

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної  
справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності  
функціонування організації (на прикладі бару «ESCO-BAR» ФОП  
Гоцалюк Л.В.)

Шифр МРМО. 13617.00.00.00

Виконав:

студент 6 курсу група МО(мн, б) з \_\_\_\_\_

Журило В.Ф.

Керівник:

доктор економ наук, проф. \_\_\_\_\_

Йохна М.А.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,  
адміністрування та  
готельно-ресторанної справи  
доктор економ наук, проф.

\_\_\_\_\_ 202\_\_р.

Йохна М.А.

Хмельницький , 2021

## Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризмуКафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної сфериОсвітній рівень магістрГалузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр і назва

Освітня програма «Менеджмент організацій»

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## Завдання

на дипломну роботу студенту

Журило Валентину Федоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1 Тема роботи:** Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності функціонування організації (на прикладі бару «ESCO-BAR» ФОП Гоцалюк Л.В.)Керівник роботи Йохна Микола Антонович д.е.н., професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора по університету \_\_\_\_\_ 2021 № \_\_\_\_\_

**2 Строк подання студентом роботи на кафедру:** 20 грудня 2021 р.**3 Вихідні дані до роботи:** Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства.**4 Зміст дипломної роботи (перелік питань, що їх належить розробити):**

РОЗДІЛ 1 Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності функціонування організації

РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності бару «ESCO-BAR»

РОЗДІЛ 3 Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR»

**5 Перелік графічного матеріалу(із зазначенням обов'язкових креслень):**

Лист № 1 Тракткування поняття «інновація»

Лист № 2 Класифікація інновацій

Лист № 3 Складові інноваційної політики ресторанного закладу

Лист № 4 Критерії оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій

Лист № 5 Оцінка діяльності конкурентів в ресторані «ESCO-BAR»

Лист № 6 Основні техніко-економічні показники діяльності «ESCO-BAR»

Лист № 7 Основні групи споживачів кейтерингового обслуговування

Лист № 8 Рекомендації впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR»

## РЕФЕРАТ

Тема: Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності функціонування організації (на прикладі бару «ESCO-BAR» ФОП Гоцалюк Л.В.)

Магістерська робота: 65 с., 15 рис., 13 табл., 68 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є бар «ESCO-BAR» ФОП Гоцалюк Л.В. Предметом дослідження є процеси впровадження інноваційних технологій у діяльність бар «ESCO-BAR».

Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних технологій у діяльність закладу ресторанного господарства.

Методи дослідження – аналізу, економіко – статистичні, математичні, експертні.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти: Розділ 1 Інноваційні технології як чинник підвищення ефективності функціонування організації. Розділ 2 Аналіз діяльності бару «ESCO-BAR». Розділ 3 Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR».

Наукова новизна полягає у деталізації класифікації інновацій та методики їх оцінки для закладів ресторанного господарства, удосконалено методику впровадження енергоаудиту у ресторанні заклади.

У кваліфікаційній роботі сформовано пакет рекомендацій, які дадуть змогу розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR», а саме

- Запровадження послуг кейтерингу та доставки їжі
- Розширення асортименту додаткових послуг
- Відкриття дитячого майданчика
- Проведення енергоаудиту

## КЛЮЧОВІ СЛОВА:

ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

## KEY WORDS

INNOVATIONS, INNOVATIVE TECHNOLOGIES, EFFICIENCY.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Інноваційні технології у ресторанному бізнесі	7
1.2 Підходи до оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій	
1.3 Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні	
Висновки до розділу 1	
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАРУ «ESCO-BAR»	
2.1 Загальна характеристика бару «ESCO-BAR»	
2.2 Аналіз бізнес-процесів «ESCO-BAR»	
2.3 Характеристика інноваційної діяльності «ESCO-BAR»	
Висновки до розділу 2	
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ «ESCO-BAR»	
3.1 Запровадження методики енергетичного аудиту бару «ESCO-BAR»	
3.2 Інноваційні технології у сфері додаткових послуг бару «ESCO-BAR»	
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	

## ВСТУП

В сучасних умовах ресторанний бізнес є одним із пріоритетних напрямів економічного та соціального розвитку як у світі, так і Україні. Якщо в розвинутих країнах ресторанна сфера розвинутою і прибутковою, в Україні ресторанний бізнес перебуває у процесі формування.

Ще до 2019 року ресторанний бізнес динамічно, швидкими темпами з'являлися нові заклади ресторанного господарства різних типів, з'являлись нові формати підприємств ресторанного бізнесу. Сучасні реалії функціонування підприємств всіх галузей народного господарства характеризуються складною ситуацією. Поширення пандемії COVID-19 у всьому світі змінило діяльність ресторанного господарства. У зв'язку з пандемією COVID-19 більшість підприємств ресторанного бізнесу закрилися. На даний момент підприємства ресторанного бізнесу, як ніколи раніше, веде активну боротьбу на виживання.

У таких умовах першочергового значення набувають питання швидкості реакції та гнучкості закладів ресторанного господарства, що передбачає розробку адекватної бізнес-моделі функціонування суб'єктів господарювання бізнесу. Нові умови, створені COVID-19, змушують ресторани заклади розробляти нові креативні механізми управління, які б дозволили адаптуватися до постійних змін реалій зовнішнього середовища.

У малий ресторанний бізнес займає значну частку, він є досить перспективним, і в якому задіяна значна кількість суб'єктів господарювання. Отже, в цій сфері конкуренція досить жорстка. Для утримання та зміцнення конкурентних переваг ресторанного закладу необхідно постійно запроваджувати сучасні інноваційні технології. Специфіка ресторанної галузі (під інноваційним) технологіями розглядає не тільки покращення якості життя населення, але і упровадження інноваційних технологій функціонування.

Дослідженнями різних аспектів розвитку ресторанного бізнесу займалися такі вчені, як Дж. Берноф, В.І. Біян, О.Ф. Гріценко, О.Ю. Давидова, Т.Є. Лебедєва, М.В. Клапчук, А.Д.Нешева, Н.В. Полстян, Л.М. Яцун. Але існуючі наукові напрацювання в галузі управління ресторанним бізнесом не враховують сучасні особливості, створені пандемією COVID-19.

Мета дипломної роботи магістра – розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних технологій у діяльність закладу ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є бар «ESCO-BAR» ФОП Гоцалюк Л.В..

Предметом дослідження є процеси впровадження інноваційних технологій у діяльність бар «ESCO-BAR».

Теоретичну базу дослідження для написання магістерської роботи складають сучасні економічні досягнення в сфері управління ресторанним бізнесом, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених впровадження інноваційних технологій, нормативно-законодавчі акти ДСТУ України.

# 1 ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Інноваційні технології у ресторанному бізнесі

Прогрес розвитку країни відбувається за рахунок активного перебігу науково-технічного прогресу. Основним результатом НТП є нові ідеї, нові знання, розробки, технології, продукція, нові системи тощо. Впровадження результатів НТП сприяє економічному зростанню, розвитку бізнесу, появи нових підприємницьких структур, що підвищує конкурентоспроможність та фінансову стабільність країни.

Покращення у сфері індустрії гостинності залежить від застосування інновацій та інноваційних технологій. На даний момент наша країна переживає фінансово-економічну кризу, і як наслідок рівень сервісу в рестораних є далеко не найкращим. З метою привернення потенційних клієнтів, керівники закладів ресторанного господарства мають впроваджувати у свою діяльність інноваційні технології.

Вперше поняття «інновація» було введено на початку ХХ ст. американським вченим Й. Шумпетером у роботі «Теорія економічного розвитку». «Він визначив інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, створену підприємницьким духом. Він зараховував до інновацій як нові продукти та технології, так і застосування нових способів комерційного використання, освоєння нових ринків збуту і джерел сировини, зміни галузевої структури, укрупнення фірми» [64].

Трактуванню поняття «інновація» присвячено дуже багато робіт, різні дослідники трактувати по іншому: одні розглядають як процес, інші «винахід», тому доцільно узагальнити існуючі підходи до визначення цього поняття (Додаток А).

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» «інновації – це Новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція та послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [48].

Федулова Л.І вважає, що «інновації – це результати наукових досліджень та розробок, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг або стати основою нової» [55].

За думкою Н. Краснокутської «інновація – це кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок» [35].

Відмінність між різними поглядами на визначення полягає в тому, що науковці дотримуються різних підходів до поняття інновації. В основному можна виділити два підходи:

- Статичний (сталий) підхід – інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності.
- Динамічний (рухливий) підхід – інновація – процес впровадження нововведень, за якого ідея, відкриття або винахід набувають нового економічного змісту.

Підсумовуючи вищезазначене, оберемо визначення, яке найбільш підходить до закладів ресторанного господарства.

«Інновація – це кінцевий результат впровадження нововведення (ідеї, нового знання, практичного досвіду) для зміни об'єкта управління (кількісної та якісної) з метою підвищення ефективності виконання робіт (як правило, отримання економічного або соціального ефекту, але можуть бути й інші варіанти ефектів: екологічний, науково-технічний тощо».

Що стосується класифікації інновацій, також відсутній єдиний підхід. Наведено найбільш поширену (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій

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 продуктів,, маркетингові
За ступенем радикальності	Базисні/радикальні, псевдоновації, 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

\*Узагальнено за [9, 10, 25, 27,35, 51]

Інновації в ресторанному господарстві бувають двох видів:

- Виробничі, тобто виробництво продуктів ресторанного господарства;
- Невиробничі – надання послуг з організації процесу обслуговування, які не пов'язаних процесом виробництва продукції.

Реалізація інновацій у закладах ресторанного господарства здійснюється за допомогою інноваційного процесу. В оригіналі, інноваційний процес – це сукупність всіх операцій від моменту розробки наукової ідеї до її впровадження в діяльність закладу (Наукове обґрунтування, розробка, впровадження). Що стосується інноваційного процесу в ресторанному бізнесі, то тут використовується спрощена модель інноваційного процесу, оскільки власники

ресторанного бізнесу долучаються до інноваційного процесу вже на етапі впровадження, можливо через придбання ліцензії.

Управління процесом впровадження інновації (від розробки та обґрунтування ідеї, до зняття з виробництва або оновлення) має назву управління інноваційною діяльністю. Для того, щоб ефективно впроваджувати інновації потрібно розробити ефективну політику галузі інновацій (інноваційну політику). Схематично складові інноваційної політики ресторанного закладу представимо на рисунку 1.1.

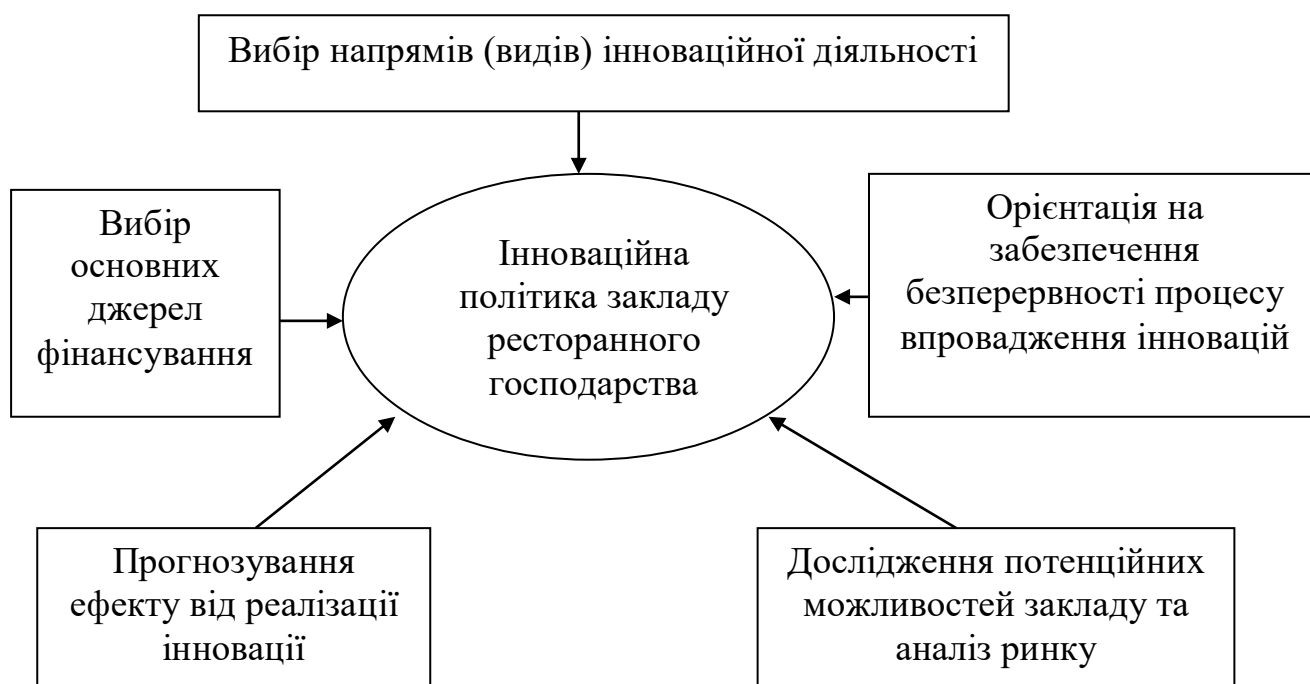


Рисунок 1.1 – Складові інноваційної політики ресторанного закладу

\*адаптовано автором [24]

Подальшого втілення у ресторанному бізнесі інновація набуває у вигляді інноваційних технологій. Інноваційна технологія – це застосування наукового знання, нового знання для вирішення практичних завдань з метою досягнення бажаного (запланованого) результату.

До основних напрямів розвитку інноваційних процесів у закладах ресторанного господарства [19]:

- 1) Нові можливості у розширення сировинної бази: екзотичні продукти, вторинні продукти переробки море- та соєвих продуктів, біологічно-активні добавки інше;
- 2) Використання новітніх прогресивних галузевих технологій;
- 3) Запровадження автоматизованих систем управління закладами ресторанного господарства;
- 4) З появою модних течій у ресторанному бізнесі з'являються нові технології та напрями у кулінарії. Наприклад, різні кухні: вегетаріанська, креативна та інше.

На даний момент найбільш поширеними технологіями у приготуванні їжі є [47]:

Вакуумне маринування: вимагає застосування Cookvak-компактного блоку для обробки харчової продукції у вакуумі, що забезпечує отримання надзвичайних поєднань смаків, а також прискорити процес маринування.

Технологія Sous-vide – дозволяє зберегти смакові та ароматні властивості всередині продукту, а також зберегти форму (приготування їжі у вакуумному пакеті при температурі не вище 70°C).

Сублимаційна сушка – спеціальний вид консервації, який передбачає спочатку замороження продукту (за дуже низьких температур), далі сушку у щадному режимі, з метою видалення води до рівня, при якому мікробіологічна активність бактерій мінімальна. Такі напівфабрикати використовують у молекулярній кухні.

Технологія cook-in – процес приготування їжі зсередини за допомогою пристрою Stephan-гриль, при чому зовні м'ясо залишається рожевим, а в середині продукту - золотисто-коричневого кольору.

Термоміксинг – під час безперервного нагрівання відбувається подрібнення продукту. З'являється можливість готувати із продуктів з різним ступенем охолодження кремові текстури.

RasoJetting або льодоміксинг – це забезпечує подрібнення продуктів до однорідної маси без попереднього відтавання.

Діп-фрізинг – технологія, яка забезпечує швидке охолодження продуктів.

Ароматистиляція – поява у арома-кухні нового напрямку, при якому виготовляються екстракти речовин рідких, пастоподібних і твердих речовин.

5) Розробка нового асортименту видів продукції, які будуть конкурентоспроможними (із заданими споживчими властивостями, а також високими параметрами якості та послуг).

Але, окрім вище перерахованих технологій, з'являються нові напрями розвитку інноваційних технологій у ресторанному бізнесі. Це пов'язано з тим, що змінюються запити споживачів ресторанних послуг. Якщо раніше онлайн-замовлення їжі або Wi-Fi вважалося високо інноваційною пропозицією закладу, то тепер це вважається повсякденним. Згідно даних результати досліджень ресторанного ринку[4] виявлено, що відвідувачі закладів очікують: можливість замовити їжу на виніс (71%), безкоштовний Wi-Fi (52%), зробити попереднє замовлення по телефону (47%); меню закладу в Інтернеті (78%), оплата через Apple Pay і Google Pay (32%).

Це все говорить про те, що ресторанному закладу вже недостатньо просто відповідати стандартним критеріям ресторану (чистота, якість продукції і обслуговування), потрібно забезпечувати постійне впровадження інновацій, які відповідають запитам ринку.

До основних тенденцій розвитку інноваційних технологій ресторанного господарства, які набули поширення як у нас, так і закордоном, відносять [53]:

1) Автоматизація та діджиталізація. Забезпечує підвищення швидкості і якості обслуговування гостей, спрощення процесу управління ресторанним закладом, здача звітності, забезпечення ведення обліку, розробка технологічних карт, покращення системи контролю робочих процесів в закладі.

2) Доставка та їжа на виніс. Даний напрямок розвивається досить швидкими темпами як у світі, так і в Україні. Окрім, доставки їжі зі звичайних ресторанних закладів, з'являється новий напрямок – поява «віртуальних» ресторанів, які готують виключно для доставки, тобто працюють офлайн. Ще одне нововведення на ринку ресторанного бізнесу «хаби» для віртуальних

закладів. Це заклади працюють виключно на доставку їжі, які об'єднують кухні різних ресторанів. Такий заклад забезпечує здешевлення витрат закладу.

3) Зростання числа споживачів і онлайн-замовлень. Згідно прогнозами ResearchAnd Markets обсяги світового ринку доставки громадського харчування он-лайн будуть зростати на 9,8%, в Україні за останні 5 років ринок виріс на 35%.

4) Різноманітність способів і каналів доставки. Наприклад, замовлення через соціальні мережі, що спрощує механізм замовлення. При цьому потрібно забезпечити високі вимоги: індивідуальний підхід, миттєва доставка, трекінг процесу доставки.

5) Інтеграція сервісу доставки з ресторанним програмним забезпеченням, з метою пришвидшення процесу обслуговування та контролю поточних замовлень закладу, щоб усунути переведення замовлень з служби доставки в систему обліку закладу ресторанного господарства.

6) Роботизація в ресторанах. Роботизація – це один з найефективніших методів вирішення проблеми персоналу в майбутньому. Але мова йде не заміну персоналу, а про оптимізацію роботи працівників.

7) QR-код, який містить меню, умови доставки тощо, і дозволяє здійснити оплату за допомогою гаджетів.

8) Розпізнавання облич: визначення гостя за обличчям, пропозиція повторити замовлення, а далі автоматична оплата.

9) Акцент на еко-продукцію – передбачає закупку продукції для закладів ресторанного господарства безпосередньо у фермерів (займаються вирощуванням овочів, фруктів), а доглядом за тваринами, утриманням ставків з рибами.

10) Креативна подача страв – нові способи оформлення замовлень: використання оригінального посуду, прикрашання зеленню, бальзамічний оцет, індивідуальний підхід тощо.

11) Оригінальна концепція закладу. Це проявляється не лише кухні, а стосується дизайну, тематики, обслуговування. Одна із сучасних тенденцій –

концепція «open kitchen» - надає можливість відвідувачам спостерігати за процесами, які відбуваються на кухні. Також попитом користуються тематичне оформлення закладів ресторанного господарства, які використовують специфічний дизайн, або нетрадиційні підходи до обслуговування [47].

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у ресторанній сфері приводить до збільшення кількості відвідувачів, до розширення асортименту продукції, способів подачі та обслуговування в залі, а також до пошуку нових нестандартних, оригінальних рішень, які значно підвищують конкурентоздатність закладів ресторанного господарства.

## 1.2 Підходи до оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій

Запровадження перспективних, ефективних інноваційних ресторанних технологій дає закладу покращувати фінансовий стан, конкурентну позицію на ринку, покращувати ефективність використання наявного потенціалу закладу, підвищувати кваліфікацію персоналу, розширення асортименту продукції та послуг, збільшувати коло споживачів ресторанних послуг. Але, це в свою чергу, вимагає значних витрат ресурсів, а також часу, на їх апробацію та впровадження. Отже, можна побачити, що все це вимагає комплексної оцінки впровадження інноваційних технологій у заклади ресторанного господарства.

Ефективність впровадження інноваційних ресторанних технологій передбачає співставлення «входів» та «виходів», тобто співвідношення всіх використаних ресурсів і кінцевих результатів, що отримані, за визначений період часу.

Ефективність будь-якого впровадження характеризує підвищення продуктивності виконання робіт, більш повне використання всіх ресурсів

закладу, оптимальне завантаження виробничих потужностей, можливість досягнення найкращих результатів за найменших витрат.

Коли мова йде про ефективність будь-яких впроваджень, постає необхідність провести оцінку за декілька ми напрямками. Доцільно проводити на ступні види оцінок: науково-технічну (яка характеризує приріст науково-технічної інформації, яка характеризує дане нововведення); економічну оцінку (характеризує збільшення доходів від запровадженої технології); ресурсну оцінку (рівень використання всіх видів ресурсів, можливість більш ефективного їх використання); соціальну оцінку (покращення рівня життя населення). Що стосується впровадження інноваційних технологій у закладах ресторанного господарства, підприємців цікавить лише визначення економічної ефективності, тобто розрахунок можливого очікуваного прибутку від впровадження технології, в окремих випадках – розраховується ще ресурсна оцінка. Але це стосується впровадження глобальних інноваційних технологій, таких як комплексна заміна обладнання, перехід на нову технологічну лінію виготовлення продукції ресторанного господарства, відкриття нової будівлі ресторану тощо. Тоді оцінюється підвищення обіговості коштів, підвищення продуктивності праці, розраховуються показники фондівіддачі та фондомісткості основних фондів. В більшості ж випадків, основним показником доцільності впровадження інноваційних технологій у заклад ресторанного господарства є економічна ефективність (оцінка можливих доходів від даного впровадження з урахуванням всіх можливих витрат).

Взагалі, економічна ефективність – це відносна величина, вона показує рівень економічного ефекту, вимагає комплексної оцінки з характеристикою усіх задіяних ресурсів, знаходження найбільш оптимального варіанту їх взаємодії.

Оцінка економічної ефективності застосування інноваційних ресторанних технологій проводиться шляхом зіставлення прогнозованих результатів з фактичними витратами. При цьому є важливим обрати критерії оцінювання економічної ефективності впровадження інноваційних технологій. До таких

критеріїв оцінки економічної ефективності можна віднести: зростання доходів, динаміка прибутку, задоволеність споживачів, зростання доходів від реалізації інновації тощо. Але потрібно зважати на те, що інноваційні технології, які впроваджуються в діяльність закладу ресторанного бізнесу, можуть мати різний період впровадження, і для кожного виду повинен бути свій набір критеріїв оцінювання. Основний набір критеріїв представимо в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Критерії оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій [40]

Підходи до оцінювання ефективності	Завдання	Показники
<b>Короткострокові критерії ефективності</b>		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження технологій	Продуктивність діяльності; ефективність; якість; гнучкість; задоволеність
<b>Середньострокові критерії ефективності</b>		
Оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій	Вибрати альтернативи впровадження інноваційних технологій та обґрунтувати їхню ефективність	NPV – чиста теперішня вартість; PI – індекс дохідності; IRR – внутрішня ставка доходу; PP – термін окупності.
Оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій на основі бенчмаркінгу	Оцінити ефективність впровадження на основі порівняння з конкурентами чи аналогами	Конкурентоспроможність інноваційних технологій; критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на них; критерій ризиковості інноваційних рішень.
<b>Довгострокові критерії ефективності</b>		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування	Оцінити ефективність впровадження інноваційних технологій на основі визначення тенденцій зміни показників їхнього	Прогнозування результатів реалізації від впровадження інноваційних технологій; прогнозування змін та впливу чинників, що впливають на ефективність реалізації інновації

Оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій в короткостроковій перспективі передбачає визначення ефективності діяльності закладу; середньострокові критерії передбачають оцінку рівня конкурентоспроможності інноваційних технологій; довгострокові рішення дають можливість оцінити передумови інноваційного розвитку закладу; при чому така оцінка вимагає розрахунку комплексного інтегрованого показника, який повинен врахувати всі чинники, які характеризують діяльність ресторанного закладу: фінансові, ресурсні, маркетингові, виробничі тощо.

Складність та невизначеність умов впровадження інноваційних ресторанних технологій вимагає виявлення всіх підходів (стандартних та нетипових) до узагальнення системи показників оцінювання ефективності, а саме, групування показників ефективності залежно від випереджувальних та запізнених індикаторів [40]. Випереджувальні індикатори передбачають оцінювання поточних процесів діяльності закладу, характеризують поточні та прогностні успіхи для досягнення цілей. Запізнені показники характеризують минулу діяльність і оцінюють результати діяльності в кінці впровадження інноваційних технологій.

Показники оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій розглядаються як критерії, що можна використати для порівняння фактичних і очікуваних результатів, а також можуть бути визначальними індикаторами оцінки успіху закладу ресторанного господарства, і дозволяють визначити орієнтири напрямків подальшого розвитку закладу. Саме вони вимагають від керівництва закладу, виробити єдиний підхід до управління впровадженням інноваційних технологій, враховуючи всі рівні ієрархії організації, і це, визначає необхідність проведення ретроспективної та перспективної оцінки впровадження інноваційних технологій.

Оскільки в сучасних умовах актуального поширення набув системний підхід до управління організаціями, і те що ефективність впровадження інноваційних технологій забезпечується збалансуванням ефективною роботи

всіх підрозділів і сфер ресторанного закладу (на різних етапах впровадження), виникає необхідність групування показників ефективності, які відображають систему організації «вхід – процес – вихід» (рисунок 1.2).

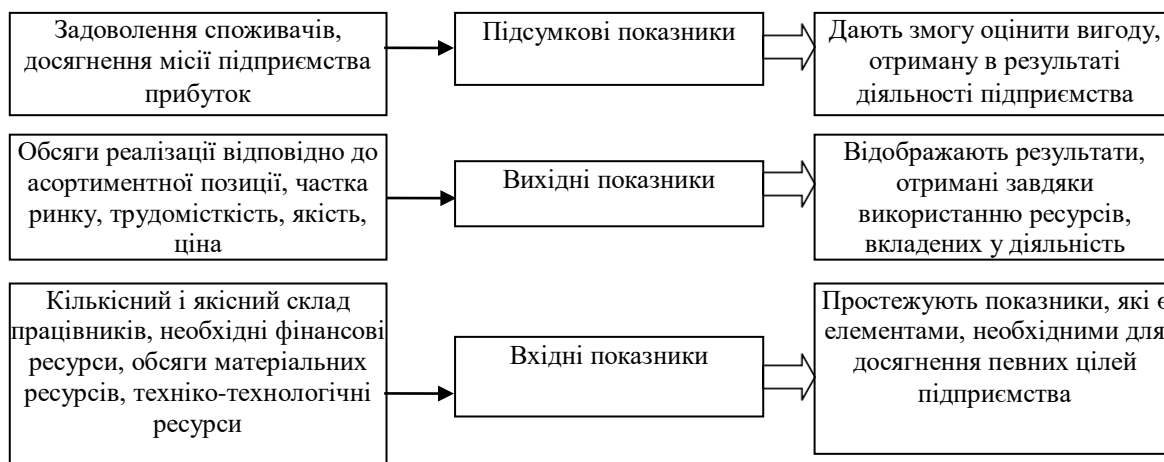


Рисунок 1.2 – Види показників ефективності впровадження інноваційних технологій [40]

Але, як зазначалося раніше, основними показниками оцінки економічної ефективності, які найбільш чітко характеризують ефект від впровадження інноваційних технологій, є визначення майбутніх доходів від такого впровадження, тобто необхідно порівняти витрати і прибутки від впровадження інноваційних технологій. Це передбачає застосування наступних методів. Використання вартісного підходу ґрунтується на порівнянні витрат і прибутків від інвестицій в інноваційний розвиток та передбачає застосування методів розрахунку, PI (рентабельності інвестицій), IRR (внутрішньої норми прибутковості), терміну окупності. Короткий огляд зазначених показників дасть змогу оцінити ефективність інвестиційно-інноваційних проектів на основі таких розрахунків:

1) визначення чистої теперішньої вартості NPV (теперішньої вартості):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} , \quad (1.1)$$

де  $d$  - ставка дисконтування,  $CF_t$  - надходження грошових потоків на кінець періоду,  $I_t$  - інвестиційні витрати,  $t$  - період інвестування.

Рішення на користь впровадження інноваційних технологій приймається у випадку, коли  $NPV > 0$ , якщо  $NPV < 0$ , проект не є вигідним, а якщо  $NPV = 0$ , тут можливі різні варіанти рішення, або відхиляють, або проводять ще раз проводять детальну оцінку всіх доходів та витрат.

2) метод індексу дохідності ( $PI$ ).

Індекс дохідності інвестицій  $PI$  - це відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Розрахунок індексу рентабельності здійснюється за формулою:

$$PI = \frac{PV}{IC}, \quad PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t}, \quad (1.2)$$

де  $PV$  - доход в період  $t$ ; - розмір інвестицій в інновації в період,  $t$ ;

Індекс дохідності чітко пов'язаний з  $NPV$ . Якщо  $NPV$  позитивна, то індекс дохідності  $PI > 1$  і навпаки. При  $PI > 1$  інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо  $PI < 1$  - неефективним.

3) метод внутрішньої норми/ставки дохідності ( $IRR$ ) - показує ту норму дисконту  $d$ , за якої величина дисконтованих доходів за певний період часу стає рівною інвестиційним вкладенням у реалізацію інноваційного проекту.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0 = 0, \quad (1.3)$$

Норма дохідності визначається як таке порогове значення дохідності, яке забезпечує рівність нулю інтегральному ефекту, розрахованому на економічний термін інноваційного проекту.

4) метод розрахунку терміну/строку окупності, визначає період часу, протягом якого додатковий прибуток, що отриманий внаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення в повній вкладених інвестицій від впровадження інноваційних технологій. Його розрахунок базується на грошовому потоці з його дисконтуванням для приведення до початкової (теперішньої) вартості проекту.

За допомогою зазначених показників оцінюється ефективність (доцільність) впровадження інноваційних технологій в діяльність закладів ресторанного господарства.

### 1.3 Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні

Ресторанний бізнес України (відносно молодий бізнес, в порівнянні з іншими країнами світу) розпочав розвиватися з 90-х років минулого сторіччя, під впливом багатьох чинників мінявся. Почали створюватися заклади ресторанного господарства нового типу, але потім тенденція дещо змінилася: одні заклади з'являлися, інші зникали, і їх була більша кількість. У період 2009-2011 ситуація на ресторанному ринку дещо стабілізувалась. Проведення олімпіади Євро-2012 спряла новий хвилі активізації розвитку ресторанного бізнесу.

У 2015 році відбувся спад купівельної спроможності, що спричинило закриття близько 1500 закладів ресторанного господарства, закривалися і ті заклади, які орендували приміщення і були рентабельними.

Нова хвиля активності припадає на останні три роки, але за прогнозами вже в наступному році почнеться скорочення кількості закладів через перенасичення ринку ресторанних послуг.

В процесі змін мінялися всі складові ресторанного бізнесу: форми власності, технологія приготування, дизайн та подачі страв, технологія харчування, змінювалися форми та методи управління закладами, шляхи фінансування, з'являлися додаткові послуги тощо.

Такі зміни викликали зростання попиту на гастрономічні послуги. Так, в Україні станом на 01.10.2021 року зареєстровано і функціонують 63542 ресторанних закладів, більшість з яких приватної форми власності (98,7%). На рисунку 1.3 наведена структура закладів ресторанного господарства України

у 2020 році. Можна побачити, що більшу частку займають ресторани, бари та кафе.

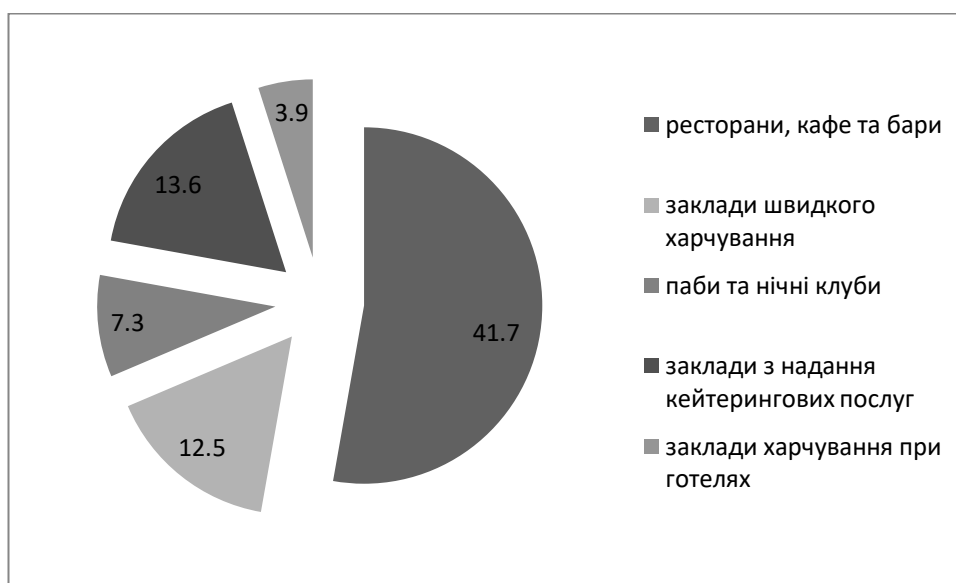


Рисунок 1.3 – Структура закладів ресторанного господарства України у 2020 році

З появою нових закладів ресторанного господарства змінювалися гастрономічні запити споживачів, що пов'язано в новими модними тенденціями в гастрономічному світі.

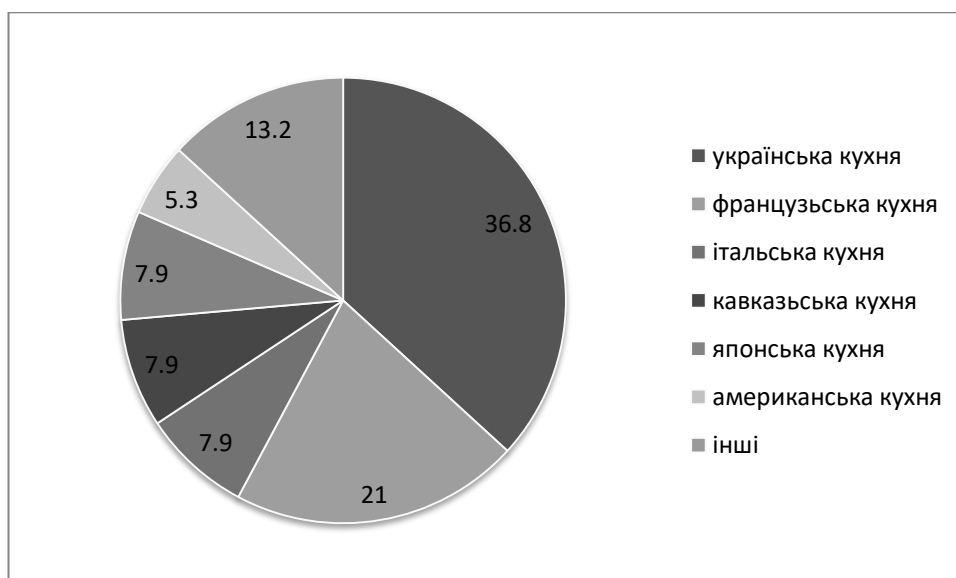


Рисунок 1.4 – Структура національних кухонь в Україні у 2020 році

Більшість ресторанних закладів при формуванні меню роблять акцент на використанні натуральних продуктів, а не на складності рецептур. Отже,

набуває поширення авторська кухня, що дає змогу творчо переробити кухні миру з метою створення власного продукту для задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Забезпеченість України закладами ресторанного наведено у Додатку А.

Найбільший показник є Київська область (4505), далі йдуть Одеська (3722), Харківська (3698), Львівська (3606), Дніпропетровська (2977), Івано-Франківська (2877), Закарпатська (2855) і вже Хмельницька область (2655), найменший - Кіровоградська (938) та Тернопільська (769).

На початок пандемії COVID-19 ресторанний бізнес України активно розвивався, за прогнозами експертів мав зрости у 2021 році ще на 30%, адже рівень насиченості складає 14,7%, що набагато нижче, ніж в європейських країнах. Але протягом 2020 року в Україні закрилося близько 4000 закладів ресторанного господарства.

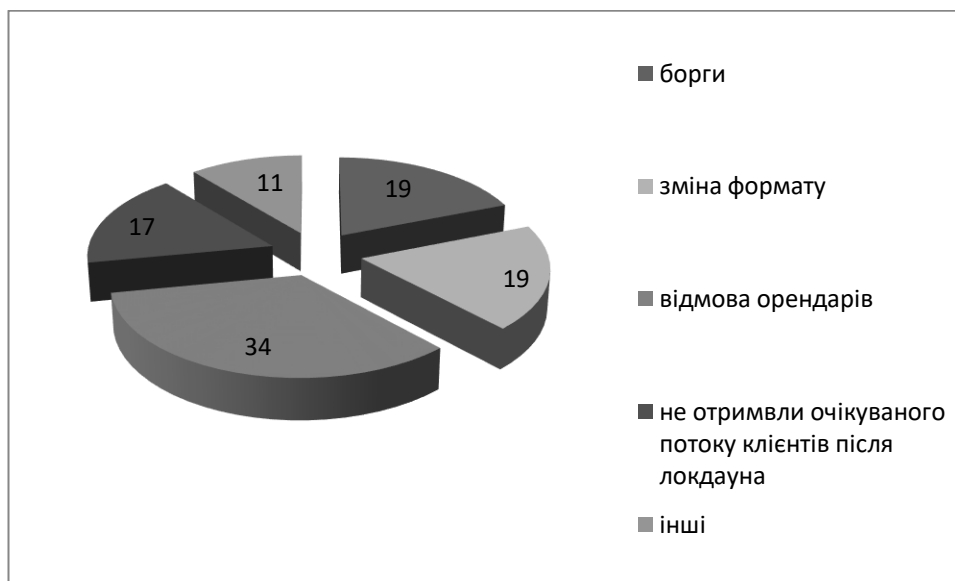


Рисунок 1.5 – Основні причини закриття закладів ресторанного господарства у 2020 році [10]

В першу чергу, вижити під час пандемії COVID-19 вдалося мережевим закладам, оскільки це системний бізнес, де більше фінансових можливостей, краща маркетингова стратегія, є досвід подолання криз, висококваліфікований персонал, тощо.

В подальшому будуть розвиватися формати біля дому, фуд-холи, заміські комплекси з ресторанами, басейнами, звіринцями тощо.

## Висновки до розділу 1

Прогрес розвитку країни відбувається за рахунок активного перебігу науково-технічного прогресу. Основним результатом НТП є нові ідеї, нові знання, розробки, технології, продукція, нові системи тощо. Впровадження результатів НТП сприяє економічному зростанню, розвитку бізнесу, появи нових підприємницьких структур, що підвищує конкурентоспроможність та фінансову стабільність країни.

Покращення у сфері індустрії гостинності залежить від застосування інновацій та інноваційних технологій. На даний момент наша країна переживає фінансово-економічну кризу, і як наслідок рівень сервісу в ресторанных закладах є далеко не найкращим. З метою привернення потенційних клієнтів, керівники закладів ресторанного господарства мають впроваджувати у свою діяльність інноваційні технології.

Запровадження перспективних, ефективних інноваційних ресторанных технологій дає закладу покращувати фінансовий стан, конкурентну позицію на ринку, покращувати ефективність використання наявного потенціалу закладу, підвищувати кваліфікацію персоналу, розширення асортименту продукції та послуг, збільшувати коло споживачів ресторанных послуг. Але, це в свою чергу, вимагає значних витрат ресурсів, а також часу, на їх апробацію та впровадження. Отже, можна побачити, що все це вимагає комплексної оцінки впровадження інноваційних технологій у заклади ресторанного господарства

На початок пандемії COVID-19 ресторанный бізнес України активно розвивався, за прогнозами експертів мав зрости у 2021 році ще на 30%, адже рівень насиченості складає 14,7%, що набагато нижче, ніж в європейських країнах. Але протягом 2020 року в Україні закрилося близько 4000 закладів ресторанного господарства.

В першу чергу, вижити під час пандемії COVID-19 вдалося мережевим закладам, оскільки це системний бізнес, де більше фінансових можливостей,

краща маркетингова стратегія, є досвід подолання криз, висококваліфікований персонал, тощо.

В подальшому будуть розвиватися формати біля дому, фуд-холи, заміські комплекси з ресторанами, басейнами, звіринцями тощо.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАРУ «ESCO-BAR»

### 2.1 Загальна характеристика бару «ESCO-BAR»

Бар «ESCO-BAR» ФОП Гоцалюк Л.В. розпочав свою діяльність у 2007 році у м.Підвочиськ Тернопільської області і знаходиться за адресою вул.Данила Галицького, 37.

Бар «ESCO-BAR» – це приватне підприємство, діяльність якого спрямована на надання послуг людям різної вікової категорії. Вид економічної діяльності (згідно ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення») – надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля. Серед послуг бару є: святкування днів народження, весіль, корпоративів тощо.

Незважаючи на те, що місто в якому знаходиться даний заклад ресторанного господарства не велике, ринок товарів і послуг масового попиту, призначених для особистого споживання, сімейного і домашнього використання досить розвинений. Бар «ESCO-BAR» співпрацює з декількома організаціями (рисунок 2.1).

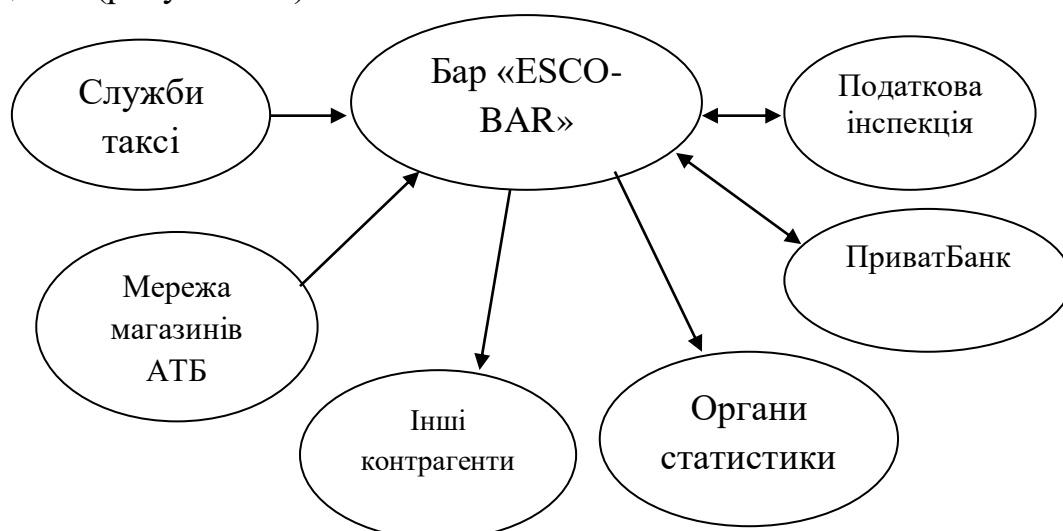


Рисунок 2.1 – Схема взаємозв'язків Бар «ESCO-BAR» з іншими організаціями

Концепція закладу відображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Концепція закладу ресторанного господарства «ESCO-BAR»

Ознака концепції	Характеристика ознаки
Вид підприємства	Приватне підприємство
Тип закладу	Бар-ресторан
Дата заснування	14 червня 2007 року
Знаковість	Розташований при в'їзді у місто
Місце знаходження:	
– фактичне	Окремо побудована споруда за адресою: вул.Данила Галицького, 37, Підволочиськ
Контингент споживачів	Мешканці району, міста, туристи
Формат закладу	Обмежений сервіс
Архітектурне та об'ємно-планувальне рішення будівлі	Двоповерхова будівля
Дизайнерський стиль	Індивідуальний
Місткість засобу розміщення	115 місць
Специфіка підприємства	Жива музика, дискотека для молоді в пт. – сб., WI-FI

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновки, що «ESCO-BAR» - бар-ресторан, який вже довго працює на ринку, розрахований на відносно велику кількість відвідувачів, має зручне місце розташування та цікаву розважальну програму.

Інформацію про даний заклад знайти досить легко, адміністрація завжди повідомляє про різні зміни в роботі чи новинки в соціальних мережах, також на сайті, де зібрана вся необхідна інформація для гостей: місце знаходження, контактні дані адміністратора, фото самого закладу та фото з вечірок, меню, правила закладу та книгу відгуків і пропозицій тощо.

Окрім даного закладу, в місті є ще три заклади які можуть скласти конкуренцію: бар-ресторан «Версаль», бар «Дружба» та ресторан «Дон Кіхот».

Таблиця 2.2 – Оцінка діяльності конкурентів в ресторані «ESCO-BAR»

№ з/п	Показники	Оцінка в балах		
		бар-ресторан «Версаль»	ресторан «Дон Кіхот»	бар «Дружба»
1	Широта асортименту	3	3	1
2	Додаткові послуги	3	2	1
3	Якість послуг	3	3	2
4	Рівень сервісу	3	3	1
5	Місткість залу	3	2	3
6	Місце розміщення	3	2	1
7	Середній бал	3	2,5	1,5

Першим мінусом бар «Дружба» являється те що, він знаходиться у м.Волочиськ. Хоча ціни там досить демократичні, меню не достатньо різноманітне, потенційними гостями являються здебільшого люди віку 40+, молодь там не відпочиває, іноді школярі святкують випускні вечори.

Ресторан «Дон Кіхот» - конкурентоспроможне підприємство із смачною різноманітною кухнею та прийнятними цінами. Ресторан має приємний специфічний, про те він не є розважальним закладом. Основні його функції – це виготовлення продукції ресторанного господарства, тому він трішки поступається «ESCO-BAR».

Головним конкурентом є бар-ресторан «Версаль», велике триповерхове приміщення. На першому поверсі знаходиться 2 зали; суши-бар та караоке-бар, на другому – 2 тематичні VIP-зали (мисливський, рибальський) та зал в класичному стилі. І на третьому поверсі - невеликий зал, де проходять кожні вихідні вечірki для молоді. Ресторан також має дві літніх тераси на першому та другому поверхах, власне місце для паркування і знаходиться недалеко від «ESCO-BAR».

Таблиця 2.3 – Оцінка характеристик споживачів «ESCO-BAR»

Параметри	Індикатори	Оцінка
Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1. Ступінь зміни потреб споживачів	2
	1.2. Ступінь зміни переваг і смаків споживачів стосовно послуг, що пропонується підприємством	2
Схильність споживачів до послуг підприємства	2.1. Частота відвідування та користування послугами	3
Купівельна спроможність споживачів	3.1. Рівень інформованості споживачів про діяльність підприємства	3
	3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги підприємства	3
	3.3. Ступінь лояльності споживачів	3
	3.4. Фінансовий стан споживачів	2

Оцінка здійснюється від 0 до 3 балів.

Все, що оточує «ESCO-BAR» в будь-якому випадку впливає на його і відобразитися на його роботі як негативно, так і позитивно. Робота закладу залежить від багатьох чинників. Вплив факторів макросередовища (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка факторів макросередовища «ESCO-BAR»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів ( балах від 0 до 3)
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	+	3
	2. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу	-	3
	3. Темп інфляції	-	2
	4. Рівень податкових ставок	-	2
	5. Рівень доходів населення України	-	3

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	3
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	2
	2. Статеву - віковий склад населення	+	3
Науково-технічні	1. Нововведення в області готельно-ресторанних послуг	+	3
	2. Нововведення в області готельно-ресторанних технологій	+	2
Природні	1. Природні умови	+	2
	2. Стан природних ресурсів України	+	2
	3. Екологічний фактор	+	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	2

Аналізуючи результати оцінки впливу макросередовища на роботу «ESCO-BAR» можна побачити, що позитивно впливають: розвиток ресторанного бізнесу, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, законодавчі акти, чисельність населення та інновації; інфляція, рівень податкових ставок та політична нестабільність ускладнює роботу закладу ресторанного господарства.

Таким чином, не дивлячись на політичну ситуацію в країні та пандемію «ESCO-BAR» є конкурентоспроможним на ринку ресторанних послуг.

## 2.2 Аналіз бізнес-процесів «ESCO-BAR»

Для того, щоб охарактеризувати основні бізнес-процеси закладу ресторанного господарства, спочатку потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності закладу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності «ESCO-BAR»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темп зростання (падіння) до базового року, %	
		2018	2019	2020		
1.Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	16200,9	20606,0	29761,7	127,19	144,43
2.Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	15020,1	19264,4	27960,1	128,26	145,14
3.Фінансовий результат від реалізації продукції	тис.грн	1180,8	1341,6	1801,6	113,62	134,29
4.Середньооблікова чисельність працівників у т.ч.	чол.	54	56	56	103,70	100,00
5.Фонд оплати праці	тис.грн	2076,0	2906,1	3259,4	139,98	112,16
6.Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	6753	8643	9964	127,98	115,28
7.Середньорічний виробіток одного працівника	тис.грн	300,0	368,0	531,5	122,65	144,43
8.Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	2345	3424	5540	146,01	161,80
9.Фондовіддача	грн.	6,91	6,02	5,37	87,11	89,27
10.Рентабельність	%	7,86	6,96	6,44		

Як видно з таблиці 2.5 протягом 2018-2020 років показники діяльності «ESCO-BAR» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2019 році порівняно з минулим 27,19%, а у 2020 році ще на 44,43%. За цей час собівартість реалізованих товарів зросла 28,26% та 45,14% відповідно. Це привело до збільшення фінансового результату від реалізації у 2019 році порівняно з 2018 роком на 160,8 тис. грн. (13,62%), а у 2020 році порівняно з 2019 роком на 460 тис. грн. (34,29%). Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році порівняно з 2018 роком на 2 особи (3,7%) , а у 2020 лишилась незмінною.

Фонд оплати праці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 830,1 тис. грн. (39,99%), у 2020 році порівняно з 2019 роком на 353,3 тис. грн.

(12,16%).

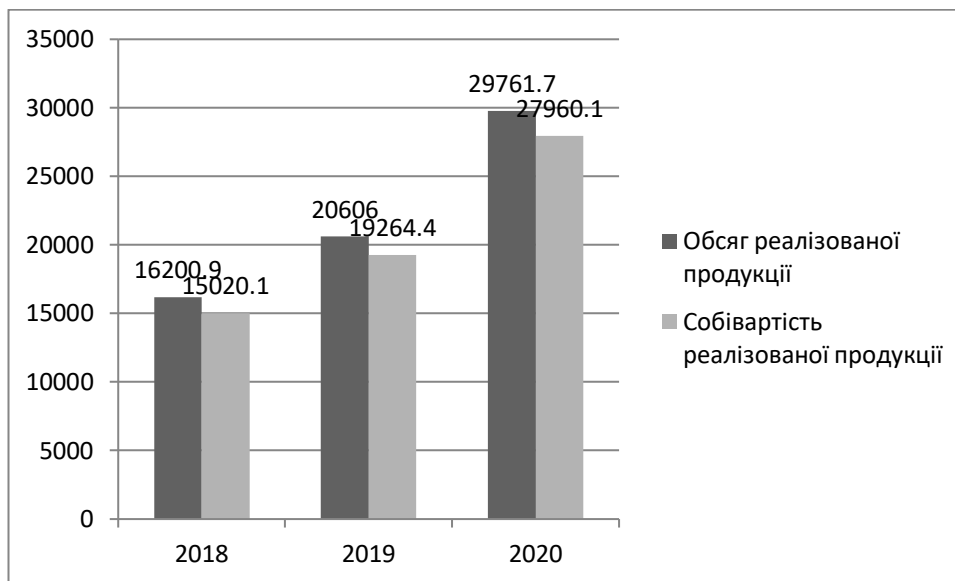


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та витрат у «ESCO-BAR» у 2018-2020 роки

Середньомісячна заробітна плата протягом аналізованого періоду постійно збільшувалася.



Рисунок 2.3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати «ESCO-BAR» у 2018-2020 роки

Продуктивність праці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 68 тис. грн. (22,67%), у 2020 році порівняно з 2019 роком на 163,5 тис. грн. (44,43%).



Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці «ESCO-BAR» у 2018-2020 роки

Динаміка рентабельності наведена на рисунку 2.5

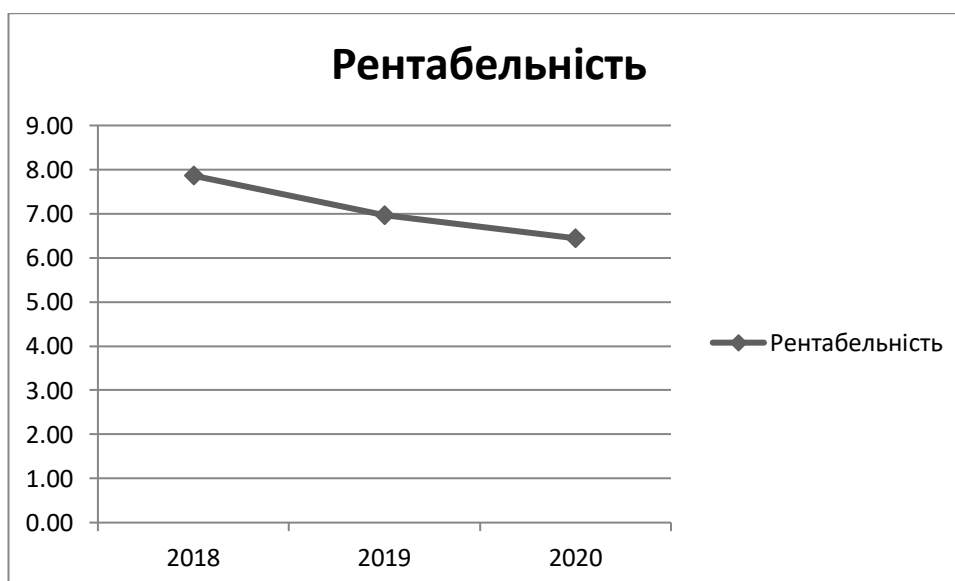


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності «ESCO-BAR» у 2018-2020 роки

Можна побачити, що рентабельність поступово знижується, що пов'язано з пандемією, а також появою нових закладів ресторанного господарства, які є конкурентами закладу «ESCO-BAR».

В цілому, в закладі спостерігається позитивна тенденція майже за всіма показниками.

Побачити організаційну структуру ресторану можна на рисунку 2.4.

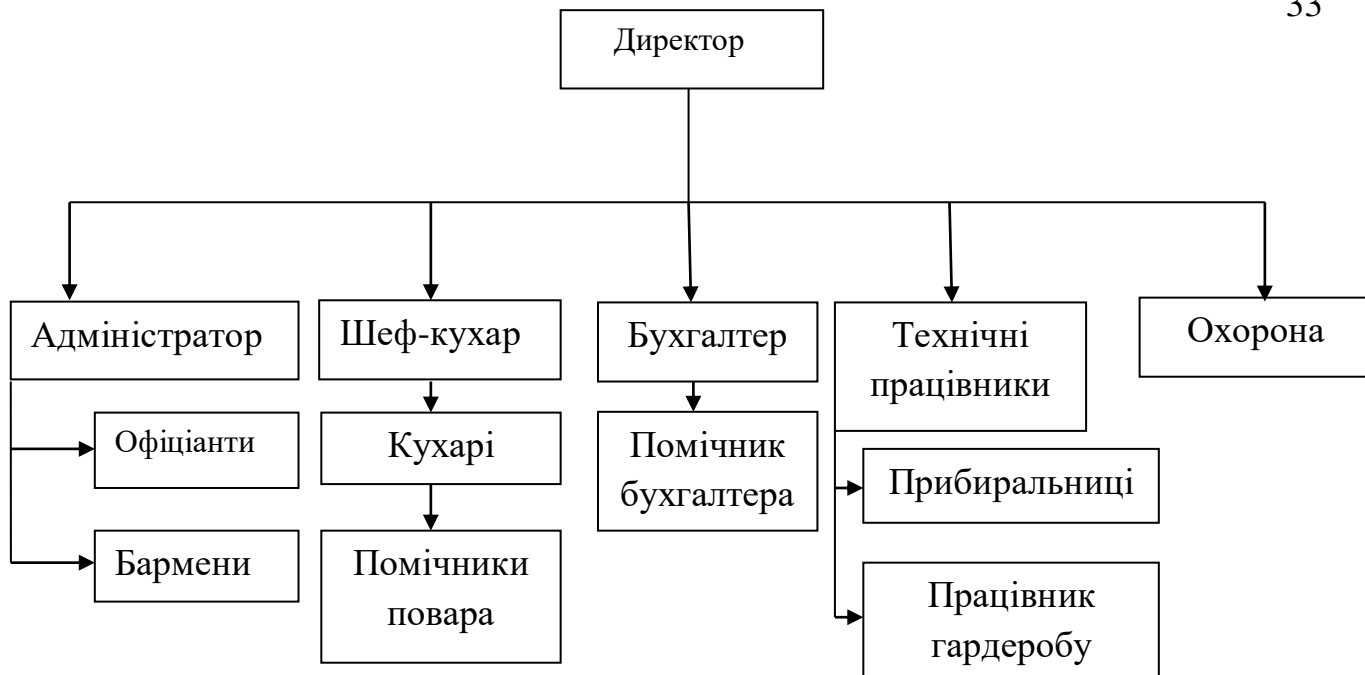


Рисунок 2.6 – Організаційна структура «ESCO-BAR»

Адміністратор контролює ситуацію в залі, спостерігає за роботою офіціантів, складає їх графік роботи та допомагає скласти меню для різного виду бенкетів, вирішує конфліктні ситуації з гостями, якщо такі виникають. В свою чергу, офіціанти займаються безпосередньо самим обслуговуванням гостей, здійснюють розсадку, приймають замовлення, дають свої рекомендації з приводу вибору страв, якщо в цьому є необхідність, здійснюють розрахунок клієнтів.

Для того, щоб визначити завантаженість закладу використано таку формулу:

$$\text{Завантаженість ресторану} = \frac{\text{к-сть відвідувачів}}{\text{к-сть місць}} \times 100.$$

В перший тиждень завантаженість становила 51% , а в другий – 49%.

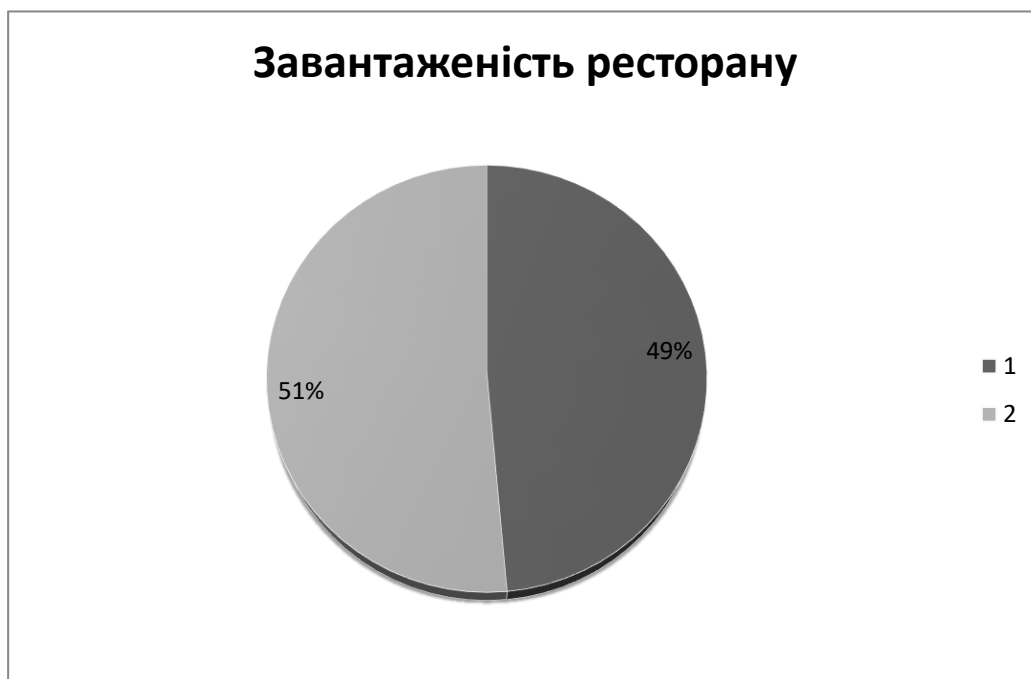


Рисунок 2.7 – Завантаженість ресторану у 2020 році

Бухгалтер здійснює облік всіх видів діяльності, контроль щодо всіх фінансових розрахунків на підприємстві, дотримання вимог законодавства та формування бухгалтерської звітності.

Технічний персонал забезпечує порядок та чистоту в «ESCO-BAR» Охорона відповідає за безпеку гостей та вирішує ситуації різного характеру які несуть загрозу для відвідувачів.

Управління «ESCO-BAR» розглядається як взаємопов'язаний процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої це сукупність безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. їх називають управлінськими функціями. Про розподіл функцій управління на підприємстві можна подивитися в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6- Розподіл функцій управління «ESCO-BAR»

№ з/п.	Назва посадової особи	Функції посадової особи, підрозділу підприємства	Завдання до вирішення
1	Директор	Посередник між власниками підприємства й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства – з іншого	Завдання організації взаємозв'язку між структурними підрозділами
2	Адміністратор	Бронювання столів, контроль роботи вирішення конфліктних ситуацій з гостями	Приймає оперативні рішення у рамках своїх повноважень щодо прийому, розміщення гостей
3	Бухгалтер	Веде облік і обіг всіх ресурсів на підприємстві	Розраховує заробітну платню
4	Офіціант	Повністю обслуговує гостей до того моменту поки вони не залишать ресторан	Здійснює процес обслуговування

За даними таблиці можна побачити основні функції посадової особи в «ESCO-BAR», де чітко описано, які процеси виконуються та які вирішуються завдання під час роботи.

Ресторан не спеціалізується на якійсь певній кухні чи напрямку в кулінарії, тут готуються як національні страви так і смаколики інших країн. Меню є досить різноманітним та розгалуженим. Також широкий вибір алкогольних та безалкогольних напоїв.

Ресторан складається з приміщень: виробничих – 3 комори – для продуктів, миючих засобів і текстилю та 1 комірчини – з вино-горілчаними виробами; холодильної камери; мийної для кухонного та столового посуду; кабінету директора та бухгалтерії; кабінету завідуючого виробництвом; кімнати та їдальні для персоналу; кухні – гарячого, холодного і кондитерського цеху; торгових - залів та терас.

«ESCO-BAR» є підприємством з повним технологічним циклом, це означає що це підприємство великої потужності, де обробляють сировину, виробляють напівфабрикати і готову продукцію для реалізації в своєму залі та на терасах. «ESCO-BAR» працює з 12:00-24:00.

Ресторан оснащений якісним металевим і порцеляновим посудом, комплектами приборів для різноманітних страв і закусок. При обслуговуванні прийомів і бенкетів застосовуються фірмовий порцеляновий і кришталевий посуд, мельхіорові прибори. У залі ресторану підтримується свіже чисте повітря належної температури шляхом кондиціонування повітря та потужними витяжками.

«ESCO-BAR» може використовуватися як для банкетів і фуршетів, так і для конференцій і семінарів. Площа залу 98,5 м<sup>2</sup>, а висота 3,07 м. У режимі конференції або банкету тут можна розмістити близько 80 персон, в режимі фуршету – близько 100. Існує декілька різноманітних варіантів розстановки столів.

Вигідною перевагою залу є природне освітлення, яке забезпечують високі галерейні вікна і стельове вікно по центру залу. «Мала вітальна зала», сполучена з універсальним залом широкими скляними дверима, має вихід на власний садовий схил готелю. Це підкреслює відчуття потоку свіжого повітря у всіх просторах. Таке раціональне дизайнерське рішення представляє можливість їх комплексного багатофункціонального використання в рамках одного заходу. Хол перед залами з виглядом на сад – додатковий простір для організаційних моментів і зустрічі гостей.

Працівники ресторану працюють за комбінованим графіком виходу на роботу, що передбачає поєднання різних видів графіків. Робота в ресторані в цілому будується по двохбригадному графіку, але з врахуванням технологічного процесу приготування блюд і завантаженості торговельного залу деякі працівники виходять на роботу по стрічковому графіку.

Режим роботи працівників ресторану наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Режим роботи працівників «ESCO-BAR»

Посада	Режим роботи
Директор ресторану	11:00-16:00
Менеджер ресторану	10:00-22:00 / 22:00-10:00
Шеф-кухар	11:00-23:00
Кухар	7:00-16:00 / 16:00-23:00
Завідувач виробництвом	11:00-17:00
Миючий посуду	10:00-22:00 / 22:00-10:00
Бармен	10:00-22:00 / 22:00-10:00
Офіціант	10:00-22:00 / 22:00-10:00 / 8:00-17:00

Харчування гостей умовно поділене на частини згідно графіку роботи ресторану. Так, з 8:00 до 11:00 передбачені пропозиції сніданків: блюда з яєць, вівсянка, тости, круасани, млинці, тощо. З 13:00 до 15:00 години меню ресторану поповнюється обідним асортиментом, зокрема, комплексними обідами.

Вікова категорія, яка відвідує даний заклад є досить широкою, адже під заходів, а також просто в будні дні, там можна зустріти, як то кажуть, від маленьких до великих і кожен себе почуває вільно та комфортно, це сприяє тому, що в закладі часто святкують дитячі та дорослі дні народження, ювілеї, корпоративи та весілля.

Під час тематичних вечірок, які є постійною розважальною програмою закладу на вікенд, та дискотек більша частина відвідувачів це молоді люди віком від 18 до 25 років. Завдяки тому, що даний заклад може організувати розважальну програму для людей різної вікової категорії, то і вік із цільової аудиторії є досить широким, а асортимент може бути змінений в залежності від вимог гостей.

У «ESCO-BAR» склад прохідний, де передбачено роздільне зберігання продуктів згідно з прийнятими умовами зберігання: сухі (борошно, цукор, крупа, макаронні вироби); хліб; м'ясні; рибні; молочні згідно ДСТУ 4518-2008 «Продукти харчові. Маркування та їх зберігання». Це кімната, не охолоджувана, суха (вологість у нормі), немає вікон (лише штучне освітлення), стоїть декілька холодильників, де окремо зберігаються сир, ковбасні вироби,

м'ясо, риба, овочі. Крупи та хліб розташовані на полицях, у окремій кімнаті, овочі та фрукти також, де більш прохолодно - кеги з пивом. Площа складських приміщень в ресторані займає близько 24 м<sup>2</sup>.

«ESCO-BAR» має кухню, де розташована мийна посуду, шафи для посуду; столи для нарізання тортів, для приготування м'яса, риби, нарізання овочів, стіл для готових страв; холодильник, в якому зберігаються топінги, молоко, тісто для піци, млинців; плита; духовна шафа.

Таблиця 2.8 – Аналіз устаткування та площі холодного та гарячого цехів в «ESCO-BAR»

Тип	Марка	Кількість, шт.	Габаритні розміри, мм		Площа обладнання, м <sup>2</sup>
			довжина	ширина	
1	2	3	4	5	6
Холодний цех					
Шафа холодильна	SNAIGE	3	1650	600	9,9
Стіл виробничий	MaximuM	2	1500	900	1,35
М'ясорубка	BEEM	2	280	200	5,6
Посудомийна машина	BOSCH	1	810	600	4,8
Ваги електронні	BEURER	2	130	210	0,27
Виробничий стелаж	BEURER	2	1700	1500	2,5
Разом		12			24,42
Гарячий цех					
Духова піч	MPE	2	500	400	2
Плита електрична	BOSCH	4	850	600	0,51
Фритюрниця	Samru	1	710	650	4,61
Шафа пекарська	INOXTECH	1	920	720	6,62
Піч для піци	ARIETE 903	1	900	1000	9
Разом		21	10530	7 380	22,74

В ресторані багате забезпечення столового приладдя. Скляний посуд для подавання алкогольних та змішаних напоїв, посуд для подавання страв та напоїв, столові прибори та допоміжні прибори.

### 2.3 Характеристика інноваційної діяльності «ESCO-BAR»

Для «ESCO-BAR» важливим є забезпечення належного рівня надання ресторанних послуг на під час обслуговування споживачів, і ця проблема є актуальною для всіх закладів ресторанного господарства. Це пов'язано з мінливим зовнішнім середовищем і тим, що: виникають нові інноваційні форми обслуговування, постійно з'являються конкуренти, які можуть задовільними цю потребу, поширюються європейські стандарти та технології, зростають вимоги до рівня обслуговування у ресторанних закладах. І це вимагає постійного оновлення асортименту послуг, підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, тобто впровадження інноваційних технологій.

Обов'язкова сертифікація послуг «ESCO-BAR» здійснюється на відповідність існуючим до охорони справ споживачів, які затверджені нормативно-законодавчими актами.

Управління інноваційними процесами «ESCO-BAR» здійснюється виключно директором закладу і включає такі стадії:

1) формулювання цілей інновації: яка сама інноваційна технологія потрібна, прогнозується приблизний попит на дану інновацію, які ресурси мають бути задіяні для реалізації цієї інновації, співставляється інновація з метою функціонування закладу;

2) аналіз існуючого положення (оцінка інноваційної позиції бару) - на цій стадії аналізується внутрішнє середовище закладу, оцінюється інноваційний потенціал ресторанного закладу, аналізується система зовнішнього середовища, оцінюється інноваційний клімат, визначається інноваційна позиція бару;

3) вибір інноваційної стратегії і визначення управління інноваційними процесами (характеризується існуюча стратегія розвитку, оцінюються можливості її подальшої реалізації, визначаються складові інноваційної стратегії, здійснюється вибір актуальної інноваційної стратегії для даного закладу, обирається комплекс методів управління);

4) розробка і проектування інноваційної стратегії (складається план реалізації, визначаються джерела фінансування інноваційного проекту, терміни реалізації проекту, а також учасники );

5) організація робіт з реалізації механізму впровадження інноваційних ресторанних технологій.

б) оцінка впровадженої інноваційної технології закладу.

Інноваційна діяльність закладу розглядається за такими напрямками, що і відбувається у «ESCO-BAR»:

1) У «ESCO-BAR» почали розширювати асортимент послуг ресторанної продукції із залученням до виробництва виготовлення суші та інших страв з морепродуктами. У «ESCO-BAR» також пропонують приготування вегетаріанських страв. В розділі меню їжа на основі овочів, бобових культур і альтернативних джерел білка.

2) Застосування нових методів обробки продукції ресторанного господарства, зміна дизайну страв тощо;

3) Розширення асортименту послуг – виділення у структурі закладу, нового залу, в якому споживачі ресторанних послуг мають змогу покурити кальян;

4) Придбання нового обладнання на кухню, для підвищення ефективності виконання робіт;

5) Розширення асортименту видів ресторанної продукції – поява сезонних блюд.

У «ESCO-BAR» відсутня автоматизація діяльності закладу, що є негативним в умовах сьогодення.

Можна зробити висновок, що інноваційна діяльність У «ESCO-BAR» є незадовільною, заклад майже не впроваджує інноваційні технології. Можливо це пов'язано з тим, що заклад працює в умовах пандемії.

З метою усунення зазначених недоліків, керівництву закладу пропонується наступне:

1. Послуга доставки ресторанних страв. Споживачі ресторанних послуг люблять поласувати смачними стравами з ресторану у домашніх умовах. Така послуга надає можливість збільшити кількість постійних клієнтів.

2. Кухня з мінімальною кількістю відходів.

3. Розробка програми лояльності для постійних клієнтів: додаткові стимули, наприклад, бонуси за замовлення їжі з ресторану у вечірній час.

4. Запровадження Кейтерингу.

5. Автоматизація системи управління закладом.

6. Оновлення техніко-технологічної бази у відповідності з сучасними тенденціями ресторанного бізнесу та запитамі споживачів.

## Висновки до розділу 2

Бар «ESCO-BAR» – це приватне підприємство, діяльність якого спрямована на надання послуг людям різної вікової категорії. Вид економічної діяльності (згідно ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення») – надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля. Серед послуг бару є: святкування днів народження, весіль, корпоративів тощо.

Протягом 2018-2020 років показники діяльності «ESCO-BAR» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2019 році порівняно з минулим 27,19%, а у 2020 році ще на 44,43%. За цей час собівартість реалізованих товарів зросла 28,26% та 45,14% відповідно. Це привело до

збільшення фінансового результату від реалізації у 2019 році порівняно з 2018 роком на 160,8 тис. грн. (13,62%), а у 2020 році порівняно з 2019 роком на 460 тис. грн. (34,29%). Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році порівняно з 2018 роком на 2 особи (3,7%) , а у 2020 лишилась незмінною.

Фонд оплати праці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 830,1 тис. грн. (39,99%), у 2020 році порівняно з 2019 роком на 353,3 тис. грн. (12,16%).

Середньомісячна заробітна плата протягом аналізованого періоду постійно збільшувалася.

Продуктивність праці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 68 тис. грн. (22,67%), у 2020 році порівняно з 2019 роком на 163,5 тис. грн. (44,43%).

В цілому, в закладі спостерігається позитивна тенденція майже за всіма показниками.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ «ESCO-BAR»

#### 3.1 Запровадження методики енергетичного аудиту бару «ESCO-BAR»

В сучасних умовах для закладів ресторанного господарства України суттєвою проблемою є неефективне використання ресурсів та висока енергоємність технологічних процесів [36]. Для роботи «ESCO-BAR» на 115 місць необхідна номінальна потужність тільки для технологічного обладнання, (від 30 ÷ 50 кВт в залежності від меню, завантаженості ресторану та технології). Досить часто холодильні та теплові потужності закладу використовуються на нераціонально. І як наслідок, майже 10% загального прибутку закладу витрачається на оплату послуг енергоносіїв і входить у собівартість готової ресторанної продукції.

В умовах зростання цін на продукти харчування, жорстких законодавчих ініціатив влади, подорожчання електроенергії, в системі податків власники закладів ресторанного господарства вимушені шукати шляхи підвищення енергоефективності функціонування, що дозволить підвищити конкурентоспроможність закладу.

Таблиця 3.1 – Розподіл та використання електроенергії «ESCO-BAR» [36]

Тип обладнання	Споживання електроенергії, %
Технологічне обладнання для механічної та теплової обробки продуктів харчування	35
Устаткування для опалення, вентиляції та кондиціонування повітря	28
Обладнання для роботи водопроводу та каналізації	18
Освітлювальні прилади	13
Холодильне обладнання	6

Можна побачити з таблиці 3.1, що максимальну кількість енергії на «ESCO-BAR» витрачається на технологічне обладнання для обробки продуктів харчування. Тому з метою покращення рівня енергозбереження «ESCO-BAR» особливу увагу потрібно приділити підбору ефективного енергозберігаючого обладнання для виробничого цеху бару-ресторану [36]. З метою забезпечення безпеки діяльності та виготовлення кулінарної продукції необхідно надавати перевагу підбору обладнання з системою HACCP. Для «ESCO-BAR» також необхідно оцінювати терміни експлуатації технологічного обладнання, правильно його експлуатувати, оцінювати можливості його подальшої експлуатації та необхідність оновлення.

Основними сучасними технологічно-технічних напрямів впровадження високоефективних ресторанных технологій є:

- Економія газу та електроенергії за рахунок підвищення ефективності використання обладнання «ESCO-BAR», зменшення тривалості роботи обладнання різних типів, усунення недоліків нераціонального використання енергії, використання при можливості більш дешевих джерел енергії, придбання нового сучасного обладнання (багатофункціональні кухонні пристрої, пароконвекційні печі, апарати шокового охолодження тощо);
- збільшення терміну зберігання продуктів харчування за допомогою технології Cook&Chill або MAP-технології, використання вакуум-машин) та покращення санітарно-гігієнічного стану виробництва, за допомогою розробки та впровадження з закладі стандартів системи HACCP;
- використовувати новітні економічні технології приготування страв дозрівання овочів та фруктів, індукційна обробка їжі, приготування завдяки мікрохвильовому випромінюванню, низькотемпературне приготування страв;
- при перепроєктуванні враховувати ергономіку виробництва;
- запровадження автоматизованих систем управління в закладі, які дозволяють чітко формулювати завдання базованого у виробничому плані.

При проектуванні/ перепроєктуванні системи вентиляції «ESCO-BAR» для зниження витрат на кондиціонування повітря необхідно:

- забезпечити витяжний зонт незалежною системою витяжки;
- у виробничих цехах передбачати двохшвидкісну витяжну вентиляцію, це дозволить зберігати ресурс роботи вентиляторів, заощаджувати енергію;
- передбачити застосування у всіх залах закладу витяжної вентиляції, яка обов'язково направляє повітря до кухні;
- використовувати спеціальні поліровані шибки, що зменшують надходження тепла ззовні, але збільшують надходження денного світла;
- контролювати рівень вуглекислого газу, шляхом встановлення спеціальних моніторів контролю;
- використовувати системи захисту тепла від обладнання;
- застосовувати сучасну теплоізоляцію для дахів і стін.

Для забезпечення ефективної роботи холодильного обладнання необхідно:

- використання спеціальних низькотемпературних сенсорів або таймерне включення в холодильному обладнанні;
- за принципом побудови стелажів у бібліотеці проектувати установлення стелажів у холодильній камері, що у два рази зменшує об'єм вільних охолоджуваних площ;
- з метою вирішення товарного сусідства використовувати сучасну технологію пакування швидкопсувної продукції у газомодифікованому середовищі.

Для зниження витрат енергії на водоспоживання «ESCO-BAR» необхідно передбачати такі системи, які будуть нагрівати лише ті обсяги води, які необхідні для кожного виробничого процесу. Для економії гарячої води у мийних столового і кухонного посуду варто передбачати насадки на крани. Придбання бака, в якому зберігається гаряча вода, більшого розміру, і його теплоізоляція буде сприяти заощадженню тепла.

Для зниження витрат енергії на освітлення «ESCO-BAR» необхідно в системі освітлення заміну існуючих ламп на низьковольтні флуоресцентні лампи, використовувати датчики руху, а також фотодатчики для контролю

освітлення. Заміна звичайної лампи розжарювання на флуоресцентну дасть економію у розмірі 150 гривень на кожну лампочку на рік. Також передбачити використання світлових «труб» для отримання можливості використання природного денного світла у приміщеннях «ESCO-BAR».

При вдосконаленні роботи «ESCO-BAR» важлива увага слід приділяти впровадженню нових технологій виробництва ресторанної продукції, а також енергозберігаюче обладнання, що підвищує ефективність функціонування закладу. Тому при реконструкції «ESCO-BAR» необхідно передбачати процес удосконалення моделей обладнання, що є в закладі, запровадження високоефективних технологій і на їх основі розширення функціональних можливостей обладнання. Дослідження доводять, що використання сучасного новітнього теплового обладнання ресторанного господарства (у порівнянні з традиційним обладнанням) дає «ESCO-BAR» наступні переваги [36]:

- площа, яку займає обладнання, зменшується на 29%;
- споживання електроенергії зменшується на 31%;
- зменшується кількість виробничого персоналу;
- зменшуються втрати маси продукту;
- зменшуються втрати кулінарного жиру для приготування;
- зменшуються втрати води для миття обладнання.

Для покращення показників енергозбереження «ESCO-BAR» планує придбати Піч пароконвекційна Unox XFT135, вартість 21435 грн. На відміну від традиційного вартість обладнання нового типу на 30% дорожче. Але, враховуючи економію від зменшення вище перерахованих витрат дозволить скоротити термін окупності даного проекту і скоротити його до 8 місяців роботи закладу. Це свідчить про ефективність використання нового обладнання порівнянні з традиційним.

З метою виявлення недоліків в існуючому енергетичному господарстві «ESCO-BAR», доцільно запровадити методіку своєчасного проведення енергоаудиту.

Основний алгоритм проведення енергоаудиту складається з п'яти етапів [11]:

- 1) визначення комплексу основних вихідних даних та розрахункових показників енерговитрат і енергоефективності;
- 2) оцінка наявного потенціалу енергозбереження і реального ефекту використання енергозберігаючих технологій, а також визначення резервів енергозбереження;
- 3) вибір найбільш перспективних напрямків енергозбереження;
- 4) розробка дієвого економіко-організаційного механізму стимулювання енергозбереження;
- 5) обов'язковий моніторинг і корекція програми енергозбереження.

Для «ESCO-BAR» основним джерелом споживання газу є газовий котел для миття посуду та інвентарю. Напрями споживання електроенергії – технологічне обладнання, нагрівання води. Бензин використовується для автомобілів служби доставки. Вартість енергоносіїв у відсотках відображено на рисунку 3.1.

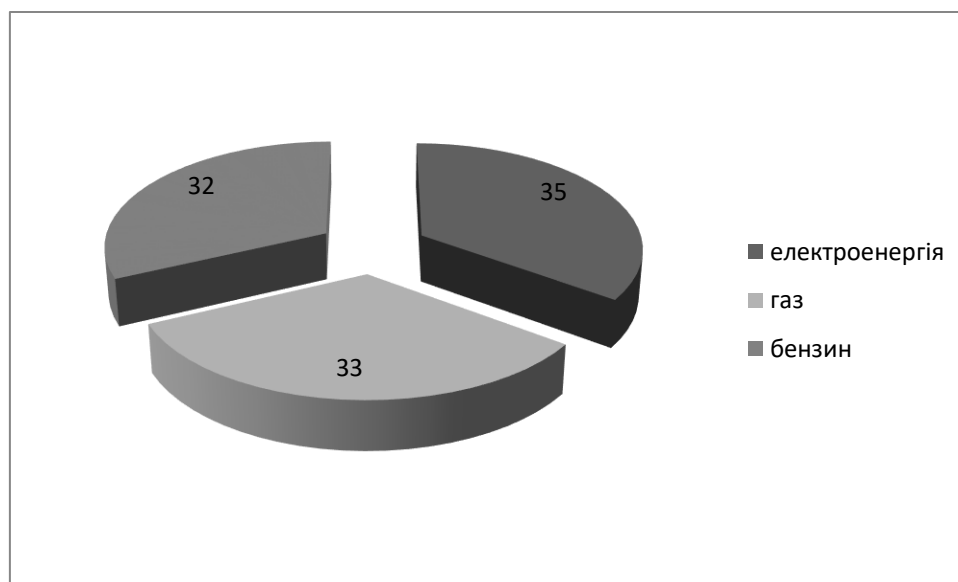


Рисунок 3.1 – Вартість енергоносіїв «ESCO-BAR»

Кількість всіх енергетичних ресурсів, яка припадає на 1 умовну страву, складає 2,75 кВт·год.

Аналіз ефективності використання всіх енергоресурсів для загальних потреб підприємства було проведено за такими напрямками:

- приготування їжі;
- освітлення;
- системи охолодження;
- водовикористання;
- опалення;
- вентиляція;
- утворення відходів та поводження з ними.

Холодильне обладнання «ESCO-BAR» було досліджено за допомогою тепловізорів. Дослідження показало, що наявне обладнання має досить великі втрати тепла. А саме, різниця температури між максимальним та мінімальним показником в різних точках на поверхні холодильного обладнання досягала 19°C. Це свідчить про втрати тепла скоріше за все через погану ізоляцію, через скляні двері холодильних шаф. Для трьох найбільш енерговитратних холодильників втрата теплової енергії через погану ізоляцію на рік складає 427,15 кВт·год, що складає 285,8 грн. Для зменшення енергетичних втрат доцільним є заміна ущільнювачів холодильних камер та заміна існуючих холодильників на нові енергоефективні холодильні шафи, а також для інтенсифікації циркуляції повітря прибирання зайвих продуктів із холодильників.

Освітлення в «ESCO-BAR» виконує 2 функції: практичну та естетичну. Штучне освітлення складається з системи різних освітлювальних приладів, які рівномірно освітлюють і розташовані під стелею та на стінах. Витрати електроенергії на освітлення складають 6535 кВт·год в місяць при тарифі 1,67 грн/кВт·год і склало 10900 грн. Для зменшення витрат електроенергії необхідно замінити існуючі лампи розжарювання на LED-лампи. Для зменшення втрат електроенергії на освітлення потрібно біля вікна слід встановити дзеркало. Також потрібно придбати стабілізатор для врівноваження напруги, а також замінити лічильник з двотарифного на тритарифний.

Опалення приміщень «ESCO-BAR» здійснюється за допомогою газового котла, кондиціонерів, UFO тощо. Аналіз функціонування пристроїв показав, що

по ним втрачається до 37% з виробленого тепла, рекомендовано встановлення регулятора температури на батареї і регулярне чищення фільтрів кондиціонерів.

Вентиляційна система призначена для вентиляції основних приміщень «ESCO-BAR»: гарячий цех, зал, коридор; складається з припливної та витяжної.

Аналіз роботи даної системи «ESCO-BAR» виявив, що забиті фільтри, через які втрачається більше електроенергії. Необхідно вчасно замінювати фільтри у витяжних системах, а також встановлення теплообмінників.

Споживання води за 6 місяці становить 405 м<sup>3</sup>. Відповідно до нормативних вимог, виходячи з кількості приготовлених страв, витрати води повинні бути 363 м<sup>3</sup>. Кількість витрат води на 1 умовно приготовлену страву становить 12 дм<sup>3</sup> води, вартість дорівнює 0,19 грн. Вартість всіх ресурсів, що використовуються на 1 умовну страву «ESCO-BAR», представлено на рисунку 3.2.

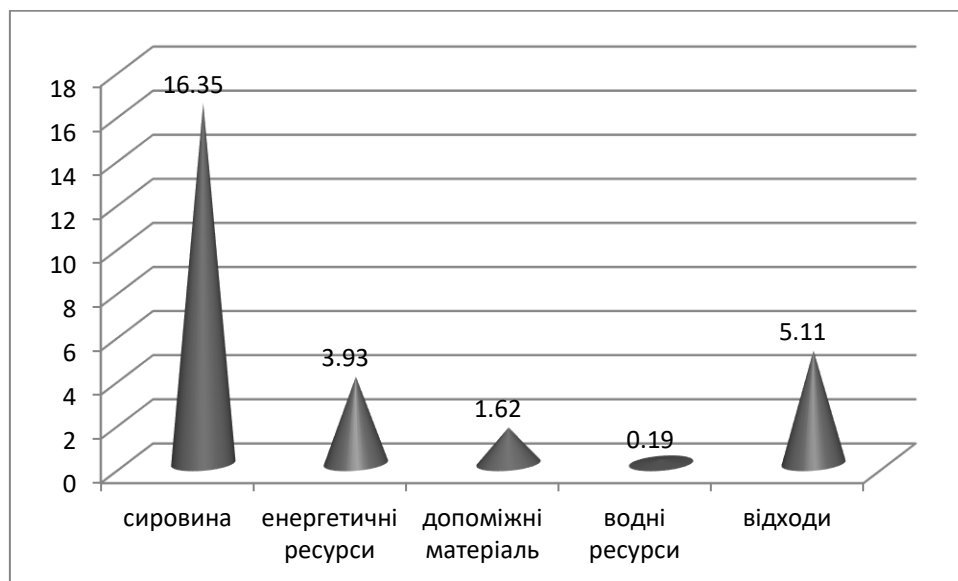


Рисунок 3.2 – Вартість всіх ресурсів на 1 умовну страву «ESCO-BAR»

Велика витрата водних ресурсів спостерігається у вбиральні, отже необхідно встановити розпилювачів на кран. Такі розпилювачі необхідно встановити в усіх інших приміщеннях.

Технологічний енергоаудит «ESCO-BAR» сформулював рекомендації для підвищення енергоефективності закладу при незначних фінансових витратах:

- регулярно чистити всі кондиціонери;
- своєчасно міняти витяжні шафи;

- встановити регулятори в приміщеннях температури;
- встановити насадки на крани (для зменшення витрат води);
- провести заміну частини холодильного обладнання для зменшення витрат електроенергії;
- замінити всі лампи розжарювання на LED-лампи в приміщеннях;
- придбати стабілізатор для врівноваження напруги;
- перенести холодильник з гарячого цеху, зробити оптимізацію продуктів, які зберігаються;
- встановити розпилювачі на крани кімнатах гігієни; придбати нове теплове обладнання тощо.

Запровадження перерахованих заходів значно покращить ефективність роботи даного закладу ресторанного господарства.

### 3.2 Інноваційні технології у сфері додаткових послуг бару «ESCO-BAR»

Основними напрямками розвитку кейтерингу в Україні є виїзне та стаціонарне обслуговування. З розвитком новітніх технологій індустрії гостинності кейтеринг набуває масштабності в організації та проведенні різноманітних заходів, під час яких обслуговування та приготування страв поєднуються з іншими послугами обслуговування (дизайн приміщень та оформлення столів, прокат святкового одягу та аксесуарів, організація заходів тощо).

На під кейтерингом розуміють не лише доставку і приготування їжі, але і обслуговування, сервіровку, оформлення і тому подібні послуги. Розрізняють наступні види кейтерингу [65]:

- приготування їжі в приміщенні;
- приготування їжі поза приміщенням (виїзне ресторанне обслуговування);

- контракт на постачання (доставка в офіс);
- соціальний кейтеринг;
- роздрібний продаж готової кулінарної продукції;
- VIP-кейтеринг;
- кейтеринг напоїв і коктейлів (виїзний бар).

Такі послуги можуть надавати як спеціально створені кейтерингові компанії, так і звичайні заклади ресторанного господарства, які прагнуть розширити свій асортимент ресторанних послуг. Для цього спочатку треба визначитись, на яке коло споживачів наш заклад буде орієнтуватися. Основні групи споживачів наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні групи споживачів кейтерингового обслуговування [65]

Групи споживачів	Контингент споживачів	Об'єкт кейтерингу
Корпоративні замовники	Підприємства та організації	Ділові зустрічі, конференції, семінари, вечірки
Громадські установи	Асоціації, спілки, комітети,	Семінари, благодійні збори, бенкети, випускні бали
Індивідуальні замовники	Приватні особи	Сімейні свята
Колективи організацій, навчальних закладів	Працівники, студенти тощо	Комплексні вечерея, обід, сніданок, полуденок, бізнес-ланчі

Надання кейтерингової послуги першим трьом групам споживачів дає можливість замовнику організувати власне свято на високому/ належному рівні, не витрачаючи часу на його організацію та проведення. Такий вид обслуговування надає можливість замовникам заощадити власні кошти, у порівнянні з обслуговуванням у закладі ресторанного господарства.

Виїзний кейтеринг – це виїзне ресторанне обслуговування, яке передбачає надання послуг на території замовника. Характерно для закладів ресторанного господарства, які невеликі за розмірами і не можуть прийняти усю кількість бажаючих. Це можестосуватися і даного закладу. Видами виїзного

обслуговування можуть бути шведський стіл, кава-брейк, банкет, фуршет, коктейль, пікнік або барбекю. Суть такої послуги в тому, що приготування їжі відбувається у закладі ресторанного господарства, а потім готова продукція доставляється на місце проведення заходу. Відповідальність при цьому виді кейтерингового обслуговування подвоюється: за якість приготування, за доставку страв, за сервірування столу, за обслуговування гостей заходу на належному рівні, за прибирання території після закінчення свята.

Оскільки розглядається кейтерингове обслуговування як елемент розширення ресторанних послуг на базі «ESCO-BAR», яке займається ще й наданням стандартних послуг з ресторанного обслуговування, необхідно пам'ятати про процеси управління потоками матеріальних ресурсів. Це питання може бути де що проблематичним, оскільки необхідно виробити оптимальну стратегію управління матеріальними ресурсами. Для такого управління варто застосувати логістичний підхід рисунок 3.3.

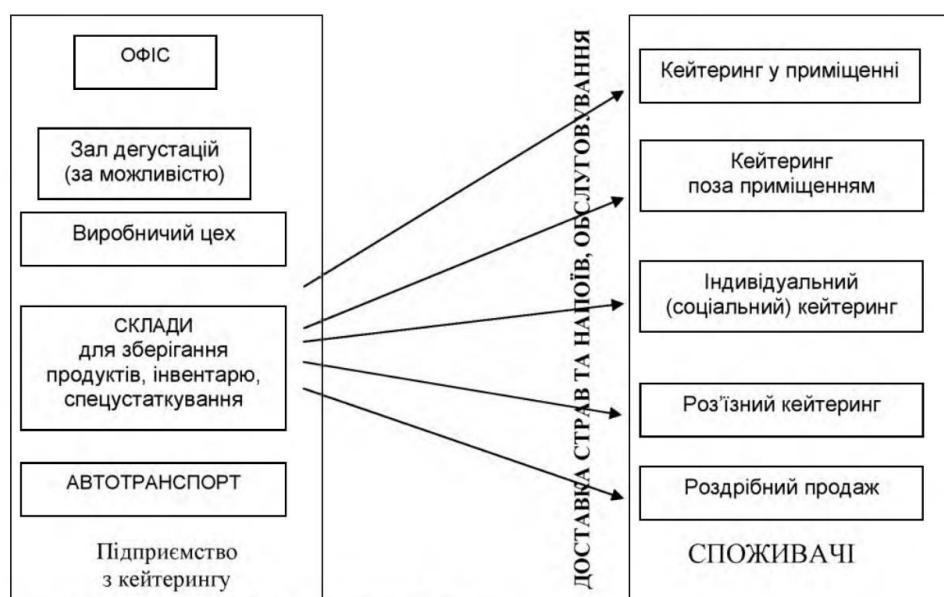


Рисунок 3.3 – Процес логістичного управління матеріальними потоками «ESCO-BAR» [65]

Ще одним з видів кейтерінгу – це соціальний кейтеринг. Види його застосування – соціальні сфери: дитячі садки та школи, лікарні тощо.

Особливість – замовник надає майже все необхідне для роботи кухарів: приміщення, кухонне обладнання, посуд, також може брати участь у закупівлі продуктів.

Ще одним напрямом розширення асортименту додаткових послуг для «ESCO-BAR» - це організація харчування на виніс та доставка їжі. Чітко продумана організація функції «take away» буде вигідно відрізняти даний заклад ресторанного господарства від конкурентів. Тут варто виділити особливості такої послуги.

1. Першочергово значення набуває реклама та рекламна компанія. Варіанти можуть бути різні: рекламна інформація про нову послугу і перелік доступних страв надається разом з чеком. Варто розмістити інформацію в Інтернеті (наприклад, на офіційному сайті м.Підволочиськ), а також інформацію про послугу розмістити в акаунті закладу в соціальних мережах.

2. Подбати про фірмову упаковку страв: повинна бути привабливою зручною для перенесення продуктів ресторанного закладу, без втрати якості. Спочатку, перед тим як запровадити і організувати дану послугу їжі на винос, необхідно визначити, які з позицій меню входять в цю категорію, а які - подавати тільки в закладі ресторанного господарства (як ексклюзивні). Також потрібно замовити фірмові стіки з сіллю, перцем, цукром, одноразові та термоупаковки у палітрі кольорів закладу. Можна підготувати тематичну упаковку для продукції до свят і масових заходів.

3. Попереднє замовлення робить опцію «take away» більш популярною, дозволяє збільшити прибуток. Видача замовлень має здійснюватися у чітко обумовлений час, що зазначений в замовленні. Необхідно дану інформацію розміщувати на сайті закладу, або за допомогою програм спілкування – різні месенджери. Потрібно зазначити «ESCO-BAR» - завжди забезпечує оперативне оформлення замовлення. Інформація повинна швидко передаватися на кухню з відповідним формуванням чеку.

4. Перед початком необхідно переглянути вартість страв та послуги їжі з собою в закладі ресторанного господарства, необхідно переглянути. Значного

зниження ціни не потрібно досягати, краще надати додаткові знижки, проводити регулярні акції на їжу з собою.

5. Забезпечення безпеки простору – розділити зони, де можна зробити замовлення та забрати готові страви. Необхідно бути впевненим, що кур'єри, які здійснюють доставку, також дотримуються правил гігієни.

Такж для даного закладу доцільно розширити асортимент додаткових послуг: проведення дитячих свят з використанням дитячого меню, клоунів, улюблених персонажів казок, героїв мультфільмів, фокусників, ілюзіоністів, лялькового театру, шоу мильних бульбашок, рухливих ігор, кулінарних майстер-класів, турнірів з караоке; відкриття дитячого майданчика.

Приблизні витрати на запропоновані заходи складе 50 тис.грн

Оцінку проекту доцільно провести за допомогою наступних показників:

- метод чистої приведеної вартості (або чистого дисконтованого доходу, чистого ефекту,  $NPV$ ): якщо поточна оцінка майбутніх грошових потоків перевищує поточну оцінку інвестиційних витрат ( $PV(Inv)$ ), то проект вважається ефективним і може бути прийнятий.

$NPV$  = Поточна оцінка віддачі ( $PV$ ) - Поточна оцінка інвестиційних витрат  $IC$ .

Проект приймається, якщо  $NPV$  позитивний.

Для того щоб порахувати  $NPV$ , потрібно провести коригування вартості банківського кредиту:

$$P_v = (0,2 - 0,07) \times (1 - 0,18) = 0,1066$$

$$\begin{aligned} NPV &= 90000 : (1 + 0,1066)^1 + 120000 : (1 + 0,1066)^2 + 145000 : (1 + 0,1066)^3 \\ &\quad + 170000 : (1 + 0,1066)^4 + 200000 : (1 + 0,1066)^5 - 228800 \\ &= 21319,1 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Отже, це свідчить про наявність умовного прибутку у розмірі 21319,1 грн. і проект є економічно вигідним.

- метод індексу рентабельності ( $PI = \frac{PV}{IC}$ ).

Індекс рентабельності чітко пов'язаний з *NPV*. Якщо *NPV* позитивна, то індекс рентабельності  $PI > 1$ , і навпаки. При  $PI > 1$  інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо  $PI < 1$  - неефективним.

$$PI = \frac{520219,1}{228800} = 1,22$$

Значення *PI* у розмірі 1,22 свідчить ефективність придбання обладнання для відділення.

- метод строку окупності – це період часу, протягом якого додатковий прибуток, забезпечить повернення вкладених інвестицій. Його розрахунок базується на дисконтованому грошовому потоці. Для даного проекту він буде майже 1,5 роки.

Таким чином, термін окупності складає 1,5 року, що є прийнятним для даних інновацій.

Таблиця 3.3 – Рекомендації впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Запровадження методики енергоаудиту	Проведення енергоаудиту	Скорочення витрат на витрати енергії, придбання нового теплового обладнання, термін окупності 8 місяців, економія електроенергії (31%)
Інноваційні технології у сфері додаткових послуг	Запровадження послуг кейтерингу та доставки їжі Розширення асортименту додаткових послуг відкриття дитячого майданчика	Збільшення обсягів надання послуг Приріст прибутку 21319,1 грн

### Висновки по розділу 3

Для вже діючих підприємств ресторанного господарства важливим є своєчасний енергетичний аудит.

Основний алгоритм його проведення складається з п'яти етапів:

- 1) визначення комплексу основних вихідних даних та розрахункових показників енерговитрат і енергоефективності;
- 2) оцінка наявного потенціалу енергозбереження і реального ефекту використання енергозберігаючих технологій, а також визначення резервів енергозбереження;
- 3) вибір найбільш перспективних напрямків енергозбереження;
- 4) розробка дієвого економіко-організаційного механізму стимулювання енергозбереження;
- 5) обов'язковий моніторинг і корекція програми енергозбереження.

Зважаючи на досвід упровадження інновацій у соціокультурному просторі ресторанного бізнесу, можна запропонувати додаткові послуги, спрямовані на задоволення вимог клієнтів і підвищення ефективності діяльності закладів громадського харчування:

- кейткринг, барбекю на природі та ін.;
- забезпечення доступу відвідувачів до караоке-зали;
- надання можливостей для клієнтів скористатися виїзним обслуговуванням,
- надання послуг фото і відеозйомки;
- проведення дитячих свят з використанням дитячого меню, клоунів, фокусників, турнірів з караоке;
- відкриття дитячого майданчика;
- організація риболовлі, полювання, збирання грибів та ягід.

## ВИСНОВКИ

Прогрес розвитку країни відбувається за рахунок активного перебігу науково-технічного прогресу. Основним результатом НТП є нові ідеї, нові знання, розробки, технології, продукція, нові системи тощо. Впровадження результатів НТП сприяє економічному зростанню, розвитку бізнесу, появи нових підприємницьких структур, що підвищує конкурентоспроможність та фінансову стабільність країни.

Покращення у сфері індустрії гостинності залежить від застосування інновацій та інноваційних технологій. На даний момент наша країна переживає фінансово-економічну кризу, і як наслідок рівень сервісу в ресторанных закладах є далеко не найкращим. З метою привернення потенційних клієнтів, керівники закладів ресторанного господарства мають впроваджувати у свою діяльність інноваційні технології.

Запровадження перспективних, ефективних інноваційних ресторанных технологій дає закладу покращувати фінансовий стан, конкурентну позицію на ринку, покращувати ефективність використання наявного потенціалу закладу, підвищувати кваліфікацію персоналу, розширення асортименту продукції та послуг, збільшувати коло споживачів ресторанных послуг. Але, це в свою чергу, вимагає значних витрат ресурсів, а також часу, на їх апробацію та впровадження. Отже, можна побачити, що все це вимагає комплексної оцінки впровадження інноваційних технологій у заклади ресторанного господарства

На початок пандемії COVID-19 ресторанний бізнес України активно розвивався, за прогнозами експертів мав зрости у 2021 році ще на 30%, адже рівень насиченості складає 14,7%, що набагато нижче, ніж в європейських країнах. Але протягом 2020 року в Україні закрилося близько 4000 закладів ресторанного господарства.

В першу чергу, вижити під час пандемії COVID-19 вдалося мережевим закладам, оскільки це системний бізнес, де більше фінансових можливостей,

краща маркетингова стратегія, є досвід подолання криз, висококваліфікований персонал, тощо.

В подальшому будуть розвиватися формати біля дому, фуд-холи, заміські комплекси з ресторанами, басейнами, звіринцями тощо.

Бар «ESCO-BAR» – це приватне підприємство, діяльність якого спрямована на надання послуг людям різної вікової категорії. Вид економічної діяльності (згідно ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення») – надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля. Серед послуг бару є: святкування днів народження, весіль, корпоративів тощо.

Протягом 2018-2020 років показники діяльності «ESCO-BAR» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2019 році порівняно з минулим 27,19%, а у 2020 році ще на 44,43%. За цей час собівартість реалізованих товарів зросла 28,26% та 45,14% відповідно. Це привело до збільшення фінансового результату від реалізації у 2019 році порівняно з 2018 роком на 160,8 тис. грн. (13,62%), а у 2020 році порівняно з 2019 роком на 460 тис. грн. (34,29%). Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році порівняно з 2018 роком на 2 особи (3,7%) , а у 2020 лишилась незмінною.

Фонд оплати праці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 830,1 тис. грн. (39,99%), у 2020 році порівняно з 2019 роком на 353,3 тис. грн. (12,16%). Середньомісячна заробітна плата протягом аналізованого періоду постійно збільшувалася.

Продуктивність праці у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 68 тис. грн. (22,67%), у 2020 році порівняно з 2019 роком на 163,5 тис. грн. (44,43%).

В цілому, в закладі спостерігається позитивна тенденція майже за всіма показниками.

З метою усунення зазначених недоліків, керівництву закладу пропонується наступне:

1. Послуга доставки ресторанних страв. Споживачі ресторанних послуг люблять поласувати смачними стравами з ресторану у домашніх умовах. Така послуга надає можливість збільшити кількість постійних клієнтів.

2. Кухня з мінімальною кількістю відходів.

3. Розробка програми лояльності для постійних клієнтів: додаткові стимули, наприклад, бонуси за замовлення їжі з ресторану у вечірній час.

4. Запровадження Кейтерингу.

5. Автоматизація системи управління закладом.

6. Оновлення техніко-технологічної бази у відповідності з сучасними тенденціями ресторанного бізнесу та запитами споживачів.

Рекомендації впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності «ESCO-BAR»:

- Запровадження послуг кейтерингу та доставки їжі
- Розширення асортименту додаткових послуг
- Відкриття дитячого майданчика
- Проведення енергоаудиту

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві Федотов І. А.. Інвестиції: практика та досвід. № 13 2019. С.17-23. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2019\\_5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019_5.pdf).
2. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні [https://tourlib.net/statti\\_ukr/antoshkova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm)
3. Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін: навч. посіб. . Київ.: Заповіт, 1996. 345 с.
4. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/22.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf)
5. Бутенко А.Ю. Інновації у ресторанному бізнесі [https://tourlib.net/statti\\_ukr/butenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/butenko.htm)
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Видання 3-є, вип. та доп. За ред. В.О. Василенко. Київ: ентр навчальної літератури, 2005. 440 с.
7. Вільний тлумачний словник: Новітній онлайнний словник української мови (2013-2018). URL: <http://sum.in.ua>
8. Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія Зайцева В.М., Гурова , Корнієнко О. М., Кукліна Т. С., Журавльова С. М. Запоріжжя: - Поле, 2015. 144 с.
9. Власова А.М., Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Київ, 1997. 92 с.
10. Власенко О.С. Інноваційний менеджмент: навч. Посіб. . Київ: Знання, 2011. 440 с.
11. Гарера О.Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 23. С.29-31.

12. Гончаренко О.В. Економічна сутність та джерела їх формування Інвестиції: практика та досвід. № 24. 2011. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2011\\_3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2011_3.pdf).

13. Гросул В. А. Інноваційні технології оновлення бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib>

14. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С.65-69.

15. Дербичева С.А. Природа соціального творчествa и его нормативная регуляція. - Харків: Клуб сімейного дозуга, 2013. 285 с

16. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939> (дата звернення: 20.05.2020).

17. Еволюційні аспекти змістової характеристики інвестицій як економічної категорії. – Режим доступу: <http://book.net/index.php?p=achapter&bid=6010&chapter=1>.

18. Завадинська О.Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному господарстві: Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. N 2. 2018. С.93-101.

19. Завадинська О.Ю. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства – Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/zavadynska3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska3.htm)

20. Завгородня О.Є., Ткач М.М., Завгородня Е.Е. Додаткові послуги й інновації а соціокультурному просторі. Культура України. 2016. Випуск 52 . - С.129-138.

21. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформаційної економіки: навч. посібник В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. Н. Меркулов. Київ: ентр учбової літертури, 2012. 448 с.

22. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності

підприємства: Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.4. С. 160–166.

23. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності: Економіка і суспільство Випуск 14, 2018. С.597-599.

24. Іжевський В.В. Економічна суть інноваційної політики підприємств роздрібною торгівлі та ресторанного господарства [https://tourlib.net/statti\\_ukr/izhevskyj.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/izhevskyj.htm)

25. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: ВТ - Університетська книга, 2010. 334 с.

26. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент: монографія. Суми: ТОВ «Віста», 2016. 192 с.

27. Інноваційний менеджмент : навч. посібник Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчина, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: ентр учбової літератури, 2015. 234 с.

28. Інновація як стиль життя у ХХІ столітті <https://uaculture.org/texts/innovacziya-yak-styl-zhyttya-u-hhi-stolitti/>

29. Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнес: Зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Львів, 6 березня 2019 р.) Міністерство освіти та науки України, Львівський інститут економіки та туризму. Львів: ЛІЕТ, 2019. 162 с.

30. Калініченко О.О. Стратегічні напрями розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства Збірник тез доповідей I Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, про леми та інновації» ( 14- 15 л того 2019 року) Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2018. С.4-6.

31. Кальченко О. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі: Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2011. № 4(54). С.147-155.

32. Карик В.І. Інновації, як фактор розвитку сучасного туризму в Україні.

Режим доступу: [http://tpre.econom.uni.kiev.ua/data/2016\\_33\\_zb33\\_11.pdf](http://tpre.econom.uni.kiev.ua/data/2016_33_zb33_11.pdf).

33. Князь С.В. Місце і роль інноваційного менеджменту в системі управління підприємством: Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. випуск № 3 (54). С120-123.

34. Козицька Г.В. Розвиток маркетингових інтерне-досліджень а умовах глобалізації економічного простору: Ефективна економіка, № 7, 2017. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5688>.

35. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент: [навч. посібник]/ Н. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

36. Леbedенко Т.Е. Енергозберігаючі технології в ресторанному господарстві [https://tourlib.net/statti\\_ukr/lebedenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/lebedenko.htm)

37. Мазур С.А., Прилуцький А.М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні: Ефективна Україна. № 2. 2019. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=688>.

38. Маслюківська А. Інноваційна теорія озефа Шумпетера: від класичного визначення поняття «інновація» до сучасного розуміння інноваційних ідей. Вісник Київського нац-го ун-ту ім. Тараса Шевченка : з . наук. пр. Серія «Економіка». 2013. № 145. С. 59-61.

39. Міркунова Т.І. Оцінювання вартості інноваційних технологій на підприємствах: дис. кан. екон. наук: 08.00.04 Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2019. 214 с.

40. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 400 с.

41. Можевенко Т.Ю. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу - Режим доступу: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4\\_2021/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/13.pdf)

42. Новітні технології [http://chefvpu75.blogspot.com/p/blog-page\\_84.html](http://chefvpu75.blogspot.com/p/blog-page_84.html)

43. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч посібник. Вид-во 2-ге, незмін. Київ: КНЕУ, 2006. 204с.

44. Пахута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат,

економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 118с.

45. Полозова Т.В. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf>

46. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2016/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf)

47. Полотай Б.Я. Перспективи впровадження інноваційних технологій у закладах ресторанного господарства [https://tourlib.net/statti\\_ukr/polotaj5.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj5.htm)

48. «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 р. № 40 – Режим доступу <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

49. Процик І.С. , Криван І.В. Інновації на підприємствах: сутність та переваги впровадження: Про леми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 350–351.

50. Скрипник Н.С. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством. Економіка і суспільство. Випуск № 7. 2016. - Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/33.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/33.pdf).

51. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. - Київ: Академвидав. 2006. - 464 с.

52. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунття інноваційної діяльності підприємств <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/450/437>

53. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjuyut-restorannij-biznes/>

54. COVID-19 Як причина розвитку нових можливостей у сфері ресторанного бізнесу <https://trademaster.ua/mnenia/313380>

55. Уткіна Ю.М.. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 46, 2014. С. 298-302.

56. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. - Київ: Либідь,

2004. 448 с.

57. Франсен Холворсен. Основы кейтеринга: как организовать выездное обслуживание. Москва: Ресторанные возможности, 2005. 214 с.

58. Христенко О.В. Управління впровадження інноваційних технологій на будівельних підприємствах. Економіка і регіон. № 6 (67). Полтава: ПолтНТУ. 2017. С.118-124.

59. Черноусова Н.Ю. Основні напрямки впровадження інноваційних технологій в сфері гостинності. URL : <http://infotour.in.ua/chernousova.htm>.

60. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: Х УХТ, 2012. 210 с.

61. Шалева О.І. Застосування інноваційних Інтернет-технологій у ресторанному бізнесі: Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 142-145 .

62. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства: Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Д аля. 2013. № 16. С. 224–228.

63. Шепель Т.В. Аналіз тенденцій розвитку закладів харчування та їх вплив на дохідність ресторанного бізнесу в Україні : Економіка та управління національним господарством. Випуск 1 (18). 2019. с. 78-82. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18\\_2019\\_14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019_14.pdf).

64. Шумпетер Й. Теории экономического развития/ Пер. с нем. В.С.Автономова. - М.: Прогресс, 1982. - 456 с.

65. Тарасюк Г.М. Тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/32.pdf>

66. The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation. - Режим доступу: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_ii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_ii_2019.pdf).

67. R-Keeper. URL: <https://r-keeper.prom.ua/p32128085-modul-mobilnyj-ofitsiant.html>.

68. <https://rau.ua/novyni/restoranni-formati-majbutnomu/>

## ДОДАТКИ