

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами фізичної особи-підприємця Савчук Аліни Олександрівни,
ресторану «Red Zeppelin», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21з(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»

заочної форми навчання

Валерії ТАЄНЧУК

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Ірина МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 Сутність та значення інноваційних технологій у формуванні конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу	6
1.2 Види інноваційних технологій в закладах ресторанного господарства	11
1.3 Методика оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій в ресторанному бізнесі	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «RED ZEPPELIN»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика	25
2.2 Оцінка конкурентних позицій ресторану на ринку	33
2.3 Оцінка персоналу як передумови інноваційного розвитку	43
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	49
3.1 Формування інноваційної моделі розвитку ресторану	49
3.2 Пропозиції щодо розробки мобільного додатку	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі стають все більш актуальними та необхідними для успішного функціонування підприємств індустрії гостинності. Сучасний споживач стає все більш вимогливим, очікуючи від закладів ресторанного бізнесу не лише смачної їжі, але й інноваційних рішень, зручності та персоналізованого підходу. Інноваційні технології дозволяють задовольнити ці очікування та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу. Ринок ресторанного бізнесу стає все більш насиченим, що призводить до посилення конкуренції. Інновації допомагають виділитися серед інших закладів, привернути увагу нових споживачів та збільшити лояльність існуючих. Окрім того, інноваційні технології дозволяють оптимізувати робочі процеси, знизити витрати та підвищити продуктивність праці. Це, в свою чергу, призводить до збільшення прибутку та стабільності бізнесу.

Дослідженню проблем впровадження інноваційних технологій у сферу ресторанного бізнесу та їх впливу на діяльність в умовах ринкових відносин присвячені роботи таких фахівців, як Давидова О. Ю., Боковець В. В., Бурий С. А., Кругляк Г. О., Литвиненко Т. К., Ткаченко А. М., Шаповалова О. М. та ін. Автори цих досліджень аналізують можливості застосування новітніх технологій у сфері гостинності та обґрунтовують доцільність інноваційного підходу в управлінні якістю послуг.

Гіпотеза дослідження. Впровадження інноваційних технологій у закладах ресторанного бізнесу є ефективним засобом підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в сучасних ринкових умовах.

Мета дослідження. Метою написання даної кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо впровадження інноваційних технологій як засобу

підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження. На основі поставленої мети було сформовано та досягнуто наступну сукупність завдань:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти інноваційних технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу;
- вивчити сутність та значення інноваційних технологій у формуванні конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу;
- дослідити види інноваційних технологій в закладах ресторанного господарства;
- вивчити методичні підходи щодо оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій в ресторанному бізнесі;
- проаналізувати інноваційні технології як засіб підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу на прикладі ресторану «Red Zeppelin»;
- оцінити економічні показники діяльності ресторану;
- оцінити конкурентні позиції ресторану на ринку;
- оцінити інноваційні технології в ресторані та можливості щодо їх впровадження.

Об'єктом даного дослідження є процес впровадження інноваційних технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти інноваційних технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу.

Теоретичну основу при написанні даної кваліфікаційної роботи становили сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників в сфері інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту, зокрема, підручники, навчальні посібники, монографії, статті у наукових періодичних виданнях тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі акти України,

постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, ресурси мережі Інтернет, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, науково-періодична література в контексті удосконалення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства ресторанної індустрії в умовах конкурентного середовища.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-порівняльного та статистичного аналізу, абстрактно-логічного та графічного аналізу, а також табличного методу.

Наукова новизна дослідження полягає у детальному аналізі впливу інновацій на якість обслуговування, ефективність роботи персоналу, взаємодію з споживачами, а також на фінансові результати.

Практичне значення одержаних результатів полягають в розробці конкретних рекомендацій для інших закладів ресторанного бізнесу щодо впровадження інновацій як головного засобу підвищення їх конкурентоспроможності.

Апробація результатів роботи і публікації. Результати даного дослідження пройшли апробацію на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.), II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (м. Вінниця, 17 жовтня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (50 позицій), додатків. Основний текст роботи викладено на 59 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 15 рисунків, 14 таблиць, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та значення інноваційних технологій у формуванні конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу

У сучасних умовах господарювання ресторанний бізнес зіштовхується з жорсткою конкуренцією. Щоб утримати свої позиції на ринку, підприємства цієї галузі повинні постійно шукати нові, інноваційні рішення. Впровадження інноваційної стратегії стало невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу в сфері гостинності.

Термін «інновація» походить від англ. «innovation», що позначає нововведення, новаторство і передбачає впровадження нововведень у вигляді новітніх технологій, видів продукції і послуг, нових форм організації виробництва й праці, управління та обслуговування [6].

Розглянемо тлумачення терміну «інновація», яке представлено в провідних економічних словниках. Сучасні вітчизняні та закордонні економічні словники тлумачать інновацію (нововведення) як:

- впровадження нової техніки, технологій, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами [16, с. 281];
- новий підхід до конструювання, виробництва та збуту товарів унаслідок якого інноватор і його компанія здобувають переваги над конкурентами [15, с. 137];

– кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг [42, с. 7].

В таблиці А.1 наведено узагальнені підходи щодо розуміння сутності інновацій у працях вітчизняних та закордонних дослідників. В таблиці 1.1 наведено систематизацію підходів щодо визначення інновацій деякими вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів щодо сутності поняття «інновація» вітчизняних науковців [42, с. 142-143]

Автор	Визначення
1	2
Ю.В. Яковець	Внесення в різноманітні види людської діяльності нових елементів (видів, способів), що підвищують результативність ідеї.
Харин А.А.	Інновацію можна розуміти як особливу культурну цінність – матеріальну чи нематеріальну, яка в даний час та в даному місці сприймається людьми як нова.
Франчук Т.О.	Інновація (нововведення) – впровадження й розповсюдження новин.
Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С.	Інновація – це нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
Ілляшенко С.	Кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів, послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності діяльності підприємств.
Вініченко І.І.	Інновація означає кінцевий результат впровадження нововведень у вигляді нових або удосконалених існуючих технологій, продукції, послуг або інших організаційно-технічних рішень, які задовольняють суспільні потреби і чинять економічний, науково-технічний, екологічний та інші ефекти.
І.В. Космидайло	Інновації - новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають переваги над конкурентами.

Всебічний аналіз досліджень у галузі інноваційного менеджменту показує неоднозначне трактування поняття «інновація». Зазначимо, що, на думку різних авторів, найчастіше під інноваціями розуміються такі події:

- зміни задля досягнення довгострокової ефективності;
- перше практичне застосування нового рішення;
- нова споживча вартість, нові продукти, ідеї, об'єкти, рішення, які якісно відрізняються від уже наявних;
- процес створення, поширення та використання нової ідеї, що сприяє розвитку й підвищенню ефективності роботи підприємств та організацій;
- результат творчого процесу у вигляді нової продукції, технології, методу або результат впровадження нововведення [43, с. 144].

Базуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження поняття, сутності та основних підходів до класифікації інновацій, автор вважає за потрібне уточнити та систематизувати існуючі погляди щодо класифікації підходів до визначення поняття «інновація» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Систематизація підходів до визначення поняття «інновація» [42, с. 10]

Підхід	Суть підходу
1	2
Ідейний	Розглядає інновацію як зародження та практичне використання нової ідеї, підходу, погляду, результату інтелектуальної праці або те нове, що вперше увійшло до використання
Процесний	Розглядає інновацію як процес створення, перетворення, впровадження, використання та поширення можливостей, ідей, засобу
Результативний	Розглядає інновацію як кінцевий результат діяльності зі створення, розробки та впровадження ідеї, процесу, методу, засобу, втілений у закінченій, готовій до використання формі
Трансформаційний	Розглядає інновацію як якісну елементну або кардинальну зміну вже існуючої ідеї, процесу, результату, засобу, фактору виробництва

З урахуванням системного підходу, інновацію в загальному вигляді слід розглядати як відкриту систему, на вході якої знаходиться ідея, а на виході певний результат (рис. 1.1). Дана система має два рівні: I рівень – рівень підприємства, на якому ідея розробляється до готового продукту та створюється нововведення; II рівень – рівень ринку, в умовах якого створюється саме інновація. Таким чином, інновація існує лише на II рівні. Однак слід зазначити, що нововведення теоретично може виступати інновацією для підприємства, яке його розробляє,

але інновація нововведенням ніколи, тому не вірно ототожнювати дані поняття.



Рисунок 1.1 – Системний підхід при визначенні інновацій

На рисунку Б.1 відображено економічний зміст інновацій з позиції мети та процесу виникнення, створення, розробки, впровадження та отримання результатів. Згідно бачення авторів Чорної М. В. та Глухової С. В., нововведення є складовим елементом інновації і уособлює результат досліджень у вигляді готового продукту. На етапі виходу на ринок існують два варіанти трансформації нововведення. Перший варіант передбачає перетворення нововведення на інновацію, яке відбувається за умови відсутності на ринку схожих продуктів, продуктів-аналогів. Тобто для ринку підприємство, яке впроваджує інновацію отримує надприбутки та тимчасово займає монополні позиції. Другий варіант передбачає перетворення нововведення в новий чи удосконалений продукт. В цьому випадку нововведення не переходить в інновацію, оскільки на момент виходу продукту на ринок він не є принципово новим та унікальним, внаслідок існування аналогічних або випуску подібних продуктів конкурентами. В даному випадку для ринку нововведення є лише новим різновидом вже існуючого продукту.

Інноваційні технології – радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі є товаром [21, с. 4]. Інноваційні технології в управлінні підприємством визначаються як нові ідеї щодо розвитку підприємства та впровадження їх в роботу; нові канали пошуку та зв'язку щодо удосконалення роботи з постачальниками, клієнтами, працівниками; нові рішення або концепції в управлінні підприємством [25, с. 59].

Інновації в ресторанному бізнесі на сучасному етапі розвитку інформаційно-комунікаційних та технологічних нововведень є прогресивними і спрямовані на вирішення існуючих проблем розвитку підприємств даної сфери [1, с. 78]. Інновації створюють можливість розкриття споживачем нових смаків, розширюють можливості створення рестораторами більш комфортних умов обслуговування, що може стати не тільки візитною карткою ресторану, а й у цілому визначає його унікальність та складність копіювання з боку конкурентів, задає темп у розвитку підприємства ресторанного бізнесу [24, с. 94].

Сфера ресторанного бізнесу – історично сформована система харчування і обслуговування клієнтів, яка існує в усьому світі і надає людям можливість не тільки приймати їжу, а й поспілкуватися, виконуючи при цьому соціальну функцію. Специфіка ресторанного бізнесу як галузі сфери послуг розуміє під інноваційними технологіями не тільки поліпшення якості життя людей, красиво і смачно приготовленої їжі, а й грамотно побудовані відносини з клієнтами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок [19, с. 94].

У сучасному ресторанному бізнесі конкуренція досягла безпрецедентного рівня. Для того, щоб виділитися серед численних конкурентів, підприємствам необхідно постійно шукати нові ідеї та впроваджувати інновації. Саме інновації дозволяють залучити нових клієнтів, збільшити прибуток та зміцнити свої позиції на ринку. Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності пропонувати унікальні продукти та послуги, які задовольняють потреби клієнтів ефективніше, ніж у конкурентів.

Кожна інновація задіяна у реалізації певної функції підприємства ресторанного господарства. Як показало проведене дослідження, на сучасному етапі науково-технічного прогресу існує значна кількість технологічних та організаційно-технічних інновацій, впровадження яких в діяльність підприємства ресторанного господарства безумовно сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності не тільки окремого закладу ресторанного бізнесу,

а й в цілому сфери ресторанного господарювання.

Таким чином, ресторанний бізнес – це не просто приготування їжі, а комплексний продукт, який включає в себе безліч складових: смак, дизайн, сервіс, атмосферу та багато іншого. Щоб задовольнити потреби сучасного споживача, ресторани повинні постійно вдосконалюватися. Інновації можуть стосуватися як продуктів (нових страв, інгредієнтів), так і технологій (системи автоматизації, онлайн-замовлення), маркетингу (соціальні мережі, персоналізовані пропозиції) та організації роботи (гнучкі графіки, мотивація персоналу). Впровадження інноваційних технологій та науково обґрунтованих концепцій в ресторанному бізнесі є ключем до успіху в умовах сучасного ринку. Це дозволяє відповідати вимогам споживачів, підвищувати ефективність роботи закладів та забезпечувати їх стабільний розвиток.

1.2 Види інноваційних технологій в закладах ресторанного господарства

Інновації в на підприємствах ресторанного бізнесу – це процес впровадження нових ідей, практик, продуктів або технологій з метою покращення ресторанного бізнесу, задоволення потреб клієнтів і збільшення конкурентоспроможності.

На основі детального вивчення та узагальнення наявних наукових праць нами встановлено про відсутність єдності думок щодо класифікації інновацій. В таблиці 1.3 систематизовано види інновацій за їх класифікаційними ознаками.

Ці інновації можуть стосуватися різних аспектів ресторанної діяльності і включати в себе:

1. Меню та кулінарні інновації: Впровадження нових страв, інгредієнтів або методів приготування їжі, що дозволяє ресторанам створювати унікальні та привабливі пропозиції для клієнтів.

2. Технологічні інновації: Використання технологій для автоматизації процесів управління рестораном, замовлення їжі та обслуговування клієнтів. Це може включати в себе онлайн-системи бронювання, мобільні додатки для замовлення їжі та інші інновації.

Таблиця 1.3 – Узагальнені підходи щодо класифікації інновацій [14, 17, 18]

Ознака	Види
За масштабом діяльності	Локальні, глобальні
За причинами виникнення	Стратегічні, реактивні
За змістом	Економічні, соціальні, техніко-технологічні, виробничі, управлінські
За новизною (об'єктивного і суб'єктивного сприйняття)	Абсолютна новизна, умовна новизна, відносна новизна, суб'єктивна новизна
За терміном здійснення	Довгострокові, короткострокові, середньострокові
За предметним змістом	Управлінські, технологічні продуктові, маркетингові
За ступенем радикальності	Базисні/радикальні, псевдоіновації, покращувальні
За сферою діяльності	Інновації на «вході», структурні інновації, інновації на «виході»
За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище	Радикальні, інкрементальні, нові технологічні системи, зміна техніко-технологічної парадигми
За повнотою інноваційного процесу	Мозаїчні, повні
За ступенем ризику	Низько ризиковані, високо ризиковані
За ефективністю	Високоєфективні, низько ефективні
За рівнем поширення	На рівні підприємства, корпоративні, галузеві, регіональні, державні
За сферою застосування	фронт-офіс (взаємодія з клієнтами), бек-офіс (внутрішні процеси).
За джерелом інновацій	власні розробки, купівля готових рішень, копіювання у конкурентів
За характером змін	Продуктові інновації, процесні інновації
За об'єктом інновацій	Гастрономічні інновації, технологічні інновації

3. Соціокультурні інновації: Адаптація до соціокультурних та культурних тенденцій, таких як зростання інтересу до здорового харчування, вегетаріанства або інших дієт, а також урахування різноманітних культурних впливів у створенні меню та атмосфери.

4. Сталий розвиток та екологічні інновації: Розвиток екологічно сталих практик, включаючи використання сталих продуктів, управління відходами та

зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

6. Маркетингові інновації та рекламні стратегії: Використання нових маркетингових підходів для привертання і утримання клієнтів, включаючи використання соціальних медіа, створення цікавих рекламних кампаній та спеціальних пропозицій.

7. Управління інноваціями та стратегіями розвитку: Розробка стратегій інноваційного розвитку та ефективного управління інноваційними проектами [47].

Інноваційні технології в ресторанному бізнесі можна класифікувати за різними критеріями, такими як сфера застосування, рівень впливу на бізнес-процеси тощо. В таблиці 1.4 наведена характеристика найбільш поширених видів інноваційних технологій на підприємствах ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.4 – Характеристика видів інноваційних технологій в сфері ресторанного бізнесу

Категорія інновацій	Опис	Приклади
Інновації в управлінні	Покращення процесів управління закладом, підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізація витрат.	Системи управління рестораном (POS-системи), програми лояльності клієнтів, системи бронювання столиків онлайн, бізнес-аналітика.
Інновації в маркетингу та продажах	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих, збільшення середнього чеку	Створення мобільних додатків, використання соціальних мереж, таргетована реклама, персоналізація пропозицій, онлайн-замовлення та доставка.
Інновації в обслуговуванні клієнтів	Покращення якості обслуговування, створення унікального клієнтського досвіду	Інтерактивні меню, роботизовані системи обслуговування, віртуальна реальність, персональні рекомендації страв.
Інновації в кухні та приготуванні їжі	Вдосконалення кулінарних технологій, створення нових страв, підвищення якості продуктів.	Молекулярна кухня, 3D-принтинг їжі, використання локальних продуктів, безглютенові та веганські меню.
Інновації в інтер'єрі та дизайні	Створення унікального дизайну закладу, використання нових матеріалів та технологій.	Світлодіодне освітлення, інтерактивні елементи в інтер'єрі, використання природних матеріалів.

Ця класифікація допомагає краще розуміти різноманітність інновацій у ресторанному бізнесі і може бути корисною при плануванні та впровадженні

інноваційних проєктів.

Ефективні зміни інноваційного характеру на підприємствах ресторанної сфери можуть мати різну природу походження: як інтернальну, яка відбувається поза межами підприємства, так і екстернальну, які відбуваються всередині підприємства [32].

Інновації екстернального походження можуть бути пов'язані з розробкою нових технологій та рецептур виготовлення продукції, нових форматів організації роботи та концепцій підприємств ресторанного бізнесу. Одним з найвідоміших прикладів інновації екстернального походження, пов'язаних з розробкою нових технологій виготовлення продукції, є поява молекулярної кухні, яка дозволяє створювати страви без наявності певних компонентів за допомогою знань з хімії та фізики.

Створення нових форматів та концепцій ведення ресторанного бізнесу спричинило появу значної кількості закладів з незвичайними умовами чи додатковими послугами. Також популярними є розважальні фестивалі, де окрім надання послуг з харчування створюється особлива атмосфера тематики фестивалю, організовуються розважальні заходи.

Інновації інтернальної природи походження на підприємствах ресторанного бізнесу можливо поділити на чотири види.

1. Торгово-технологічні. Інновації торгово-технологічного характеру спрямовані на оптимізацію процесу замовлення страв та проведення дозвілля в очікуванні заказу.

2. Виробничо-технологічні. Інновації виробничо-технологічного характеру пов'язані з впровадженням обладнання, яке безпосередньо використовується при приготуванні страв та розробка власних рецептур з особливими техніками приготування.

3. Науково-технічні. Науково-технічні інновації пов'язані з впровадженням нових пристроїв, які дозволяють полегшити та автоматизувати роботу ресторану.

4. Організаційно-управлінські. Організаційно-управлінські інновації

стосуються заходів управління рестораном, організаційної структури, процесів управління персоналом та спрямовані на виявлення внутрішніх недоліків та налагодження відносин в колективі, підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Наслідком впровадження інновацій в закладах ресторанної сфери будуть удосконалені та створені нові продукти та послуги, сучасні форми організації та управління впроваджені ефективні технологічні процеси, нові концепції надання послуг [26].

Розвиток Інтернету та впровадження інформаційних технологій дають можливість підприємствам ресторанного бізнесу отримати певні переваги на ринку своїх продуктів та послуг у вигляді більшої кількості інформації про діяльність компанії та обсяг послуг, зниження витрат та підвищення ефективності виробничих процесів, а також полегшення доступу споживачів до благ цивілізації.

У сучасних ринкових умовах зростає роль інформаційного забезпечення підприємств ресторанного бізнесу та використання інформаційних технологій в управлінні закладами сфери послуг. Ринок ресторанних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, збільшенням кількості пропонуваніх основних і додаткових послуг, зростанням рівня якості обслуговування. Як наслідок, зростає складність менеджменту та необхідність управління всіма видами діяльності в ресторанному бізнесі, що створює потребу у використанні нових та інноваційних підходів до діяльності закладів гостинності та впровадженні новітніх інформаційних технологій харчування. Тому, незалежно від розміру підприємства, категорії, кількості місць у ресторані та місця розташування ресторанного бізнесу, необхідно впроваджувати новітні інформаційні технології з метою підвищення конкурентоспроможності [13, с. 116]. У сучасних ринкових умовах досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на ринку послуг та сервісу вимагає, щоб швидкість, надійність, оперативність і точність обробки і передачі інформації, яка так важлива у фінансовій, бухгалтерській та господарській діяльності підприємства,

а також бажання і швидкість обслуговування клієнтів задовольнялися на належному рівні. Це можливо лише за допомогою сучасних інформаційних комп'ютерних систем і технологій харчування. Використання інформаційних технологій для управління бізнесом в національній економіці слід розглядати як пріоритетний напрям розвитку ресторанного бізнесу в нашій країні, враховуючи досвід розвинених країн світу [25].

Інформаційні технології полегшують роботу персоналу ресторанів, дозволяючи швидко і ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з уподобаннями споживачів, і забезпечувати комфортні умови харчування і розваг. Впровадження ІТ-технологій в ресторанну індустрію дає можливість одночасно прораховувати економічні, екологічні та функціональні аспекти, інвестиційні та виробничі витрати, а також якість процесів і послуг, комфорт і задоволеність споживачів.

Системи автоматизації FIDELIO, OPERA Enterprise Solution, Micros-Fidelio вважаються найкращими у вирішенні функціональних завдань управління ресторанами і пропонують наступні функції: фінансовий аналіз та аналіз витрат, управління фінансами, матеріальними потоками, якістю продукції та послуг, продажами продукції та послуг. Слід зазначити, що при аналізі потреби конкретного підприємства у впровадженні тієї чи іншої інновації необхідно враховувати низку факторів, які впливають на діяльність закладу в обраній ніші послуг та визначають його конкурентоспроможність у ринковому середовищі. Інновації у сфері харчування та послуг спрямовані на використання новітніх засобів, пов'язаних з розширенням спектру більш досконалих та інноваційних технологій харчування та надання послуг, впровадженням науково обґрунтованих процесів управління. Як правило, інновації у сфері харчування та послуг зачіпають низку факторів, пов'язаних з людськими ресурсами, організаційною структурою підприємств, елементами цінності для споживачів та впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій [27].

Серед останніх інноваційних технологій в ресторанному господарстві можна назвати: застосування інтерактивного (електронного) меню, екрану-

планшету на столах, сенсорного дисплею, застосування QR-коду, технології LED оповіщення, харчові 3-D принтери, сенсорні виробники їжі, використання тривимірних проєкцій і відео-мешпінга для демонстрації приготування страв, автоматизація та інформатизація процесів на підприємствах, використання web- і телекомунікаційних технологій, роботизована кухня використовує роботів для приготування та подачі їжі, візуальні технології, такі як доповнена реальність та віртуальна реальність, використання штучного інтелекту, тощо [13, 36, 39, 44]. Безумовно, дані інноваційні технології коштують не дешево. Проте ресторатори з метою підвищення конкурентоспроможності ресторанного закладу все одно інвестують в інновації значні фінансові ресурси, оскільки тільки інноваційно-орієнтоване підприємство може забезпечити успіх у конкурентній боротьбі.

Віртуальна реальність (VR) відкриває перед ресторанним бізнесом широкі можливості для створення унікальних та незабутніх вражень для клієнтів. Вона дозволяє занурити потенційних відвідувачів у атмосферу закладу ще до того, як вони переступили його поріг. Для просування ресторанних послуг доцільно створити інтерактивний тур ресторану, щоб споживачі мали можливість ознайомитися з інтер'єром, атмосферою та розташуванням столів. Це дозволить їм уявити себе в закладі та обрати найкраще місце для відвідування. Віртуальна реальність також дозволяє створити реалістичні 3D-моделі страв, які можна розглядати з різних ракурсів. Це допоможе гостям уявити смак і аромат страви ще до того, як вони її замовлять. Віртуальна реальність відкриває нові можливості для просування ресторанів. Вона дозволяє створити унікальні та інтерактивні враження для клієнтів, що підвищує їхню зацікавленість і лояльність. Завдяки віртуальній реальності ресторани можуть залучити нових клієнтів, підвищити свої продажі та зміцнити свою позицію на ринку.

Авторами Гросул В.А. та Каленік К.В. на рисунку 1.2 узагальнено результати дослідження сучасних інноваційних трендів у сфері ресторанного господарства, та класифіковано інновації за двома напрямками – технічні та організаційно-технологічні.

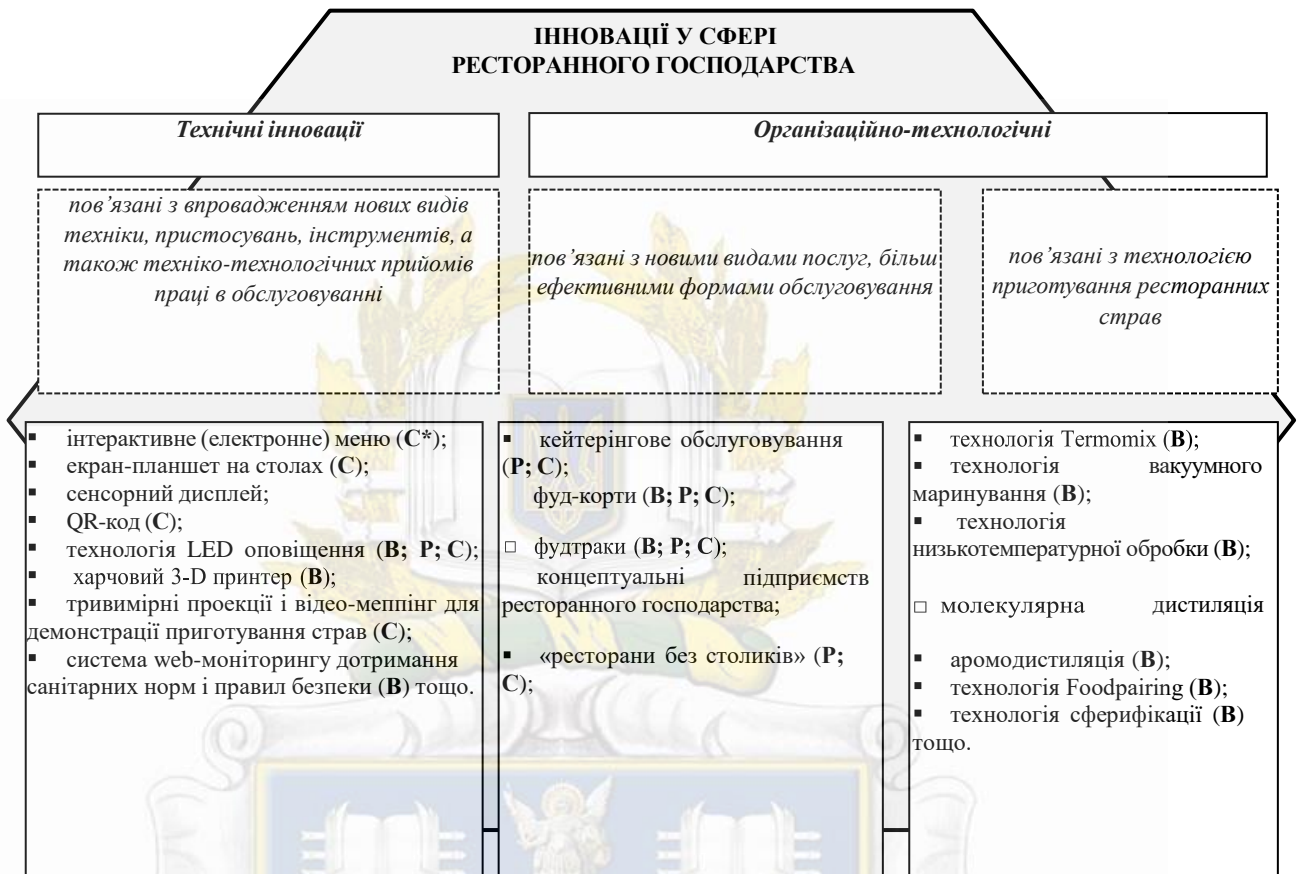


Рисунок 1.2 – Комплекс інновацій для формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства [8]

Одним з сучасних напрямків інноваційних технологій в ресторанному бізнесі є технології LED оповіщення. Дана технологія дозволяє полегшити процес організації роботи підприємства ресторанного господарства, зробити його більш зрозумілим і ненав'язливим. Інтеграція технології LED оповіщення дозволяє своєчасно оповіщати персонал підприємства ресторанного закладу про виконані завдання, наприклад, готовність страви, готовність до використання посуду тощо. LED технології дозволяють розташувати світлове освітлення в ресторанному закладі таким чином, щоб не втручатися в атмосферу столового залу, як це відбувається при використанні звукового оповіщення. Дана інновація дозволяє зберегти невимущену атмосферу закладу і створити репутацію «дорогого» ресторану [9, с. 75].

Отже, у сфері ресторанного бізнесу впроваджуються різні види інновацій,

які потрібні для набуття конкурентної переваги та залучення клієнтів. Інновації направлені на задоволення постійно зростаючих потреб споживачів, витрачаючи мінімальну кількість часу та зусиль, їх впровадження дозволяє обслуговувати більший потік клієнтів та отримувати більше прибутку. В цілому, сфера ресторанного бізнесу є дуже сприятливою для впровадження інновацій різного напрямку. Доцільне використання інноваційних технік та методів дозволяє вирішувати тактичні та стратегічні задачі підприємства більш ефективно.

1.3 Методика оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій в ресторанному бізнесі

Аналізуючи методи оцінки ефективності інноваційної діяльності, запропоновані в державних методиках та наукових працях, можна виділити два основні підходи: статичний та динамічний.

Статичний підхід полягає в розрахунку річних, короткострокових показників відносної економічної ефективності [42]. Прихильники даного підходу застосовували для оцінки ефективності порівняння доходів та витрат за альтернативними варіантами проектів. Запропонований підхід має на меті визначити загальний економічний ефект від реалізації інновації за весь період її реалізації підприємствами, які її впроваджують. Проте, слід зазначити і недоліки даного підходу:

- по-перше, враховуються лише інвестиції, спрямовані на реалізацію інновації, без урахування витрат на її розробку та освоєння;
- по-друге, коефіцієнт ануїтету обмежує розрахунок умовою незмінності щорічних платежів, але відповідно до життєвого циклу інновації витрати розподіляються нерівномірно.

Динамічний підхід ґрунтується на обчисленні показника грошового потоку

з урахуванням впливу фактору часу і розрахований на тривалий термін реалізації проекту. Наразі даний підхід частіше використовується для більшості інноваційних проектів. Серед прихильників даного підходу слід відзначити як вітчизняних, так і закордонних дослідників.

Більшість авторів зазначають в якості критеріальних показників ефективності інноваційних проектів показники чистої дисконтованої вартості, внутрішньої норми прибутку, термін окупності, індекс прибутковості у традиційному вигляді без урахування галузевої специфіки або умов створення та реалізації інновації [42] пропонується використовувати показники. При обчисленні даної групи показників застосовують процес дисконтування або приведення майбутньої вартості очікуваних грошових потоків. Дискусійним питанням при цьому залишається те, що в якості запозичених коштів приймається банківський кредит, а визначальним при дисконтуванні є ставка відсотків за кредитом.

В дослідженні П.А. Орлова [42] пропонується визначати інтегральний економічний ефект за умов тривалого інвестування на основі принципів визначення порівняльної ефективності. Проте усі складові визначаються за кожним роком життєвого циклу, в т.ч. й економія поточних витрат, хоча економічна доцільність даного показника після реалізації інновації може зникнути; інтегральний показник передбачає амортизацію на реновацію, що обумовлюється інвестиціями, тобто дана методика доцільна тільки для технічних інновацій, що носять поліпшувачий характер.

Цікавою є позиція А. В. Катаєва [22, с. 125], згідно якої оцінка ефективності інноваційної діяльності визначається з позиції «втраченої вигоди». З цією метою науковець пропонує модифікацію чистого приведенного доходу, яка є економічно обґрунтованою. Проте до його складу відносяться такі показники, як період завершення продажу інноваційного товару за «підвищеною ціною» та приріст прибутку від продажу інноваційного товару, ймовірність чіткого прогнозування яких на етапі прийняття рішення щодо здійснення інноваційної

діяльності дуже низька.

Заслуговують на увагу прихильники динамічного підходу, які при оцінці ефективності інноваційного проекту враховують чинники ризику через корегування ставки дисконту.

На основі узагальнення наявних теоретико-методологічних праць щодо оцінки ефективності інноваційної діяльності, слід відзначити про такі дискусійні питання:

- більшість методів спрямовані на оцінку технічних інновацій з урахуванням реального інвестування;
- оцінка ефективності інновацій здійснюється за умов наявності аналогічних продуктів;
- розрахунок ефективності базується на ймовірнісних оцінках та прогнозних результатах, які не виключають певний ступінь похибки.

Серед сучасних підходів щодо оцінки ефективності впровадження інновацій в господарську діяльність слід відзначити таких вчених як: М.В. Афанасьєв, І.В. Капітан, О.Зозулев та М. Базь [42]. Особливістю даного підходу є те, що в своїх дослідженнях науковці використовують методи оцінки ефективності інноваційної діяльності з урахуванням маркетингової складової.

В основі оцінки ефективності інноваційної діяльності використовуються такі багатовимірні маркетингові методи, як:

- модель Розенберга [42], яка полягає в оцінці нового товару споживачами з погляду його придатності для задоволення потреб;
- модель з ідеальною точкою [42], що ґрунтується на штучному введенні нового компоненту, котрий є ідеальним з погляду споживача і найбільш повно відображає характеристику нового продукту;
- модель «товарної системи», яка дозволяє оцінити сукупність потреб, що знаходяться в основі товарів-конкурентів [42].
- методи бізнес-аналізу та казуальних досліджень, а саме – оцінки попиту та пропозиції, конкурентоспроможності тощо [42].

На думку авторів Чорної М. В. та Глухової С. В. головним недоліком даних підходів є орієнтація на оцінку інновації лише з позиції споживачів, оскільки ймовірність прогнозування попиту на інноваційну продукцію на початкових етапах низька [42, с. 82].

На рисунку 1.3 наведено методичні підходи щодо оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємствах.

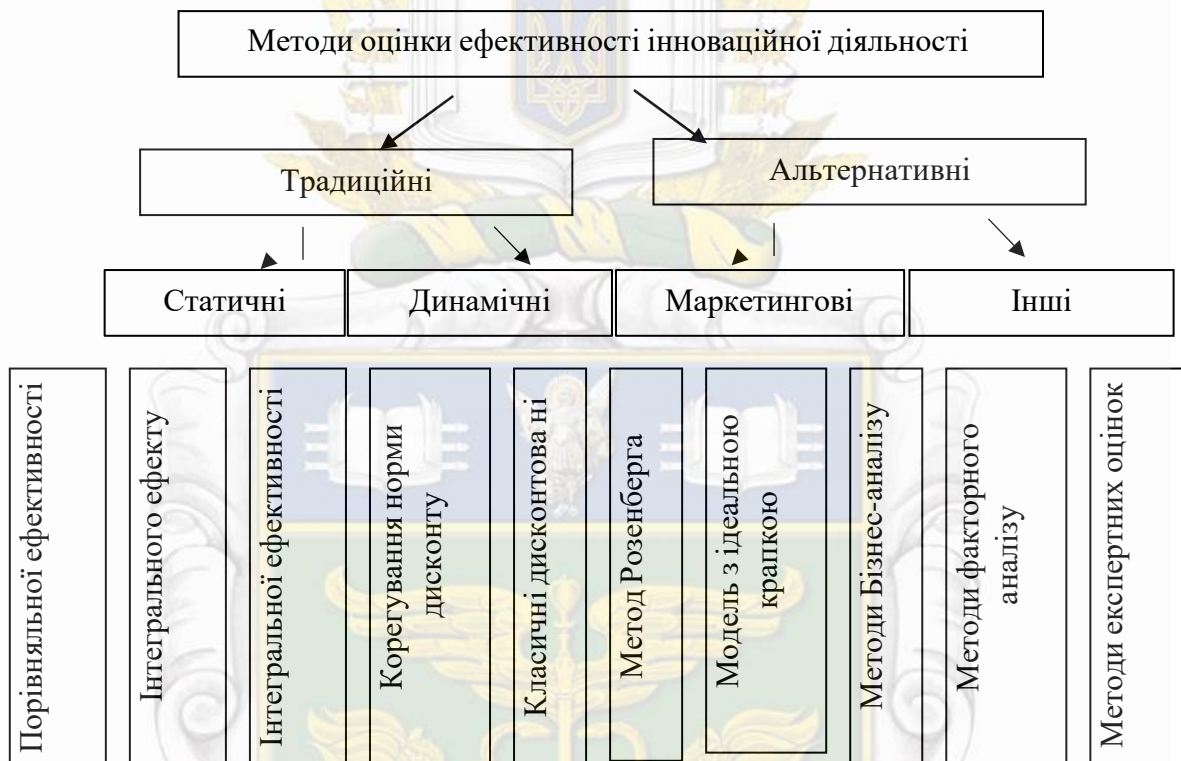


Рисунок 1.3 – Методичні підходи щодо оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємстві

Обрані підприємством методичні підходи до оцінки інноваційних процесів визначають рівень ефективності її проведення. Отримана результативність від інноваційного управління виявляється у науковому, економічному, технологічному, екологічному та соціальному ефекті [35].

Для оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємствах обчислюють показники за встановленими критеріями ефективності. (табл. 1.4).

Оцінювання інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства передбачає застосування загальних показників оцінки

ефективності інноваційних процесів, зокрема [35]:

– показники виробничої ефективності науково-технічних заходів: темпи приросту ефективності виробництва конкретних видів продукції (робіт) від використання науково-технічних заходів; відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів;

– показники фінансової ефективності науково-технічних заходів: приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів; приріст доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті реалізації науково-технічних заходів, у тому числі за рахунок інтенсивних і екстенсивних факторів; приріст доходу за рахунок реалізації науково-технічних заходів;

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємстві [42, с. 83]

Критерій	Показники
Економічної ефективності	Рентабельність інноваційної діяльності
	Приріст обсягів реалізації інноваційної продукції
	Чистий приведений дохід
	Індекс доходності
	Дисконтований період окупності
	Приріст продуктивності праці
Науково-технічної ефективності	Частка працівників, зайнятих в науковій сфері підприємства
	Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи
	Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та дослідно-промислової бази, що виконувалися за проектом
Соціальної ефективності	Частка нових робочих місць
	Зростання рівня доходів працівників
Критерій новизни	Наявність у складі продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами
	Частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працюючих
	Річний приріст витрат на інноваційну діяльність
	Відношення витрат на інноваційну діяльність до обсягу реалізації будівельної продукції

– показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів: ці показники характеризують кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових

інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів та послуг на ринку [20, с. 183].

Таким чином, основними завданнями оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємстві є наступні:

- оцінка результату здійснення інноваційної діяльності (результативний підхід);
- оцінка ступеню досягнення поставлених цілей підприємства (цільовий підхід);
- оцінка ефективності здійснення витрат на досягнення результату від інноваційної діяльності з урахуванням її тривалості (витратний та статико-динамічний підходи).

Таким чином, оцінка ефективності впровадження інновацій на підприємстві є складним процесом, який вимагає використання комплексного підходу та врахування специфіки кожного конкретного випадку. Встановлено, що сучасні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності все більше враховують маркетингову складову, що дозволяє оцінити інновацію з точки зору споживача та її відповідності ринковим потребам. Вибір методу оцінки ефективності залежить від конкретних умов інноваційного проекту та цілей дослідження. Для комплексної оцінки ефективності рекомендується використовувати комбінацію різних методів та показників. Встановлено залежність ефективності інноваційної діяльності від ступеню її результативності, на основі якої ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається як максимально можливий рівень результативності діяльності з розробки впровадження та комерціалізації наукових результатів. Оцінка ефективності інноваційної діяльності є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення успішного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «RED ZEPPELIN»

2.1 Організаційно-економічна характеристика

В якості об'єкта дослідження нами обрано заклад ресторанного господарства у місті Вінниці «Red Zeppelin» («Червоний цепелін»), розташованого на вулиці Келецькій. В соціальних мережах даний заклад позиціонує себе як сімейний ресторан із затишним інтер'єром у витриманому сучасному стилі. На рисунку 2.1 нами відображено розміщення досліджуваного закладу на карті.

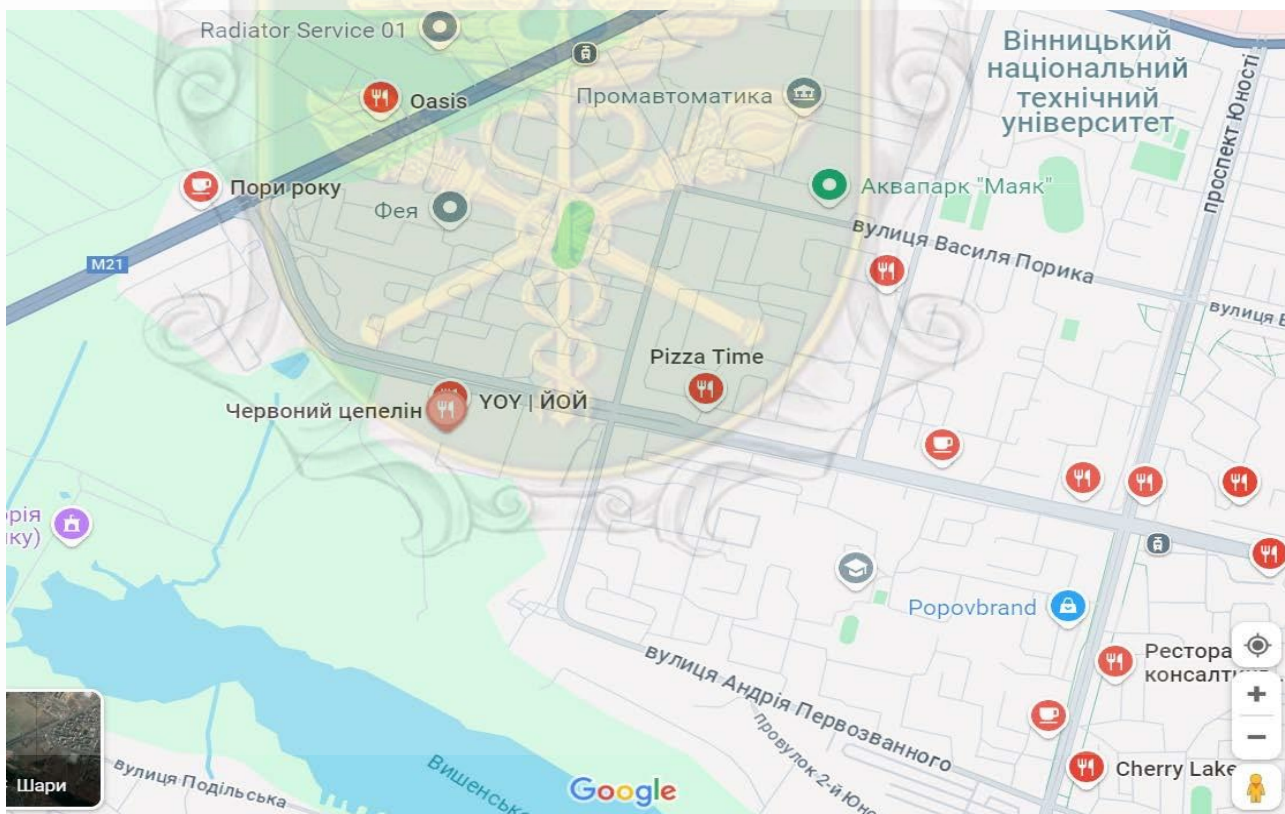


Рисунок 2.1 – Супутникове відображення ресторану «Red Zeppelin»

Режим роботи закладу з 10.00 до 22.30 год. і корегується комендантською годиною у місті. За типом заклад ресторанного господарства відноситься до ресторану першого класу із використанням методу часткового обслуговування офіціантами.

На рисунку 2.2 відображено екстер'єр ресторану, що містить назву та вивіску ресторану.

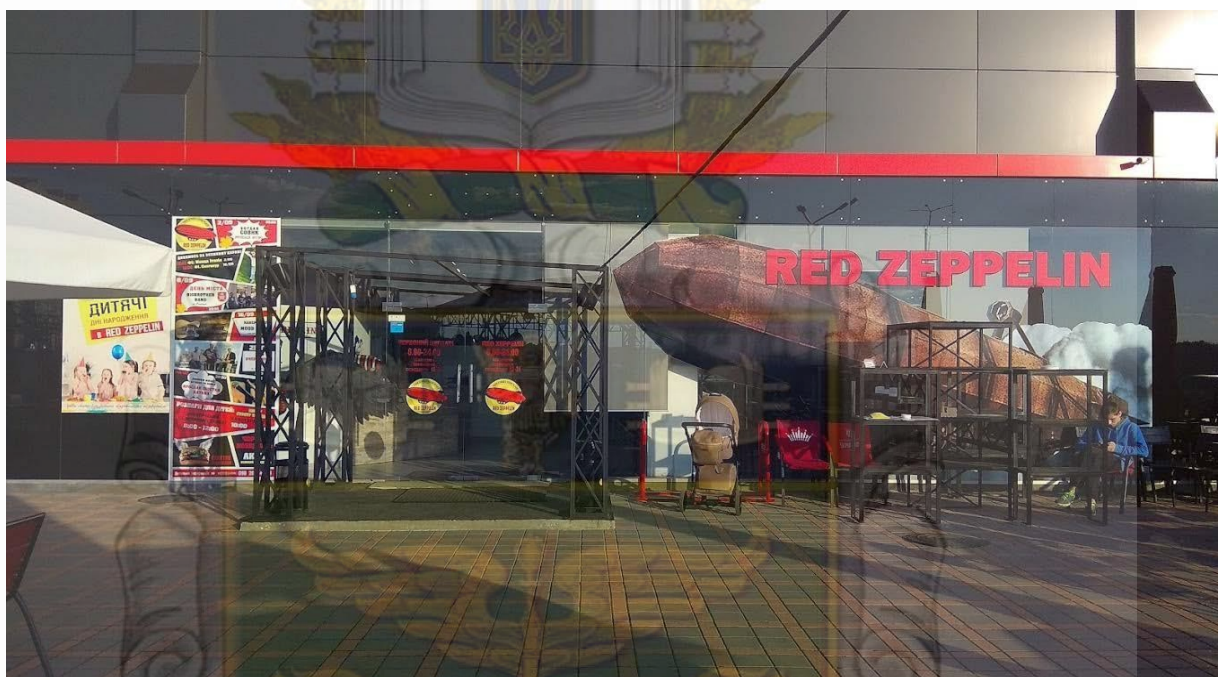


Рисунок 2.2 – Екстер'єр ресторану «Red Zeppelin»

Вивіска «Red Zeppelin» виконана великими літерами і виділяється на загальному фоні, привертаючи увагу. Точний переклад назви закладу з англійської означає червоний дирижабль, але в концепції закладу також присутні рок мотиви, що вказує на поєднанні в назві частини назви британського гурту «Led Zeppelin». Велике зображення дирижабля на фасаді вказує на тематику закладу, пов'язану з подорожами.

На рисунку 2.3 відображено елемент декору інтер'єру ресторану.



Рисунок 2.3 – Елемент інтер'єру ресторану «Red Zeppelin»

На фотографії ми бачимо інтер'єр закладу з характерними елементами, які дозволяють зробити певні висновки про його концепцію. Великі червоні крила як елемент декору є явним відсиланням до назви закладу і створює атмосферу містики та рок-н-ролу. Гітара на стіні – ще один яскравий символ рок-культури, який підкреслює музичну тематику закладу. Шкіряне крісло, бочка, кімнатна рослина додають інтер'єру затишку та створюють атмосферу невеликого музичного клубу. На основі проаналізованих елементів можна зробити висновок, що ресторан «Red Zeppelin» позиціонує себе як заклад з атмосферою рок-н-ролу. Це місце, де відвідувачі можуть насолодитися не лише смачною їжею та напоями, але й музикою, спілкуванням та особливою атмосферою. Цільова аудиторія такого закладу – це молодь та люди середнього віку.

В ресторані є основний зал, невелика сцена для музикантів, зона барної стойки, а також дитячий ігровий куточок для самих маленьких відвідувачів закладів.

Щодо завантаженості ресторану, то найменш завантажені дні - понеділок

та вівторок, починаючи з п'ятниці завантаженість залів зростає і саме у вечірні години після 16.00.

На рисунку 2.4 відображено максимальна завантаженість ресторану в суботу.

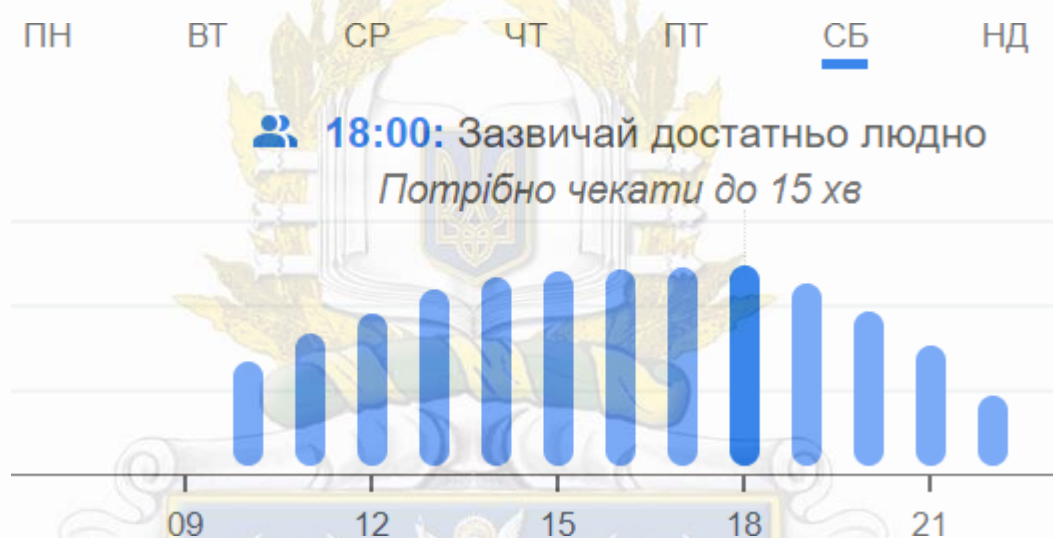


Рисунок 2.4 – Завантаженість відвідування ресторану «Red Zepelin»

Середній час перебування в ресторані становить 10-45 хвилин.

В закладі є основна зала на 250 посадочних місць; дитяча кімната; літній майданчик; банкетний зал; паркінг; виступи артистів та музикальних гуртів; перегляд спортивних трансляцій. Заклад також здійснює організацію дитячого дозвілля. Серед приміщень є велика безкоштовна дитяча кімната, це саме той «маленький дитячий рай» зі своїми феями-аніматорами що доглядають діток. Дитяча кімната оснащена великою кількістю ігор, є м'який куточок, іграшки, розмальовки. Також надаються безкоштовні послуги аніматорів. Режим роботи ігрової кімнати з аніматором: у будні з 17:00 до 21:00 щодня, у вихідні з 13:00 до 21:00. Також ресторан пропонує організацію і проведення дитячих свят «під ключ» з різноманітною програмою, розвагами, майстер-класами, професійними аніматорами та розробленим дитячим меню.

Наступним етапом написання даної кваліфікаційної роботи є оцінка особливостей управління рестораном. На рисунку 2.5 відображено схему організаційної структури управління закладу.

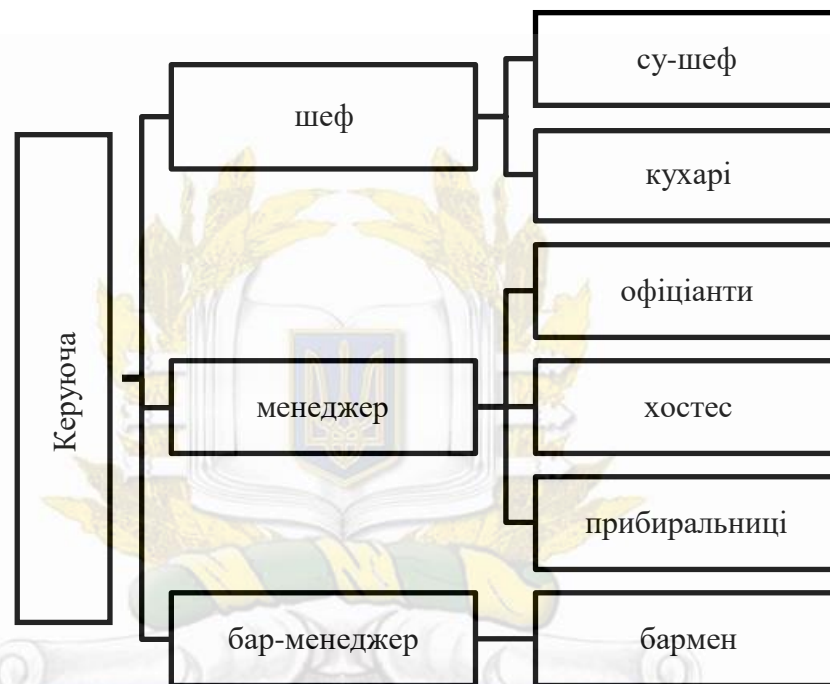


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління рестораном «Red Zeppelin»

Наведена організаційна структура ресторану відображає типову ієрархію, де є чітко визначені рівні управління та підпорядкування. Вона має лінійний характер, тобто кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику.

На вершині структури знаходиться керуючий, який несе загальну відповідальність за весь заклад. Під керівництвом шеф-кухаря працюють су-шефи та кухарі, які відповідають за приготування страв. Менеджер залу керує роботою хостес, офіціантів та прибиральників, забезпечуючи якісне обслуговування гостей. Бар-менеджер відповідає за роботу бару, а бармени безпосередньо готують напої. До основних переваг даного типу оргструктури слід віднести:

- чітке розподілення обов'язків, де кожен працівник знає свої завдання та відповідальність;
- ефективна координація, тобто дана ієрархічна структура сприяє

швидкому прийняттю рішень та координації дій;

- контрольованість процесів, що передбачає контроль керівництва ефективну роботу всіх підрозділів.

Поряд з основними перевагами можливі наступні недоліки даного типу оргструктури:

- суттєва залежність від керівництва, що передбачає велику концентрацію повноважень у керівника може призводити до затягування процесів прийняття рішень;

- обмежена гнучкість через сувору ієрархію, що може ускладнювати адаптація до змін та інновацій;

- можливі конфлікти між підрозділами через відсутність горизонтальних зв'язків, що, в свою чергу, може призводити до непорозумінь між різними відділами.

Для такого типу оргструктури ефективним буде провадження постійного інвестування в навчання та розвиток персоналу, що дозволить підвищити їхню кваліфікацію та мотивацію.

Наведена організаційна структура є типовою для багатьох ресторанів і може бути ефективною за умови правильного управління та адаптації до конкретних умов. Для досягнення успіху важливо постійно аналізувати і вдосконалювати структуру, враховуючи зміни на ринку та потреби споживачів.

Вагомим етапом оцінки особливостей показників господарської діяльності закладів ресторанного господарства є оцінка результатів їх діяльності (табл. 2.1).

На основі отриманих результатів таблиці можемо зробити висновок, що в цілому економічні показники діяльності ресторану характеризуються позитивними тенденціями, проте в 2022 році відбулося зниження усіх показників діяльності закладу.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних результатів діяльності закладу ресторанного господарства міста Вінниці «Red Zeppelin» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, +/-, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, грн.	5345088	6197780	9276459	852692	3078679	16,0%	49,7%
Собівартість виробництва та реалізації продукції, грн.	3245720	5020202	6771816	1774482	1751614	54,7%	34,9%
Балансовий прибуток, грн.	2099368	1177578	2504643	-921790	1327065	-43,9%	112,7%
Рентабельність продаж, %	39,3%	19,0%	27,0%	-20,3%	8,0%	-	-
Рентабельність виробництва, %	64,7%	23,5%	37,0%	-41,2%	13,5%	-	-

Головними причинами були початок військової агресії росії проти України. Аналіз виручки від реалізації продукції показав, що впродовж 2021 – 2023 років спостерігається стійке зростання даного показника. Таке зростання спричинено головним чином як ціновими, так і неціновими чинниками. В таблиці 2.2 нами наведено динаміка відвідувань закладу за 2021 – 2023 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка відвідувань ресторану «Red Zeppelin» за 2021 – 2023рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Кількість відвідувань, од.	25411	18441	39541
Абсолютне відхилення, +/-	-	-6970	21100
Темп росту, %	-	72,6%	214,4%
Відносне відхилення, +/-, %	-	-27,4%	114,4%

Незважаючи на складну ситуацію в 2022 році, впродовж 2021 – 2023 років кількість відвідувань зростала, що вказує на популярність закладу. Станом на 2022 рік кількість відвідувачів зменшилася на 6970 осіб, що менше на 27,4% порівняно з 2021 роком. В 2023 році кількість відвідувань зросла на 114,4%

порівняно з 2022 роком.

Таким чином, зростання виручки від реалізації продукції в 2022 році спричинено в основному інфляційними чинниками, тобто ціновими факторами впливу. А вже зростання виручки на 49,7% в 2023 році було спричинено нарощуваннями обсягами реалізації ресторанної продукції та послуг. Аналіз витрат виробництва та реалізації продукції показав, про поступове зростання, що пов'язано із збільшенням обсягів реалізації ресторанної продукції та послуг. Оцінка пропорційності між темпами зростання доходів та витрат показала, що в 2022 році темпи росту витрат перевищували темпи росту доходів, що негативно відображається на формуванні прибутку від господарської діяльності ресторану. В 2023 році темпи росту виручки перевищували темпи росту витрат майже на 15%, що позитивно відобразилося на формуванні балансового прибутку ресторану. Незважаючи на таку перевагу, балансовий прибуток у 2022 році суттєво знизився порівняно з 2021 роком. Це в першу чергу пов'язано із впливом зовнішніх факторів макросередовища діяльності заклад, а також із збільшенням інших витрат – комунальні платежі, індексація заробітної плати, тощо.

Щодо показника рентабельності продаж, що характеризує ефективність збутової діяльності ресторану, то значення характеризується позитивними тенденціями, хоч і в 2023 році не досягнуто значення показника 2021 році. Така ситуація вказує на нестабільне положення ресторану на ринку, що головним чином спричинено зовнішніми факторами впливу маркетингового середовища, на які вплинути неможливо, проте враховувати в своїй діяльності необхідно.

Оцінка динаміки рентабельності виробництва або рентабельності господарської діяльності демонструє значні коливання. У 2022 році відбулося суттєве зниження, а в 2023 році – зростання, що пов'язано із зростанням витрат та цін на закупку сировини та матеріалів.

Таким чином, проведений аналіз показав, що заклад успішно розвивається та користується популярністю. Ресторан «Red Zeppelin» позиціонує себе як заклад з атмосферою рок-н-ролу, що приваблює молодь та людей середнього

віку. Інтер'єр ресторану, з його характерними елементами (червоні крила, гітара, шкіряне крісло), створює атмосферу містики та музичного клубу. Наявність сцени для виступів музикантів, дитячого ігрового куточка та літнього майданчика свідчить про прагнення закладу задовольнити потреби різноманітної аудиторії.

Незважаючи на складний період 2022 року, пов'язаний з війною, ресторан продемонстрував стійкість та позитивну динаміку розвитку. Зростання виручки та кількості відвідувачів у 2023 році свідчить про популярність закладу та ефективність його маркетингової стратегії. Однак, слід зазначити, що на фінансові результати суттєво вплинули інфляційні процеси та зростання витрат.

Встановлено, що організаційна структура ресторану є типовою для закладів такого формату. Чіткий розподіл обов'язків, ефективна координація та контрольованість процесів сприяють успішній роботі закладу. Однак, існують певні ризики, пов'язані з надмірною централізацією управління та обмеженою гнучкістю структури.

Отже, ресторан «Red Zeppelin» має великий потенціал для подальшого розвитку. Завдяки своїй унікальній концепції, якісному обслуговуванню та сприятливому розташуванню, заклад користується популярністю серед відвідувачів. Для досягнення стійкого успіху необхідно продовжувати працювати над вдосконаленням всіх аспектів діяльності ресторану, адаптуючись до змін ринку та потреб клієнтів.

2.2 Оцінка конкурентних позицій ресторану на ринку

Для оцінки конкурентних позицій закладу на ринку ресторанних послуг міста Вінниці, спочатку більш ґрунтовно охарактеризуємо заклад з позицій його концептуальних складових. «Red Zeppelin» позиціонує себе як ресторан

сімейного типу. Сімейний ресторан – це заклад, який спеціалізується на створенні комфортної та приємної атмосфери для відпочинку всієї родини. Такі заклади відрізняються низкою характерних особливостей, які роблять їх привабливими для сімей з дітьми.

Для такого типу закладу характерним є наявність теплої та дружньої атмосфери, щоб максимально створити відчуття домашнього затишку, де кожен член сім'ї почуватися комфортно. В закладі розроблено чимало дитячих програм та розважальних шоу, що дозволить сімейним парам комфортно провести свій час з дітьми та насолодитися ресторанним сервісом закладу.

Останнім часом популярність даних закладів ресторанного господарства зростає, оскільки вони відповідають потребам сучасних сімей. Це місця, де батьки можуть відпочити, а діти – весело провести час. Завдяки своїм особливостям сімейні ресторани створюють унікальну атмосферу, яка запам'ятовується надовго.

Головним атрибутом закладу є червоний дирижабль, що легко запам'ятовується та відокремлює досліджуваний ресторан від інших ресторанів сімейного типу (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Відображення головного атрибуту ресторану «Red

Zeppelin»

Щодо методів обслуговування, то заклад пропонує часткове обслуговування офіціантами та самообслуговування. Окремі того, заклад входить до проєкту «Вінницький стандарт гостинності» (ВСТГ), основна мета якого надати інструменти росту для малого та середнього підприємництва Вінниці у сфері туризму й гостинності за рахунок удосконалення продуктів, консолідації середовища та вироблення стандартів обслуговування.

На початковому етапі запровадження у Вінниці першого в Україні міського стандарту гостинності найбільше уваги приділялося підвищенню рівня сервісу та розробці локальних меню. У 2021 році для покращення сервісу у закладах, які зголосилися впроваджувати Вінницький стандарт гостинності, адміністратори та персонал пройшли навчальний спецкурс «8 кроків до серця гостя». Окрім того, учасники проєкту обрали вишню, як гастросимвол Вінниці. Вишня у 2021 році стала ключовим інгредієнтом для страв та напоїв у меню його амбасадорів. Вишневе меню зацікавило тревел-блогерів, туроператорів та представників ЗМІ, які розповіли про вінницьку ідею широкому загалу. Важливим досягненням стало проходження вінницького борщу на вишні до топ-3 категорії «Найкращий ресторанний борщ» премії Ukraine Tourism Awards.

У 2022 році проєкт розвиватиметься у двох ключових напрямках: підтвердження дотримання стандарту та ефективний маркетинг його пропозицій на аудиторії українського туристичного ринку [46].

Не можемо не відмітити, що даний ресторан середнього цінового сегменту за концепцією «фасткежуал», що бере свій початок в Америці. Уперше про такий різновид ресторанів згадано ще 1981 року. Однак того часу дуже поширений був фастфуд, тому гості не змогли гідно оцінити новий формат і популярним він став зовсім недавно. У фасткежуал-закладі гість отримує їжу, наближену за якістю до хороших ресторанів, за невеликі гроші, а сервіс тут трохи ліпший, ніж у фастфуді. Ще деякі ресторатори називають фасткежуал-

ресторани фастфудом для тих, хто любить здорову їжу. Тут немає офіціантів, здебільшого працюють тільки басбої, а замовлення приймають біля стійки. Завдяки заощадженню на сервісі ви дістаєте якісніші страви [45].

Ресторан «Red Zepelin» прагне до високих стандартів обслуговування споживачів. Для ідентифікації себе на ринку ресторанних послуг міста Вінниці, ресторан використовує різноманітні маркетингові інструменти, такі як легенди про страви, особисті рекомендації та рейтинги, сприяє збільшенню продажів.

Окрім того, в умовах повномасштабного вторгнення заклад активно здійснює благодійну та волонтерську діяльність, збираючи кошти на допомогу ЗСУ.

Щодо кухні, то меню закладу представлене різноманітними позиціями, що сприяє задоволенню смаків споживачів різних категорій. На сайті зазначено, що це заклад з американською кухняю та роковою естетикою. Основу меню складають популярні страви європейської кухні. Кухарі готують закуски, бургери, сендвічі, салати, супи, піцу на тонкому тісті з різними варіантами начинок, а також основні страви з м'яса, птиці та риби, гарніри, соуси, десерти та солодка випічка. Любителі японської кухні можуть замовити різні роли й суші. У будні в ресторані готують комплексні бізнес-ланчі. Барна карта містить каву і кавові мікси, лимонади, молочні шейки, смузі, а також пиво, традиційні та оригінальні авторські коктейлі, міцний алкоголь і вина.

Хоч зараз це не є новинкою, проте слід зазначити, що в ресторані «Red Zepelin» є відкрита кухня, яка пропонує унікальний досвід спостереження за процесом приготування страв. Особливою гордістю закладу є власний смокер – професійна коптильня, де м'ясо готується за класичною американською технологією, що допоможе відчути атмосферу справжньої американської BBQ-культури. Завдяки непрямому жару та низькій температурі, м'ясо повільно досягає ідеальної готовності, стаючи неймовірно соковитим і ароматним. Комбінація копчення та запікання в смокері дозволяє досягти неповторного смаку, який поєднує в собі ніжність, соковитість та легкий димний аромат.

Щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку ресторанних послуг вже не достатньо просто сприймати факт існування інновацій, потрібно активно впроваджувати використовувати їх, впроваджуючи в усі підрозділи ресторанного господарства. Винахід QR-коду - двомірного штрих-коду - відкрило нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній і споживачів [4].

В ресторані «Red Zeppelin» керівництво прагне забезпечити своїм відвідувачам найкращий сервіс. Тому заклад впровадив інноваційне QR-меню. Тепер не потрібно чекати офіціанта, щоб ознайомитись з асортиментом. Відсканувавши код, гість отримує доступ до повного меню прямо зі свого смартфона. Це дозволяє нам обслуговувати вас швидше та ефективніше, навіть у години пік. В цілому, QR-меню – це сучасний підхід до представлення інформації про доступні страви та напої в закладах ресторанного господарства. Замість традиційних паперових меню, гості можуть за допомогою смартфона сканувати QR-код, унікальний матричний код, що переадресовує на закодований сайт. За посиланням гості закладу можуть ознайомитися з меню, замовити страви, лишити відгук і навіть розрахуватися. Ресторан «Red Zeppelin» розміщають коди на наліпках на кожному столі або ж виготовляють спеціальні таблички з кодом.

Серед головних переваг використання QR-меню є суттєве зменшення і витрат та більша гнучкість. По-перше, заклад не витрачає гроші на друк меню, а є легкий доступ до корекції меню. Сезонні пропозиції, невеликі зміни інгредієнтів – все можна легко та швидко додати, змінити в меню без передруковування. Також використання QR-меню сприяє збільшенню швидкості обслуговування та збільшенню середнього чеку. Споживачі витрачають більше, коли роблять замовлення в цифровому вигляді. Заклад здатен збільшити середню вартість замовлення на цілих 30%, за допомогою онлайн-меню. Замовляючи з цифрового меню, споживачі не відчують тиску, щоб швидко прийняти рішення, і їм приємніше та легше додавати більше

пунктів меню до замовлення.

Цифрове меню дозволяє зробити крутий дизайн, не обмежений 2D друком. Окрім того, можна додати фотографії їжі та будь-які подробиці, наприклад детальний опис інгредієнтів чи харчову цінність. Позаяк люди обирають очима, такі нюанси можуть привабити людей замовити більше та зробити їх досвід відвідування закладу приємнішим.

Суттєвою перевагою є те, що QR-меню можуть надати ресторанам цінну аналітику. З допомогою додатків або сервісів, що генерують QR-коди, ресторан може відстежувати дані про популярність різних страв, часи замовлень, замовлення клієнтів та інше [45].

Отже, QR-меню дозволяє отримувати миттєвий зворотний зв'язок від споживачів, що дає змогу оперативно реагувати на їхні побажання та зауваження. Завдяки QR-меню заклад має змогу постійно вдосконалювати ресторанний сервіс, роблячи його більш якісним та приємним для найбільш вибагливого споживача.

Проведемо оцінку конкурентних позицій ресторану шляхом формування конкурентного профілю. В якості ключової ознаки обираємо радіус розташування. Адреса розташування – ТЦ «PLAZAPARK», що знаходиться по вулиці Келецькій, 117-Б. В торговельному комплексі знаходяться заклади ресторанного господарства різних типів (рис. 2.7).

Як видно з рисунку 2.7, за типом «Червоний целелін» є єдиним рестораном, проте, є три види кав'ярень, кожна з яких характеризується унікальною концепцією та своєрідною атмосферою.

Також бачимо, що є два кафе азійської кухні. Скористаємось гугл-відгуками та порівняємо гугл-оцінки кожного з них (рис. 2.8).



Червоний цепелін



INSIDE
ЗАТИШНО ЯК ВДОМА

Inside Кава і затишок



YOY як смачно



Кав'ярня Soprano

Yoshi – це сучасне,
трендове кафе, в стилі
аніме.Затишна, атмосферна
кав'ярня

Рисунок 2.7 – Відображення закладів ресторанного господарства в ТЦ

«PLAZAPARK»

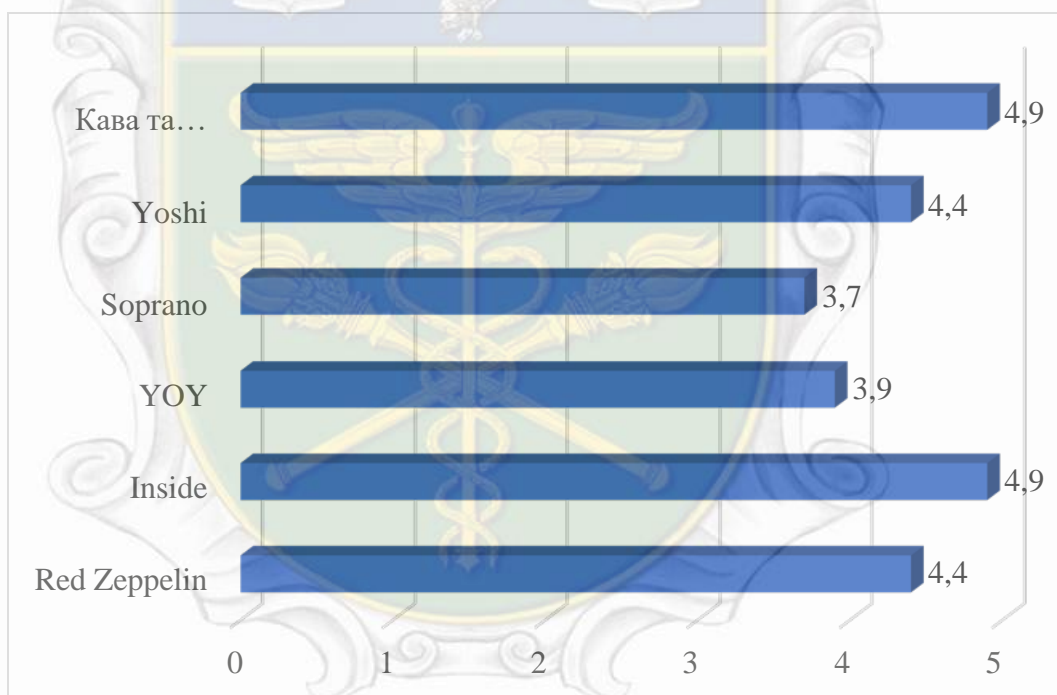


Рисунок 2.8 – Порівняльна характеристика відгуків споживачів у Google

Як бачимо з рисунку найвищий бал отримують кав'ярні « Кава та...» та «Inside» - на рівні 4,9 бали. Щодо бальної оцінки досліджуваного закладу ресторанного господарства, то заклад отримав середню оцінку - на рівні 4,4

бали. Проте, порівнюючи кількість респондентів, які брали участь в опитуванні, то найбільша кількість опитаних саме в ресторані «Red Zeppelin» - 1866 відгуків. Це вказує на популярність закладу серед різних категорій відвідувачів.

Таким чином, портрет споживача – це дуже широка аудиторія, що включає в себе людей різного віку, соціального статусу та з різними гастрономічними вподобаннями. Такий широкий спектр потенційних свідчить про те, що ресторан намагається задовольнити потреби максимально широкого кола споживачів. Основною характеристикою споживачів ресторану є їх орієнтація на сімейний відпочинок, а також на індивідуальних відвідувачів різного віку. Щодо рівня доходу, то соціальний статус необмежений, тобто ресторан намагається залучити споживачів з різним рівнем доходу. В цілому, ресторан «Red Zeppelin» прагне залучити якомога більше споживачів, пропонуючи різноманітне меню та атмосферу, яка підходить для відвідування всією сім'єю або компанією друзів.

Наступним етапом буде оцінка конкурентних переваг досліджуваного закладу ресторанного господарства. Зведені результати наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентів досліджуваного закладу ресторанного господарства «Red Zeppelin»

Назва, тип закладу	якість та рівень сервісного обслуговування	асортимент ресторанної продукції	екстер'єр	імідж	інтер'єр	місце розташування	соцмережі	наявність унікальних послуг та пропозицій
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнти вагомості	0,25	0,15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Ресторан «Red Zeppelin»	5	5	4	5	5	4	5	5
Кафе «YOY»	4	4	4	4	5	4	3	5
Кав'ярня «Inside»	5	4	4	4	5	4	3	4
Кав'ярня «Soprano»	5	4	4	4	4	4	3	4
Кав'ярня «Кава та...»	5	4	4	4	5	4	3	4
Кафе «Yoshi»	4	4	4	5	5	4	4	5

Для оцінки конкурентної позиції скористаємось методикою обчислення групового показника конкурентоспроможності – індексу якості (індекс технічних параметрів, що визначається за формулою:

$$I_{я} = \sum_{i=1}^n V_i \times Q_i \quad (2.1)$$

де V_i – коефіцієнт вагомості;

Q_i – одиничний показник конкурентоспроможності.

Обчислимо групові показники конкурентоспроможності по кожному закладу:

$$I_{яп} (\text{ресторан «Red Zeppelin»}) = 5*0,25+5*0,15+4*0,1+5*0,1+5*0,1+4*0,1+5*0,1+5*0,1 = 1,25+0,75+0,4+0,5+0,5+0,4+0,5+0,5 = 4,8 \text{ (бали)}$$

$$I_{яп} (\text{кафе «YOY»}) = 4*0,25+4*0,15+4*0,1+4*0,1+5*0,1+4*0,1+3*0,1+5*0,1 = 1,00+0,6+0,4+0,4+0,5+0,4+0,3+0,5 = 4,1 \text{ (бали)}$$

$$I_{яп} (\text{кав'ярня «Inside»}) = 5*0,25+4*0,15+4*0,1+4*0,1+5*0,1+4*0,1+3*0,1+4*0,1 = 1,25+0,6+0,4+0,4+0,5+0,4+0,3+0,4 = 4,25 \text{ (балів)}$$

$$I_{яп} (\text{кав'ярня «Soprano»}) = 5*0,25+4*0,15+4*0,1+4*0,1+4*0,1+4*0,1+3*0,1+4*0,1 = 1,25+0,6+0,4+0,4+0,4+0,4+0,3+0,4 = 4,15 \text{ (балів)}$$

$$I_{яп} (\text{кав'ярня «Кава та...»}) = 5*0,25+4*0,15+4*0,1+4*0,1+5*0,1+4*0,1+3*0,1+4*0,1 = 1,25+0,6+0,4+0,4+0,5+0,4+0,3+0,4 = 4,25 \text{ (балів)}$$

$$I_{яп} (\text{кафе «Yoshi»}) = 4*0,25+4*0,15+4*0,1+5*0,1+5*0,1+4*0,1+4*0,1+5*0,1 = 1,00+0,6+0,4+0,5+0,5+0,4+0,4+0,5 = 4,3 \text{ (бали)}$$

З метою візуалізації отриманих результатів на рисунку 2.9 наведено порівняльна характеристика конкурентоспроможності основних конкурентів ресторану.

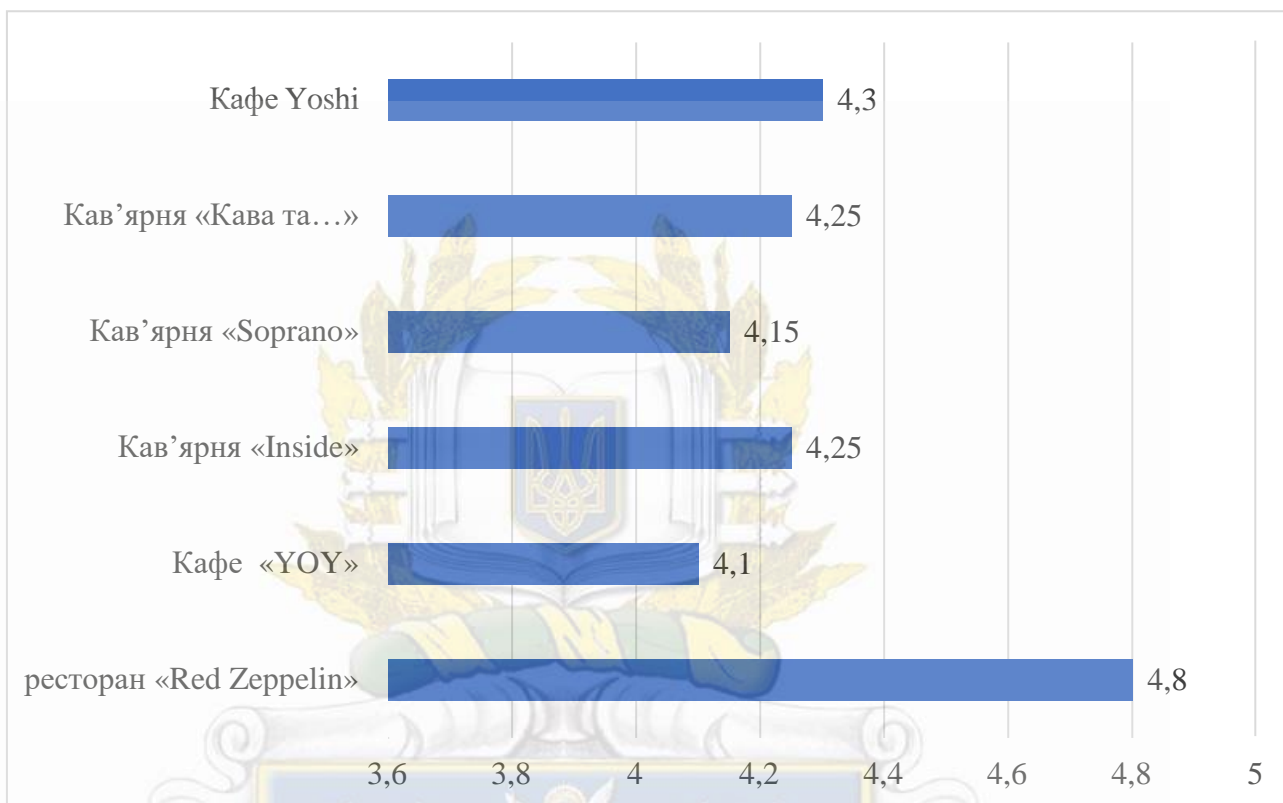


Рисунок 2.9 – Оцінка групового показника конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства-конкурентів ресторану «Red Zeppelin»

Як бачимо, найвище значення групового показника конкурентоспроможності у досліджуваного ресторану, основними перевагами при цьому є: якість ресторанної продукції та ресторанного обслуговування, сформований на ринку імідж, представлення закладу в різноманітних соціальних мережах. Порівняння отриманих результатів показало, що основним конкурентом є кафе «Yoshi», що має унікальну концепцію та користується особливою популярністю серед молоді. Аналіз показав, що н сучасному ринку ресторанного бізнесу конкуренція дуже висока. Відсутність рекламної кампанії у багатьох закладах середнього рівня робить їх менш помітними для споживачів, які все частіше обирають ресторани з активною маркетинговою стратегією. Спостерігається досить високе конкурентне суперництво між діючими закладами.

2.3 Оцінка персоналу як передумови інноваційного розвитку

Оцінка персоналу є одним з ключових елементів успішного інноваційного розвитку ресторану. Вона дозволяє виявити сильні сторони співробітників, їхні потенційні можливості для зростання, а також визначити напрямки для подальшого навчання та розвитку.

Початковим етапом оцінки персоналу є оцінка його складу та структури. Проведемо оцінку забезпеченості персоналом в ресторані на основі порівняння даних штатного розпису ресторану в динаміці за 2021 – 2023 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка складу працівників ресторану «Red Zeppelin» за 2021-2023рр.

Посада	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Керуюча	1	1	1	0	0
Менеджер	2	2	2	0	0
Шеф	1	1	1	0	0
Су-шеф	1	1	1	0	0
Кухарі	9	8	12	-1	4
Бармени	2	1	2	-1	1
Бар-менеджер	1	1	1	0	0
Офіціанти	11	8	15	-3	7
Помічник офіціанта	3	0	0	-3	0
Прибиральниці	4	4	6	0	2
Всього	35	27	41	-8	14

Отримані результати показали, що впродовж 2021 та 2022 років спостерігається загальне зменшення кількості персоналу. Це в першу чергу пов'язано з зовнішніми факторами впливу, що призвели до збоїв в роботі закладу. У 2023 році спостерігається зростання загальної чисельності персоналу порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про збільшення обсягів роботи, розширення меню або відкриття нових залів. Щодо аналізу за посадами, то спостерігаємо стабільність керівного складу, чисельність яких залишилася незмінною протягом усього періоду. Результати показали про зменшення кількості кухарів та офіціантів у 2022 році: Найбільш помітне зменшення

кількості працівників спостерігається на позиціях кухарів та офіціантів у 2022 році. Це може бути пов'язано зі зменшенням кількості відвідувачів. У 2023 році спостерігається значне збільшення кількості кухарів та офіціантів, що може свідчити про збільшення обсягів роботи та необхідності у більшій кількості персоналу. Слід зазначити, що у 2022 році повністю зникла позиція помічника офіціанта. Це може бути пов'язано з оптимізацією штату або зміною організації роботи. У 2023 році спостерігається збільшення кількості прибиральників, що може бути пов'язано з підвищенням вимог до санітарних норм або збільшенням площі ресторану. Аналіз таблиці чисельності персоналу дозволяє виявити загальні тенденції в динаміці штату ресторану. Однак для більш детального розуміння причин цих змін необхідно провести додаткові дослідження та аналіз інших факторів, що впливають на діяльність закладу.

Проведемо аналіз структури персоналу за віком станом на 2023 рік (рис. 2.10).

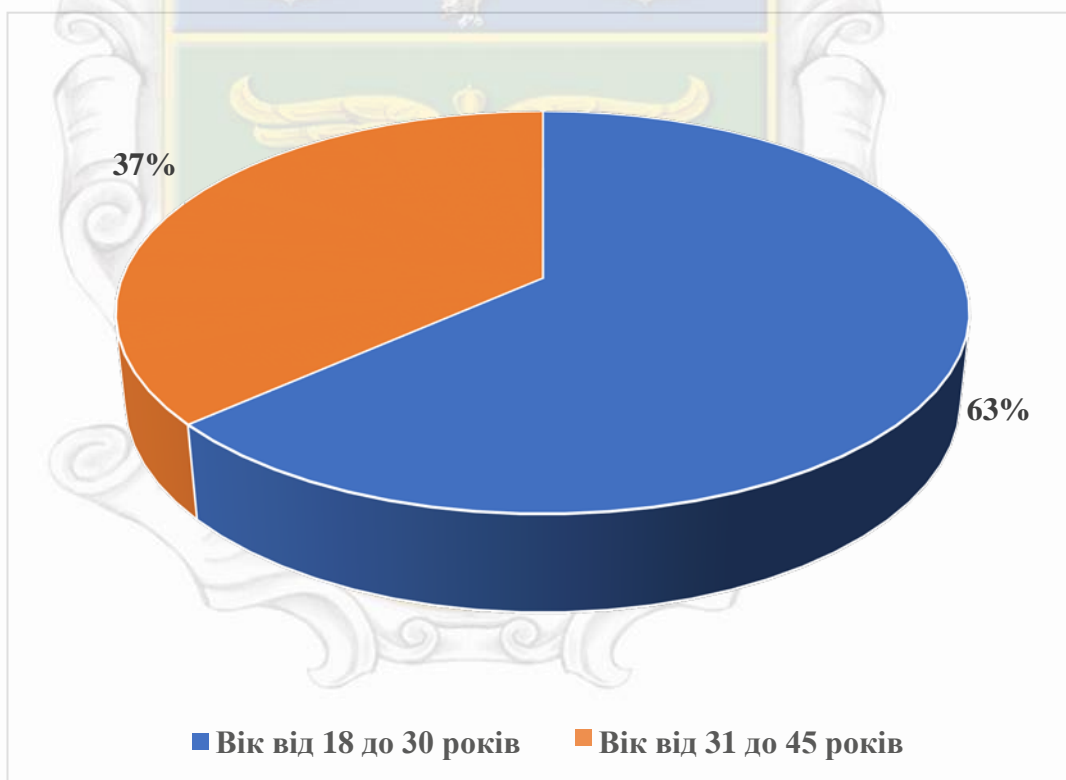


Рисунок 2.10 – Структура персоналу ресторану за віком станом на 2023 рік

Згідно з рисунком 2.10 представлена вікова структура складається з двох основних категорій: вік від 18 до 30 років, що становить 37% від загальної кількості; вік від 31 до 45 років – ця категорія є домінуючою і становить 63% від загальної кількості. Найбільша частка представлена людьми віком від 31 до 45 років. Це свідчить про те, що основну частину групи складають досвідченіші та, можливо, більш стабільні особи. Незважаючи на домінування старшої вікової групи, молодь віком від 18 до 30 років також становить значну частину. Це може свідчити про наявність молодих та енергійних кадрів. На діаграмі не представлені інші вікові категорії, такі як люди старше 45 років або молодше 18 років. Це може означати, що вони не є релевантними для даного аналізу або їх частка є незначною.

Проведемо оцінку структури персоналу досліджуваного закладу ресторанного господарства за статтю (рис. 2.11).

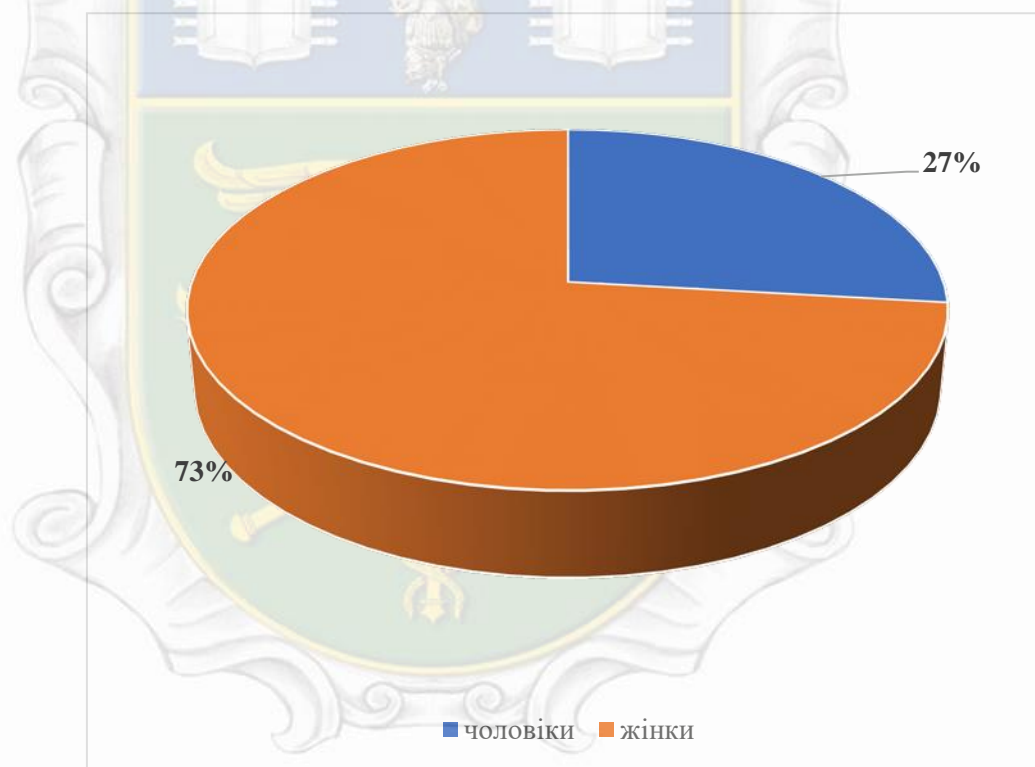


Рисунок 2.11 – Структура персоналу ресторану за статтю в 2023 році

Як бачимо з рисунку, найбільшу частку в структурі персоналу займають жінки – 73% загальної кількості, відповідно, 27% загальної чисельності

становлять чоловіки.

Проведемо аналіз структури персоналу за рівнем освіти (рис. 2.12). Згідно з отриманим рисунком, 23% респондентів мають вищу освіту, найбільшу частку (51%) становлять особи з середньою спеціальною або незакінченою вищою освітою, без освіти - 26% респондентів.

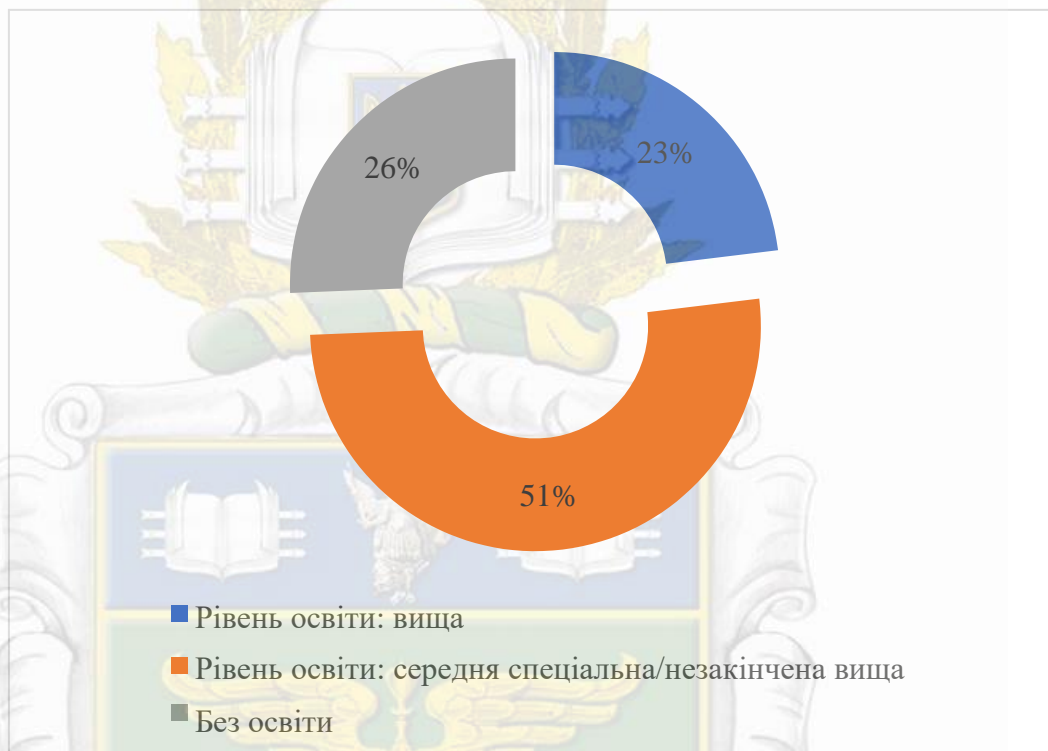


Рисунок 2.12 – Структура персоналу ресторану за рівнем освіти

Таким чином, найбільша частка респондентів має середню спеціальну або незакінчену вищу освіту. Це свідчить про те, що в досліджуваній групі значна кількість людей з професійно-технічною освітою. Досить висока частка респондентів не має формальної освіти. Це може свідчити про різноманітність соціального складу досліджуваної групи та враховує специфіку сфери ресторанного бізнесу.

Слід зазначити, що кожен працівник ресторану «Red Zepelin» має необхідні знання, досвід та особистісні якості, які дозволяють йому ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти успіху закладу.

У таблиці 2.5 пропонуємо провести SWOT-аналіз системи управління

персоналом з позицій передумов інноваційного розвитку для «Red Zeppelin».

Таким чином, сформована таблиця є результатом глибокого аналізу, який дозволяє оцінити поточний стан справ у ресторані та визначити напрямки для їхнього подальшого розвитку. Використання сильних сторін системи управління персоналом, може стати ключовим фактором для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності досліджуваного ресторану. Завдяки такому підходу компанія зможе не лише уникнути потенційних загроз, але й досягти стійкого зростання на ринку.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи управління персоналом в ресторані «Red Zeppelin»

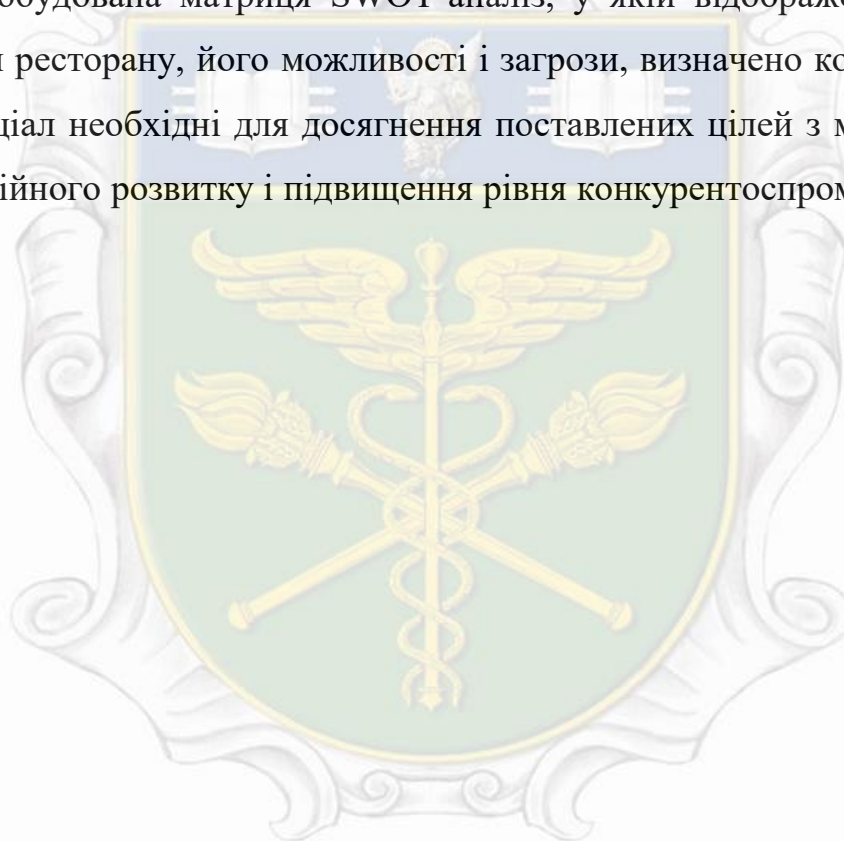
Strenght (сильні сторони):	Opportunities (можливості):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність системи наставництва, навчання персоналу й підвищення кваліфікації кухарів. 2. Особистий чай і премії («наставництво», «приведи друга» і «лояльність до закладу»). 3. Проведення заходів щодо зближення й згурпування співробітників. 4. Гуманне відношення керівників до своїх співробітників: відкрите спілкування, вислуховування й прислухання до побажань, підтримка при складній життєвій ситуації (втрата близького, позика грошей). 5. Відповідальний підхід керівників при проведенні співбесіди й виборі співробітників. 6. Середня зарплата по місту. 7. Можливості кар'єрного росту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітництво з закладами освіти міста Вінниці, що здійснюють підготовку фахівців в сфері ресторанного бізнесу. 2. Формування програми кар'єрного розвитку для втримання вискоефективних співробітників. 3. Розширення системи навчання співробітників вищої ланки.
Weaknesses (слабкі сторони):	Threats (погрози):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Плинність кадрів (офіціанти, касири, технічний персонал). 2. Офіціанти – це як правило молоді люди або студенти, які сприймають дану посаду як спосіб заробітку, але не для побудови кар'єри. 3. Стресовий характер роботи. 4. Офіціанти у своїй більшості не мають вищої освіти, а лише середню спеціальну. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата співробітників, у навчання яких були вкладені кошти. 2. Нестабільна політична й економічна ситуація в Україні. 3. Жорсткість конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

Використання сильних сторін системи управління трудовими ресурсами може стати стратегічним інструментом подолання імовірних загроз

розвитку/функціонуванню ресторану. Стратегічними альтернативами подолання слабкостей системи управління персоналом за рахунок реалізації нереалізованих можливостей ресторану є такі:

1. Розроблення і впровадження програм кар'єрного розвитку працівників ресторану можуть сприяти скороченню плинності кадрів.
2. Підтримка керівництвом ресторану інноваційних ідей і проектів, ініційованих працівниками як основи для їх кар'єрного зростання.
3. Розвиток у працівників стресостійкості і вміння справлятися з конфліктними ситуаціями.
4. Організація студентських практик з метою приваблення майбутніх працівників з вищою освітою.

Побудована матриця SWOT-аналіз, у якій відображено сильні і слабкі сторони ресторану, його можливості і загрози, визначено конкурентні переваги і потенціал необхідні для досягнення поставлених цілей з метою забезпечення інноваційного розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1 Формування інноваційної моделі розвитку ресторану

Формування інноваційної моделі розвитку ресторану – це комплексний процес, який передбачає не лише впровадження нових технологій та продуктів, але й зміну мислення та культури організації. Така модель дозволяє ресторану залишатися конкурентоспроможним на ринку, задовольняти потреби сучасних клієнтів та досягати стійкого зростання.

Ключові компоненти інноваційної моделі розвитку ресторану:

1. Стратегічне бачення. Чітко визначені цілі та напрямки розвитку ресторану, які відповідають сучасним трендам та потребам ринку.
2. Інноваційна культура. Створення атмосфери, яка стимулює креативність, експерименти та відкритість до нових ідей серед співробітників.
3. Технологічні інновації. Впровадження сучасних технологій у всі сфери діяльності ресторану (кухні, обслуговування, маркетинг).
4. Інновації в продуктах та послугах. Розробка нових страв, напоїв, форматів обслуговування, які задовольняють потреби споживачів та виділяють ресторан серед конкурентів.
5. Стійкий розвиток: Впровадження практик, які мінімізують негативний вплив на довкілля та сприяють соціальній відповідальності.

Застосування в практичній діяльності інноваційних стратегій дасть можливість ресторанним підприємствам вийти на вищий рівень розвитку та забезпечить досягнення таких цілей:

- ефективність існування на ринку, високий рівень конкурентоспроможності та просування ресторанних підприємств;
- відповідність усім сучасним вимогам та потребам споживачів ресторанних послуг;
- покращення іміджу підприємства та привабливості його послуг;
- створення привабливого інвестиційного клімату в країні для залучення венчурних інвестицій;
- формування бази для залучення міжнародних туристичних операторів на вітчизняному ринку.

За видом ми пропонуємо застосовувати традиційну інноваційну стратегію, що фокусується на поступовому вдосконаленні існуючих продуктів і процесів. На відміну від радикальних інновацій, які передбачають створення абсолютно нових продуктів або ринків, традиційні інновації спрямовані на покращення того, що вже є. До основних характеристик традиційної інноваційної стратегії слід віднести:

- поступові зміни: інновації впроваджуються поступово, крок за кроком;
- опора на існуючі технології: нові продукти та процеси створюються на базі вже наявних знань і технологій;
- фокус на клієнті: інновації спрямовані на задоволення існуючих потреб клієнтів та покращення їхнього досвіду;
- мінімізація ризиків: традиційні інновації зазвичай менш ризиковані, ніж радикальні.

В таблиці 3.1 наведено основні етапи інноваційної стратегії розвитку ресторану «Red Zeppelin»

На основі даних таблиці 3.1 нами визначено основні етапи формування інноваційної моделі розвитку ресторану. Початковим етапом є аналіз поточної ситуації, що передбачає оцінку сильних і слабких сторін ресторану, аналіз конкурентного середовища, визначення потреб клієнтів.

Таблиця 3.1 – Етапи формування інноваційної моделі розвитку ресторану

Етап	Опис	Дії
1. Аналіз поточної ситуації	Оцінка поточного стану ресторану, його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.	Проведення SWOT-аналізу. Дослідження ринку та конкурентів. Аналіз фінансових показників. Оцінка задоволеності споживачів. Виявлення внутрішніх проблем.
2. Визначення стратегічних цілей	Формулювання чіткого бачення майбутнього ресторану та визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних і обмежених у часі цілей	Визначення місії та бачення ресторану. Створення стратегічної карти. Визначення ключових показників ефективності (KPI).
3. Розробка інноваційної стратегії	Розробка плану дій для досягнення стратегічних цілей через впровадження інновацій.	Вибір пріоритетних напрямків для інновацій (меню, технології, сервіс). Розробка дорожньої карти інновацій. Визначення необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних).
4. Впровадження інновацій	Реалізація інноваційних проектів.	Розробка пілотних проектів. Тестування нових продуктів або послуг. Навчання персоналу. Запуск нових форматів обслуговування.
5. Оцінка результатів та коригування стратегії	Оцінка ефективності впроваджених інновацій та внесення необхідних змін до стратегії.	Збір даних про результати. Аналіз відгуків клієнтів. Моніторинг фінансових показників. Коригування стратегії з урахуванням отриманих результатів.

На другому етапі передбачається визначення стратегічних цілей через формулювання чіткого бачення майбутнього ресторану та визначення конкретних цілей, які необхідно досягти. На етапі розробки інноваційної стратегії, слід обрати пріоритетні напрямки для інновацій, а також розробити дорожню карту та план впровадження. При реалізації інновацій здійснюється поступове впровадження інноваційних рішень, починаючи з невеликих пілотних проектів. Вагомим етапом проведення регулярного моніторингу ефективності впроваджених інновацій та внесення необхідних змін до стратегії.

В роботі нами було оцінено персонал закладу як передумова для інноваційного розвитку. Тому пропонуємо зосередити пропозиції щодо покращення економічних інновацій ресторану через вдосконалення системи мотивації.

В результаті аналізу діючої системи мотивації в ресторані встановлено, що застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці.

Для підвищення мотивації персоналу закладів ресторанного господарства потрібно створити ефективну систему мотивування на основі ключових показників ефективності для кожного відділу та працівника – систему КРІ (Key Performance Indicators).

Переваги застосування системи КРІ в мотивації персоналу:

1. Чітке визначення цілей: Застосування системи КРІ дозволяє чітко визначити конкретні цілі та очікування для кожного співробітника. Це сприяє більш ефективній мотивації, оскільки персонал розуміє, що саме від нього очікується для досягнення успіху.

2. Об'єктивна оцінка успішності: Система КРІ надає об'єктивні критерії для оцінки виконання завдань та досягнення цілей. Це створює справедливий механізм визначення успішності та винагороди, що знижує ризик суб'єктивності та конфліктів.

3. Стимулювання конкуренції: Введення КРІ може стимулювати здорову конкуренцію серед персоналу, оскільки працівники можуть бачити свої результати та відповідати на виклики, спрямовані на досягнення вищих показників.

4. Можливість персоналізації: Кожному співробітнику можуть бути призначені індивідуальні КРІ, відповідно до його функціональних обов'язків та особистих амбіцій. Це дозволяє створювати персоналізовані плани мотивації, що враховують індивідуальні можливості та потреби.

5. Сприяння неперервному розвитку: Система КРІ сприяє постійному вдосконаленню та розвитку персоналу, оскільки вона створює можливість перегляду та коригування цілей відповідно до стратегічних змін в організації. Це стимулює постійний процес самовдосконалення та досягнення високих результатів.

Показники КРІ оцінюються в спеціальній таблиці «Матриця КРІ». Ця

таблиця отримала свою назву через те, що виконується матричний аналіз і порівняння великої кількості даних (ваги показників і діапазонів значень).

При створенні системи мотивації на основі КРІ, рекомендується обирати не більше 10 ключових показників. Це дозволяє забезпечити більшу чіткість та ефективність оцінки, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Обмеження кількості ключових показників сприяє концентрації зусиль персоналу на найважливіших аспектах діяльності, забезпечуючи таким чином ефективну мотиваційну систему.

КРІ і мотивація співробітників стали нероздільними, тому що з використанням цих показників можливо створити довершену та продуктивну систему мотивування та натхнення своїх співробітників. Описана вище система мотивування працівників дуже добре працює на практиці. Щоб правильно мотивувати співробітників, розумнішим і раціональнішим буде оцінювати компанію в цілому і завдання кожного працівника зокрема, ніж вести психологічну і фінансову війну у вигляді штрафів. Це може заощадити підприємству реальні гроші та дати реальні переваги (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Умови виплати бонусів в ресторані

Показник	Збереження базового рівня	Покращення базового рівня на 30%	Покращення базового рівня на 50%	Покращення базового рівня на 100%
Прибуток/грн./дні	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за надійність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за надійність
Понад Ефект	Середньомісячна заробітна плата без бонусів	Середньомісячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за ефективність	Середньомісячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за ефективність

Щоб система мотивування була справді ефективною в ресторані, що

аналізується, вона повинна відповідати кільком простим принципам:

- співробітників потрібно мотивувати показниками, на які вони впливають;
- системи мотивації співробітників містять лише один-три показники, які узгоджуються один з одним;
- співробітники знають, як досягти цих показників. Співробітники можуть значно підвищити свій дохід при досягненні KPI (при цьому при впровадженні нової системи мотивації вони не повинні втрачати свій звичайний місячний дохід і не повинні його змінювати).

Система мотивування на основі основних показників ефективності дозволяє розраховувати показники KPI на щоденній і щотижневій основі, дозволяючи контролювати діяльність персоналу та всього закладу в режимі реального часу. Це дозволяє забезпечити реальний час контролю над діяльністю персоналу та всієї організації.

Таким чином, формування інноваційної моделі розвитку ресторану – це складний і багатогранний процес, який вимагає системного підходу та готовності до змін. Однак, інновації є ключовим фактором успіху в сучасному ресторанному бізнесі, тому інвестування в розвиток та впровадження нових ідей є необхідною умовою для досягнення стійкого зростання.

3.2 Пропозиції щодо розробки мобільного додатку

Мобільний додаток для ресторану – це потужний інструмент для підвищення лояльності клієнтів, збільшення продажів та автоматизації бізнес-процесів. При правильному підході до розробки та просування, додаток може стати важливою частиною маркетингової стратегії ресторану.

У цьому контексті пропонуємо розробити та впровадити в ресторані

інноваційного мобільного додатку, який не лише підвищить зручність для споживачів, але й покращить управління господарською діяльністю в цілому.

Сформуємо основні переваги впровадження мобільного додатку для споживачів:

- швидке оформлення замовлення без черг;
- можливість забронювати столик онлайн;
- оплата замовлення без готівки;
- доставка їжі прямо додому або в заклад;
- спеціальні пропозиції та знижки для іменинників та постійних

споживачів;

- можливі рекомендації страв на основі попередніх замовлень;
- доступ до детального меню з фотографіями страв та їхнім складом;
- інформація про акції, новинки та події в ресторані;
- можливість замовити дитячі набори та подарунки.

Сформуємо основні переваги для ресторану «Red Zeppelin»:

– стимулювання імпульсивних покупок за рахунок спеціальних пропозицій;

– збільшення середнього чеку за рахунок додаткових замовлень через додаток;

– збільшення кількості повторних відвідувань;

– персоналізований підхід до кожного клієнта;

– збір відгуків та пропозицій для покращення ресторанного сервісу;

– автоматизація процесів прийому замовлень та оптимізація основних бізнес-процесів;

– збір аналітичних даних для прийняття управлінських рішень;

– ефективне управління запасами, оптимізація меню;

– проведення цільових рекламних кампаній;

– інтеграція з популярними платіжними системами.

Інноваційність цього додатку полягає у тому, що він буде призначений не

тільки для споживачів, а також для керівництва та персоналу закладу.

Цільова аудиторія:

1. Власники ресторану:
 - потреби та очікування: аналіз ефективності бізнесу через статистику та аналітику, управління запасами та меню, ефективність маркетингових кампаній, спрощення обліку та управління персоналом.
2. Персонал ресторану:
 - потреби та очікування: швидка та зручна система приймання та виконання замовлень, ефективна взаємодія з клієнтами, зручне планування завдань, навчання та розвиток.
3. Споживачі ресторану:
 - потреби та очікування: зручне замовлення та оплата через мобільний додаток, отримання персоналізованих акцій та знижок, швидка доставка та взаємодія з кафе через додаток.

Проведемо аналіз ефективності запропонованого проєкту мобільного додатку для ресторану.

Таблиця 3.3 – Розрахунок загальних витрат на розробку та реалізацію мобільного додатку для ресторану [47]

Витрати	Кількість, одиниць	Вартість одиниці, грн	Всього витрати, грн
Розробка програмного забезпечення	1	90000	90000
Дизайн	1	5000	5000
Реклама	3	4000	12000
Хостинг	1	2000	2000
Тестування	1	3000	3000
Реєстрація та ліцензування	1	7000	7000
Технічна підтримка та оновлення	1	10000	10000
Всього	-	-	129000

На основі даних таблиці можемо зробити висновок, що початкові

інвестиції на реалізацію проєкту з мобільного додатку становитимуть 129000 гривень. Очікуємо отримання грошового від реалізації проєкту 20 000 гривень в рік. З метою оцінки ефективності реалізації проєкту пропонуємо обчислити показники чистої приведеної вартості проєкту, прибутковості проєкту та термін окупності початкових інвестицій. Оскільки ресторан функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, то приймаємо за замовчуванням термін реалізації проєкту 5 років. Зведемо отримані результати обчислень в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників ефективності проєкту мобільного додатку

Період	I_0	CF_t	$(1+r)^t$	RV_t	NPV
0	-129000				
1		45000	1,18	38135,5932	
2		45000	1,3924	32318,2993	
3		45000	1,64303	27388,4226	
4		45000	1,93878	23210,4726	
5		45000	2,28776	19669,8954	
РАЗОМ	129000	225000	-	140722,6832	+11722,68

Чиста теперішня вартість даного проєкту становитиме:

$$140722,7 - 129000 = +11722,7 \text{ тис. грн.}$$

Отримане значення даного показника > 0 , що вказує на ефективність та прийнятність даного проєкту. Обчислимо індекс прибутковості, що вказує на ефективність (результативність) прийняття рішення щодо інвестування коштів у проєкт.

$$ІД (PI) = 140722,7 / 129000 = 1,1$$

Отже, на одиницю вкладених коштів заклад отримає 1,1 гривню прибутку, що вказує на доцільність вкладення коштів у проєкт.

Вагомим показником прийняття рішення щодо реалізації проєкту є термін окупності, або період окупності, тобто період, протягом якого повністю повертаються вкладені у проєкт інвестиційні кошти.

$$\text{Термін окупності} = 129000 / 28144,53664 = 4,5 \text{ роки}$$

Отже, мобільний додаток – це потужний інструмент для розвитку сімейного ресторану. Він дозволяє не тільки залучити нових клієнтів, але й підвищити лояльність існуючих, а також оптимізувати внутрішні процеси. Інвестуючи в розробку мобільного додатку, ресторан отримує можливість вийти на новий рівень обслуговування і стати лідером на ринку.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз теоретико-методологічних та практичних аспектів дозволив зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що інновації в ресторанному бізнесі – це не просто модний тренд, а необхідність для виживання. Від впровадження нових технологій до розробки унікальних концепцій – кожне нововведення спрямоване на підвищення ефективності роботи закладу та задоволення потреб клієнтів. В роботі детально проведено аналіз походження понять «нововведення», «інновації» та «інноваційні технології». Визначено, що інноваційні технології – в управлінні підприємством визначаються як нові ідеї щодо розвитку підприємства та впровадження їх в роботу; нові канали пошуку та зв'язку щодо удосконалення роботи з постачальниками, клієнтами, працівниками; нові рішення або концепції в управлінні підприємством.

2. В роботі узагальнено підходи щодо класифікації інновацій. В результаті встановлено, що за природою походження розрізняють як інтервальну, так і екстервальну форму інновацій. Інновації екстервального походження пов'язують з розробкою нових технологій та рецептур виготовлення продукції, нових форматів організації роботи та концепцій підприємств ресторанного бізнесу. Щодо інновацій інтервальної природи походження, то на підприємствах ресторанного бізнесу можуть здійснюватися: торгово-технологічні, виробничо-технологічні, науково-технічні та організаційно-управлінські.

3. Встановлено, що оцінка ефективності впровадження інновацій на підприємстві є складним процесом, який вимагає використання комплексного підходу та врахування специфіки кожного конкретного випадку. Встановлено, що сучасні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності все більше враховують маркетингову складову, що дозволяє оцінити інновацію з точки

зору споживача та її відповідності ринковим потребам. Вибір методу оцінки ефективності залежить від конкретних умов інноваційного проекту та цілей дослідження. Для комплексної оцінки ефективності рекомендується використовувати комбінацію різних методів та показників. Встановлено залежність ефективності інноваційної діяльності від ступеню її результативності, на основі якої ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається як максимально можливий рівень результативності діяльності з розробки впровадження та комерціалізації наукових результатів. Оцінка ефективності інноваційної діяльності є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення успішного розвитку підприємства.

4. Дослідження ресторану «Red Zeppelin» показало, що заклад успішно позиціонує себе на ринку як місце з унікальною атмосферою рок-н-ролу та якісним сервісом. Концепція ресторану заснована на тематиці рок-музики, створюючи атмосферу неформальності та розслабленості. Заклад має оригінальний дизайн з використанням тематичних елементів (червоні крила, гітара) підкреслює концепцію закладу. Ресторан позиціонує себе як сімейний ресторан, що надає широкий спектр послуг, включаючи дитячу кімнату, організацію свят, виступи музикантів. Оцінка основних економічних показників діяльності вказала на стабільне зростання доходів, позитивні показники рентабельності, що свідчать про ефективність діяльності та високий рівень завантаженості, особливо у вихідні дні. Ресторан «Red Zeppelin» є успішним бізнесом, який відповідає сучасним трендам ресторанного бізнесу.

5. Оцінка конкурентних позицій показала, що ресторан «Red Zeppelin» успішно займає свою нішу на ринку ресторанних послуг міста Вінниці. Завдяки чітко визначеній концепції сімейного ресторану з атмосферою рок-н-ролу, заклад приваблює широкий спектр споживачів. Ключовими конкурентними перевагами ресторану є: поєднання сімейної атмосфери з рок-н-рольною тематикою створює неповторний образ закладу; впровадження «Вінницького

стандарту гостинності» та використання інноваційних технологій (QR-меню) сприяють покращенню обслуговування клієнтів; широкий вибір страв, включаючи авторські позиції та дитяче меню, задовольняє потреби різних категорій відвідувачів. Проте, варто відзначити, що конкуренція на ринку ресторанних послуг є досить високою.

6. Проведений аналіз персоналу ресторану «Red Zeppelin» дозволив виявити ряд важливих аспектів. Стабільність керівного складу свідчить про досвід і професіоналізм менеджменту. Однак, спостерігається певна плінність кадрів серед обслуговуючого персоналу, що може негативно вплинути на якість обслуговування. SWOT-аналіз виявив, що одним з основних переваг є наявність системи навчання та розвитку персоналу. Водночас, існує потенціал для розширення програм навчання та створення більш гнучких кар'єрних траєкторій.

Таким чином, нами запропоновано наступні шляхи впровадження інноваційних технологій як засобу підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу:

1. Сформувати інноваційну модель розвитку ресторану. Інновації є ключовим фактором успіху в сучасному ресторанному бізнесі. Впровадження нових ідей та технологій дозволяє не тільки задовольнити потреби сучасних клієнтів, але й підвищити конкурентоспроможність закладу. Застосування в практичній діяльності інноваційних стратегій дасть можливість ресторанним підприємствам підвищити конкурентоспроможність ресторану, залучити нових споживачів, збільшенню прибутковості та покращенню іміджу закладу в цілому.

2. Впровадження мобільного додатку дозволить ресторану «Red Zeppelin» не тільки підвищити рівень сервісу для клієнтів, але й оптимізувати внутрішні процеси. Завдяки збору та аналізу даних про поведінку клієнтів, ресторан зможе розробляти більш персоналізовані пропозиції та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н.Ю. Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2019. № 5 (110). С. 76-81.
2. Баташева М.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і способи її ефективного підвищення. *Молодий вчений*. 2015. № 21. С. 355–358.
3. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №5. С. 114-118.
4. Вербова Ю. QR-код як інновація в готельно-ресторанному бізнесі. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ac2cba15-df55-4b08-915b-f1e4655a9703/content> (дата звернення: 21.10.2024).
5. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 71–77.
6. Глухова С.В. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій. *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 3 (19). С. 82–84.].
7. Горобець О. А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. Т. 1. С.124-127.
8. Гросул В., Зубков С., Іванова Т. Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 284–294.
9. Гросул В.А., Каленік К.В. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8(70). С. 72-78.
10. Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційно- комп'ютерні інновації

в ресторанному бізнесі. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 106. С. 403–408.

11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2018. № 23. С. 347-356.

12. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно- ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2017. Вип.52. С.39-41.

13. 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* № 5. 2024. С. 113-119.

14. Еволюційні аспекти змістової характеристики інвестицій як економічної категорії. URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=6010&chapter=1> (дата звернення: 04.10.2024).

15. Економічна енциклопедія: у 3 томах, Т.3. Київ: Вид центр «Академія» 2002. 959 с.

16. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т.1 ; за ред. С.В. Мочерного. Львів: світ, 2005. 616 с.

17. Завадинська О.Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному господарстві: *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. №2. 2018. С. 93-101.

18. Завадинська О.Ю. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska3.htm (дата звернення: 21.10.2024).

19. Завадинська О.Ю., Русавська В.А. Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 54. С. 94–98.

20. Завальнюк В. В. Принципи управління інноваційною діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2013, 5(1),

182–185.

21. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

22. Катаєв А. В., Юринець О. В. Проблемні моменти розробки та впровадження істотних продуктових інновацій: фінансовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка. Серія Економіка*. 2009. С. 121-128.

23. Кирніс Н. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2017. № 1. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102> (дата звернення: 18.10.2024).

24. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*. 2015. № 1–2. С. 92–99.

25. Кругляк Г. О. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Вісник Економіка та продовольча безпека України*. 2018. Том 6. Вип. 3-4. С. 58–64.

26. Левинська К.О., Ковтуненко Ю.В. Різновиди інновацій у сфері ресторанного бізнесу. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7700/1/tezy%20%281%29-209-210.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).

27. Лялик А., Добровольська С. Інноваційні технології приготування страв в сучасному ресторані URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29166/2/ProcSPHNP_2019_Lialyk_A-Innovative_dish_making_technologies_76-77.pdf (дата звернення: 14.10.2024).

28. Мазуркевич І. О., Дзюба Т.А. Інноваційні підходи в діяльності туристичного бізнесу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 3. С. 50-56.

29. Марченко В. Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 109–112.
30. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.
31. Осідач О. Методичні основи формування інноваційних бізнес-моделей. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. 2015. Вип. 52. С. 127–134.
32. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторанні технології основи теорії: навч. посіб. для студ.вищ. навч. закл. Київ: Кондор, 2013. 248 с.
33. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу: шляхи підвищення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2021. №727. С. 270-276.
34. Пенкевич В.О. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.
35. Постова В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184> (дата звернення: 22.10.2024).
36. Прилепа Н.В., Соколюк Г.О. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4, т.2. С. 162-164.
37. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 3(1). С. 60–78.

38. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024).

39. Таєнчук В.О. Інноваційні технології в сфері ресторанного бізнесу. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 17 жовтня 2024 р.

40. Тербух А. А., Чорненька Н. В. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. №7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4039> (дата звернення: 21.10.2024).

41. Черномазук А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №5. Т.2. С. 269-272.

42. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210с.

43. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 55. 2021. С. 143-149.

44. 10 ресторанних трендів, що нарешті дійшли до України. URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1375097-10-restorannih-trendiv-shcho-nareshhti-dijshli-do-ukrayini> (дата звернення: 14.10.2024).

45. Fast Casual ресторани – концепція закладу і цільова аудиторія. URL: <https://joinposter.com/ua/post/fast-casual-restorany> (дата звернення: 28.10.2024).

46. Вінницький стандарт гостинності у 2022 році збільшить охоплення. URL: <https://www.vmr.gov.ua/vinnytskyi-standart-hostynnosti-u-2022-rotsi-zbilshyt-okhopennia> (дата звернення: 28.10.2024).

47. Впровадження інноваційних проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі кафе «Вайб»). кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «241 - готельно-ресторанна справа». Тернопіль: ТНТУ, 2023. 73 с. URL:

<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43214> (дата звернення: 21.10.2024).

48. Stensson A. Mapping the Restaurant Technology Landscape. Restaurant Innovation Summit. 2016. September 15. URL: https://www.restaurant.org/Downloads/Events/RIS/RIS/RIS16_techresearch (дата звернення: 21.10.2024).

49. Explore the interactive database of the 2019 indicators : веб-сайт. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 21.10.2024).

50. Один QR-код — безліч можливостей. URL: <http://surl.li/vwogjj> (дата звернення: 21.10.2024).

ДОДАТКИ