

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»
(назва)

на тему: ««Напрями інноваційного розвитку ресторанного підприємства»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Зазуля Ксенія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

Зав. каф., к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
 Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
 справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.
 підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 Зазулі Ксенії Олександрівни

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Напрями інноваційного розвитку ресторанного підприємства»
 Керівник роботи Зав. каф., к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
 від “12” червня 2023 р. № 165-с, від “19” жовтня 2023 р. № 333-с, від “01”
 листопада 2023 р. №337-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “20” листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання,
 статистичні данні, звітність про роботу підприємств, інформація мережі
 Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретично-методичні основи інноваційного розвитку ресторанного
 підприємства;

2. Аналіз інноваційного розвитку ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської
 кухні «Grusha Georgia» Кривий Ріг)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
 таблиці, рисунки

Дослідження науковцями сфери ресторанного господарства, Підходи науковців
 до сутності та особливостей інновацій закладу ресторанного господарства,
 Організаційна характеристика ТОВ КАРВИНГ, ресторан «Grusha Georgia», –

Функціональні обов'язки персоналу ресторану ТОВ КАРВИНГ «Grusha Georgia», Основні показники діяльності ресторану грузинської кухні «Grusha Georgia», Конкурентні позиції ресторану «Grusha Georgia», Аналіз асортименту продукції ресторану грузинської кухні «Grusha Georgia», Аналіз впровадження страв з інноваційними технологіями у 2022 році рестораном «Grusha Georgia», Аналіз динаміки доходу ресторану «Grusha Georgia» від реалізації страв з використанням інноваційних технологій, Порівняльна таблиця витрат на придбання у «Grusha Georgia» обладнання для впровадження інноваційних страв у 2020-2022 р. та ін.

6. Дата видачі завдання: «12» червня 2023 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 12.06.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 02.10.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 23.10.2023	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 13.11.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 18.11.2023	
6	Попередній захист	до 02.12.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 20.11.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 20.11.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 02.12.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 10.12.2023	

Здобувач ВО _____ Зазуля К.О.
(підпис)

Керівник роботи _____ Ніколайчук О.А.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок – 47, рисунків – 13, таблиць – 13, додатків – 6, використаних джерел – 47

Об'єкт дослідження: інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження: напрями удосконалення інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства.

Мета дослідження: дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів інноваційного розвитку підприємства ресторанного господарства та розробці напрямів його удосконалення.

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, спостереження, опитування, аналіз, синтез, дедукція та індукція, а також системний підхід

Основні результати дослідження: Практичне значення отриманих результатів полягає в дослідженні теоретико-методичних та практичних аспектів щодо інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства, запропоновано напрями його удосконалення, які можуть бути використані у системі менеджменту ресторанного господарства України для підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного комплексу.

Ключові слова: заклад ресторанного господарства, ресторанний бізнес, інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інновації у ресторанному бізнесі

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретико-методичні основи інноваційного розвитку ресторанного підприємства.....	7
1.1 Теоретична сутність інноваційного розвитку ресторанного підприємства.....	7
1.2 Методика аналізу інноваційного розвитку ресторанного підприємства та його ефективності.....	15
2 Аналіз інноваційного розвитку ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Груша Georgia» Кривий Ріг).....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Груша Georgia» Кривий Ріг).....	20
2.2 Діагностика інноваційного розвитку ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Груша Georgia» Кривий Ріг).....	26
Висновки та рекомендації.....	35
Список використаної літератури	43

ВСТУП

У нинішніх умовах така складова господарського механізму як індустрія гостинності є однією із найбільш динамічніших галузей світової економіки, що демонструє стрімкий розвиток. А ресторанний бізнес є базовою ланкою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які пропонують, з метою отримання прибутку, специфічні послуги щодо забезпечення потреби споживачів у харчуванні.

Сучасне підприємництво неможливо уявити без різноманітного, зручного та якісного надання широкого спектру послуг. Очевидно і природно, що активними учасниками цього процесу є підприємства ресторанного бізнесу. Нормативні документи визначають заклад ресторанного господарства як «організаційно-структурну одиницю у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів».

Очевидно, що стан ресторанного бізнесу в значній мірі впливає на розвиток туристичної індустрії держави загалом, інші базові сфери економіки - транспорт, будівництво, зв'язок, торгівлю та ін. Таким чином, створення ефективного ресторанного бізнесу відіграє важливе значення як один з найголовніших напрямів структурної трансформації економіки України.

У нинішніх умовах менеджери закладів ресторанного господарства у своїй діяльності стикаються з цілим комплексом проблем кризового характеру, обумовленого російсько-українською війною, а перед тим – обмеженнями, пов'язаними із кількарічною пандемією. Загальний аналіз нинішнього стану ресторанного бізнесу в Україні засвідчує, що ця сфера в останні роки має тенденції до скорочення. У розвитку даного сегменту економіки є негативні риси. Скажімо, суттєво зменшилось число їдалень, котрі надавали таку послугу як задоволення попиту в їжі широких незаможних верств населення.

Одним із шляхів подолання кризових моментів у складних умовах сьогодення є активне застосування інноваційних технологій у сфері ресторанного бізнесу.

Очевидно, що проблеми розвитку і функціонування ресторанного господарства є об'єктом значної уваги зарубіжних і вітчизняних науковців, а саме: О. Борисової, О. Головки, Г. Круль, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, О. Шаповалової. У роботах згаданих дослідників аналізуються організація та розвиток ресторанного господарства, окреслюються фактори, котрі обумовлюють вплив на ринок ресторанного бізнесу в Україні.

Коло питань, пов'язаних із особливостями застосування інновацій у ресторанному бізнесі, розглядалися у дослідженнях як зарубіжних так і вітчизняних науковців: А. Бакаєва, В. Беседіна, О. Гаврилюка, А. Галицького, В. Геєць, А. Градової, О. Давидової, Г. Емерсона, Н. Ковтун, В. Корнеєвої, Ф. Котлера, М. Крачило, М. Мальської, А. Маслоу, А. Музиченко, Б. Панасюк, Л. Портера, Г. П'ятницької, В. Савченко, В. Семиноженко, Д. Стеченко,

Ф. Тейлора, О. Удалих, В. Шевчук, О. Шелдона, Л. Федулової, А. Чухно та багатьох інших.

Науковцями ґрунтовно окреслені теоретичні складові розвитку ресторанного господарства, запропоновані практичні шляхи щодо його розвитку, охарактеризовано специфіку розвитку галузі в умовах пандемії та російської агресії. Разом з тим, недостатньо висвітлено практичні шляхи застосування інновацій підприємствами ресторанного господарства в нинішніх складних умовах. Тож автор вважає доцільним спрямувати зусилля на дослідження саме цього аспекту функціонування закладів ресторанного господарства.

Мета даної роботи – дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів інноваційного розвитку підприємства ресторанного господарства та розробці напрямів його удосконалення.

Завдання роботи, котрі спрямовані на реалізацію вищезазначеної мети:

- розглянути наукові підходи до теоретичної сутності інноваційного розвитку ресторанного підприємства;
- дослідити методику аналізу інноваційного розвитку ресторанного підприємства та його ефективності;
- здійснити діагностику інноваційного розвитку ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Груша Georgia» Кривий Ріг);
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Груша Georgia» Кривий Ріг)».

Об'єктом даної роботи є інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства.

Предмет – напрями удосконалення інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства.

Інформаційною базою роботи є монографії, навчальні посібники, наукові статті та матеріали наукових конференцій, статистична звітність про діяльність ресторану та інші інтернет-ресурси.

Для дослідження у роботі авторкою використовувалися такі методи як узагальнення, порівняння, спостереження, опитування, аналіз, синтез, дедукція та індукція, а також системний підхід.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у тому, що у ній певним чином розвинуто знання про стан і тенденції розвитку ресторанного бізнесу, а також окреслено основні інноваційні технології, які використовуються в закладах ресторанного господарства, запропоновано конкретні практичні рекомендації, котрі можуть бути використані у системі менеджменту ресторанного господарства України для підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного комплексу.

Результати кваліфікаційної роботи доповідалися на X Міжнародній науково-практичній конференції «Modern problems of science, education and society» (4-6.12.2023 року, Київ, Україна).

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 47 сторінок. Робота включає 2 розділи, 13 таблиць, 13 рисунків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична сутність інноваційного розвитку ресторанного підприємства

Перш ніж перейти до аналізу та узагальнення теоретичних розробок з теми кваліфікаційної роботи, варто визначитися з базовими дефініціями, котрі будуть використовуватися автором у даній кваліфікаційній роботі. Це, насамперед такі поняття як «ресторанне господарство», «заклад ресторанного господарства», «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес». Щодо перших двох, то різнотолків тут немає, оскільки чинне законодавство, зокрема Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, чітко визначають такий зміст цих понять:

- ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього;
- заклад ресторанного господарства – організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) дотворює, продає і організовує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів [1].

Інший нормативний документ – Закон України «Про інноваційну діяльність» – визначає коло термінів, пов'язаних із інноваціями. Так, у Законі зазначено, що «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери», а «інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [2].

Звісно, у науковій літературі, об'єктивно, існує великий інтерес до зазначених явищ і, відповідно, широке коло варіантів трактування. Можна ще додати кілька слушних, на думку автора, пояснень, пов'язаних із інновацією. Отже, інноваційна діяльність – це такий вид господарської діяльності відповідних суб'єктів, котрий спрямований на виникнення нових або оптимізованих рішень, які постають саме в інноваціях. Інноваційний процес – процес трансформації наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; причинно-наслідковий ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новації та її практичного застосування.

Інновація – це підсумковий результат діяльності, яка націлена на створення й застосування нового, що постає у вигляді вдосконалених чи нових

товарів (виробів чи послуг); технологій їх виробництва; методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект.

Отже, інновація розглядається і як процес, і як результат, а інноваційний процес є створенням, освоєнням і поширенням інновацій [3].

Широке коло головних складових розвитку ресторанного господарства окреслено та проаналізовано в науковому доробку зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед яких, насамперед, варто акцентувати увагу на наукових працях Г. П'ятницької, В. Найдюк, М. Гінди, В.А. Гросул, Т.П. Іванової, О. Бутенко, І. Воловельської, О. Борисової та ін.

У таблиці 1.1 міститься узагальнена авторкою інформація щодо того, які аспекти розвитку галузі ресторанного господарства були предметом дослідження деяких українських науковців.

Таблиця 1.1 - Дослідження науковцями сфери ресторанного господарства

Автори	Предмет дослідження
Гірняк Л.І., Глагола В.А. [4]	<ul style="list-style-type: none"> – закономірності нинішнього стану розвитку сфери ресторанного господарства в Україні; – вивчення сучасних тенденцій розвитку ресторанного господарства; – аналіз динаміки змін обсягу реалізації продукції та послуг, кількості закладів підприємств харчування різних типів та їх рентабельність; – окреслення специфіки та визначенням перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу; – коло факторів, котрі негативно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в Україні. Зокрема, «плинність персоналу, брак професійних кадрів, небажання роботодавців вкладати гроші в навчання персоналу, технічна невідповідність багатьох приміщень під розміщення підприємств харчування, необхідність в отриманні величезної кількості погоджень та дозвільної документації, залежність від продуктової інфляції і кон'юнктури ринку»
Поворознюк І. [5].	<ul style="list-style-type: none"> – вплив пандемії і широкомасштабної війни на розвиток ресторанного бізнесу в Україні; – перешкоди створення і функціонування закладів ресторанного бізнесу – «розбудова та розширення часто відбувається «методом спроб та помилок», а керівники закладів ресторанного господарства недостатньо застосовують у своїй діяльності наукові методи організації і управління»; – створення і впровадження стратегії управління закладами ресторанного господарства, заснованої на інноваційних підходах

Продовження таблиці 1.1

Автори	Предмет дослідження
Бутенко О.П., Стрельченко Д.О., Борисова О.О., Воловельська І.В., Лоєнко О. [6-8].	<ul style="list-style-type: none"> – окреслення комплексу причин, які стоять на заваді розвитку закладів ресторанного господарства: – загальний економічний спад в Україні, спричинений повномасштабною російською агресією у лютому 2022 року, а до того – військовими діями в зоні АТО. Цей фактор впливає на зниження попиту на послуги, котрі надають заклади ресторанного господарства, погіршення показників їх фінансової стійкості; – недосконалість чинного законодавства України, котре регулює функціонування ресторанного бізнесу; – високий показник корупції в Україні, котрий спричиняє фінансові ризики для потенційних зарубіжних інвесторів; – зменшення чисельності кола потенційних користувачів ресторанних послуг внаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, збільшення кількості клієнтів, які віддають перевагу сервісу за кордоном; – брак досвіду практичного антикризового управління у керівників об'єктів РГ, в результаті чого відбувається зменшення кількості фінансово спроможних підприємств, які вдаються скорочення або ліквідації діяльності взагалі; – завищені ставки орендної плати за приміщення через недостатність якісних площ, що негативно впливає на відкриття нових закладів ресторанного господарства і цінову складову діючих ресторанів; – велика кількість закладів ресторанного бізнесу, які функціонують на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників продуктів, затримки платежів і збільшення кредиторської заборгованості.
Дорошенко К. [9].	<ul style="list-style-type: none"> – вплив на ресторанний бізнес пандемії коронавірусу. Це той чинник, котрий завдав кардинального удару по галузі. Складність його впливу полягає ще й у тому, що його ніхто в світі не міг передбачити. Дослідники наголошують, що «...пандемія COVID-19 спричинила зміни, які змусять говорити про світ «до» і «після».

Джерело: складено на основі [4-9]

Отже, як бачимо з даних, наведених у таблиці 1.1, коло наукових інтересів вчених, які вивчають сферу ресторанного господарства є комплексним і охоплює фактично всі аспекти функціонування зазначеної галузі.

Разом з тим, головна спрямованість даного дослідження не охоплює всю багатопланову сферу ресторанного господарства, а зосереджена на аспектах інноваційного розвитку цієї галузі. Одразу варто акцентувати увагу на тому, що питання інноваційного розвитку економіки є актуальним протягом останніх десятиліть для багатьох країн світу, у тому числі й України. Базовим чинником інноваційного розвитку господарського механізму країни насамперед є інноваційний розвиток підприємств усіх галузей економіки, в тому числі й сфери ресторанного господарства.

Стосовно самої дефініції «інноваційний розвиток», то єдиної усталеної думки в науці не сформовано. Проте, за думкою В. Найдюка, існує два домінуючих підходи до трактування цього терміна: предметно-технологічний, згідно з яким термін «інноваційний розвиток» пояснюється як підсумковий результат наукової чи науково-технічної діяльності, а прихильники іншого погляду – функціонального, поєднують інноваційний розвиток із процесами створення, запровадження, розповсюдження новацій, упровадження інноваційних проєктів та інше [10].

Очевидно, що інноваційний тип господарювання став визначальною рисою саме постіндустріального суспільства. Фактор інноваційності є базовим фундаментальним чинником розвитку суспільств та економіки.

Кінець ХХ сторіччя і перша чверть ХХІ визначається тим, що стратегічним напрямом удосконалення соціально-економічних систем є зміна інформаційних параметрів – стався якісний стрибок у застосуванні нових знань у всіх царинах людської діяльності. Рівень конкурентоспроможності економіки країни гарантують науково-технічні інновації. Нижче наведено низку чинників, котрі спонукали до укорінення економічних систем інноваційного типу.

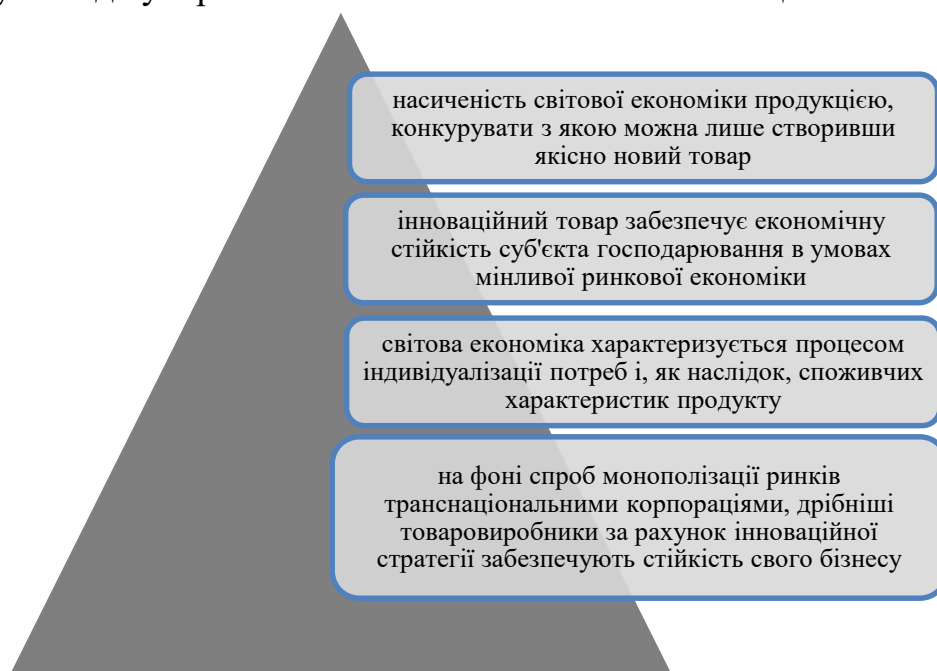


Рисунок 1.1 - Перелік причин, котрі обумовили перехід господарських систем до інноваційного типу

Джерело: складено автором за матеріалами інтернет-ресурсів.

Як бачимо, перехід до нового типу економічних систем є не просто сучасною тенденцією, а й запорукою економічного виживання й розвитку в умовах жорсткої конкуренції.

Слушною постає думка вітчизняних науковців, коли під інноваційним типом розвитку, найчастіше, розуміють «спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи...»

можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг» [11, с. 58-59], а «інноваційною вважають таку модель розвитку, яка безпосередньо ґрунтується на отриманні нових наукових результатів та їх технологічному впровадженні у виробництво, забезпечуючи приріст ВВП головним чином за рахунок виробництва і реалізації наукоємної продукції та послуг» [12, с.31].

Можна окреслити головні принципи, без яких проблематично реалізовувати підприємствам інноваційну політику.



Рисунок 1.2 - Принципи формування інноваційної політики підприємства
Джерело: складено автором за матеріалами інтернет-ресурсів

Таким чином, поняття «інноваційний розвиток підприємства» означає власне новітній тип розвитку, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства і в основі якого є інновації, що обумовлюють сучасні можливості для функціонування підприємства завдяки здатності віднайти нові рішення та ідеї.

Окресливши у найзагальніших рисах зміст інноваційного розвитку підприємства, варто зазначити, що велика кількість наукових праць присвячена дослідженню такого питання як розвиток і запровадження інновацій у ресторанному господарстві. Ряд вчених вказує на те, що помилково вважати, що в ресторанному бізнесі інновації можуть бути менш поширені та затребувані. Насправді, вони мають бути представлені у цій сфері не менше, аніж в інших сферах господарської діяльності людини, оскільки спрямовуються на вирішення широкого кола існуючих проблем. Крім того, вони повинні посприяти тому, щоб споживач отримав нові можливості, створені для нього зручні умови обслуговування, що можуть не тільки надати вираженої особливості й привабливості підприємству ресторанного бізнесу, виокремити

його поміж інших закладів харчування, але й посприяти окресленню нової траєкторії розвитку [13].

У ході написання роботи авторкою було проаналізовано чимало наукових джерел, у яких вчені обґрунтовували власне бачення і розуміння сутності інновацій закладу ресторанного господарства. У таблиці 1.2 наведено певні узагальнення з даного питання.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до сутності та особливостей інновацій закладу ресторанного господарства

Автори	Трактування сутності інновацій закладу ресторанного господарства
О. Адаменко [14]	Діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства
І. Сокирник [15]	Поширення цифрових технологій, розвитку різновекторної співпраці з підприємствами комплементарних галузей, структурами виконавчої влади та місцевими громадами, активний пошук та запровадження новацій у всі складові комерційних процесів
І. Поворознюк [5]	Інноваційні технології – «основний драйвер функціонування та адаптації для компаній в поточній ситуації». Ключові напрямки: автономні речі (autonomous things); ідентифікація і відслідковування (identification and traction); автоматизація (automation); онлайн-залучення і розваги (online engagement and entertainment); кібербезпека (cybersecurity).
З. Шацька, В. Семко [16]	Інноваційне управління енергією; прогнозне інноваційне технічне обслуговування; безконтактні платіжні системи; сайти чат-ботів; технологічні зали та цифрові конференц-зали; віртуальна та доповнена реальність тощо
І. Ощипок [17]	Платформний бізнес як вагомий вектор динаміки розвитку закладів ресторанного бізнесу може стати. Це запорука значних конкурентних переваг порівняно з традиційними моделями. «Цифрові платформи все частіше з'являються в традиційних сферах діяльності і послуг та призводять до швидких інновацій, до зміни ліній, складу галузевих ринків і норм конкурування на них»
Н. Балацька, В. Гросул [18]	Важливість, вплив та перспективи розвитку digital-маркетингу як вагомого важеля функціонування ресторанного бізнесу в складних умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану. Необхідність переформатування існуючих бізнес-моделей закладами ресторанного бізнесу, враховуючи потенційні переваги і можливості digital-маркетингу як дієвого інструменту їх антикризового розвитку. Окреслення переваг онлайн-маркетингу, котрий сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості, зміцненню емоційного контакту з клієнтами закладів ресторанного бізнесу; наведення базових методів цифрового маркетингу, які можуть бути застосовані у ході реалізації антикризового менеджменту підприємствами ресторанного бізнесу; наголошення на комплексі переваг цифрової трансформації моделей закладів ресторанного бізнесу в нинішніх умовах пандемії COVID-19.

Продовження таблиці 1.2

Автори	Трактування сутності інновацій закладу ресторанного господарства
Т. Пілявоз [19]	Процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві
О. Мороз [20]	Процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо)

Джерело: складено на основі [5, 14-20]

Як бачимо, питання інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства є об'єктом уваги широкого кола науковців. Проте кожен з них робить акцент на тому чи іншому аспекті інноваційності закладу.

Чимало дослідників не обмежуються у своїх наукових доробках констатацією важливості та актуальності застосування інновацій у ресторанному господарстві, а й пропонують конкретні, з їх точки зору, найбільш оптимальні і дієві інноваційні технології, які внесуть і вже вносять суттєві зміни в індустрії гостинності.

На думку деяких авторів, успішними в найближчій перспективі будуть мережі ресторанів, що пропонують споживачам доступний ціновий сегмент і використовують послуги франчайзингу на ринку. Вважається, що саме це сприятиме розвитку ресторанного бізнесу навіть у складний кризовий період. Також перспективними векторами розвитку у сфері ресторанного бізнесу будуть підприємства, які пропонують страви національних кухонь, крафтові страви, пропозиції здорового способу харчування, присутності замовника під час приготування страв; приготування страв із використанням продуктів фермерських господарств; страв, котрі містять невисоку кількість калорій; застосування режимів низьких температур; діяльність закладів харчування у форматі casual, своєрідних закладів фабрик та ринків [4].

Фактично всі вітчизняні науковці, об'єктом дослідження яких є сфера ресторанного бізнесу, наголошують, що у нинішніх умовах розвитку ринку послуг інноваційна діяльність ресторанних підприємств набуває все більшої ваги. Значна частина сучасних ресторанних підприємств суттєво залежить від своїх обчислювальних, комунікаційних та інших систем. Разом з тим, деякі дослідники акцентують на тому, що слід не просто використовувати інноваційні технології, а «необхідно мати життєздатну, комплексну та сучасну інноваційну стратегію» [21].

Наявність такої стратегії необхідна для окреслення пріоритетів та визначення етапів укорінення різних елементів інноваційної стратегії

ресторанних підприємств. Очевидність пріоритетів дозволить задекларувати інноваційну стратегію та дати хід загальному плану змін.

Переваги щодо створення інноваційної стратегії підприємств очевидні [22]:

- витрати на інновації відповідно до вимог бізнесу, часу та обставин;
- визначення короткострокового та довгострокового бачення ймовірних витрат на інновації;
- більш гарантоване бюджетування;
- оптимізована управлінська інформація;
- значно знижений ризик стати банкрутом.

Проблеми нових видів господарювання, котрі притаманні і ресторанному господарству, зокрема цифрової економіки, є досить актуальними у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Вони відображені в працях Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Т. Месенбург, Д. Тапскотта, К. Шваба, О. Білоруса, В. Геєця, Г. Веретюк, Л. Кіт, С. Коляденка, С. Карчевої, О. Яременко, Б. Б. Каргіна та інших вчених. Останнім часом, все більша увага приділяється науковому аналізу такого виду новітніх технологій у сфері ресторанного бізнесу як digital-господарювання. Згідно з найбільш поширеним трактуванням цифрове господарювання є складовою економічного механізму, яка ґрунтується на застосуванні цифрових технологій. І хоча у науковому середовищі нині немає єдиної думки щодо чіткого розуміння цього явища, оскільки воно складне і багатогранне, цифрова економіка, її роль і багатогранність структури динамічно зростають. Тож і увага вчених до цієї новації не випадкова, адже очевидним є її наростаючий вплив на процеси в ресторанному бізнесі.

Головною проблемою, яка піднімається в українських наукових працях, є вивчення концептуальних основ цифрової економіки. Але дослідження впливу цифрових технологій на розвиток d-господарювання в контексті їх конкурентоспроможності для закладів ресторанного бізнесу залишаються недостатньо висвітленими у вітчизняній науковій літературі. Останніми роками суттєвий внесок у даний напрям досліджень внесли Балацька Н.Ю., Гросул В.А., Ощипок І. М. та інші).

Науковці застерігають від типових помилок, котрі характерні для процесу упровадження інновацій. Як приклад – інноваційні технології подекуди використовуються без будь-якого конкретного плану реалізації, прийняті рішення можуть бути консервативними, або відбувається механічне перенесення досвіду. Тож у результаті, замість очікуваного ефекту, виникають типові проблеми, котрі виявляються у тому, що:

- запроваджені системи бувають несумісні одна з одною, тому мають суперечливий характер і їх проблематично легко інтегрувати;
- трапляються випадки застосування інноваційних систем, які не відповідають умовам функціонування підприємств ресторанного бізнесу;
- витрати на впровадження інноваційних технологій є надто високими і, відповідно, ставиться під сумнів питання рентабельності закладу ресторанного господарства;

- слабка інтеграція породжує труднощі в отриманні своєчасної управлінської інформації;
- неприйнятний ризик, викликаний завищеною залежністю від ключового персоналу[21].

Разом з тим, слід звернути увагу, що запровадження інновацій у ресторанному бізнесі повинно базуватися на розумінні, що для них, тобто інновації, характерними є певні особливості, котрі обумовлені низкою факторів: вартість продукту, здоров'я населення, рівень купівельної спроможності населення; демографії, рівня та якості життя; ставлення до здорового способу життя [5]. На це варто зважати, розробляючи стратегію підприємства щодо використання інновацій.

1.2 Методика аналізу інноваційного розвитку ресторанного підприємства та його ефективності

В нинішніх умовах економіки для більшості закладів ресторанного господарства нагальною є проблема конкурентоспроможності на ринку надання послуг. Тож актуальним є питання добору найбільш оптимальних моделей управління діяльністю підприємства, визначення напрямів зростання інноваційної активності.

Тому в даній роботі важливо здійснити загальний моніторинг показників інноваційного розвитку закладу ресторанного бізнесу, а також розгляд вимог, принципів, аналіз кількісного оцінювання ефективності інновацій та доцільності найбільш оптимальних інноваційних проектів.

Питанню оцінювання інноваційного розвитку сучасного суб'єкта господарювання присвячено багато наукових праць вітчизняних учених, зокрема М.С. Абібулаєва, С.М. Ілляшенка, Л.І. Нейкової, Т.І. Кужди, В.І. Костевка, Т.Й. Товт та інших. Єдиного підходу з даного питання не існує, проте можна виокремити базові критерії оцінювання інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства – результативність і ефективність за результатами впровадження інноваційних процесів на підприємстві.

Тож у даному розділі запропоновано методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

Варто погодитися з думкою, що «метою оцінки ефективності інноваційної діяльності є комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень» [23].

Одну з моделей системної оцінки ступеня інноваційної діяльності підприємства запропонувала українська дослідниця Малюта Л.Я. Запропонований підхід дозволяє встановити загальний показник рівня інноваційного розвитку підприємства, тобто визначення базових показників

діяльності закладу, в основі яких моніторинг даних через «застосування системи часткових показників та методу експертного опитування» [24].

Три базові показники запропонованої моделі складають інтегральний показник, а саме:

- ресурсна складова (Урес) – аналізуються показники використання інвестицій, а також кадрового, інтелектуального, матеріально-технічного, інформаційного потенціалу та ресурсу використаних інновацій;

- технологічна складова (Утех) – досліджуються показники технологічного осучаснення в ході інноваційної діяльності підприємства: результати рентабельності використання основних засобів і технологій, продуктивності праці та інформації;

- ринкова складова (Уринк) – характеристика головних показників інноваційної діяльності закладу: показники ринкової рентабельності активів, частки підприємства на інноваційному ринку, рентабельності впровадження інноваційної продукції, передпродажної підготовки, наближення товару до споживача, ефективності рекламної діяльності, ритмічності продажів; нові продукти.

Пропонується узагальнити результати оцінювання інновацій на підприємстві за визначеними вище показниками, розрахувати за формулою [24].

$$y = \frac{X_1 \cdot A_1 + X_2 \cdot A_2 + \dots + X_i \cdot A_i}{100}, \quad (1.1)$$

де X_1, \dots, X_i – коефіцієнти, які характеризують певний узагальнюючий показник;

A_1, \dots, A_i – питома вага коефіцієнта в загальному комплексі оцінок, % [24]

У дослідженні Маслак О. І. та Квятковської Л. А. «Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислових підприємств» [25] також визначено специфічну систему показників оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств, яка включає:

- показник ефективності виробництва науково-технічних засобів: швидкість, з якою науково-технічні засоби підвищують ефективність виробництва певного виду продукції (робіт);

- показники економічної вигоди від наукової та професійної діяльності: збільшення прибутку в результаті наукової та професійної діяльності; збільшення доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті провадження науково-технічної діяльності, у тому числі суттєвих і масштабних статей, збільшення доходу в результаті провадження науково-технічної діяльності;

- показник інвестиційної ефективності науково-технічних заходів: цей показник характеризує кількість впроваджених науково-технічних методів,

питомий приріст прогресивних технологічних процесів і нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та рівня організації виробництва та роботи, кількість патентів чи авторських свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товару (послуги) на ринку.

Загалом, питання окреслення найбільш доцільних варіантів запровадження інновацій вимагає, насамперед, щоб підсумковий результат їх застосування перевищував витратами на розробку та запровадження інновації.

Окрім того, має відбутися порівняльний аналіз отриманих результатів від запровадження інновацій з ймовірним результатом використання подібних варіантів інновацій.

Формуванню системи вимірювань, прийняттю рішення щодо розвитку інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності підприємства громадського харчування передують оцінка ситуації (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Схема послідовності визначення рівня інноваційної активності закладів ресторанного господарства

Джерело: [26]

Отже, з даного рисунку видно, що для започаткування інноваційної моделі розвитку підприємства необхідно здійснити певний алгоритм дій.

Насправді оцінюється не інноваційна діяльність, а сам інноваційний проєкт. В управлінні інноваційною діяльністю вибір методу проведення оцінки

доцільності інноваційних процесів є важливою причиною підвищення ефективності стратегічного управління.

На основі теоретичних та практичних досліджень стану інноваційних процесів на підприємствах ресторанного господарства зроблено висновок про необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств з урахуванням наявних проблем, потенціалу та рівня інноваційної діяльності. Комплексна оцінка та аналіз інноваційної діяльності на різних етапах складається з кількох етапів (рис. 1.4).

Моніторинг інноваційної діяльності закладу ресторанного господарства

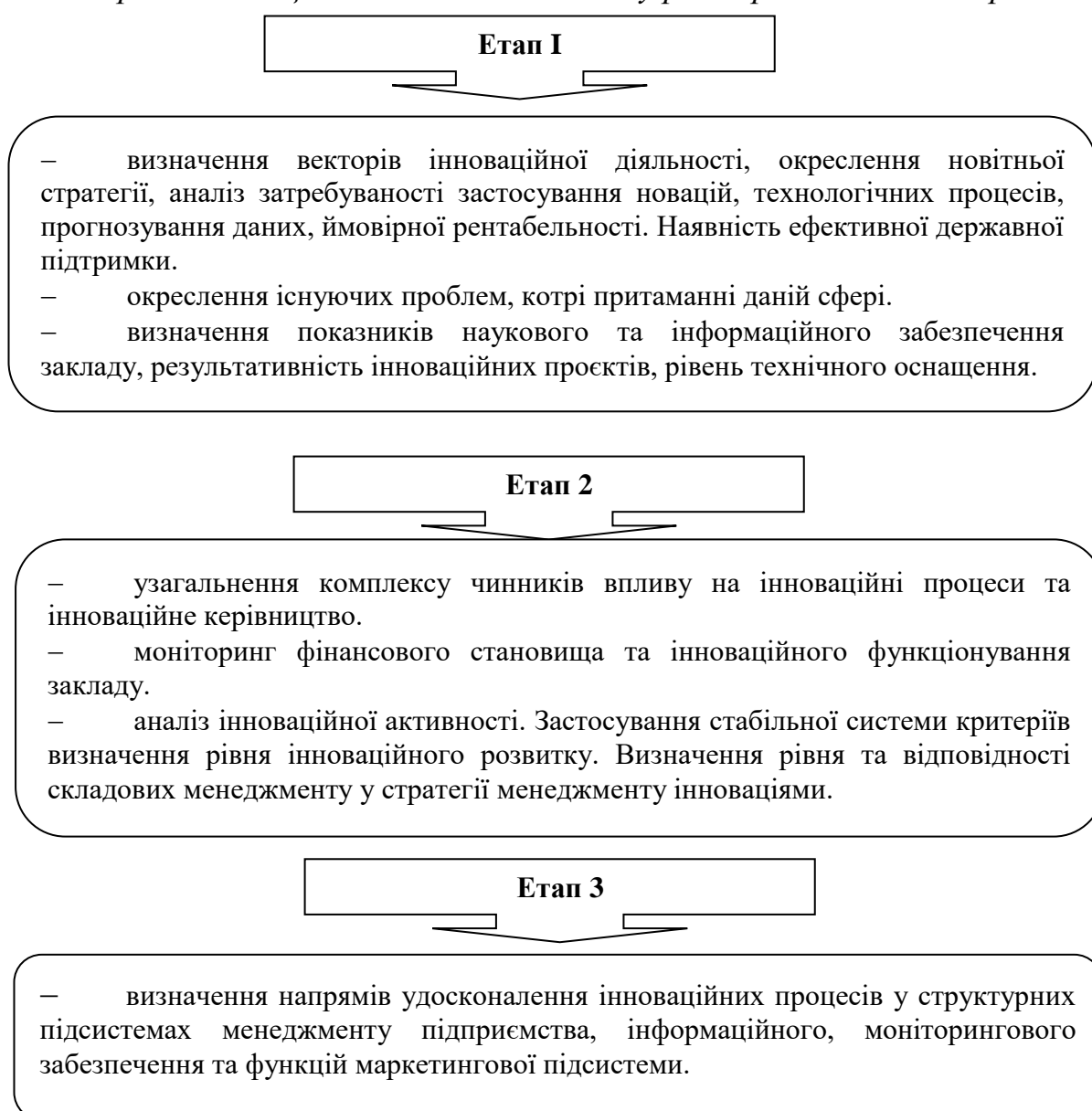


Рисунок 1.4 - Етапи системного моніторингу та аналізу інноваційної діяльності

Джерело: [26]

Отже, сприяти інноваційному розвитку підприємства можна завдяки оновленню основних засобів, технологічного та інформаційного забезпечення. А вибір оптимальної методики оцінювання ефективності інноваційних процесів у системі менеджменту інноваційною діяльністю закладу ресторанного господарства є важливим підґрунтям для зростання ефективності перспективного управління.

Таким чином, можна на підставі вищевикладеного зробити висновок про те, що існуючі наукові підходи щодо оцінки інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства мають ґрунтуватися на аналізі стану модернізації основних засобів, технологічного забезпечення. Ці чинники є основою гарантування конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу.

2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КАРВИНГ» (РЕСТОРАН ГРУЗИНСЬКОЇ КУХНІ «Grusha Georgia» КРИВИЙ РІГ)

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Grusha Georgia» Кривий Ріг)

Об'єктом нашого дослідження виступає ресторан грузинської кухні «Grusha Georgia», розташований у центрі Кривого Рогу на 95 кварталі, на першому поверсі житлового будинку та має два зали і терасу. Години його роботи: щодня з 11.00 до 22.00. У таблиці нижче наведено основні характеристики закладу.

Таблиця 2.1 - Організаційна характеристика ТОВ КАРВИНГ, ресторан «Grusha Georgia»

Дата реєстрації в ЄДР	18.07.2018 рік
Статутний капітал	1 000 гривень
Директор	Векленко Олександр Вікторович
Юридична адреса компанії	Україна, 50000, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Комерційна, будинок 7, приміщення 36
Основний КВЕД юридичної особи	46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Джерело: складено автором за даними закладу

Даний заклад належить до типу підприємств харчування, що характеризується типовими ознаками кулінарної продукції та асортиментом послуг, які пропонуються споживачам. До складу ресторану входять два банкетних зали: червона доріжка (знизу) на 200 осіб і «кришталевий» зал (згори) на 250 осіб, конференц-зал, коктейль-зал з баром і літньою зоною. Тут можна відсвяткувати та організувати: приватні вечірки, весілля; хрещення; дні народження дітей і дорослих; конференції; семінари; презентації; виставки; корпоративні компанії.

Біля ресторану є автостоянка для гостей. Біля входу розміщений білборд, на якому представлені нові акції та пропозиції закладу.

Для створення оптимального мікроклімату в ресторані працює система кондиціонування. У меню представлені всі найпопулярніші страви традиційної грузинської кухні: хачапурі, хінкалі, супи, рибні і м'ясні страви, десерти. Але, окрім того, є й популярні українські страви.

Винна карта представлена великим вибором вин від виноробів Грузії, Франції, Італії та Нової Зеландії. Звичайно, можна урізноманітнити застілля й міцними напоями або коктейлями. У коктейльній карті є як класичні коктейльні мікси, так і кілька безалкогольних напоїв, зокрема – лимонад.

Посуд та інвентар підібраний відповідно до норм ресторану класу «Люкс». Всі меблі у торговому залі виконані на замовлення у грузинській тематиці.

Тераса знаходиться біля проїзної частини, але вся закрита скляними панорамними вікнами для безпеки клієнтів. Офіціанти здійснюють повну форму обслуговування.

У закладі весь час звучить легка музика, яка не заважає гостям.

Простір закладу мотивує до повільних сімейних посиденьок, сніданків і обідніх перекусів, а у вечірній час «Grusha Georgia» стає закладом для гучних зустрічей та щедрих застіль.

Дуже ретельно проходить підбір персоналу, проводяться професійні та психологічні тренінги для майбутніх співробітників. Нижче наведено дані про штат закладу та їх функціональні обов'язки.

Таблиця 2.2 - Функціональні обов'язки персоналу ресторану ТОВ КАРВИНГ «Grusha Georgia»

№ з/п	Посада	Функціональні обов'язки
1	Адміністратор	Здійснює належне функціонування закладу, забезпечує надання гостям послуг високої якості та інформує їх про послуги ресторану, контролює порядок у залі, розв'язує у разі виникнення конфліктні ситуації
2	Офіціанти	Обличчям кожного ресторану є його офіціант, головними обов'язками якого є спілкування з клієнтами, приймання замовлення, сервірування столу. Головними його якостями мають бути: ввічливість, акуратність, комунікабельність, мобільність, доброзичливість, толерантність, витривалість, охайна зовнішність
3	Кухарі	Ці фахівці здійснюють приготування і оформлення страв та кулінарних виробів. Саме вони повинні володіти відповідними знаннями та навичками для застосування різних способів кулінарної обробки. Вони складають меню, формують заявки на одержання напівфабрикатів та решти харчових складових, а також товарні звіти. На них лежить відповідальність за дотримання рецептури й технології приготування страв і кулінарних виробів.
4	Шеф-кухар	Цей фахівець розробляє і вдосконалює рецепти унікальних страв. Його креативність нічим не обмежена. Шеф-кухар — це майстер з додатковими обов'язками: він сервірує та організовує бенкети і здійснює керівництво виробництвом. В одній особі він і адміністратор, і кухар і завгосп, який організовує роботу штатних кухарів і офіціантів, контролює технологію приготування страв, придбання продуктів. Для цієї особи мають бути характерними креативність, ініціативність, належний естетичний смак і багата уява.
5	Бармени	Здійснюють приготування та оформлення напоїв і спілкуються з гостями, повинні мати гарну пам'ять, координацію, увагу, з почуттям гумору сприймати критику на свою адресу, володіти навичками ділового спілкування.
6	Кухонні працівники	Без них не обходиться жоден заклад, адже саме вони підтримують порядок на кухні та тримають все у чистоті.

Продовження таблиці 2.2

№ з/п	Посада	Функціональні обов'язки
7	Бухгалтер	Здійснює облік матеріальних цінностей, нараховує заробітну плату, забезпечує податковий облік, розрахунок і сплату податкових платежів і внесків у позабюджетні фонди, забезпечує звітність контролюючим органам, складає технологічні картки та розрахунок сировини.
8	Директор	Контролює загальний належний рівень обслуговування споживачів, дотримання правил роботи закладу ресторанного господарства, визначеного порядку розрахунків із споживачами та повідомлення їх про роздрібні ціни. Також він здійснює організацію контролю за технологією та якістю приготування страв і їх оформленням.

Джерело: складено автором за даними закладу

Як бачимо з поданої інформації, кадрове забезпечення закладу є досить повноцінним.

Загалом працівники даного закладу працюють чесно та сумлінно, дотримуються трудової дисципліни, швидко та точно виконують розпорядження керівництва, підвищують продуктивність праці, покращують якість продукції, технологічну дисципліну, дотримуються вимог щодо техніки безпеки.

На даний час діють типові правила внутрішнього трудового розпорядку працівників, які визначені державним нормативним актом загальної дії. Крім режиму праці, встановленого на підприємстві, існують розпорядки роботи, графіки відпусток та інші місцеві нормативні акти, що регламентують робочий час і відпочинок персоналу. Одним із методів забезпечення трудової дисципліни в ресторані є просування по службі, стимулювання ініціативи працівника, спрямоване на сумлінне виконання службових обов'язків.

Тому заохочення є важливою частиною робочої структури закладу. Відсутність професійної відповідальності працівника ресторанного господарства пов'язана з покладенням на нього певних дисциплінарних обов'язків, тобто застосуванням дисциплінарних стягнень у разі критики його поведінки на роботі. Дисциплінарними проступками визнається запізнення, прогули та невиконання норм виробітку. У разі порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано лише один із заходів стягнення: догана, штраф або звільнення.

Однією з особливостей закладу є те, що у його меню вже інтегровані продукти бренду KURATOR, котрі сприяють певній економії часу та ресурсів кухарів і гарантують стабільну якість та смак страв на видачі.

Меню закладу вражає своєю різноманітністю: холодні страви та закуски, основні і перші страви, мангал-меню, бургери і чебуреки, хачапури, хінкалі. Існує навіть окреме дитяче меню. У «Grusha Georgia» Кривий Ріг для приготування страв використовують інноваційні технології такі як: сувід, молекулярна кухня, ф'южн-кухня.

Відвідувачам пропонується великий асортимент найпоширеніших страв грузинської кухні. Головний наголос зроблено на страви з м'яса, риби та овочів, котрі готуються на мангалі.

Фірмовими стравами ресторану є:

- салат з буряком, грушею та волоським горіхом;
- оджахурі;
- салат з кавуном, сиром Дор Блю та руколою;
- суп харчо,
- хачапурі по-аджарськи;
- хінкалі з бараниною;
- шашлик із свинячого ошийка;
- люля-кебаб із яловичини;
- десерт «Груша у вині».

З 2022 року на території закладу було створено волонтерський штаб щодо приготування та доставки свіжої та гарячої їжі на передову, фасування сухих пайків. Важливою частиною характеристики закладу є фінансово-економічні показники його діяльності, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності ресторану грузинської кухні «Grusha Georgia»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022/2020	Відносне відхилення, %
Кількість посадкових місць, од.	250	450	450	200	80
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн.	8546700	8974035	5107100	-3439600	-40,24
Середня кількість відвідувачів за 1 день, осіб	55	105	95	40	72,72
Середній чек одного відвідувача, грн.	450	580	900	450	100,00
Чисельність персоналу, осіб	0	11	7	7	100
Середня зарплата, грн.	9905	13549	14859	4954	50,02
Активи, грн.	42436900	42597242	47250100	4813200	11,34
Зобов'язання, грн.	0	39279450	56113500	56113500	142,86
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань та активів	0	0,92	1,19	1,19	128,79
Собівартість реалізованої продукції, грн.	11 476 000	8704813,95	5072709,75	-6403290,3	-55,80
Фінансовий результат до оподаткування, грн.	-2 929 300	269221,05	34390,25	2963690,25	-101,17
Податок на прибуток грн.	0	48459,789	6190,25	6190,245	12,77
Чистий прибуток (збиток) грн.	-2929300	220761,261	28200	2957500	-100,96

Продовження таблиці 2.3

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022/2020	Відносне відхилення, %
Рентабельність реалізації продукції, %	-25,53	2,54	0,56	26,08	-
Рентабельність активів, %	-6,90	0,52	0,06	6,96	-

Джерело: складено автором за даними закладу

Аналіз діяльності ресторану показує нам зростання посадкових місць завдяки розширенню площі другого залу та відкриття літньої тераси. У 2021 році був найбільш високий показник відвідувачів, але у 2022 році з причини військової агресії росії проти України ця чисельність зменшилася на 10%. Слід зазначити, що дана причина обумовила і ще ряд негативних проявів фінансово-економічних показників закладу, а саме: зменшення середньої кількості відвідувачів і чисельності персоналу, зниження чистого прибутку, а також рентабельність активів і рентабельність реалізації продукції. Проте, є й позитивні результати: динаміка росту середнього чеку одного відвідувача, зниження собівартості реалізованої продукції що на 55,8 %. З приводу чисельності персоналу ми можемо зробити такі висновки: з причини настання пандемії у 2020 році заклад звільнив весь персонал, бо заклад тимчасово призупинив діяльність, але, у 2021 році чисельність персоналу зросла до 11 осіб, завдяки переведенню заклад на власну доставку їжі та впровадження інноваційних технологій, що сприяло залученню нових клієнтів та збільшило прибутки ресторану. Незважаючи на складні економічні та фінансові часи для закладу з даних таблиці ми бачимо, що керівництво закладу зберегло та відновлює роботу підприємства та прагне вивести на новий рівень конкурентоспроможності.

З метою визначення конкурентних позицій ресторанного закладу на ринку послуг було здійснено аналіз відповідних показників закладу в порівнянні з двома основними конкурентами за 5-бальною шкалою (5 – висока, 1 – низька). представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Конкурентні позиції ресторану «Grusha Georgia»

№ з/п	Показники	«Grusha Georgia»	«PRIRODA»	«Любов та голуби»
1	Місце розташування	5	3	4
2	Інтер'єр	5	5	4
3	Меню (кількість фірмових страв)	5	5	4
4	Штат	7	5	3
5	Прибуток	4	5	4
6	Впровадження інноваційних страв	5	5	3

Продовження таблиці 2.4

№ з/п	Показники	«Grusha Georgia»	«PRIRODA»	«Любов та голуби»
7	Використання цифрових ресурсів	4	5	3
8	Розважальні заходи	4	5	3
9	Доставка	5	4	4
10	Разом	41	42	32

Джерело: складено автором за даними закладу

Коротко характеризуючи вказані заклади, зазначимо таке.

Ресторан «PRIRODA» – це статус і атмосфера успіху. Цей динамічний, яскравий, публічний і, в той же час затишний ресторан, з моменту свого відкриття зарекомендував себе традиційною гостинністю і професійним підходом до м'яса і вина, ставши центром відпочинку активної криворізької публіки і гостей міста. Це ресторан для тих, хто шанує страви з м'яса та вино. Відкрита гриль-кухня ресторану дає можливість гостям спостерігати за процесом приготування. Винна карта ресторану пропонує багатий асортимент вин різних країн, де кожен гість знайде гідний акомпанемент кожної страви.

Ресторан «Grusha Georgia» входить до мережі «I feel». Ресторан з'явився в місті у 2016 році. Він позиціонувався як перший концептуальний ресторан грузинської кухні. Ресторан пізнав справжній успіх у публіки. Ключові моменти оформлення – теплі теракотові і дерев'яні відтінки, м'яке світло, вітрина з матового скла, італійські крісла і шкіряні дивани. Для привертання уваги гостей у ресторані проводяться різноманітні заходи, які супроводжуються професійною фото- та відеозйомкою та тематичними декораціями.

Ресторан «Любов та голуби» – тихий затишний заклад, який знаходиться по «червоній лінії». Це підприємство з повним циклом виробництва, тобто з переробкою сировини, виробництвом напівфабрикатів і готової продукції та їх подальшою реалізацією. Реалізує фірмові та замовлені страви, кондитерські вироби, напої. Приготування страв, в основному, складного приготування і широкий вибір гарячих страв. Оскільки ресторан призначений для відпочинку гостей, тому важливим акцентом було обладнати торговий зал декоративними елементами, освітленням і колірною палітрою. Мікроклімат підтримується припливно-витяжною системою вентиляції. Для меблів використовуються стандартні полегшені конструкції, а столи покриті поліестером.

Відповідно до проведеного аналізу з'ясувалося, що всі три підприємства обслуговують приблизно однаковий сегмент споживачів, мають схожий асортимент страв європейської кухні, надають комплекс додаткових послуг.

Проведений аналіз конкурентоспроможності свідчить про сильні конкурентні позиції ресторану «Grusha Georgia». Заклад має багато переваг і є одним із найкращих ресторанів у місті, але є і немало недоопрацьовань з боку керівництва закладу.

Отже, переваги ресторану «Grusha Georgia»: наявність постійного контингенту споживачів; сучасне обладнання; достатні виробничі потужності; кваліфікований персонал; позитивний імідж; висока якість продукції та обслуговування; надійні постачальники; розширення присутності на споживчому ринку; вихід на нові сегменти ринку; збільшення обсягу виробництва; розширення асортименту власної продукції; зниження цін; розширення асортименту додаткових послуг; розробка гнучкої цінової політики; підвищення кваліфікації персоналу; оновлення інтер'єру.

До недоліків функціонування ресторану «Grusha Georgia» слід віднести: відсутність програми розвитку; нестача фінансових ресурсів; нерозвинена система маркетингу; фінансування діяльності за рахунок власних коштів; не налагоджена система маркетингових комунікацій; недостатня оптимізація витрат на виробництво продукції; оптимізація витрат обігу; збільшення частки власних коштів в оплаті товарів.

Отже, можна констатувати, що ресторан «Grusha Georgia» є закладом, який намагається успішно долати труднощі нинішнього стану економіки, забезпечувати відвідувачів широким і різноманітним спектром послуг та утримувати гідне місце серед закладів ресторанного господарства міста й регіону.

2.2 Діагностика інноваційного розвитку ТОВ «КАРВИНГ» (ресторан грузинської кухні «Grusha Georgia» Кривий Ріг)

Сучасне реформування економіки країни зумовлює потребу формування організаційно-економічного механізму менеджменту конкурентоспроможністю підприємств. Не менш гостро окреслена проблема постає і перед закладами ресторанного бізнесу.

Реалізація мети інноваційного розвитку для ресторану здійснюється через виконання наступних завдань:

- формування та раціональне використання інформаційного, організаційного, ресурсного потенціалу підприємства;
- створення сприятливих умов для реалізації як продукції власного виробництва закладів ресторанного господарства, так і купованих товарів;
- поступовий перехід до сучасних форм обслуговування населення;
- вдосконалення відносин між підприємствами ресторанного господарства, споживачами та контрагентами.

Ресторан «Grusha Georgia» у 2022 році вирішив приділити особливу увагу таким напрямкам роботи:

- покращення пропозиції продукції та послуг ресторану на споживчому ринку;
- активізації підприємницької діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності;
- впровадження найсучасніших технологій та самообслуговування;
- максимальне насичення ринку високоякісною продукцією;

- зниження вартості продукції та послуг;
- забезпечення максимального використання та розвитку ресурсного потенціалу;
- підвищення ефективності діяльності та соціальної значимості.

Отже, стрімкий розвиток економіки, зміни та перебудови, які відбуваються як у економічній системі України, так і у глобальному економічному просторі, зумовлюють необхідність перегляду ключових акцентів стабілізації та розвитку національної економіки шляхом окреслення стратегії інноваційного розвитку.

Меню ресторану – це не просто перелік страв, а візитна карта (рекламність). Тому його зовнішній вигляд повинен справляти на гостей найкраще враження. Коротку інформацію про роботу закладу можна знайти у верхній частині меню. Інформація про страви та напої доповнюється фотографіями. Тому меню ресторану є різноманітним, переважають страви грузинської кухні.

Нами було проаналізовано показники інноваційного розвитку за основними складовими асортименту продукції ресторану (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз асортименту продукції ресторану грузинської кухні «Grusha Georgia»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість страв у меню, од.	89	95	100	11	12,36
в т.ч. фірмові страви, од.	10	10	13	3	30
Коефіцієнт оновлення продукції, %	0	6,74	5,26	5,26	-
Коефіцієнт оновлення фірмової продукції, %	0	0	30	30	-

Джерело: складено автором за даними закладу

Отже, з даних таблиці ми бачимо динаміку зростання впровадження та оновлення асортименту страв. Піком оновлення є 2022 рік – коефіцієнт оновлення фірмової продукції склав 30 %, найпопулярнішими є страви з використанням інноваційних технологій, а саме технологією ф'южн-кухні.

Основною стратегією асортиментної політики є впровадження нових товарів і брендів. Завдяки оновленню заклад задовольняє потреби постійних гостей та залучає нових. У закладі використовують три інноваційні технології. Такі як: ф'южн-кухня (поєднання елементів різноманітних кулінарних традицій), сувід (приготування їжі в вакуумі у власному соку) та молекулярна кухня (приготування страв із допомогою фізико-хімічних процесів).

Нами було проаналізовано стан впровадження цих інноваційних страв у закладі. Дані представлені у таблиці 2.6 та рисунку 2.1

Таблиця 2.6 – Аналіз впровадження страв з інноваційними технологіями у 2022 році рестораном «Grusha Georgia»

Назва страви	Ціна в грн.	Ф'южн-кухня	Сувід	Молекулярна
Закуска «Поговорити під вино»	282,00	+		
Хумус з овочами та телятиною	213,00		+	
Тар-тар з телятини	190,00			+
Запечені сири в м'яті та вершках	180,00	+		
Соко кецзе	145,00		+	
Паштет із курячої печінки та грушею	125,00	+		+
Бадриджані нігвзіт	125,00		+	
Салат з тигровими креветками та хурмою	248,00	+		
Баклажан Фрі Груша	282,00		+	
Толма	179,00	+		
Лосось-гриль з соусом цитронет	397,00			+
Хінкалі з білими грибами і трюфельною пастою	118,00	+		
Всього		6	4	3

Джерело: складено автором за даними закладу



Рисунок 2.1 - Аналіз впровадження страв з інноваційними технологіями 2022 році

З даної таблиці та рисунку ми можемо зробити такі висновки: найбільш впроваджуваними стравами є страви, приготовані за допомогою технології ф'южн-кухні (це кухня, що поєднує елементи різних кулінарних традицій). І ці страви вже давно стали популярними серед постійних клієнтів закладу.

Також нами проаналізовано показники дохідності ресторану. Дані містяться у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки доходу ресторану «Grusha Georgia» від реалізації страв з використанням інноваційних технологій

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг) грн.	8546700	6257800	5107100	-3439600	59,76
Дохід від продажу страв з використанням інноваційних технологій	1282005	1251560	1276775	-5230	99,59
Частка доходу від продажу страв з використанням інноваційних технологій, %	15	20	25	10	-

Джерело: складено автором за даними закладу

Як бачимо з таблиці, період пандемії негативно вплинув на дохідність закладу. Разом з тим, впровадження страв з використанням інноваційних технологій вже у 2022 році окреслило позитивну динаміку. Частка доходу від продажу страв з використанням інноваційних технологій у 2022 році склала 25 % а в порівнянні з 2020 роком вона зросла на 10%.

Широкої популярності у ресторані набули додаткові послуги, які були впроваджені для залучення нових клієнтів та покращення фінансового становища ресторану. Інформацію про них наведено у рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Додаткові послуги для залучення потенційних клієнтів ресторану

Окрім того здійснюється упровадження нових сервісних програм у роботу закладу, адже ресторанний бізнес – це одна з галузей індустрії

гостинності, що перспективно розвивається в світі. Відвідувачі приходять до ресторану, не лише маючи на меті бажання спробувати вишукані страви, а й перепочити, отримати естетичну насолоду і, врешті-решт, просто поспілкуватися зі знайомими.

Рішення про впровадження інноваційних технологій було прийнято після важких фінансових часів для ресторану і далось важко, оскільки для реалізації цієї ідеї потрібні були додаткові кошти для придбання обладнання. Для сувіду було придбано таке обладнання:

- піч для піци ItPizza MS-1 – призначена для випічки піци і хлібобулочних виробів при високій температурі;
- вакуум-варильна машина Orved SV THERMO TOP для Sous Vide – професійний апарат для низькотемпературного приготування;
- комплект обладнання для Sous Vide SoftCooker – включає термопроцесор, ємність і кришку з вирізом для термопроцесора.

Для приготування страв за допомогою технології «молекулярна кухня» придбано Smoking Gun Breville – коптильний пістолет.

Для аналізу фінансових витрат зробимо порівняльну таблицю і побачимо приблизні витрати закладу у 2022 році, представлені у табл. 2.8. та рис. 2.3

Таблиця 2.8 - Порівняльна таблиця витрат на придбання у «Grusha Georgia» обладнання для впровадження інноваційних страв у 2020-2022 р.

Назва обладнання	Середня вартість
Піч для піци ItPizza MS-1	24098,00 грн.
Вакуум-варильна машина Orved SV THERMO TOP для Sous Vide	99019,00 грн.
Комплект обладнання для Sous Vide SoftCooker	30335,00 грн.
Smoking Gun Breville	6890,00 грн.
Всього	160342 грн.

Джерело: складено автором за даними закладу

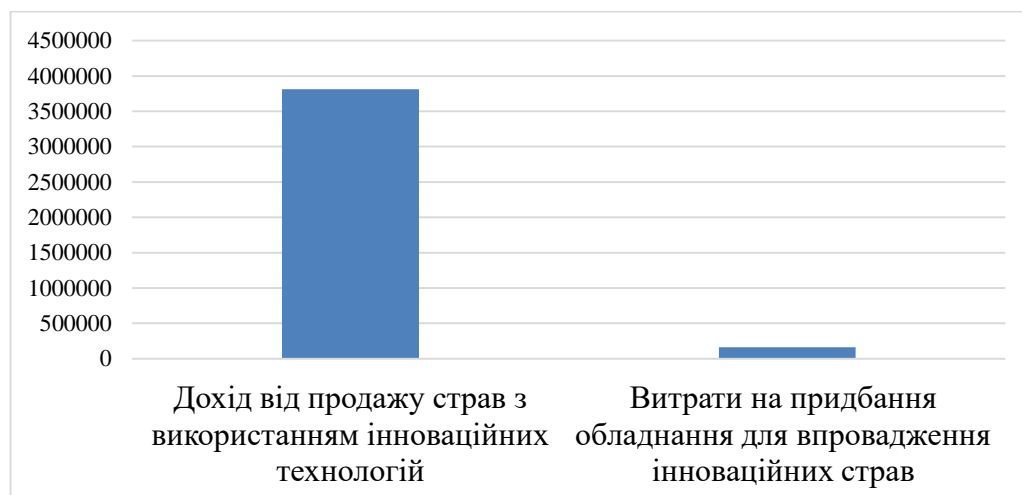


Рисунок 2.3- Порівняння витрат на закупівлю інноваційних технологій та доходу від продажу продукції, виготовленої з використанням інноваційних технологій

Отже, закупівля обладнання для ресторану мала суттєві витрати, але, разом з тим, впровадження таких страв почало приносити прибуток, оскільки це призвело до залучення нових клієнтів та збільшення замовлень з доставки їжі.

Суттєвим показником функціонування закладу є кількісно-якісна характеристика його кадрового складу. Нами було здійснено аналіз даного показника за три роки, про що міститься інформація у таблицях 2.9, 2.10.

Таблиця 2.9 - Динаміка чисельності персоналу ресторану «Grusha Georgia» у 2020-2022 роках, осіб

Назва посади	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс.	відн. %
Управлінці	0	2	1	0	100
Працівники залу	0	4	2	1	133
Працівники кухні	0	4	3	1	150
Допоміжні працівники	0	1	1	0	100
Всього	0	11	7	0	100

Джерело: складено автором за даними закладу

Зважаючи на негативні тенденції в економічному житті держави, кількість персоналу зазнає змін.

Ефективність роботи персоналу залежить від освітньо- кваліфікованого рівня.

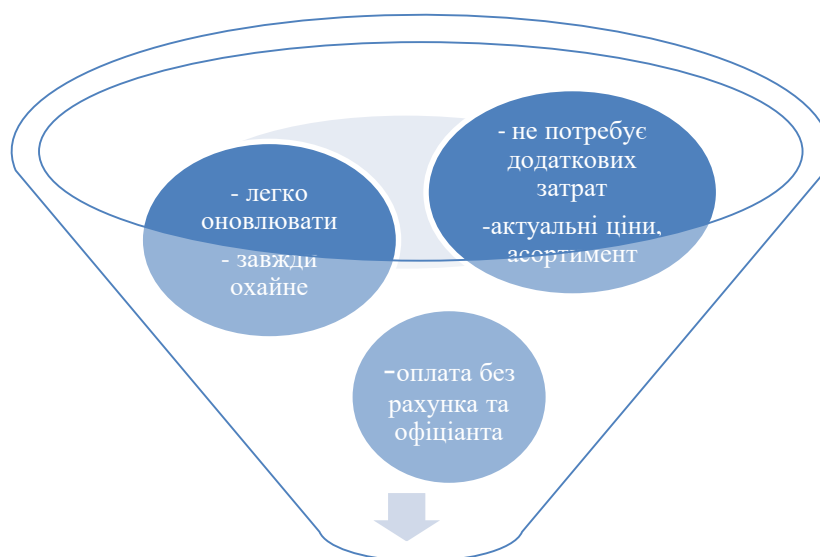
Таблиця 2.10 - Показники освітнього рівня персоналу у «Grusha Georgia» в 2020-2022 роках, осіб

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Магістри, спеціалісти	0	7	4
Бакалаври	0	4	3
Кваліфікований робітник	0	1	0

Джерело: складено автором за даними закладу

У ресторані працює кваліфікований персонал. Заклад відповідально ставиться до відбору персоналу у свою команду, при співбесіді проводять різноманітні тести, тренінги і перевіряють професійну майстерність.

Ефективність інноваційного розвитку будь-якого бізнесу, у тому числі і ресторанного, залежить від великої кількості чинників, одним із яких є застосування інформаційних технологій. У ресторані «Grusha Georgia» використовується мобільне меню за допомогою Poster QR. Його переваги представлені у рисунку 2.4



Переваги електронного меню

Рисунок 2.4 – Переваги використання Poster QR – електронного меню.

Отже, робимо висновки, що мобільний додаток підвищує ефективність роботи з великими потоками даних, а, отже, дозволяє ресторанному бізнесу зробити прибутки більш масштабними, економить час, гроші та створює комфорт для гостя. Серед інших переваг застосування мобільних додатків є така опція, як пришвидшене замовлення їжі чи бронювання столиків он-лайн, використання програми лояльності (пропозиція бонусів або ваучерів). Функціонально це здійснюється завдяки сервісам для бронювання столиків, замовлення та доставки їжі, кіосків самообслуговування, цифрового відстеження запасів, цифрового меню, мобільних рішень для кур'єрів.

З настанням пандемії з 2020 року ресторан відкрив власну доставку їжі, а пізніше почав співпрацювати з відомою мережею доставок «Glovo». Дані про це представлені у рисунку 2.5.

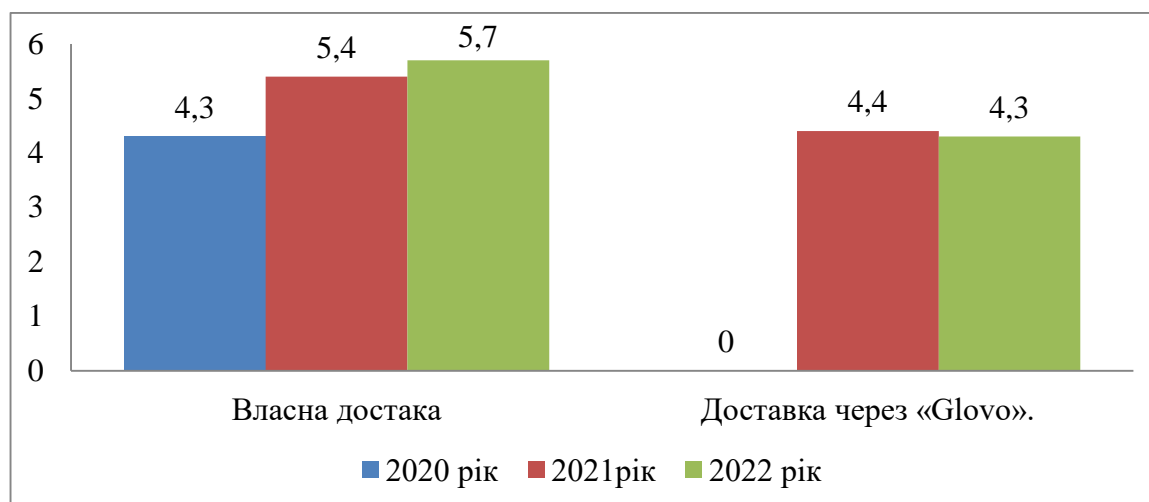


Рисунок 2.5 - Динаміка доставки їжі у ресторані за 2020-2022 рік, % від прибутку

Джерело: побудовано автором

Отже, судячи з діаграми ми можемо зробити такі висновки. Суттєвим прибутком закладу є власна доставка їжі, яка була впроваджена у 2020 році, і допомогла закладу вийти зі стану кризи, зумовленої COVID-19. На даному етапі це впровадження діє результативно і приносить непоганий прибуток. Додатковою послугою для клієнтів з 2021 року стала ще одна доставка їжі, але вже завдяки кур'єрській доставці мережі «Glovo».

Запроваджені новації виявилися ефективними та виправдали очікування власника закладу. Не дивлячись на важкий фінансовий стан у країні, у ресторані «Grusha Georgia» показник посадки гостей становить, у середньому, 75%. Зокрема, проводяться банкети, тематичні вечори, конференц-зустрічі. Заклад продовжує вивчати ринок попиту, уподобання відвідувачів для поліпшення та удосконалення своєї роботи і, загалом, належно тримає марку ресторану класу «Люкс».

Ресторан «Grusha Georgia» веде активні соціальні мережі, такі як: Instagram, Фейсбук. Реальні відгуки про заклад можна проаналізувати з сайту ТОП 20ua. Дані про це представлені у рисунку 2.6.

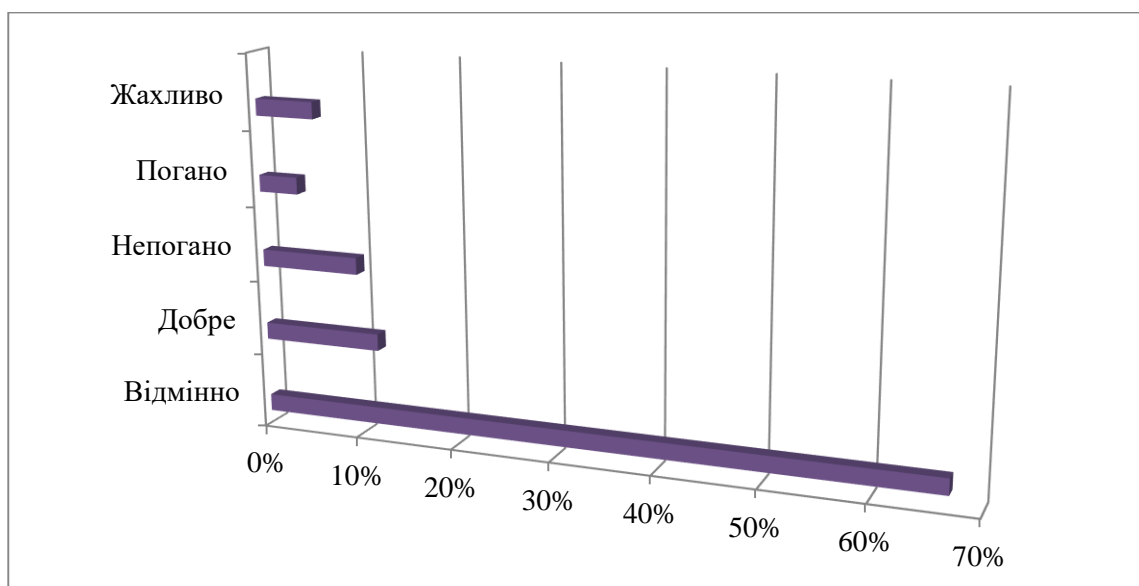


Рисунок 2.6 - Відгуки про ресторан грузинської кухні «Grusha Georgia»
Джерело: побудовано автором за даними сайту ТОП 20ua

Отже, 67 % відвідувачів закладу повністю задоволені обслуговуванням, атмосферою та смаковими властивостями їжі, і лише 6% не задоволені взагалі закладом. Ресторані «Grusha Georgia» високо оцінюється і має багато постійних, задоволених клієнтів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що керівництво ресторану намагається успішно запроваджувати деякі інноваційні технології з метою утримання постійних клієнтів закладу та приваблення нових.

Розвиток закладу ресторанного бізнесу неможливий без якісних перетворень, що мають відбуватися в усіх його підсистемах з урахуванням

впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують виробниче, соціальне і фінансово-економічне підвищення ефективності діяльності підприємства. Тому з упевненістю можна сказати, що ресторан грузинської кухні «Grusha Georgia», переборюючи труднощі, зі звичайного ресторану перетворився на сучасний заклад, який орієнтується на нові тенденції та рухається в ногу із сучасним світом ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеної роботи нами встановлено, що велике коло зарубіжних та вітчизняних вчених досліджують різні складові розвитку ресторанного господарства: закономірності сучасного стану сфери ресторанного господарства в Україні; динаміка змін обсягу реалізації продукції та послуг, коло факторів, котрі негативно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в Україні, визначення перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Більшість науковців концентрують свою увагу саме на питанні інноваційного розвитку, пов'язуючи його інноваційний розвиток саме із процесами апробації та запровадження інноваційних проєктів. Загалом інноваційний розвиток закладу означає якісно нову стадію еволюції, в основі якої є спроможність віднайти нові оптимальні рішення.

Значна частина наукових праць присвячена аналізу інновацій саме у ресторанному бізнесі. Науковці доводять, що у цій сфері новації не менш поширені та актуальні. Вчені, природно, висловлюють різне бачення змісту інновацій закладу ресторанного бізнесу, роблячи акцент на тому чи іншому параметрі інноваційності закладу, але всі сходяться на тому, що запровадження інновацій у ресторанному бізнесі повинно базуватися чіткій продуманій стратегії щодо використання інновацій.

2. Нинішній стан економіки загострив для закладів ресторанного господарства питання рентабельності і конкурентоспроможності. Тож надзвичайно важливим постає проблема підбору найбільш оптимальних та раціональних засобів керівництва інноваційною діяльністю закладів ресторанного бізнесу у тому числі, вироблення і запровадження прийомів інноваційної активності.

Аналіз наукової літератури стосовно оцінки інноваційного розвитку підприємства дозволяє зробити висновок, що існує розроблена методологічна бази сучасної економічної науки з даного питання. Існують різні методологічні підходи оцінки інноваційного розвитку підприємства, наявна єдина бази засобів визначення інноваційних дій на підприємстві, котра становить сукупність прийомів застосування критеріїв оцінки інновацій за певним показником оцінювання результатів від застосування нововведень на підприємстві. Нині науковці працюють над визначенням найбільш доцільних прийомів поліпшення методики оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства.

3. Аналізуючи організаційно-економічні характеристики ресторану грузинської кухні «Grusha Georgia» варто зазначити, що даний заклад є незалежним підприємством і має самостійний баланс.

Особлива увагу була приділена фінансово-економічним показникам його діяльності, зокрема таким складовим як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів), середня кількість відвідувачів, середній чек одного відвідувача, середня зарплата, активи, собівартість реалізованої продукції, рентабельність активів та рентабельність реалізації продукції. Аналіз даних

показав наявність як негативних проявів розвитку закладу, обумовлених, у значній мірі пандемією та широкомасштабною агресією, скажімо, зменшення середньої кількості відвідувачів і чисельності персоналу, зниження чистого прибутку, а також рентабельність активів і рентабельність реалізації продукції. Проте, є й позитивні результати: динаміка росту середнього чеку одного відвідувача, зниження собівартості реалізованої продукції що на 55,8 %, котрі свідчать про спроби і спроможність керівництва ресторану протидіяти негативним тенденціям та шукати оптимальні шляхи подолання кризових проявів.

Окрім того, проаналізовано показники кадрового складу ресторану, котрі засвідчили, що кадрове забезпечення закладу є досить повноцінним і фаховим.

З метою визначення конкурентних позицій ресторанного закладу на ринку послуг було здійснено аналіз відповідних показників закладу в порівнянні з двома основними конкурентами, що дало досить цікаві результати для узагальнення. Здійснений аналіз конкурентоздатності підтвердив певні переваги ресторану «Grusha Georgia», а саме: досить стає коло відвідувачів закладу; придбання новітнього устаткування; належні технологічні потужності; необхідний кадровий потенціал; позитивне реноме ресторану в мешканців міста і гостей; належний рівень якості продукції та обслуговування клієнтів; перевірені постачальники-партнери; опанування нових сегментів ринку; стає нарощування обсягу виробництва; робота над розширенням асортименту власної продукції; запровадження додаткових послуг; застосування гнучкої цінової політики; заходи щодо підвищення компетентності кадрів; осучаснення інтер'єру. Таким чином, заклад має багато переваг і є одним із найкращих ресторанів у місті. Разом з тим, виявлено і низку проблемних моментів функціонування, у тому числі недоопрацювань з боку керівництва ресторану.

Щодо недоліків функціонування ресторану «Grusha Georgia» слід відзначити такі: відсутність стратегії розвитку; певний брак фінансових ресурсів; неефективна система маркетингу, тобто не налагоджена система маркетингових комунікацій; недостатня оптимізація витрат на виробництво продукції тощо.

Отже, можна констатувати, що ресторан «Grusha Georgia» є закладом, який намагається успішно долати труднощі нинішнього стану економіки, забезпечувати відвідувачів широким і різноманітним спектром послуг та утримувати гідне місце серед закладів ресторанного господарства міста й регіону.

4. Здійснюючи у ході написання роботи діагностику інноваційного розвитку ресторану, ми прийшли до висновку, що керівництво закладу прагне реалізовувати стратегію інноваційного розвитку завдяки втіленню таких напрямів як формування та раціональне використання інформаційного, організаційного, ресурсного потенціалу підприємства; поступовий перехід до сучасних форм обслуговування населення; покращення пропозиції продукції та послуг ресторану на споживчому ринку;

Аналіз асортименту продукції ресторану засвідчив постійне прагнення до його розширення і урізноманітнення. Особливо уваги заслуговує досвід запровадження страв з використанням інноваційних технологій, а саме ф'южн-кухні, сувід та молекулярна кухня. Особливо важливими є первинні позитивні результати від реалізації страв з використанням інноваційних технологій. Тобто, незважаючи на негативний вплив період пандемії на дохідність закладу, впровадження страв з використанням інноваційних технологій вже у 2022 році окреслило позитивну динаміку.

Широкої популярності у ресторані набули додаткові послуги, які були впроваджені для залучення нових клієнтів та покращення фінансового становища ресторану, зокрема, траншування та фламбування. Окрім того здійснюється упровадження нових сервісних програм у роботу закладу.

Значна увага та кошти виділяються для придбання обладнання, без якого неможливе впровадження інноваційних технологій. Конкретний перелік такого обладнання та ефект від його використання також стали об'єктом нашої уваги. Порівняльний аналіз витрат на закупівлю інноваційних технологій та доходу від продажу продукції, виготовленої з використанням інноваційних технологій засвідчив позитивний ефект.

На нашу думку, подальший розвиток ресторану та впровадження інноваційних технологій у роботу закладу може здійснюватися з урахуванням:

- впровадження в закладі нові види сировини, виготовлення власних напівфабрикатів, новітні технології, новітні напрями в кулінарному мистецтві, переналаштування клієнтів на здоровий спосіб вживання їжі (еклектичні, вегетаріанські, Fusion кухні);

- розробки алгоритмів конкурентоспроможності деяких видів продуктів із конкретними споживчими якостями, суттєвими показниками якості та наданні послуг (кейтерингове обслуговування і т.д.).

Тому проаналізувавши, з одного боку, рівень рентабельності закладу, а, з іншого, особливо наявні проблеми функціонування та інноваційного розвитку ресторану, слід внести такі пропозиції з метою підвищення конкурентоспроможності закладу у подальшому, згрупувавши їх за напрямками:

1. Застосування сугестивних технологій маніпулятивного впливу (дод. А).

Організувати додаткове навчання для персоналу закладу з метою опанування ними сучасних методик впливу на клієнтів – методик продажу. Наприклад, освоїти та впровадити в заклад такі прийоми як «Пробудження до дії» – відвідувачі закладу мають виконати певні дії, щоб мати знижку, безкоштовний десерт тощо. Тобто, зробити замовлення певної страви, виконати репост у соціальних мережах тощо. Або такий прийом як «Визначення вигоди» – відвідувачі закладу, які замовлять пляшку алкоголю, в подарунок одержують фірмові страви від шефа. У будь-якому випадку, будь-яка акція або пропозиція повинна бути чимось обмежена – в іншому випадку вона не буде такою унікальною. Обмеження можуть бути різноманітними: сезонними, за особливими датами, за конкретними стравами з меню (наприклад, при

замовлені вина – знижка на всі хачапурі), за кількістю відвідувачів в одній компанії.

Увести в ресторані програму лояльності та знижок. Запровадити накопичувальну систему, постійним клієнтам пропонувати безкоштовну доставку або якісь інші заохочення:

- «Щаслива година» – ця акція дозволяє розширити коло клієнтів закладу в час найменшої кількості відвідувачів за рахунок надання клієнтам знижок у встановлені години;
- «Безліміт» – відвідувач сплачує фіксовану суму за обід чи вечерю на одного, а з'їсти може стільки порцій, скільки зможе;
- «2+1» – клієнт при замовленні двох страв отримує безкоштовний напій;
- проведення систематичних розіграшів серед клієнтів, використання купонів зі знижками, безкоштовних напоїв, обідів та романтичних вечерей на двох.

Звісно, подібні прийоми можуть застосовуватися персоналом закладу після набуття відповідних компетентностей, які можна здобути під час тренінгів, організованих, наприклад, студією «Тренд», котра проводить різноманітні заходи у місті Київ та онлайн. У додатку А наведено інформацію щодо подібного курсу навчання, який ми рекомендуємо для колективу ресторану «Grusha Georgia». З підрахунків, витрати не значні, а нові знання допоможуть у роботі закладу. Для офіціантів знадобиться 1450 грн. на особу, в кінці пройдених курсів отримують сертифікат.

Отже, можна зробити наступні висновки, щоб отримувати дохід, треба вкладатися в персонал закладу, бо основні продажі здійснює саме персонал, який треба навчати новітнім тенденціям та методикам продажу.

Загалом, сугестія широко застосовується представниками ресторанного бізнесу як сучасний метод залучення гостей.

2. Технологічний напрям – внесення змін у саму технологію приготування страв. Наприклад:

- «Foodpairing» – ця технологія допомагає працівникам ресторану відшукати нові гармонійні букети смаків, розробити та запропонувати оригінальне меню чи нову особливу страву або напій. Завдяки цій технології можна розробляти унікальні авторські неповторні страви із незвичним інтегруванням смаків. У додатку Б наведено приклад алгоритму застосування даної технології;

Впровадження цієї технології дозволить нам поєднувати цікаві продукти між собою, що залучить до ресторану нових клієнтів.

- «Cook & Hold» – низькотемпературна обробка продуктів – мінімальні втрати маси продукту під час приготування – завдяки тривалій обробці продуктів за досить низьких температур досягається глибока ферментація та збереження. При цьому за рахунок повної герметичності камери продукти не втрачають у вазі та не сохнуть. Дана технологія має низку суттєвих переваг, про що зазначено у дод. В.

Впровадження цієї технології в технологічний процес ресторану допоможе нам скоротити витрати на електроенергію, економити час співробітникам кухні, та допоможе довше зберігати продукти потрібної температури завдяки герметичній шафі.

– «Long Life Fresh Food» – інтенсивне охолодження готової продукції з подальшим пакуванням у модифікованому газовому середовищі, що дозволяє уникнути контакту з киснем (дод. Г).

Впровадження саме цієї технології допоможе ресторану зменшити відходи, збільшити термін придатності та довше зберігати харчові властивості продуктів.

3. Кулінарно-гастрономічний напрям – розробка та впровадження нових фірмових страв. Наприклад, за технологією «Foodpairing» пропонується авторська технологічна карта (дод. Д).

Узагальнення економічного ефекту від заходів наведено у додатку Ж. В результаті впровадження заходів вдасться

Отже, інновації є головною запорукою забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу на ринку. Управління інноваційною діяльністю є одним з основних напрямків стратегічного менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 24.07.2002 р. № 219 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text>.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, №36, ст.266): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/>.
3. Соколенко А. С. Інноваційні ресторани технології : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа /. Свідло К. В, Соколенко А. С., Писаревський М. І.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 151 с.
4. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 71–78.
5. Поворознюк І. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 30.. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-17>.
6. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 18–24.
7. Воловельська І.В., Лоєнко О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 115–118.
8. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец.21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності»; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2017. 24 с.].
9. Дорошенко К. Світові інтелектуали про наслідки пандемії коронавірусу для людства. URL : <https://suspilne.media/20654-svitovi-intelektuali-pro-naslidki-pandemii-koronavirusu-dla-ludstva/>.
10. Найдюк, В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013, №4. С. 251–263. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_251_263.pdf.
11. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
12. Федулової Л.І. *Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика* / За ред. д-ра екон. наук, проф. К. : Основа, 2005. 552 с
13. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*. 2015. № 1(2). С. 92–99.

14. Адаменко О.А (2010). *Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств* / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. – № 35. – С. 5-10.
15. Сокирник І.В. (2019). *Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки*. Вісник Хмельницького національного університету.. № 3. С. 165–171. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8138/1/7.pdf>.
16. Шацька З. Я., Семко В. В. (2017). *Впровадження нових технологій на вітчизняних підприємствах: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні»: матеріали Міжнар. нак.-практ. конф., 24 травня 2017 р. Київ : КНУТД, 2017. С. 370–373.*
17. Ощипок І.М. (2020). *Економіка підприємств: фактори ефективного управління та оптимізації діяльності*. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.. № 59. С. 83–89. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/830/788>.
18. Гросул, В., & Балацька, Н. (2020). *Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. Підприємництво та інновації, (11-2), 7-12.* <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>.
19. Пілявоз Т.М. (2012). *Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки* / Т.М. Пілявоз // *Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал.* – № 4. – С. 185-190.
20. Мороз О.С. (2012). *Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства* / О.С. Мороз //— № 3(40). – С. 263-266.
21. Лисюк, Т., Терещук, О., Пасічник, М. *Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство, (40).* <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.
22. Кирніс Н. (2017). *Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства. № 1.* URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102>.
23. Товт Т.Й. (2010). *Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні* / Товт Т.Й. // Науковий вісник НЛТУ України.– С. 240 – 249.
24. Малюта Л. Я. (2011). *Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства* / Малюта Л.Я. // *Соціально-економічні проблеми і держава* [Електронний ресурс]. –. – Вип. 1 (4). – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.
25. Маслак О.І., Квятковська Л.А. *Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства* / Маслак О.І., Квятковська Л.А. // *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»* [Електронний ресурс]: – – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

26. Посто́ва, В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20>.
27. Пілявоз Т. М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1085>
28. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 66 – 73.
29. Петрик В.М, Присяжнюк М.М., Компанцева Л.Ф та ін. Сугестивні технології маніпулятивного впливу. 2011. <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1181/view/1353>
30. Бурий С.А. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2014. №5. Т.2. С.201-205.
31. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2018. №2. С. 93–102. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157176>
32. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О (2013). Інноваційні ресторани технології: Основи теорії. Навчальний посібник для вищих навчальних закладів. К.: Кондор-Видавництво, 250 с.
33. Біленська Я. Р. Використання збалансованої системи показників для оцінювання потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання. *Бізнес Інформ*. 2014. №1, С. 216–221.
34. Гриньова В.М., Бутенко Д.С. *Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства : монографія*. Харків : Вид. ХНЕУ. 2013
35. Завальнюк В. В (. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету., Серія : *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №8(1), 82–85.
36. Завальнюк В. В. Принципи управління інноваційною діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. №5(1), С.182–185.
37. Курмаєв П.Ю., Матрос О.М. *Аналіз інноваційної діяльності підприємств та її обліково-аналітичне забезпечення*. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. №10, С.21–24.
38. Лихолет С. І. Сучасні підходи оцінки ефективності економічного стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №1, С.9–14.
39. Левицька І.В., Посто́ва В. В. Основні поняття та значення підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2016. №4(04), 1, С.103–108.,

40. Офіційний сайт ресторану «Grusha Georgia» https://sh-georgia.business.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral
41. Інстаграм ресторану «Grusha Georgia». <https://www.instagram.com/grusha.georgia/>
42. Реєстр реєстрації платників податків https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42314592/
43. Борисова О.В. Показники ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : [зб. наук. праць]. Харків : ХДУХТ, 2009. С. 72-77.
44. Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. *Комунальне господарство міст*. 2012. №106. С.403-408.
45. Касенін В.О., Ткаченко Т.В. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка України*, 2011. С.41-46.
46. Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. К., 2011. 215 с.
47. Мазаракі А.А., Благополучна Н.П., Гайовий І.І., Григоренко О.М., Литвиненко Т.Є. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 631 с

ДОДАТОК А

Інформація про цільову аудиторію, цінову політику та програми курсів
для персоналу закладів ресторанного господарства

Цільова аудиторія тренінгу	Керівники підприємства, менеджери, адміністратори	Навчання офіціантів технікам продажів
Мета тренінгів	Ознайомлення та впровадження правил та методик продажів у ресторанах, підвищення сум середніх чеків	
Форми навчання	групові	індивідуальні
Документ після закінчення	Сертифікат студії «Тренд»	
Кількість годин та вартість навчання	7 чоловік 6 астрономічних годин 1290 грн. 2 чоловіки 5 астрономічних годин 1450 грн.	1 чоловік 5 астрономічних годин 1850 грн.
Заняття на території замовника	3 і більше чоловік – вартість обговорюється із замовником	2 чоловіки - 1600 грн 1 чоловік - 2050 грн
Програма занять	«З чого починаються продажі» «Види продажів: основні підходи» «Спілкування з гостем, основні етапи» «Психотипи гостей» «Як сформувати довіру гостя» «Сервіс як частина продажів» «Як презентувати страви»	
Програма занять	«Коли робити додаткові пропозиції» «Як приймати заперечення та скарги від клієнта»	
Контакти 0634673465 0671864605	Адреса: м. Київ, пр-т Степана Бандери 21, оф. 607	Сайт https://trend-ua.club/trening-prodazhi-v-restorani.html

ДОДАТОК Б



Рис. Б1 Алгоритм роботи за технологією «Foodpairing»
Джерело: складено автором на основі інтернет-ресурсів

ДОДАТОК В

Переваги технології «Cook & Hold»

<p>низькотемпературна обробка продуктів – мінімальні втрати ваги продукту при приготуванні</p>	<p>функція автоматичного переходу в режим зберігання після завершення фази приготування дозволяє ефективно використовувати печі вночі, завантажуючи продукти увечері та отримуючи готові вранці;</p>
<p>опціональна функція копчення дозволяє робити як гаряче, так і холодне копчення, а також просто додавати ароматні відтінки диму будь-якій страві.</p>	<p>вкрай низьке споживання електрики – потужність печей не перевищує 2,8 кВт</p>
<p>низькотемпературні печі можуть бути використані для зберігання продуктів у режимі теплової шафи. При цьому за рахунок повної герметичності камери продукти не втрачають вагу та не сохнуть</p>	<p>невисокі вимоги до сировини - технологія томлення в низькотемпературній печі дозволяє отримувати страви високої якості з недорогої сировини.</p>

Джерело: складено автором на основі інтернет-ресурсів

ДОДАТОК Г

Переваги технології Переваги технології «Cook & Hold»

Одночасно можливо готувати різні страви

Швидко охолоджувати приготовані страви
до +1- +4 градусів.

Збільшення терміну придатності приготованих
страв від 5 до 21 доби до подачі на стіл

ДОДАТОК Д
ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТКА №1

Салат «Диньовий рай»

(назва страви, виробу)

Найменування сировини	Витрата сировини на одну порцію (г)		Технологічні вимоги до основної сировини
	Вага бруutto (г)	Вага нетто (г)	
Диня мускусна	60	58	Ціла, чиста, без пошкоджень, не зів`яла, без ознак захворювання та псування.
Диня медова	60	58	Ціла, чиста, без пошкоджень, не зів`яла, без ознак захворювання та псування.
Цибуля червона	15	15	Ціла, чиста, без пошкоджень, не зів`яла, без ознак захворювання та псування.
М`ята (листя)	15	15	Світло-зеленого кольору Ціла, чиста, без пошкоджень, не зав`яла без ознак захворювання та псування
Свіжий сік лимону	20	20	Світлий, має приємний запах лимону.
Сир Фета	30	30	Білий, має молочний запах
Кедрові горіхи	20	20	Цілий, без пошкоджень, без ознак псування
Чері	20	20	Свіжі, чисті, без пошкоджень
Олія	15	15	Свіже, без стороннього запаху
Гірчиця	10	10	Свіжа, без сторонніх запахів
Сіль	2	2	
Вихід	256	253	

Джерело: складено автором

Технологія приготування страви

Диню медову та мускатну очищуємо від шкіри та нарізаємо середнім кубиком або робимо кульки. Червону цибулю нарізаємо напівкільцями та заливаємо окропом на 3 хвилини, щоб позбутися гіркового присмаку. М`яту миємо та відділяємо листя від стовбура. Сир фета нарізаємо середнім кубиком. Чилі нарізаємо. Олію поєднуємо з соком лимону, гірчицею і збиваємо блендером. Всі нарізані інгредієнти з`єднуємо, додаємо сіль, заправляємо соусом. При подачі посипаємо горіхами.

Характеристика готової страви

Зовнішній вигляд – готовий салат, заправлений соусом та прикрашений горішками.

Смак та запах – приємний, ніжний; який відповідає запаху інгредієнтів.

Подають – у великому салатнику.

Чим можна замінити м`яту: кінзою, руколою або селерою, салат можна доповнити кубиками кавуна чи персика.

Продовження дод. Д

КАЛЬКУЛЯЦІЙНА КАРТОЧКА № 1

Назва страви Салат «Диньовий рай»

№	Назва продуктів	Норма гр..	Ціна грн. за 1 кг	Сума за порцію грн	Ціна з націнкою 200% грн
1	Диня мускусна	0,58	50	2,9	5,80
2	Диня медова	0,58	55	3,19	6,38
3	Цибуля червона	0,15	15	0,25	0,5
4	М'ята (листя)	0,15	100	1,5	3,00
5	Свіжий сік лимону	0,20	30	0,6	1,2
6	Сир Фета	0,30	65	1,95	3,9
7	Кедрові горіхи	0,20	120	2,4	4,8
8	Чері	0,20	80	1,6	3,2
9	Олія	0,15	60	0,9	1,8
10	Гірчиця	0,10	20	0,2	0,4
11	Сіль	0,2	30	0,6	1,2

Загальна вартість на 1 страву _____ 16,10

Продажна ціна однієї страви __ на націнкою 200% _____ 32,18

ДОДАТОК Ж

Ефективність пропозицій щодо удосконалення інноваційного розвитку ресторану «Grusha Georgia»

Захід	Спрямованість заходу	Витрати	Результати	Ефект
Застосування сугестивних технологій маніпулятивного впливу	Розвиток фахових компетентностей колективу закладу щодо ефективних продажів	1450 грн на одну особу	Покращення ефективності продажів	Зростання доходу ресторану
Технологічний напрям: внесення змін у технологію приготування страв: «Foodpairing», «Cook & Hold», «Long Life Fresh Food»	Розробка авторських неповторних страв із незвичним інтегруванням смаків, скорочення витрат на електроенергію, економія часу співробітникам кухні, мінімізація втрат продукту під час приготування зменшити відходів, збільшення термін придатності продуктів	Вкладень не вимагає, все необхідне обладнання вже є	Покращення ефективності продажів	Приріст доходів та прибутку
Розробка та впровадження нових фірмових страв	Розширення асортименту	16.10 грн на 1 страву	Прибуток з одного салату 16.08 грн.	Приріст доходів та прибутку

Джерело: складено автором за даними закладу