, 2002. 877 p.;

37. Global Roadmap for Food Waste Reduction in the Tourism Sector. World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain. 2023. 70 p.

38. M. Herrero et al. Articulating the effect of food systems innovation on the Sustainable Development Goals. Lancet Planet. Health. 2021

39. Peter F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship. Harper. 2009. 288 p.

40. Peter F. Drucker. The Effective Executive. New York, NY: Harper & Row. 1967. 178 p.

41. Reisman David A. The economics of Alfred Marshall. New York : St. Martin's Press. 1986. URL: <https://archive.org/details/economicsofalfre0000reis/page/n7/mode/2up>

42. Sustainability In The Food Service Industry Statistics. URL: <https://gitnux.org/sustainability-in-the-food-service-industry-statistics/?utm>

43. Taylor F. The Principles of Scientific Management. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 98 p. ISBN 1533432864, 9781533432865

44. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня "магістр" всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання "Безпека в надзвичайних ситуаціях" / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.