

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ЗАКЛАДАХ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

(назва теми)

Виконав: студентка 4 курсу, групи ГФ-111
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-
ресторанна справа

КЛЕЦКО А.С.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУКЛІНА Т.С.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«17» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

КЛЕЦКО Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Використання інформаційних систем у закладах ресторанного господарства

керівник роботи (проекту) КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.,

затвердженні наказом вищого навчального закладу від «16» лютого 2024 року № 34

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань використання інформаційних систем у закладах ресторанного господарства, організації обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Розділ 1. Стан і тенденції розвитку ресторанного господарства в сучасних умовах.

Розділ 2. Аналіз діяльності мережі ресторанів японської кухні «СУШИЯ».

Розділ 3. Вдосконалення інформаційних систем в ресторані «СУШИЯ».

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

11 таблиць, 3 рисунки

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	21.03.2025	09.04.2025
2	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	10.04.2025	25.04.2025
3	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	26.04.2025	10.05.2025
Нормо-контроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.	28-30.05.2025	

7. Дата видачі завдання 17.02.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	11-20.11.2024	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.11.2024-10.02.2025	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	21.12.2024-31.01.2025	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.02-20.03.2025	виконано
5	Виконання першого розділу	21.03.2025-09.04.2025	виконано
6	Виконання другого розділу	10.04-25.04.2025	виконано
7	Виконання третього розділу	26.04-10.05.2025	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	11-20.05.2025	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	21.05-25.05.2025	виконано
10	Перевірка роботи керівником	21.03-30.05.2025	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-13.05.2025	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-31.05.2025	виконано
13	Подання роботи на кафедру	01.06.2025	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	05-30.06.2025	виконано

Студент

_____ (підпис)

КЛЕЦКО А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

КУКЛІНА Т.С.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Війна в Україні суттєво вплинула на розвиток ресторанного бізнесу: багато закладів переформатували свою діяльність, зіткнулися з проблемами логістики, втратили частину клієнтів або вимушені були оптимізувати витрати. Водночас, складні економічні умови стимулюють ресторани до інноваційного підходу у веденні бізнесу, що передбачає цифровізацію процесів, підвищення ефективності управління та автоматизацію обліку.

Одним із ключових інструментів для підвищення конкурентоспроможності ресторанів є впровадження сучасних інформаційних систем. Використання таких технологій дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, а й забезпечити точний контроль витрат, аналітику продажів, управління персоналом та інтеграцію з сервісами доставки.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження інформаційних систем, які використовуються у закладах ресторанного господарства. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: досліджено сучасні інформаційні системи, які застосовуються у сфері громадського харчування; проаналізовано діяльність мережі ресторанів «СУШИЯ», оцінено її економічні показники та використання інформаційних технологій; наведено рекомендації щодо вдосконалення інформаційних систем у ресторанах «СУШИЯ» та обґрунтовано управлінські заходи їх впровадження.

Об'єктом дослідження є підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження є впровадження та вдосконалення інформаційних систем у ресторанному бізнесі на прикладі мережі «СУШИЯ».

Методи дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел; економічний аналіз; порівняльний аналіз інформаційних систем; методи

системного підходу.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які присвячені галузі ресторанного господарства, результати власних досліджень.

Практичне значення. Результати цього дослідження мають практичну цінність для керівників закладів ресторанного господарства, власників ресторанів та менеджерів, які відповідають за операційну ефективність закладів громадського харчування для оптимізації бізнес-процесів, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, зниження витрат на персонал та продукти.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки-2025» в квітні 2025 р. в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Інформаційні системи у закладах ресторанного господарства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (38 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, основний зміст роботи викладено на 64 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 3 рисунки.

АНОТАЦІЯ

Клецко А.С. Використання інформаційних систем у закладах ресторанного господарства.

Робота присвячена дослідженню використання інформаційних систем у закладах ресторанного господарства. У роботі проаналізовано стан ресторанного господарства, його ролі у сфері гостинності, впливу війни на ресторанний бізнес та огляду сучасних інформаційних систем. Проведено аналіз діяльності мережі ресторанів японської кухні «СУШИЯ», оцінку її економічного стану та характеристику використаних інформаційних систем. Надано рекомендації щодо вдосконалення інформаційних систем у ресторані

«СУШИЯ» з обґрунтуванням оптимальних технологічних рішень та управлінських заходів їх впровадження. Результати цього дослідження мають практичну цінність для керівників закладів ресторанного господарства, власників ресторанів та менеджерів, які відповідають за операційну ефективність закладів громадського харчування для оптимізації бізнес-процесів, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, зниження витрат на персонал та продукти.

Ключові слова: ресторанний бізнес, індустрія гостинності, автоматизація, інформаційні системи, управління рестораном, цифровізація, облік витрат, аналітика продажів, сервіс доставки, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Kletsko A.S. The Use of Information Systems in Restaurant Enterprises.

This study is dedicated to researching the use of information systems in restaurant enterprises. The paper analyzes the state of the restaurant industry, its role in the hospitality sector, the impact of war on the restaurant business, and provides an overview of modern information systems. An analysis of the operations of the «SUSHIYA» Japanese restaurant chain is conducted, assessing its economic condition and the characteristics of the implemented information systems. Recommendations are provided for improving information systems in the «SUSHIYA» restaurant, with a justification of optimal technological solutions and management measures for their implementation. The results of this study have practical value for restaurant managers, business owners, and operational managers responsible for optimizing business processes, increasing customer service speed, and reducing costs associated with staff and products.

Keywords: restaurant business, hospitality industry, automation, information systems, restaurant management, digitalization, cost accounting, sales analytics, delivery service, competitiveness.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

вул. – вулиця

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

од. – одиниця

р. – рік

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. – тисяча

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	12
1.1. Роль і місце ресторанного господарства в сучасній індустрії гостинності	12
1.2. Вплив війни на ресторанний бізнес	15
1.3. Аналіз інформаційних систем закладів ресторанного господарства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ЯПОНСЬКОЇ КУХНІ «СУШІЯ»	32
2.1. Загальна характеристика закладу ресторанного господарства «СУШІЯ»	32
2.2. Економічний аналіз діяльності закладу ресторанного господарства «СУШІЯ»	39
2.3. Інформаційні системи в ресторані «СУШІЯ»	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В РЕСТОРАНІ «СУШІЯ»	49
3.1. Обґрунтування оптимальних інформаційних систем для задоволення потреб ресторану «СУШІЯ»	49
3.2. Управлінські заходи з впровадження інформаційної системи в «СУШІЯ»	51
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Сучасний ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших галузей економіки, яка безперервно адаптується до змін ринку, технологічного прогресу та споживчих уподобань. У сучасних умовах індустрія гостинності відіграє важливу роль у формуванні культури харчування, розвитку сервісу та створенні робочих місць.

Війна в Україні суттєво вплинула на розвиток ресторанного бізнесу: багато закладів переформатували свою діяльність, зіткнулися з проблемами логістики, втратили частину клієнтів або вимушені були оптимізувати витрати. Водночас, складні економічні умови стимулюють ресторани до інноваційного підходу у веденні бізнесу, що передбачає цифровізацію процесів, підвищення ефективності управління та автоматизацію обліку.

Одним із ключових інструментів для підвищення конкурентоспроможності ресторанів є впровадження сучасних інформаційних систем. Використання таких технологій дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, а й забезпечити точний контроль витрат, аналітику продажів, управління персоналом та інтеграцію з сервісами доставки.

Особливої актуальності ця тема набуває для мережевих ресторанів, які мають високий обсяг продажів і складну систему управління. Дослідження процесу вдосконалення інформаційних систем у мережі ресторанів «СУШИЯ» дозволить розробити ефективні управлінські рішення для покращення діяльності закладу та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Проблематику розвитку ресторанного бізнесу, зокрема впровадження інформаційні системи та технології, досліджували такі науковці, як М. Мальська, П'ятницька О Кукліна Т., Носенко М. та інші.

Метою роботи є дослідження інформаційних систем, які використовуються у закладах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких

завдань:

1. Дослідити сучасні інформаційні системи, які застосовуються у сфері громадського харчування.
2. Провести аналіз діяльності мережі ресторанів «СУШИЯ», оцінити її економічні показники та використання інформаційних технологій.
3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення інформаційних систем у ресторанах «СУШИЯ» та обґрунтувати управлінські заходи їх впровадження.

Об'єктом дослідження є підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – впровадження та вдосконалення інформаційних систем у ресторанному бізнесі на прикладі мережі «СУШИЯ».

У процесі роботи використано такі методи дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел щодо сучасного стану ресторанного бізнесу; економічний аналіз діяльності мережі «СУШИЯ»; порівняльний аналіз інформаційних систем, що використовуються в ресторанному господарстві; методи системного підходу для розробки управлінських заходів щодо вдосконалення інформаційних систем у ресторанах мережі «СУШИЯ».

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які присвячені галузі ресторанного господарства, результати власних досліджень.

Практична значимість. Результати цього дослідження мають практичну цінність для керівників закладів ресторанного господарства, власників ресторанів та менеджерів, які відповідають за операційну ефективність закладів громадського харчування для оптимізації бізнес-процесів, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, зниження витрат на персонал та продукти.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки-2025» в квітні 2025 р. в

Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Інформаційні системи у закладах ресторанного господарства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (38 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, основний зміст роботи викладено на 64 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Роль і місце ресторанного господарства в сучасній індустрії гостинності

Сучасний ресторанний бізнес сприймається як один із найперспективніших і прибуткових напрямів підприємницької діяльності. Однак цей сегмент ринку вирізняється високим рівнем складності через значний вплив людського фактора, що охоплює різноманітні аспекти – від роботи персоналу та стабільності постачання до посилення конкуренції. Протягом останніх десятиліть в Україні значно змінилося ставлення споживачів до відвідування ресторанів: вони перестали бути виключно місцем для урочистих подій і перетворилися на частину повсякденного життя.

Зростання популярності харчування поза домом стимулює розвиток ресторанного господарства. Спостерігається активне відкриття нових закладів із різними форматами обслуговування, впровадження інноваційних технологій (наприклад, електронних меню, систем QR-кодування) та розширення спектра послуг. Така тенденція сприяє диверсифікації пропозицій у сфері громадського харчування, підвищенню рівня сервісу та якості продукції.

За період незалежності України відбулося значне переформатування структури ресторанного господарства. Комерційна орієнтація підприємств зумовила скорочення кількості закладів громадського харчування, які раніше функціонували при установах освіти, медицини, промислових підприємствах і курортних комплексах. Натомість на ринку з'явилася більша кількість ресторанів, кафе, барів і закладів швидкого харчування, що орієнтуються на ширшу аудиторію споживачів. Це також призвело до зменшення масштабів діяльності фабрик-кухонь та фабрик-заготівель, які раніше постачали готову

продукцію підприємствам громадського харчування.

Серед основних тенденцій останніх років – зростання популярності мережевих закладів швидкого харчування. В Україні активно розширюються як міжнародні бренди (McDonald's, KFC, Salateira), так і національні мережі, зокрема Fast Food Systems («Піца Челентано», «Картопляна Хата», «ЯПІ»), Пузата Хата, FreshLine, Tarantino Family. Швидке харчування стає доступним у більшості великих міст, що сприяє розширенню ринку ресторанних послуг.

Водночас, відповідно до світових тенденцій, серед молоді поширюється мода на здорове харчування, що стимулює відкриття закладів, орієнтованих на органічні продукти, фітнес-меню та збалансоване харчування. Крім того, підвищена вимогливість споживачів, особливо в сегменті преміального ресторанного бізнесу, спричиняє появу інноваційних гастрономічних концепцій, таких як ф'южн-кухня, молекулярна кухня та авторські інтерпретації традиційних страв.

За останні роки в Україні значно зросла популярність закладів, що спеціалізуються на кухнях різних країн світу, зокрема італійської, французької, тайської та японської. Особливий інтерес викликають ресторани японської кухні, що пояснюється популярністю суші та ролів серед українських споживачів. Це стимулювало розвиток національних мереж таких, як «СУШІЯ», «Мураками», «Fujiwara Yoshi», «Кіото», «ЯпонаХата» та інших. Запровадження послуг доставки суші додатково підвищило конкурентоспроможність таких закладів, особливо під час пандемії COVID-19, коли попит на доставку їжі зріс.

Ще одним перспективним напрямом у ресторанному бізнесі є розвиток кав'ярень та мобільних точок продажу напоїв. Вони можуть мати як формат стаціонарних закладів із затишним інтер'єром і розширеним меню, так і формат міні-кав'ярень або кав'ярень «to go», що пропонують споживачам швидке обслуговування та зручність.

Окремий сегмент займають паби та пивні бари, які здобули популярність завдяки поєднанню культури споживання напоїв із

трансляціями спортивних подій або тематичними заходами. З метою приваблення клієнтів деякі з таких закладів організують пивні фестивалі, що нагадують традиційний німецький Октоберфест.

У сфері туристичного ресторанного бізнесу розвиваються концептуальні та тематичні ресторани, які надають не тільки гастрономічні послуги, а й унікальний досвід для відвідувачів. Найбільше таких закладів зосереджено у Львові, де створено понад 30 тематичних ресторанів, об'єднаних у мережу «!Фест» («Криївка», «Мазох-кафе», «Гасова лампа», «Львівська реберня» тощо).

Значного поширення набули ресторани, розташовані при готелях, які працюють за принципом «шведського столу». Цей формат є привабливим як для туристів, так і для місцевих мешканців, оскільки дозволяє за фіксовану плату отримати доступ до широкого вибору страв.

Ще одна позитивна тенденція останніх років – активний розвиток замських ресторанів, які пропонують просторі літні тераси, альтанки, дитячі майданчики та спеціалізуються на організації банкетів і святкових заходів. Вони приваблюють клієнтів не лише нижчими цінами порівняно з міськими закладами, а й можливістю відпочинку на природі.

Отже, ресторанний бізнес в Україні продовжує активно розвиватися, адаптуючись до нових викликів і споживчих тенденцій. Впровадження інновацій, пошук унікальних концепцій та удосконалення сервісу є ключовими факторами успіху у цій конкурентній сфері.

1.2. Вплив війни на ресторанний бізнес

Попри складні обставини, спричинені повномасштабною війною, український ресторанний бізнес демонструє стійкість і здатність до адаптації. Хоча сфера громадського харчування не була готова до таких викликів, значна частина підприємств змогла трансформувати свою діяльність та знайти нові ринки збуту [17].

З початком вторгнення офіційна статистика щодо ресторанної індустрії перестала публікуватися, що ускладнює оцінку поточного стану ринку. Проте, виходячи з аналізу загальної економічної ситуації та зміни регіональної структури країни, можна припустити значне зменшення кількості ресторанів у зонах бойових дій та на тимчасово окупованих територіях. Відсутність стабільного постачання, руйнування інфраструктури та евакуація населення призвели до масового закриття закладів у таких областях, як Луганська, Донецька, Харківська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська, Київська, Сумська та Чернігівська.

У регіонах, що не зазнали активних бойових дій, ситуація виглядає більш стабільною. Особливо це стосується західних областей України, куди перемістилася значна частина як споживачів, так і самих бізнесів. Основну клієнтську базу тут формують внутрішньо переміщені особи (ВПО) та релоковані підприємства, що сприяло розвитку нових закладів та зміні ресторанної культури в цих регіонах.

Щодо прибутковості ресторанного бізнесу, то після початку війни 34,2% підприємств зазнали збитків через скорочення попиту, проблеми з логістикою та підвищені операційні витрати [18]. Проте деякі заклади змогли швидко адаптуватися до нових умов завдяки впровадженню гнучких бізнес-моделей, нових каналів збуту (доставка, співпраця з волонтерами, благодійні ініціативи) та оптимізації витрат.

Для виживання та ефективного функціонування в умовах війни ресторани заклади застосовують різні стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та покращення конкурентних позицій. Дослідники виокремлюють чотири ключові напрями адаптації ресторанного бізнесу в кризовий період:

1. Диверсифікація бізнес-моделі: впровадження доставки їжі як основного або додаткового каналу продажів; орієнтація на формати "to go" (кава, снеки, їжа на виніс); відкриття невеликих точок із мобільним та швидким обслуговуванням.
2. Оптимізація витрат. Скорочення витрат на оренду великих приміщень

та перехід на менші локації. Використання локальних постачальників для зниження логістичних витрат. Перехід на скорочене меню, що зменшує витрати на складські залишки.

3. Інтеграція цифрових технологій. Використання інформаційних систем для контролю обліку, продажів та оптимізації бізнес-процесів. Впровадження онлайн-замовлень через сайти та мобільні додатки. Автоматизація взаємодії з клієнтами через CRM-системи, чат-боти, електронні меню.
4. Соціальна відповідальність і підтримка армії. Взаємодія з волонтерськими ініціативами (годування військових, ВПО, медичних працівників). Участь у благодійних програмах для підтримки населення в кризових регіонах. Залучення персоналу із числа переселенців для збереження робочих місць.

Попри складні обставини, ресторанний бізнес України продовжує функціонувати та розвиватися завдяки гнучкості та інноваційним підходам до ведення бізнесу. Основними викликами залишаються зміна регіональної структури, скорочення платоспроможного попиту та нестабільність логістики, проте заклади, які змогли адаптуватися до нових умов, отримали шанс не лише вижити, а й посилити свої позиції на ринку.

Подальший розвиток галузі залежатиме від ефективності впровадження сучасних технологій, оптимізації ресурсів та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (див. рис. 1.1).

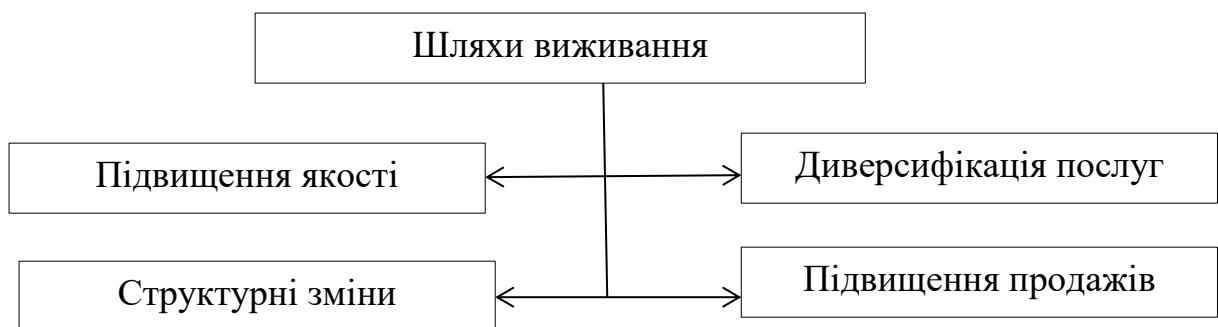


Рис. 1.1 – Шляхи виживання підприємств ресторанної індустрії в умовах війни [9]

Одним із ключових шляхів підвищення економічної ефективності ресторанної індустрії є реструктуризація послуг. Окрім покращення якості обслуговування та впровадження новітніх технологій, вона передбачає оптимізацію витрат, удосконалення бізнес-моделі та розширення продуктової лінійки. Це дозволяє адаптувати діяльність закладів до кризових умов війни та створює можливості для довгострокового розвитку ресторанного сектору [19].

Основні напрямки реструктуризації ресторанного бізнесу

До процесу реструктуризації ресторанних послуг можна віднести кілька стратегічних підходів, спрямованих на оптимізацію роботи закладів:

- Переформатування діяльності шляхом виділення або реєстрації окремих підрозділів і філій як автономних суб'єктів господарювання.
- Закриття збиткових закладів або їх трансформація у формат доставки чи мобільних точок.
- Раціональне використання наявних приміщень, включаючи здачу невикористаних площ в оренду для мінімізації фінансових витрат.

У 2022–2024 роках значна частина ресторанних підприємств зазнала фізичних руйнувань, особливо в регіонах, які постійно перебувають під обстрілами. Крім того, порушення логістичних ланцюгів створило труднощі у постачанні продуктів і товарів для закладів харчування. З цієї причини доцільним кроком у процесі реструктуризації є оренда приміщень у менш ризикованих регіонах, що дозволяє зберегти бізнес та забезпечити стабільне функціонування закладів.

Фінансовий аспект реструктуризації ресторанного бізнесу

Однією з головних проблем ресторанної сфери під час війни є інфляція та подорожчання витрат на ведення бізнесу. Це проявляється у зростанні цін на інгредієнти, оренду, комунальні послуги та оплату праці персоналу. Для подолання фінансових труднощів ресторани застосовують такі підходи:

- Модифікація меню шляхом заміни дорогих інгредієнтів на більш доступні альтернативи або скорочення асортименту страв.

- Оптимізація чисельності персоналу та впровадження багатофункціональних ролей для співробітників.
- Динамічне ціноутворення, що передбачає коригування вартості страв відповідно до поточної економічної ситуації.
- Пошук нових постачальників для мінімізації витрат на продукти та сировину.

Одна з основних проблем ресторанного бізнесу під час війни – дефіцит кадрів. Велика кількість фахівців виїхала за кордон або змінила сферу діяльності, що створює труднощі у забезпеченні роботи закладів.

Серед можливих способів подолання кадрової кризи:

1. Навчання та підготовка молодих фахівців для забезпечення ринку новими кваліфікованими кадрами.
2. Залучення іноземних працівників через спрощення процедур трудової імміграції.
3. Оптимізація роботи персоналу, що включає перехід на багатозадачні ролі та скорочення кількості працівників на зміні.

Через системні атаки на енергетичну інфраструктуру України у 2022–2024 роках ресторани підприємства стикнулися з постійними відключеннями електроенергії, що значно ускладнило їхню роботу.

Для забезпечення стабільної діяльності ресторани впроваджують альтернативні джерела енергії [15]:

- Геліосистеми – використання сонячної енергії для підігріву води та опалення приміщень.
- Твердопаливні котли, які забезпечують автономне опалення закладів.
- Біопаливо як екологічна альтернатива традиційним енергоносіям.
- Електрогенератори, що забезпечують резервне живлення у разі відключення електроенергії.

Одним із ключових трендів ресторанного ринку є зростання онлайн-продажів і популярність доставки їжі. Це зумовлено скороченням кількості

відвідувачів у фізичних закладах та переходом клієнтів до цифрового формату замовлень.

Серед стратегій, які дозволяють адаптувати ресторанний бізнес до нових умов:

- Розширення послуг доставки та самовивозу для утримання клієнтської бази.
- Розробка мобільних додатків для оптимізації процесу замовлення та взаємодії з клієнтами.
- Персоналізація маркетингових стратегій, що передбачає аналіз уподобань клієнтів і розробку індивідуальних пропозицій.

Інтернет-реклама як інструмент розвитку ресторанного бізнесу

Через соціальну ізоляцію та обмеження фізичних контактів цифровий маркетинг стає основним каналом просування ресторанів.

Серед найбільш ефективних інструментів інтернет-реклами [11]:

1. Контекстна реклама в Google – дозволяє залучати клієнтів, які активно шукають ресторани або послуги доставки їжі.
2. Банерна реклама – сприяє створенню впізнаваності бренду шляхом розміщення оголошень на сайтах, YouTube, у Gmail та мобільних додатках.
3. Ремаркетинг – таргетована реклама, яка з'являється користувачам, що раніше взаємодіяли з рестораном або його веб-сайтом.
4. Просування у соціальних мережах – ведення Instagram-акаунтів, Facebook-сторінок та створення привабливого контенту.
5. Співпраця з інфлюенсерами – залучення блогерів і ресторанних критиків для популяризації закладу.

Також важливим елементом є відгуки на платформах, таких як TripAdvisor та Google Maps, які впливають на репутацію ресторану та рівень довіри клієнтів.

Реструктуризація ресторанного бізнесу в умовах війни є необхідним кроком для виживання галузі та її подальшого розвитку. Оптимізація

ресурсів, перехід до нових бізнес-моделей, цифровізація процесів та впровадження альтернативних енергетичних рішень дозволяють зберегти стійкість ресторанів навіть у складних економічних умовах.

Ключові фактори успіху ресторанного бізнесу в сучасних реаліях включають ефективне використання онлайн-платформ, адаптацію до змін у споживчих вподобаннях, застосування технологій активних продажів та стратегічне планування розвитку закладу. У перспективі саме такі підходи допоможуть ресторанам зміцнити свої конкурентні позиції та продовжити успішну діяльність на українському ринку.

1.3. Аналіз інформаційних систем закладів ресторанного господарства

З кожним новим рестораном, що відкривається, рівень конкуренції на ринку зростає, що вимагає від власників більш ефективного використання ресурсів. У таких умовах для успішного ведення бізнесу необхідно вкладати кошти у розвиток та підтримку підприємства. Одним із найважливіших інструментів у цьому процесі є автоматизація ресторанного бізнесу.

Автоматизація стає невід'ємною складовою ресторанної індустрії, особливо коли власник передає управління менеджерам і делегує їм основні бізнес-процеси. Щоб забезпечити контроль та ефективність операцій, усі процеси повинні бути цифровими. Системи автоматизації допомагають структурувати діяльність ресторану, поділяючи її на логічні етапи, та зменшують залежність від людського фактора: виконання повторюваних операцій регулюється алгоритмами, а не суб'єктивними рішеннями персоналу [13].

Застосування автоматизованих систем у сфері громадського харчування забезпечує ряд переваг, зокрема прискорення обробки замовлень, покращення точності роботи персоналу, можливість ведення фінансового обліку та запобігання несанкціонованим маніпуляціям із фінансами. Крім того, автоматизація дозволяє проводити різноманітні маркетингові заходи,

такі як спеціальні пропозиції та знижки, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Сучасні інформаційні технології можна класифікувати за такими критеріями:

- спосіб реалізації в інформаційній системі;
- рівень охоплення управлінських завдань;
- види технологічних операцій, що виконуються;
- особливості користувацького інтерфейсу;
- варіанти використання мережевих технологій у роботі ресторану

[1].

Управління є основним компонентом будь-якої організаційно-виробничої системи, що забезпечує її ефективну діяльність. Система управління виконує такі ключові функції: планування, прогнозування, облік, аналіз, контроль та регулювання. У процесі управління здійснюється постійний обмін інформацією між структурними елементами системи, що дозволяє оцінювати її стан, визначати досягнення поставлених цілей і приймати відповідні рішення.

Автоматизована інформаційна система – це комплекс програмного та апаратного забезпечення, що використовується для збору, обробки та аналізу даних з метою підтримки управлінських рішень [2].

Таким чином, інформаційні системи є інструментами для збору, аналізу та обробки даних, що сприяють ефективному управлінню підприємством. Вони дозволяють не тільки оптимізувати операційну діяльність, але й допомагають керівникам аналізувати проблеми та розробляти стратегічні рішення.

Оскільки кожне підприємство має власні потреби, розрізняють кілька типів інформаційних систем відповідно до рівня управління:

1. Операційні системи – автоматизують базові операції, такі як продажі, платежі та облік.
2. Системи управління знаннями – зосереджені на обробці

документації та збереженні інформації.

3. Системи середнього рівня – використовуються для аналізу ефективності роботи закладу та ухвалення тактичних рішень.

4. Системи стратегічного рівня – допомагають керівництву оцінювати тенденції ринку, прогнозувати розвиток та розробляти довгострокові стратегії [3].

Автоматизовані системи управління рестораном можуть бути адаптовані до різних бізнес-моделей, допомагаючи вирішувати такі завдання, як контроль запасів, управління персоналом, бухгалтерський облік та аналітика продажів. Великі ресторани мережі часто використовують комплексні системи, які охоплюють всі ці функції, забезпечуючи централізоване управління всіма аспектами діяльності.

Новітні інформаційні технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Вони замінюють традиційні управлінські підходи, змінюючи сам принцип ведення бізнесу [5].

Ефективність підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від обробки та використання даних. Інформаційні системи дозволяють аналізувати споживчі переваги, оптимізувати роботу персоналу та прогнозувати попит, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Впровадження сучасних технологій у ресторанному бізнесі охоплює:

- Автоматизовані системи управління замовленнями (POS-системи).
- CRM-системи для аналізу поведінки клієнтів.
- Програми аналітики продажів для оптимізації меню та контролю витрат.
- Цифрові платформи для доставки їжі та мобільні додатки [9].

У країнах Західної Європи інформаційні технології є невід'ємною складовою ресторанного бізнесу, тоді як в Україні їх активне впровадження лише набирає обертів, надаючи підприємствам додаткові конкурентні

переваги.

Оцінити ефективність автоматизації можна шляхом порівняння витрат на її впровадження із приростом доходів підприємства. Одним із ефективних методів аналізу є система збалансованих показників, що дозволяє оцінити вплив інформаційних технологій на продуктивність ресторану [9].

Автоматизація дає можливість не лише підвищити швидкість обслуговування клієнтів, а й оптимізувати використання ресурсів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню прибутковості.

Застосування сучасних інформаційних технологій вимагає трансформації даних у знання, що стає основою для прийняття управлінських рішень. Цей процес є частиною концепції управління знаннями, яка допомагає підприємствам ефективно використовувати наявну інформацію.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у ресторанному бізнесі дозволяє оптимізувати операційні процеси, покращити якість обслуговування та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Автоматизація стає необхідною умовою для ефективного управління бізнесом, забезпечуючи кращий контроль фінансів, швидку обробку замовлень та ефективний розподіл ресурсів.

Ресторани, що активно використовують новітні інформаційні системи, мають значні переваги на ринку, оскільки можуть забезпечувати вищий рівень сервісу, точний облік ресурсів та ефективну роботу персоналу. В умовах цифровізації та швидкої зміни споживчих тенденцій впровадження автоматизації є ключовим фактором успіху сучасного ресторанного бізнесу.

Нові технологічні досягнення, які успішно використовуються в галузі ресторанного господарства, включають позиції наведені в таблиці 1.1 [19]:

Таблиця 1.1 – Склад технологічних досягнень

Досягнення	Спосіб використання
------------	---------------------

Приймання кредитних карток	Статистика свідчить, що клієнти, які користуються кредитними картками, здійснюють значно більше покупок. Транзакції зараз виконуються за кілька секунд, і клієнтам з картками стає все більше. Додатково, при оплаті кредитною картою не потрібно підписувати чек, і власник картки може передати її іншій особі для оплати рахунку.
Автоматизація технічного обладнання	Сучасне технічне обладнання, таке як POS комп'ютери, POS-системи, касові апарати, грошові ящики, принтери чеків, програмовані клавіатури, кнопки виклику офіціанта, сенсорні монітори, є необхідною складовою автоматизації кафе та ресторану.
Мобільні термінали	Бездротові мобільні термінали з'явилися для приймання платежів за банківськими картами. Ці термінали дозволяють обслуговувати клієнтів безпосередньо за столиками, чеки негайно виставляються на касі або реєстраторі. Також існує система радіовиклику офіціанта, яка дозволяє офіціанту негайно з'являтися при натисканні кнопки. Мобільні термінали дозволяють здійснювати замовлення безпосередньо біля столика, що спрощує процес обслуговування та прискорює передачу замовлень на кухню або в бар. Вони сприяють швидкій та ефективній обробці замовлень, створюючи при цьому особливий імідж ресторану.
Програмне забезпечення	Готові бізнес-схеми у вигляді програмного рішення допомагають мінімізувати ризики, забезпечуючи повну інтеграцію новітніх технологій обліку та обслуговування. Підприємства можуть вибирати програмне забезпечення, враховуючи конкретні особливості свого бізнесу та майбутні перспективи.
Інтелектуальні інформаційні системи	Розробка інтелектуальних інформаційних систем надає централізоване керування потоками даних і використовується для ефективного управління ресторанним бізнесом, забезпечуючи економію часу і коштів, а також чітку статистику діяльності закладу.

Сучасні комп'ютерні технології, адаптовані для ресторанного бізнесу, значно спрощують, прискорюють і оптимізують виконання рутинних завдань, що є невід'ємною частиною цієї сфери. Для автоматизації процесів у закладах громадського харчування сьогодні використовують різноманітні інформаційні системи, серед яких R-Keeper, IikoChain, UNISYSTEM Ресторан, X-КАФЕ, Microinvest Склад Pro та інші.

Ресторани, кафе, бари, клуби та готелі є не лише місцями для харчування, але й комфортними просторами для відпочинку. Проте організація роботи таких закладів потребує дотримання санітарно-гігієнічних норм, контролю обслуговування клієнтів, управління постачанням продуктів і фінансовими операціями. Автоматизація цих процесів стає необхідною через складність ручного контролю та зростання потреби у швидких рішеннях і мобільності персоналу [13].

Зручність автоматизованих систем очевидна як для власників бізнесу, так і для клієнтів. Вони забезпечують:

- Оперативні розрахунки з відвідувачами.
- Контроль за якістю обслуговування та дотриманням стандартів.
- Моніторинг наявності інгредієнтів на складі для уникнення нестачі продуктів.

Сучасні технології автоматизації в ресторанному бізнесі

Впровадження систем безготівкової оплати та програм лояльності відкриває нові можливості для розвитку ресторанної сфери. Співпраця із банками та інтеграція систем знижок і бонусів дозволяють не лише розширити клієнтську базу, а й покращити фінансовий облік.

Головною метою автоматизації є підвищення ефективності управління закладом, покращення якості обслуговування клієнтів та запобігання фінансовим порушенням. Автоматизовані системи повинні бути багатофункціональними, забезпечувати легке впровадження та зручність у використанні.

Одним із ключових підходів до автоматизації ресторанної діяльності є інтеграція системи планування ресурсів підприємства (ERP), що робить управління прозорішим та ефективнішим.

Оптимальним рішенням для автоматизації закладів громадського харчування є використання хмарних сервісів, які забезпечують віддалене управління бізнес-процесами, безпечне зберігання даних та зручний доступ із різних пристроїв [24].

Переваги хмарних рішень:

- Гнучкість налаштувань відповідно до потреб ресторану.
- Автоматичні оновлення та розширення функціоналу.
- Віддалений доступ до системи для керівництва.
- Економічність у порівнянні з традиційними програмами.

Системи автоматизації виконують такі завдання, як облік замовлень, касові операції, контроль складських запасів і персоналу.

Якщо ресторан має бар, система може включати контроль процесу приготування напоїв, управління акціями та знижками, ведення бухгалтерії та управління постачанням.

Деякі популярні хмарні сервіси для ресторанів включають SkyService, Poster та Presto [38].

SkyService POS – інноваційна система, що працює як у онлайн, так і офлайн режимах. Усі продажі синхронізуються із сервером при підключенні до Інтернету, а в разі його відсутності система продовжує працювати, зберігаючи всі дані.

Poster POS забезпечує автоматизацію роботи кафе, ресторанів і магазинів через фронт-офіс (робоче середовище для персоналу) та бек-офіс (панель управління для менеджерів).

Порівняння можливостей SkyService POS та Poster POS

Параметр	SkyService POS	Poster POS
Інтерфейс	Інтуїтивний, простий у використанні	Простий та зручний
Доступ до статистики	24/7 у мобільному додатку	Доступ через Poster Boss
Робота без Інтернету	Обмежена	Повна підтримка офлайн-режиму
Функціональність	Базова аналітика, складський облік	CRM, онлайн-каса, фінанси
Вартість обладнання	Доступна	Доступна за передплатою
Технічна підтримка	Висока	Активна підтримка користувачів

Недоліки SkyService POS:

- Відсутність розширених можливостей складського обліку.
- Немає підтримки терміналів для платежів та аналітики.
- Обмежений функціонал управління меню.

Недоліки Poster POS:

- Іноді виникають проблеми із синхронізацією облікових записів.
- Відсутність інструментів управління ролями користувачів.
- Немає можливості виставлення рахунків та управління бронюванням.

Перспективи розвитку ресторанного бізнесу через автоматизацію

З огляду на сучасні виклики, розвиток ресторанної сфери значною мірою залежить від цифрових технологій. Автоматизація дозволяє:

- Оптимізувати роботу персоналу.
- Мінімізувати фінансові ризики.
- Підвищити швидкість та якість обслуговування.
- Збільшити рівень лояльності клієнтів через системи бонусів і знижок.

З початком повномасштабної війни 34,2% ресторанів зазнали фінансових збитків через руйнування інфраструктури та зміни у попиті [13]. Зростання вартості продуктів і підвищення операційних витрат змусило багато закладів переглянути свої бізнес-моделі.

Одним із найефективніших шляхів адаптації стало перенесення бізнесу в онлайн-простір, що дозволяє забезпечити стабільні продажі через сервіси доставки та мобільні додатки.

Серед ключових інновацій:

- Автоматизовані системи обробки замовлень через мобільні застосунки.
- CRM-системи для управління клієнтською базою.
- Інтеграція з фінансовими сервісами для безпечних онлайн-розрахунків.

Висновки до 1 розділу

Автоматизація ресторанного бізнесу є невід'ємною частиною його розвитку. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє не лише оптимізувати роботу персоналу та підвищити якість обслуговування, а й сприяє економії ресурсів та мінімізації фінансових втрат.

Хмарні сервіси, інтеграція систем лояльності та аналітичні інструменти забезпечують гнучкість управління, дозволяючи ресторанам адаптуватися до кризових умов.

У майбутньому розвиток ресторанного бізнесу буде нерозривно

пов'язаний із цифровими рішеннями, що сприятиме його стабільності та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ЯПОНСЬКОЇ КУХНІ «СУШІЯ»

2.1. Загальна характеристика закладу ресторанного господарства «СУШІЯ»

«СУШІЯ» – це престижна мережа ресторанів, що спеціалізується на стравах японської кухні та представлена у різних районах Києва та інших містах України. Заклади забезпечують унікальний гастрономічний досвід, пропонуючи клієнтам вишукані страви, приготовані з найкращих інгредієнтів.

Ресторани працюють щоденно з 10:00 до 22:00, гарантуючи відвідувачам високоякісну та свіжу продукцію, основою якої є маринована та охолоджена риба. Гості можуть насолоджуватися відкритою кухнею у форматі «Openspace», спостерігаючи за процесом приготування замовлених страв.

Основна концепція мережі передбачає не лише витончені смаки, але й високу якість сервісу. Заклади прагнуть створити атмосферу, що залишає у клієнтів приємні враження та бажання повернутися знову [33].

Кожен працівник у ресторані виконує чітко визначені обов'язки, що відповідають його посаді. Наприклад:

- Бармен-офіціант відповідає за зустріч відвідувачів, сервірування столів, ознайомлення з меню, надає рекомендації щодо вибору страв, приймає та подає замовлення, проводить розрахунок із клієнтами та прибирає використаний посуд.
- Сушисти є не лише експертами у виборі якісних продуктів, а й знавцями традиційних особливостей японської кухні. Вони володіють технікою обробки риби та мистецтвом гармонійного поєднання інгредієнтів для досягнення оптимального смакового балансу.
- Власник ресторану контролює роботу персоналу, здійснює ревізії

на кухні та перевіряє якість приготованих страв.

- Навчання працівників включає майстер-класи, тренінги та внутрішні обговорення, що можуть відбуватися як у межах ресторану, так і поза ним.

Документообіг у ресторані передбачає ведення договорів, рахунків-фактур та інших платіжних документів, а також контроль за їхнім оформленням та обліком. Це є ключовим аспектом стабільної роботи закладу.

Працівники мають право на відпустки, оплачувані святкові дні та додаткові бонуси за понаднормові години. Кожна посада супроводжується детальною посадовою інструкцією, що містить опис функціональних обов'язків, відповідальності та прав [33].

Згідно з вимогами національного законодавства, ресторан «СУШІЯ» веде оперативний, бухгалтерський та податковий облік, що гарантує дотримання фінансової дисципліни та відповідність чинним нормативним актам.

Дизайн закладів та уніформа персоналу гармонійно поєднують елементи японської культури, створюючи особливу атмосферу, що підкреслює естетику та якість сервісу (див. дод. А).

Перший ресторан «СУШІЯ» відкрився у Києві в 2006 році, і з того часу мережа динамічно розвивається, постійно вдосконалюючи меню та стандарти обслуговування. Станом на сьогодні в Україні працює 21 заклад, що підтверджує стабільне зростання популярності бренду (див. рис. 2.1).

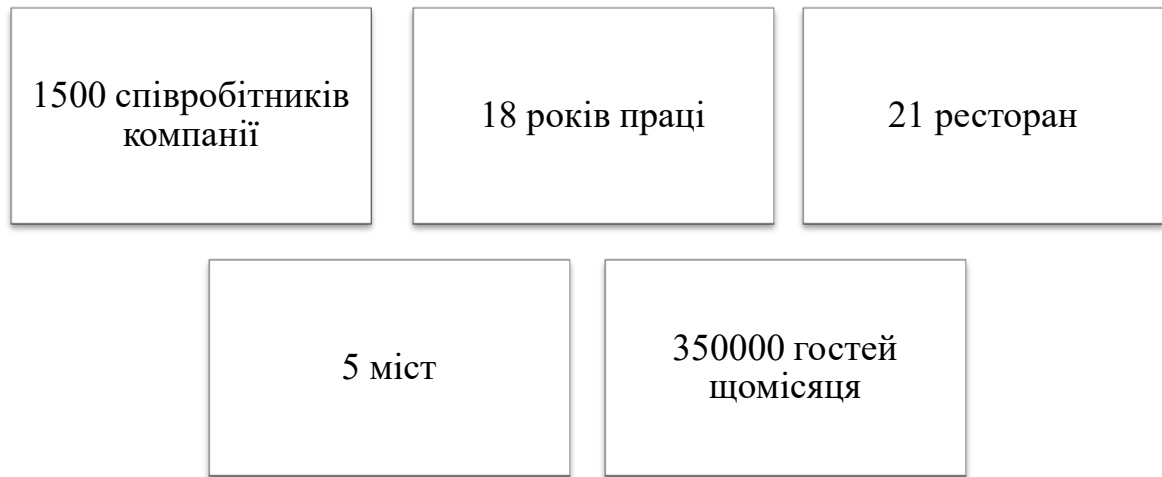


Рис. 2.1 – Загальні дані про «СУШИЯ»

Під меню кожного закладу в кожному окремому місті (десь ширше асортимент, десь скромніше) «СУШИЯ» сформовано інтернет-сторінку зі своєю службою підтримки (<https://sushiya.ua/>), яка буде формувати та виконувати замовлення. Загальний вигляд сайту представляє собою лендінг (односторінкова версія сайту). Зверху сторінки розташовано емблему «СУШИЯ» – це надпис поруч з обличчям у вигляді ролу. Сторінка виконана в світлому кольорі з великою кількістю позицій по меню (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз меню «СУШИЯ» з сайту

Найменування	Кількість варіантів	Вартість, грн.
Роли	61	89 – 449
Сети	16	554 – 3020
Філа шаурма	4	285 – 367
Лосось та суші	8	69 – 289
Гарячі страви	10	115 – 395
Салати	8	95 – 295
Закуси	9	65 – 449
Супи	12	75 – 295
Бізнес-ланч	14	35 – 289
Десерти	2	97 – 129
Напої	27	45 – 650

У мережі ресторанів «СУШІЯ» діє вигідна пропозиція для клієнтів, які бажають скористатися послугою самовиносу. При оформленні замовлення на сайті з функцією «самовиніс» у будь-якому ресторані мережі відвідувач отримує знижку 10% на страви з основного меню.

Умови акції:

- Знижка не поєднується з іншими акціями, спеціальними пропозиціями або програмами лояльності.
- Пропозиція діє на всі позиції основного меню, за винятком додаткових наборів (соєвий соус, імбир, васабі), сертифікатів, добавок, бізнес-ланчів, сетів суші, товарів розділу «Сушия маркет», алкогольних напоїв тощо.
- До кожного ролу додається один безкоштовний комплект (імбир, васабі, соєвий соус).
- До суші-наборів входить три порції соєвого соусу, 30 г імбиру та 15 г васабі, які пакуються в один контейнер.
- Для суші (нігірі, гунканів) безкоштовний комплект соусів та добавок не передбачений.

Ефективність виробничих процесів у ресторанній сфері безпосередньо залежить від технологічного оснащення. Особливо це актуально для закладів японської кухні, де точність, швидкість та дотримання санітарних норм є ключовими факторами.

Використання професійного обладнання дозволяє:

- Підтримувати стабільну якість страв.
- Зменшити втрати сировини.
- Оптимізувати виробничі витрати.

Мережа «СУШІЯ», як один із провідних представників японської кухні в Україні, активно впроваджує сучасні технології для забезпечення високих стандартів обслуговування та продукції.

Технологічний процес приготування суші потребує різного

устаткування, яке можна поділити на кілька груп:

1. Обладнання для варіння та обробки рису.
2. Обладнання для формування суші та ролів.
3. Холодильне устаткування.
4. Різальне обладнання.
5. Обладнання для термічної обробки.
6. Допоміжне обладнання.

У таблиці 2.2 представлено основне виробниче обладнання для ресторанів «СУШІЯ».

Аналіз основного технологічного обладнання

Рис є ключовим компонентом суші, тому його якість безпосередньо впливає на кінцевий результат. У ресторанах «СУШІЯ» використовуються автоматизовані рисоварки, що гарантують рівномірне приготування рису, контроль температури та оптимальну вологість.

Використовуване обладнання:

- Рисоварки Zojirushi – дозволяють готувати великі обсяги рису із забезпеченням стабільних характеристик.
- Міксери для рису Hoshizaki – сприяють рівномірному змішуванню рису з оцтовим маринадом, що покращує текстуру та смакові якості.

Таким чином, автоматизація технологічних процесів у ресторанах «СУШІЯ» допомагає оптимізувати робочий процес, підвищити якість продукції та забезпечити стабільність обслуговування.

Таблиця 2.2 – Основне виробниче устаткування для ресторану «СУШІЯ»

Назва обладнання	Функціональне призначення	Технічні характеристики
Рисоварка Zojirushi NP-НСС10ХН	Автоматичне варіння рису з підтримкою температурного режиму	Об'єм: 1,8 л, функція підтримки тепла, сенсорне управління
Міксер для рису	Автоматичне	Об'єм: 5 кг, час

Hoshizaki RM-401AG	змішування рису з оцтовим маринадом	змішування: 3 хв, корпус із нержавіючої сталі
Машина для формування ролів Suzumo SVR-NYA	Автоматичне нанесення рівномірного шару рису на норі	Продуктивність: до 300 ролів/год., сенсорне керування
Холодильна вітрина Hoshizaki HNC-150BE-L	Зберігання свіжих продуктів при низькій температурі	Температурний діапазон: +2 °С до +5 °С, довжина: 1500 мм
Професійний ніж для суші Tojiro Shirogami Yanagiba	Точне нарізання риби, овочів та ролів	Довжина леза: 270 мм, матеріал: японська високовуглецева сталь
Індукційна плита Panasonic KY-T937VF	Швидке приготування гарячих страв (супи, теппан-які)	Потужність: 3,0 кВт, сенсорне управління
Соєвий диспенсер Yamato SD-200	Автоматичне дозування соєвого соусу	Об'єм резервуара: 2 л, точність дозування: ±1 мл

2. Обладнання для формування суші та ролів. Автоматизація процесу формування ролів дозволяє значно скоротити час приготування та забезпечити рівномірність страв. У «СУШИЯ» використовуються суши-роботи Suzumo, які дозволяють автоматично розподіляти рис на аркушах норі з ідеальною товщиною шару, що особливо важливо в умовах високого навантаження на кухню.

3. Холодильне устаткування. Оскільки свіжа риба та морепродукти мають короткий термін зберігання, важливо підтримувати оптимальні температурні умови. Використання охолоджувальних вітрин Hoshizaki забезпечує збереження свіжості інгредієнтів та зменшує ризик псування продуктів.

4. Різальне обладнання. Японські ножі для суші відіграють ключову роль у точному та чистому нарізанні риби та ролів. В ресторані «СУШИЯ» використовуються професійні ножі Tojiro Yanagiba, які дозволяють отримувати гладкі зрізи без руйнування текстури продуктів.

5. Обладнання для термічної обробки. Деякі страви японської кухні вимагають термічної обробки, наприклад, приготування теппан-які чи

гарячих ролів. У «СУШИЯ» використовуються індукційні плити Panasonic, що забезпечують рівномірне нагрівання та швидке приготування страв.

6. Допоміжне обладнання. Автоматизовані соєві диспенсери Yamato дозволяють точно дозувати соєвий соус, запобігаючи перевитраті продукту. Це особливо корисно для підтримки стабільної собівартості страв та зменшення харчових відходів.

Ефективне виробниче устаткування є запорукою успішного функціонування ресторанів японської кухні. Використання сучасних технологій у ресторані «СУШИЯ» дозволяє забезпечити високу продуктивність, стандартизовану якість страв та оптимізацію витрат. Автоматизація ключових процесів, таких як приготування рису, формування ролів та контроль температурних режимів, сприяє покращенню якості обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності ресторану.

У перспективі розвиток технологій та впровадження нових рішень, зокрема роботизованих систем подачі страв та штучного інтелекту для аналізу попиту, сприятиме подальшому вдосконаленню роботи ресторанів японської кухні.

В «СУШИЯ» розробили і чітко дотримуються чотирьох основних правил: свіжість, якість, користь і безпека [33].

У ресторанах мережі «СУШИЯ» діє система суворого контролю якості, яка охоплює всі етапи виробничого процесу. Відбір постачальників та підрядників здійснюється за комплексною процедурою оцінювання, що передбачає регулярні перевірки відповідності високим стандартам компанії.

Для забезпечення стабільної якості продукції «СУШИЯ» впровадила систему прямих поставок, яка протягом кількох років постійно вдосконалюється. Заклад безпосередньо імпортує 25 основних інгредієнтів із Норвегії, Китаю, Латвії, В'єтнаму та США. Обсяги прямого імпорту постійно зростають, що дозволяє не лише гарантувати свіжість і якість продуктів, але й оптимізувати собівартість страв завдяки закупівлям без посередників.

Японська кухня базується на максимальному збереженні натуральних

властивостей продуктів, адже більшість інгредієнтів проходять мінімальну термічну обробку. Саме тому абсолютна свіжість компонентів є критично важливим аспектом приготування страв.

Централізоване постачання продуктів у ресторани «СУШІЯ» здійснюється двічі на тиждень, що гарантує високу якість та безпеку сировини. Фрукти та овочі постачаються щодня, що забезпечує їхню максимальну свіжість та відповідність стандартам харчової безпеки.

Одним із найважливіших процесів у збереженні якості риби є шокове заморожування при $-30\text{ }^{\circ}\text{C}$. Така технологія, яка широко застосовується в Японії та інших країнах світу, дозволяє зберегти всі органолептичні та смакові властивості продукту, а також забезпечити його гігієнічну безпеку.

Японська кухня визнана однією з найздоровіших і найзбалансованіших у світі. Вона забезпечує оптимальне співвідношення білків, жирів і вуглеводів, що сприяє довголіттю та гарному самопочуттю.

Серед основних продуктів у раціоні японців – рис, який є джерелом складних вуглеводів, клітковини та калію, а також морепродукти, що містять високу концентрацію білків, вітамінів і мікроелементів. Більшість традиційних японських страв мають низьку калорійність, що дозволяє підтримувати енергетичний баланс без відчуття тяжкості.

Окрім корисних властивостей, важливу роль відіграє й естетика подачі. Протягом багатьох століть в Японії формувалися ідеальні пропорції інгредієнтів та особливі правила сервірування, що надає кожній страві гармонійний вигляд.

Безпека є одним із ключових пріоритетів ресторанної мережі «СУШІЯ». Компанія приділяє значну увагу захисту здоров'я клієнтів, постійно вдосконалюючи систему контролю якості.

У грудні 2015 року «СУШІЯ» стала першою мережею ресторанів в Україні, яка запровадила комплексну програму з харчової безпеки у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) – членом Групи Світового банку та провідним глобальним інститутом розвитку.

Програма передбачає:

- Ретельну перевірку всіх ресторанів мережі міжнародними експертами.
- Удосконалення системи моніторингу харчової безпеки.
- Контроль на всіх етапах виробництва – від отримання сировини до подачі страв клієнтам.

Таким чином, завдяки суворим стандартам контролю якості, сучасним методам збереження продуктів та дотриманню міжнародних норм, ресторани «СУШІЯ» забезпечують високий рівень безпеки, смакову стабільність та виняткову якість страв.

2.2. Економічний аналіз діяльності закладу ресторанного господарства «СУШІЯ»

Основним завданням фінансового управління ресторану «СУШІЯ» є досягнення стратегічних цілей, отримання стабільного фінансового результату та ефективного використання ресурсів. Для оцінки фінансового стану закладу проведено аналіз ключових показників, що відображають динаміку розвитку ресторану з урахуванням даних бухгалтерської звітності.

Детальне дослідження базується на даних ресторану «СУШІЯ», розташованого у м. Київ, вул. Антоновича, 176, в приміщенні ТРЦ «Ocean Plaza».

У таблиці 2.3 представлено основні показники фінансової діяльності ресторану за 2022–2024 роки.

Протягом аналізованого періоду заклад демонстрував позитивну динаміку фінансового розвитку. Зокрема, відбулося:

- Збільшення доходів від реалізації продукції.
- Зростання чистого прибутку.
- Покращення фінансового результату до оподаткування.

Особливе значення має підтримка високого рівня власного капіталу,

що забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Окрему увагу варто приділити збільшенню середньоспискової чисельності працівників (див. табл. 2.4). Це може свідчити про розвиток та розширення закладу, що вимагає ефективного управління трудовими ресурсами.

Динаміка зміни чисельності персоналу впливає на:

- Продуктивність праці.
- Собівартість продукції.
- Загальну фінансову ефективність закладу.

Таким чином, зростання показників фінансової діяльності ресторану «СУШИЯ» у ТРЦ «Ocean Plaza» свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку, підвищення економічної ефективності та покращення позицій закладу на ринку.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «СУШИЯ» ТРЦ «Ocean Plaza» 2022 – 2024 рр. [33]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2022 р. від 2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2024 р.	
				+/-	%	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг), тис. грн.	540	600	960	60	11,1	360	60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	162,2	179,9	287,9	17,7	10,9	108	60
Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Разом доходи, тис. грн.	540	600	960	60	11,1	360	60
Чистий прибуток, тис. грн.	112,5	177,1	286,3	64,6	57,4	109,2	61,7
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	4	3	4	-1	-0,25	1	33,3
Витрати на оплату праці, тис. грн.	200,3	170	288	-30,3	-15,1	118	69,4
Інші витрати, тис. грн.	55	61,7	83,3	6,7	12,2	21,6	35
Разом витрати, тис. грн.	417,5	411,6	659,3	-5,9	-1,4	247,7	60,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	122,5	188,4	300,7	65,9	53,8	112,3	59,6
Податок на прибуток, тис. грн.	10	11,3	14,4	1,3	13	3,1	27,4

Власний капітал, тис. грн.	174,9	213,8	231,7	38,9	22,2	17,9	8,4
----------------------------	-------	-------	-------	------	------	------	-----

Витрати на оплату праці та інші операційні витрати демонструють певні тенденції, які потребують детального аналізу. Зростання витрат може впливати на фінансові результати діяльності ресторану, що вимагає ефективного управлінського підходу для оптимізації витратних статей.

Результати фінансової діяльності ресторану «СУШІЯ» свідчать про успішне функціонування закладу та стабільний розвиток відповідно до визначених стратегічних цілей. Зростання ключових фінансових показників, оптимізація витрат і підтримка високого рівня якості послуг підтверджують конкурентоспроможність ресторану на ринку громадського харчування.

Аналіз кадрового складу ресторану «СУШІЯ» у ТРЦ «Ocean Plaza» за період 2022–2024 років демонструє певні зміни у чисельності працівників.

- У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 4 особи.
- У 2023 році показник знизився до 3 осіб, що може свідчити про тимчасове скорочення персоналу або перегляд кадрової політики.
- У 2024 році чисельність працівників знову зросла до 4 осіб, що може бути наслідком зростаючих потреб у робочій силі.

Динаміка прийняття та звільнення працівників також вказує на скорочення кількості нових співробітників у 2023 році, але подальше збільшення у 2024 році. Це може свідчити про посилення підходу до відбору персоналу, що спрямований на утримання досвідчених фахівців та підвищення ефективності роботи.

Отже, кадрова політика ресторану «СУШІЯ» орієнтована на оптимізацію чисельності персоналу та збереження кваліфікованих працівників, що є важливим фактором для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 – Характеристика руху кадрів ресторану «СУШІЯ» ТРЦ «Ocean

Plaza» 2022 – 2024 pp.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	3	4	-1	-0,25	1	33,3
Кількість прийнятих на роботу, осіб	4	0	4	-4	4	-100	0
Кількість звільнених з роботи, осіб	0	1	0	1	-1	0	-100
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	0	1	0	1	-1	0	-100
Коефіцієнт обороту по прийому, %	1	0	0,25	-1	0,25	-100	0
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0	0,33	0	0,33	-0,33	0	-100
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1	0,33	0,25	-0,67	-0,08	-67	-24,24

Коефіцієнти обороту та плинності кадрів також свідчать про динаміку змін у кадровому складі. Зокрема, зменшення коефіцієнта обороту по прийому та підвищення коефіцієнта обороту по вибуттю вказують на збереження стабільності серед персоналу. Загалом, аналіз руху кадрів дозволяє визначити важливі зміни в управлінні персоналом та адаптації до внутрішніх потреб закладу.

У ресторану «СУШИЯ» спостерігається стабільність показників рентабельності протягом 2022 – 2024 років. Рентабельність продажу та продукції зросли з 0,21 та 0,69 в 2022 році до 0,30 та 0,99 в 2023 році відповідно. Це свідчить про ефективність операційної діяльності та позитивну динаміку виробництва, де кожна витрачена гривня принесла більше прибутку (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Рентабельність ресторану «СУШИЯ» ТРЦ «Ocean Plaza» за 2022 – 2024 pp.

Назва показника (характеристика)	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність продажу (характеризує доходність операційної діяльності підприємства)	0,21	0,3	0,3
Рентабельність продукції (яка показує скільки отримано прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво. Позитивною динамікою є зростання значення показника)	0,69	0,98	0,98
Рентабельність власного капіталу (є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу)	0,64	0,83	0,24

З іншого боку, рентабельність власного капіталу виявилася меншою в 2024 році (0,24), порівняно з попередніми роками (0,64 в 2022 році та 0,83 в 2023 році). Це може свідчити про зниження ефективності використання власного капіталу та потребу у подальшій стратегічній оптимізації фінансової діяльності.

У цілому, ресторан має певні позитивні тенденції у фінансовому плануванні та ефективності виробництва, проте важливо удосконалити стратегію управління власним капіталом для досягнення більш високої рентабельності.

2.3. Інформаційні системи в ресторані «СУШИЯ»

У ресторанах мережі «СУШИЯ» використовується автоматизована система «Ресторан+», яка розроблена для оптимізації та контролю операційних процесів у сфері громадського харчування. Вона дозволяє

ефективно управляти складським обліком, процесами приготування, фінансовими операціями та взаємодією з клієнтами.

Основні переваги системи «Ресторан+»:

1. Масштабованість – підходить як для великих мереж ресторанів, так і для невеликих закладів.
2. Інтуїтивний інтерфейс – система має зрозумілий дизайн та сенсорні екрани, що полегшують роботу персоналу.
3. Гнучкість – підтримка різних методів обліку (управлінського та фінансового), дисконтної системи, інтеграція з касовими апаратами.
4. Комплексне управління закладом – автоматизований контроль закупівель, складу, приготування, реалізації продукції та фінансових звітів.
5. Підтримка роботи з клієнтами – система дозволяє вести програму лояльності, розраховувати бонуси та знижки.

Функціональні можливості системи

Система «Ресторан+» охоплює всі основні процеси діяльності закладу громадського харчування, що представлено у таких модулях:

- Облік товарів та інгредієнтів – контроль надходження та витрат продуктів, автоматичне списання сировини на основі калькуляцій.
- Фінансовий облік – ведення операційної діяльності, контроль собівартості, підтримка різних методів обліку витрат (FIFO, LIFO, середньозважений).
- Замовлення та касові операції – автоматизоване введення замовлень, друк чеків, розрахунки з клієнтами.
- Програмне забезпечення для персоналу – робочі місця офіціанта, касира, адміністратора, хостес, складського працівника.
- Звітність та аналітика – формування звітів про виручку, витрати, дисконтну систему, інвентаризацію, а також можливість експорту даних у бухгалтерські програми (наприклад, «1С:Бухгалтерія»).

Недоліки системи «Ресторан+».

Попри значні переваги, впровадження системи «Ресторан+» може

супроводжуватися певними викликами:

1. Залежність від інших інформаційних систем – інтеграція з «ІС:Бухгалтерія» може бути обмеженням для закладів, які використовують інше програмне забезпечення.
2. Необхідність апаратного ключа захисту – його втрата або пошкодження може спричинити труднощі у доступі до системи.
3. Складність налаштування – велика кількість функцій може вимагати тривалого періоду адаптації для персоналу.
4. Високі технічні вимоги – для коректної роботи потрібна відповідна інфраструктура (сенсорні екрани, касові апарати, сервери).
5. Можливі ризики безпеки – хоча система передбачає контроль прав доступу, необхідне додаткове налаштування для забезпечення безпеки даних.

Система «Ресторан+» є ефективним інструментом для автоматизації роботи ресторану, значно оптимізуючи бізнес-процеси, покращуючи облік витрат та підвищуючи якість обслуговування клієнтів. Однак, перед її впровадженням слід зважити потенційні складнощі, пов'язані із налаштуванням, технічними вимогами та інтеграцією з іншими програмними продуктами.

Для успішного використання системи необхідно забезпечити навчання персоналу, адаптацію функціоналу під потреби ресторану та постійний моніторинг ефективності її роботи.

Висновок до 2 розділу

«СУШІЯ» – це елітна мережа ресторанів японської кухні, яка розташована в різних районах міста Києва та, взагалі, в Україні. Під меню кожного закладу в кожному окремому місті (десь ширше асортимент, десь скромніше) «СУШІЯ» сформовано інтернет-сторінку зі своєю службою

підтримки (<https://sushiya.ua/>), яка буде формувати та виконувати замовлення. Ресторан «СУШИЯ» є одним із провідних операторів японської кухні в Україні, що активно застосовує сучасні технології для забезпечення високих стандартів обслуговування.

Ефективне виробниче устаткування є запорукою успішного функціонування ресторанів японської кухні. У перспективі розвиток технологій та впровадження нових рішень, зокрема роботизованих систем подачі страв та штучного інтелекту для аналізу попиту, сприятиме подальшому вдосконаленню роботи ресторанів японської кухні.

Результати фінансової діяльності закладу «СУШИЯ» в ТРЦ «Ocean Plaza» свідчать про його успішне функціонування та стійкий розвиток у відповідності до стратегічних цілей. У ресторану «СУШИЯ» спостерігається стабільність показників рентабельності протягом 2022 – 2024 років. У цілому, ресторан має певні позитивні тенденції у фінансовому плануванні та ефективності виробництва, проте важливо удосконалити стратегію управління власним капіталом для досягнення більш високої рентабельності.

В ресторанах «СУШИЯ» застосовують інформаційну систему «Ресторан+», використання якої небажане або неможливе.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В РЕСТОРАНИ «СУШИЯ»

3.1. Обґрунтування оптимальних інформаційних систем для задоволення потреб ресторану «СУШИЯ»

Програма «Ресторан+», якою наразі користується «СУШИЯ» розроблена російською компанією UCS (Universal Communication Systems), яка також є виробником популярного програмного забезпечення «r_keeper» для автоматизації ресторанного бізнесу. З 2022 р. використання «Ресторан+» в Україні небажане або неможливе. Проте не всі ресторани заклади обрали для себе інші варіанти. В Україні діє заборона на використання російського програмного забезпечення у багатьох сферах, зокрема у фінансовому, банківському та державному секторах.

Такі програми можуть становити загрозу для кібербезпеки, адже дані про роботу українських ресторанів, фінансові транзакції та клієнтів можуть бути доступні розробнику. Є ризик віддаленого доступу, витоку інформації або шкідливих оновлень, які можуть вплинути на діяльність бізнесу.

Багато українських підприємств відмовилися від російського ПЗ на користь альтернативних рішень, які розробляються в Україні або в країнах-партнерах. Натомість українським рестораторам варто звернути увагу на альтернативні POS-системи, які є безпечними та відповідають сучасним вимогам ринку.

При виборі інформаційної системи для ресторану «СУШИЯ» необхідно враховувати масштаби діяльності, формат обслуговування, потреби персоналу та клієнтів, а також можливості інтеграції з іншими сервісами. Оскільки заклад спеціалізується на японській кухні та морепродуктах, важливими критеріями вибору системи є зручність управління замовленнями, ефективна інвентаризація, підтримка онлайн-замовлень та аналітика продажів [34].

Розглянемо декілька популярних інформаційних систем, які можуть стати ефективним рішенням для автоматизації бізнес-процесів ресторану:

1. Toast:

- інтегрована POS-система, яка включає функції касового обліку, управління замовленнями, інвентаризації та аналітики;
- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що спрощує роботу персоналу;
- підтримує прийом онлайн-замовлень, що важливо для ресторанів, що працюють із доставкою;
- дає змогу ефективно керувати столами та бронюваннями, що підвищує рівень обслуговування клієнтів.

2. Square for Restaurants:

- забезпечує автоматизоване керування меню, замовленнями та обліком запасів, що дозволяє ефективно контролювати постачання та витрати;
- інтегрується з різними платіжними системами, що робить процес оплати зручнішим для клієнтів;
- підтримує мобільні платіжні термінали, що є перевагою для ресторанів із динамічним обслуговуванням;
- включає можливість створення персоналізованих знижок та програм лояльності для залучення постійних клієнтів.

3. Lightspeed Restaurant:

- комплексне рішення для управління замовленнями, оплатою, аналітикою та інвентаризацією;
- дозволяє вести онлайн-бронювання, що особливо важливо для преміальних ресторанів із високим попитом на столики;
- пропонує інструменти для автоматичного оновлення меню, що корисно для ресторанів, які часто змінюють асортимент або працюють із сезонними продуктами;
- має хмарне сховище даних, що забезпечує доступ до інформації в реальному часі для власників і менеджерів ресторану.

4. Revel Systems:

- мультифункціональна система, яка включає управління замовленнями, складом, столами та аналітику;
- підтримує можливість мобільного замовлення прямо зі столу, що покращує взаємодію з клієнтами;
- інтегрується з системами прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати запаси продуктів та мінімізувати витрати;
- надає можливість створення персоналізованих пропозицій для клієнтів на основі їхніх попередніх замовлень.

Для ресторану «СУШИЯ» вибір інформаційної системи має базуватися на таких факторах:

- формат обслуговування (ресторан, доставка, take-away);
- інтеграція з онлайн-платформами для замовлення їжі (наприклад, Glovo, Bolt Food, Uber Eats);
- зручність користування для персоналу та адміністраторів ресторану;
- можливості управління запасами, що особливо важливо для ресторану, який працює з морепродуктами та свіжими інгредієнтами;
- підтримка мобільних платежів і можливість обслуговування клієнтів у динамічному режимі.

Для прийняття остаточного рішення рекомендується провести тестування обраних систем у вигляді демоверсій або пілотного запуску, щоб оцінити їхню функціональність та відповідність потребам ресторану.

3.2. Управлінські заходи з впровадження інформаційної системи в «СУШИЯ»

Сучасний ресторанний бізнес вимагає високої ефективності управління, що досягається завдяки впровадженню інноваційних інформаційних систем. Автоматизація процесів дозволяє оптимізувати облік замовлень, контроль запасів, управління персоналом та взаємодію з

клієнтами. Ресторанний бренд «СУШИЯ», як один із лідерів ринку японської кухні в Україні, потребує впровадження сучасної інформаційної системи для підвищення рівня сервісу та ефективності бізнес-процесів.

Головними викликами, які постають перед рестораном, є:

- збільшення потоку клієнтів та необхідність швидкого обслуговування;
- контроль якості продукції та оптимізація логістичних процесів;
- управління програмами лояльності та персоналізація пропозицій для гостей;
- інтеграція з онлайн-сервісами замовлень та кур'єрськими службами;
- зниження витрат та підвищення прозорості фінансового обліку.

Впровадження сучасної інформаційної системи дає змогу вирішити ці проблеми та підвищити ефективність роботи ресторану.

Впровадження інформаційної системи у ресторані «СУШИЯ» потребує ретельного управлінського підходу, який включає 5 етапів:



Рис. 3.1 – 5 етапів впровадження управлінського підходу [7]

Перед вибором інформаційної системи необхідно детально вивчити бізнес-процеси ресторану та визначити, які завдання має вирішувати система.

У ресторані «СУШИЯ» основними проблемами є повільна обробка замовлень через велику кількість клієнтів у пікові години, помилки у видачі замовлень, а також неефективний облік запасів. Це означає, що обрана система повинна мати:

- функцію швидкої реєстрації замовлень офіціантами через планшети або смартфони;
- інтеграцію з кухнею для автоматичної передачі замовлень на приготування;
- автоматизований складський облік, щоб мінімізувати нестачі або надлишки продуктів.

Для цього необхідно скласти список основних вимог до системи, наприклад: підтримка онлайн-замовлень і доставки; інтеграція з платіжними системами (Apple Pay, Google Pay); автоматизована система знижок і лояльності для постійних клієнтів.

Щодо другого етапу, то найбільш доцільними варіантами для «СУШИЯ» можуть бути:

- Poster POS – українська хмарна система для керування замовленнями та складським обліком.
- iiko – потужна міжнародна система з розширеними можливостями аналітики.
- Lightspeed Restaurant – система з інтуїтивним інтерфейсом та онлайн-бронюванням.

Якщо пріоритетом для закладу є швидкість обслуговування, варто вибрати систему з мобільними POS-терміналами [36] (наприклад, Poster POS). При важливій аналітиці продажів, краще підійде iiko. Якщо ресторан має багато бронювань, то Lightspeed Restaurant може стати найкращим вибором.

Після вибору системи необхідно налаштувати програму відповідно до потреб ресторану. На даному етапі відбувається закупівля та встановлення необхідного обладнання (POS-термінали, сканери штрих-кодів, принтери

чеків), інтеграція системи з існуючими бізнес-процесами ресторану та налаштування індивідуальних функцій, зокрема меню, програм лояльності, аналітичних звітів.

Якщо вибір ресторану випадає на Poster POS, то в цьому випадку рекомендовано встановлення планшетів для прийому замовлень офіціантами. На кухнях встановлюють дисплеї, щоб кухарі одразу отримували замовлення. Poster POS автоматизує облік складу та списання продуктів при кожному продажу страви.

Тривалість даного етапу до 2-х тижнів, залежно від складності налаштувань. Важливо протестувати інтеграцію з онлайн-замовленнями через Glovo, Bolt Food або власний сайт ресторану.

Одна з найважливіших частин процесу – навчання співробітників ефективному використанню нової системи. «СУШИЯ» проводить серію тренінгів для персоналу:

1. Офіціанти вчаться використовувати планшети для швидкого прийому замовлень.
2. Бармени та кухарі освоюють роботу з кухонним дисплеєм, щоб мінімізувати помилки.
3. Менеджери ресторану отримують доступ до аналітичних звітів, що дозволяє оцінювати продуктивність закладу.

Під час навчання персоналу слід обирати оптимальний формат – короткі навчальні відео або покрокові інструкції. Важливо організувати тестовий день роботи, коли всі співробітники працюють із новою системою без клієнтів.

Перед повноцінним запуском системи необхідно перевірити її працездатність і внести корективи. Зазвичай заклади працюють в тестовому режимі 1 тиждень, щоб оцінити чи зручно персоналу користуватися системою, чи немає затримок у передачі замовлень на кухню, чи правильно працює облік складу.

Якщо виникають проблеми з швидкістю обробки замовлень, можна

змінити розташування пристроїв або налаштувати гарячі клавіші для швидкого вибору популярних страв. Регулярний моніторинг роботи системи у перші місяці дозволить оперативно виправляти недоліки.

Після впровадження інформаційної системи «СУШИЯ» отримає ряд переваг:

1. Швидкість обслуговування зростає на 30 – 40% завдяки оптимізації прийому та передачі замовлень.
2. Помилки в замовленнях зменшаться, адже всі процеси автоматизовані.
3. Собівартість страв стане більш контрольованою, що дозволить оптимізувати ціноутворення.
4. Аналіз даних дозволить власникам і менеджерам прогнозувати попит і покращувати асортимент.

Вибір інформаційної системи для мережевих ресторанів має ґрунтуватися на таких ключових аспектах: функціональність, масштабованість, інтеграція, підтримка аналітики, мобільність і вартість.

Розглянемо три популярні системи: SkyService, Poster і Presto, порівнявши їх за основними можливостями (див. табл. 3.1).

Виходячи з даних таблиці 3.1 узагальнемо, що SkyService – підходить для невеликих мереж швидкого харчування або кав'ярень. Це можуть бути заклади типу стріт-фуд ресторанів, які потребують простої системи обліку продажів і запасів. Даний сервіс зазвичай використовується для ефективного обліку складу та інтеграції з онлайн-доставкою.

В свою чергу, Poster – найкраще підходить для середніх і великих мереж ресторанів. Таких як мережа суші-ресторанів або піцерій, де потрібно керувати декількома локаціями одночасно. Вона дозволяє аналізувати прибутковість кожного ресторану та керувати програмами лояльності. Тобто керівництво «СУШИЯ» могло б розглянути саме її.

Presto – оптимальний вибір для великих мереж ресторанів преміум-класу. Наприклад, велика мережа стейк-хаусів або ресторанів високого

рівня, де потрібен поглиблений контроль запасів, якість обслуговування та інтеграція з іншими CRM-системами. Використовується для складних звітів, детального аналізу продажів і автоматизації процесів.

Таблиця 3.1 – Порівняння сервісів за певними можливостями

Критерій	SkyService	Poster	Presto
Формат роботи	Хмарна POS-система	Хмарна POS-система	Локальна та хмарна система
Масштабованість	Підходить для невеликих і середніх мереж	Оптимальне рішення для середніх і великих мереж	Орієнтована на великі ресторани мережі
Облік товарів і складу	Базовий складський облік, інтеграція з 1С	Автоматизований облік, прогнозування запасів	Просунутий облік, контроль витрат продуктів
Інтеграція з службами доставки	Glovo, Raketa, Bolt Food	Glovo, Uber Eats, Bolt Food	Glovo, Uber Eats, власні API
Підтримка мобільних пристроїв	Так (мобільний додаток)	Так (підтримка планшетів)	Так (окремі пристрої для офіціантів)
Керування мережевими ресторанами	Є, але з обмеженою аналітикою	Повноцінна аналітика для кількох закладів	Глибока аналітика й управління кількома ресторанами
Програми лояльності	Базова система лояльності	Гнучка система бонусів і знижок	Інтегровані CRM-рішення
Функціонал аналітики	Базові звіти про продажі	Розширена аналітика, графіки, прогнозування	Потужна аналітика з можливістю налаштування звітів
Швидкість роботи	Висока (хмарна платформа)	Висока (оптимізована для швидких замовлень)	Висока (працює як локально, так і через хмару)
Вартість	Доступний тарифний план	Середня цінова категорія	Вища вартість, але потужний функціонал
Додаткові можливості	Інтеграція з терміналами, підписка	Касова дисципліна, модулі для кафе, ресторанів і фуд-кортів	Автоматизація роботи з кухнею, підтримка роботизованих рішень

Таким чином, для мережі ресторанів із 3 – 10 закладів найкращим вибором буде Poster, тоді як для великих компаній із сотнями закладів – Presto. SkyService підійде для стартапів і малих мереж, які хочуть автоматизувати процеси за мінімальних витрат.

В вересні 2024 р. адміністрація ресторану «СУШИЯ» ухвалила рішення про впровадження автоматизованої системи Poster POS для ефективного управління продажами, складом, персоналом та фінансовою аналітикою.

Для ефективного впровадження Poster POS у ресторані «СУШИЯ» було закуплено обладнання, яке дозволяє автоматизувати роботу кухні, касової зони та складського обліку (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вартість обладнання для впровадження Poster POS

Тип обладнання	Модель	Кількість	Вартість за одиницю (грн.)	Загальна вартість (грн.)
POS-термінал	iPad (Poster App)	2	17000	34000
Принтер чеків	Epson TM-T20II	2	8500	17000
Кухонний принтер	Star Micronics SP700	2	12000	24000
Касовий апарат	PAX D210	1	9500	9500
Ваги для кухні	CAS SW-1	2	3500	7000
Загальна вартість обладнання				91500

Орієнтовні витрати на обладнання для одного ресторану мережі «СУШИЯ» становлять приблизно 91500 грн. Для мережі з 10 закладів витрати на обладнання складуть близько 915000 грн.

Poster POS пропонує кілька тарифних планів для різних типів закладів громадського харчування (див. табл. 3.3).

Для мережі «СУШИЯ» було обрано тариф «Профі», що дозволяє керувати мережею ресторанів, синхронізувати дані між філіями та інтегрувати систему з CRM і службами доставки.

Орієнтовна вартість підписки для 10 ресторанів мережі складає 23000 грн./місяць.

Після встановлення обладнання та підключення до системи Poster було

проведено навчання персоналу.

Таблиця 3.3 – Вартість тарифів Poster POS

Тарифний план	Вартість на місяць (грн.)	Кількість точок продажу	Кількість користувачів	Функціональні можливості
Старт	720	1	2	Продажі, аналітика
Бізнес	1450	2	10	Управління складом, інтеграція з доставкою
Профі	2300	5	25	Програми лояльності, CRM, API-інтеграція

Навчання охоплювало: інтеграцію з службами доставки та налаштування онлайн-замовлень, оформлення замовлень через POS-термінали, контроль витрат та складський облік, роботу з аналітичними звітами для оцінки прибутковості.

Середня вартість навчання склала понад 100000 грн. для всієї мережі (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вартість навчання персоналу «СУШИЯ»

Тренінг	Вартість, грн.
Тренінг для касирів та офіціантів (6 осіб)	3000
Тренінг для кухарів (5 осіб)	2500
Тренінг для менеджерів (2 особи)	4500

Таким чином, загальні витрати на впровадження Poster POS для мережі «СУШИЯ» склали:

- обладнання: \approx 915000 грн.;
- щомісячна підписка: 23000 грн.;
- навчання персоналу: 100000 грн.;
- загальні стартові витрати: \approx 1038000 грн.

Ці інвестиції окупаються завдяки зростанню швидкості

обслуговування, підвищенню ефективності використання продуктів та збільшенню прибутковості закладу. Впровадження сучасних технологій, таких як Poster POS, є ключовим фактором конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі.

Управлінські заходи з впровадження інформаційної системи в ресторані «СУШИЯ» дозволили автоматизувати основні бізнес-процеси, зменшити операційні витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Використання сучасних інформаційних технологій сприятиме конкурентоспроможності ресторану, збільшенню прибутку та покращенню взаємодії з клієнтами.

Висновок до 3 розділу

В Україні діє заборона на використання російського програмного забезпечення у багатьох сферах, зокрема у фінансовому, банківському та державному секторах. При виборі інформаційної системи для ресторану «СУШИЯ» необхідно враховувати масштаби діяльності, формат обслуговування, потреби персоналу та клієнтів, а також можливості інтеграції з іншими сервісами.

Для ресторану «СУШИЯ» вибір інформаційної системи має базуватися на таких факторах: формат обслуговування (ресторан, доставка, take-away); інтеграція з онлайн-платформами для замовлення їжі (наприклад, Glovo, Bolt Food, Uber Eats); зручність користування для персоналу та адміністраторів ресторану; можливості управління запасами, що особливо важливо для ресторану, який працює з морепродуктами та свіжими інгредієнтами; підтримка мобільних платежів і можливість обслуговування клієнтів у динамічному режимі.

Ресторанний бренд «СУШИЯ», як один із лідерів ринку японської кухні в Україні, потребує впровадження сучасної інформаційної системи для підвищення рівня сервісу та ефективності бізнес-процесів. Вибір

інформаційної системи для мережевих ресторанів має ґрунтуватися на таких ключових аспектах: функціональність, масштабованість, інтеграція, підтримка аналітики, мобільність і вартість.

Для мережі ресторанів із 3 – 10 закладів найкращим вибором буде Poster, тоді як для великих компаній із сотнями закладів – Presto. SkyService підійде для стартапів і малих мереж, які хочуть автоматизувати процеси за мінімальних витрат.

Загальні витрати на впровадження Poster POS для мережі «СУШИЯ» склали:

- обладнання: ≈ 915000 грн.;
- щомісячна підписка: 23000 грн.;
- навчання персоналу: 100000 грн.;
- загальні стартові витрати: ≈ 1038000 грн.

Ці інвестиції окупаються завдяки зростанню швидкості обслуговування, підвищенню ефективності використання продуктів та збільшенню прибутковості закладу.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринок ресторанних послуг в Україні піддається впливу різноманітних факторів. Зокрема, такі як економічні коливання, зміни в споживчому північті, та вплив світових подій на туризм та гостинний бізнес. Аналіз сучасних тенденцій та попиту дозволяє ідентифікувати можливості та визначити ризики для ресторанного бізнесу.

Для подолання зовнішніх негативних чинників рекомендується впровадження стратегій, спрямованих на диверсифікацію меню, підвищення якості обслуговування, акцент на здоров'я та сталий розвиток, а також розширення власної клієнтської бази через маркетингові кампанії.

За останні десятиріччя на українському ринку харчування з'явилося безліч закладів, що спеціалізуються на національних кухнях (французькій, італійській, китайській, тайській, японській та ін.). Ще одним напрямком в розвитку сучасного ресторанного бізнесу є створення закладів із продажу кави, кавових напоїв, чаю та освіжаючих напоїв. Окрему нішу на ринку ресторанних послуг зайняли тематичні (концептуальні чи емоційні) заклади харчування, що зорієнтовані не стільки на місцевого споживача, скільки на туристів.

З огляду на прибутковість підприємств ресторанної індустрії з початком повномасштабного вторгнення необхідно відзначити, що зі 100% чинних підприємств 34,2% підприємств понесли збитки від діяльності. Аналізуючи матеріальну складову частину реструктуризаційних процесів у діяльності ресторанних суб'єктів господарювання, важливо зважати на той факт, що протягом 2022 – 2024 років щоденно відбувається фізичне знищення одиниць господарювання в цій галузі. Щодо фінансового складника можна одразу визначити подорожчання ресторанних послуг через значні темпи інфляції в країні протягом останніх років. Важливим є динамічне ціноутворення, яке може відповідати тим умовам, в яких перебувають суб'єкти господарювання ресторанної індустрії.

Розглядаючи перспективи розвитку ринку ресторанного господарства в Україні в сучасних кризових умовах, стане значне зростання обсягів продажів через Інтернет. У зв'язку з цим багато закладів змушені впроваджувати послуги доставки та видачі страв на винос, щоб уникнути повного закриття.

Автоматизація в індустрії харчування має численні переваги, такі як підвищення оперативності обробки замовлень та точності роботи персоналу, можливості обліку, уникнення фінансових махінацій із боку персоналу, а також проведення спеціальних акцій, таких як введення спеціальних пропозицій до меню та знижки для клієнтів. Всі ці можливості програмного забезпечення дозволяють менеджеру ефективно управляти рестораном і вдосконалювати бізнес-процеси.

Оптимальним вибором для такого програмного застосування є використання його у формі хмарного сервісу, яке є зручним у використанні та підтримує працю на різних пристроях.

«СУШИЯ» – це елітна мережа ресторанів японської кухні, яка розташована в різних районах міста Києва та, взагалі, в Україні. Під меню кожного закладу в кожному окремому місті (десь ширше асортимент, десь скромніше) «СУШИЯ» сформовано інтернет-сторінку зі своєю службою підтримки (<https://sushiya.ua/>), яка буде формувати та виконувати замовлення. Ресторан «СУШИЯ» є одним із провідних операторів японської кухні в Україні, що активно застосовує сучасні технології для забезпечення високих стандартів обслуговування.

Ефективне виробниче устаткування є запорукою успішного функціонування ресторанів японської кухні. У перспективі розвиток технологій та впровадження нових рішень, зокрема роботизованих систем подачі страв та штучного інтелекту для аналізу попиту, сприятиме подальшому вдосконаленню роботи ресторанів японської кухні.

Результати фінансової діяльності закладу «СУШИЯ» в ТРЦ «Ocean Plaza» свідчать про його успішне функціонування та стійкий розвиток у

відповідності до стратегічних цілей. У ресторану «СУШИЯ» спостерігається стабільність показників рентабельності протягом 2022 – 2024 років. У цілому, ресторан має певні позитивні тенденції у фінансовому плануванні та ефективності виробництва, проте важливо удосконалити стратегію управління власним капіталом для досягнення більш високої рентабельності.

В ресторанах «СУШИЯ» застосовують інформаційну систему «Ресторан+», використання якої небажане або неможливе. В Україні діє заборона на використання російського програмного забезпечення у багатьох сферах, зокрема у фінансовому, банківському та державному секторах. При виборі інформаційної системи для ресторану «СУШИЯ» необхідно враховувати масштаби діяльності, формат обслуговування, потреби персоналу та клієнтів, а також можливості інтеграції з іншими сервісами.

Для ресторану «СУШИЯ» вибір інформаційної системи має базуватися на таких факторах: формат обслуговування (ресторан, доставка, take-away); інтеграція з онлайн-платформами для замовлення їжі (наприклад, Glovo, Bolt Food, Uber Eats); зручність користування для персоналу та адміністраторів ресторану; можливості управління запасами, що особливо важливо для ресторану, який працює з морепродуктами та свіжими інгредієнтами; підтримка мобільних платежів і можливість обслуговування клієнтів у динамічному режимі.

Ресторанний бренд «СУШИЯ», як один із лідерів ринку японської кухні в Україні, потребує впровадження сучасної інформаційної системи для підвищення рівня сервісу та ефективності бізнес-процесів. Вибір інформаційної системи для мережеских ресторанів має ґрунтуватися на таких ключових аспектах: функціональність, масштабованість, інтеграція, підтримка аналітики, мобільність і вартість.

Для мережі ресторанів із 3 – 10 закладів найкращим вибором буде Poster, тоді як для великих компаній із сотнями закладів – Presto. SkyService підійде для стартапів і малих мереж, які хочуть автоматизувати процеси за мінімальних витрат.

Загальні витрати на впровадження Poster POS для мережі «СУШИЯ» склали:

- обладнання: ≈ 915000 грн.;
- щомісячна підписка: 23000 грн.;
- навчання персоналу: 100000 грн.;
- загальні стартові витрати: ≈ 1038000 грн.

Ці інвестиції окупаються завдяки зростанню швидкості обслуговування, підвищенню ефективності використання продуктів та збільшенню прибутковості закладу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Александрова В. О., Якименко-Терещенко Н. В., Строков Є. М. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі : колективна монографія. Харків : НТУ ХПІ, 2019. 100 с.
2. Байкарова О. О., Тарасюк Л. М. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2013. №11. С. 177-182. URL: file:///D:/Kitov_2013_11_32.pdf. (дата звернення 19.03.2025 р.)
3. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>. (дата звернення 19.03.2025 р.)
4. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку : монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 336 с.
5. Білогурова Г. В. Конспект лекцій з курсу «Інформаційні системи і технології в туризмі» : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 49 с.
6. Вдовічен А. А. Модель управління розвитком туристичного бізнесу території на інноваційному підході. *Економічна думка*. 2018. №28(2). С. 9–20. URL: https://www.researchgate.net/publication/331787463_Model_upravlinna_rozvitkom_turisticnogo_biznesu_teritorii_na_innovacijnomu_pidhodi. (дата звернення: 30.04.2025 р.)
7. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 1–7.
8. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія:

Інформаційні системи та мережі : збірник наукових праць. 2015. № 814. С. 395–409.

9. Дзюба Н. Громадське харчування: від документообігу до обліку. *Податки&Бухоблік*. 2019. № 5. С. 15–23. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/golden/g-03/article-3585>. (дата звернення 19.03.2025 р.)

10. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 58–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-665](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-665).

11. Дейнега І. О., Дейнега О. В., Трофімчук О. Р. Розвиток підприємницького середовища ресторанного бізнесу в умовах зовнішніх викликів. *Via Economica*. 2022. № 1. С. 49–55.

12. Деяк Б. С., Кушнір Н. О. Світова готельно-ресторанна індустрія в умовах міжнародної конкуренції. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. С. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54>.

13. Дослідження ресторанного ринку. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-pitaniyavne-doma-v-ukraine-2019-god> (дата звернення 16.02.2025 р.).

14. Єсіпова К. А. Єдність і відмінність понять електронний бізнес та електронна комерція. URL: <http://intkonf.org/esipova-k-a-ednist-i-vidminnosti-ponyat-elektronniybiznes-erts> (дата звернення 19.03.2025 р.)

15. Значення управлінського рішення. URL: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/upravlencheskieresheniya-suschnost.html> (дата звернення 2.02.2025 р.).

16. Інформаційні системи в менеджменті : Підручник / В. О. Новак, В. В. Матвеев, М. О. Бондар, М. О. Карпенко; НАУ. Київ : Каравела, 2010. 535 с.

17. Інформаційні системи управління підприємством. Менеджмент : навчальні матеріали. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13930>. (дата звернення 19.03.2025 р.)

18. Інформаційні технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/borzenko.htm. (дата звернення 19.03.2025 р.)

19. Клецько А. С., Кукліна Т. С. Інформаційні системи у закладах ресторанного господарства. *Тиждень науки-2025. Гуманітарний факультет*. Матеріали науково-практичної конференції 18 – 23 квітня 2025 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025.

20. Кукліна Т. С., Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник ХНТУ*. № 2(81), 2022. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/67/62 (дата звернення 12.04.2025 р.).

21. Кукліна Т. С., Цвілій С. М., Жилко О. В. Особливості формування харчових традицій українського народу з радянських часів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі* : науковий журнал. Вип. 4/2022. Львів : Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту; Одеса : ВД «Гельветика», 2022. С. 14–20.

22. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 1–6.

23. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

24. Метрологія, стандартизація та управління якістю / Л. П. Клименко, Л. В. Пізінцалі, Н. І. Александровська, В. Д. Євдокимов. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. 300 с.

25. Новий формат на ресторанному ринку. URL: http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/originalnye_idei/novy/ (дата звернення 12.04.2025 р.).

26. Носирев О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. №11–12. С. 300–301.

27. Онищук Н. В. Розвиток готельно-ресторанних підприємств в умовах кризи. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : Збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.). Херсон, 2023. С. 82–86.

28. Оновлення меню, інші постачальники: як ресторатори справляються зі зростанням цін на продукти. Журнал Ресторатор: веб-сайт. URL: https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy (дата звернення: 30.04.2025 р.).

29. Петрук Ю. Л Впровадження інформаційних та автоматизованих технологій в діяльності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Європейські перспективи*. 2014. № 5. С. 167–172.

30. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 250 с.

31. Ресторанний ринок зменшився вдвічі. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/16/687091/> (дата звернення 12.03.2025 р.).

32. Ресторанный бизнес во время войны. URL: <https://smartcafe.com.ua/infocentr/restorannyj-biznes-vo-vremya-vojn> (дата звернення 12.03.2025 р.).

33. Сайт ресторанів «СУШИЯ». URL: <https://sushiya.ua/restaurants/>. (дата звернення 19.03.2025 р.)

34. Сушист – особливості та переваги сучасної, модної професії. URL: <https://takinado.com.ua/blog/sushist-osobennosti-i-preimushhestva-sovremennoj-modnoj-professii-532.html> (дата звернення 5.04.2025 р.).

35. Тонкощі японської кухні. URL: <https://olegiya.com.ua/ua/articles/tonkochi-yaponskoi-kyhni-obladnannya-dlya->

[syshi-bary.html](#) (дата звернення 12.05.2025 р.).

36. Чому відкриваються ресторани. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html> (дата звернення 12.05.2025 р.).

37. Pro-consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom?page=7&per-page=9> (дата звернення 12.05.2025 р.).

38. Poster. URL: <https://joinposter.com/ua> (дата звернення 19.03.2025 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А
Дизайн закладів «СУШИЯ»

