

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Галузь знань	<u>І Транспорт та послуги</u>
Спеціальність	<u>І2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг</u>
Назва освітньої програми	<u>Готельно-ресторанна справа та кейтеринг</u>
Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський) рівень</u>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ : Опорний
конспект лекцій [Електронне видання]/факультет менеджменту, готельно-
ресторанної справи та туризму. Міжнародний гуманітарний університет. Одеса.
2025. 53с

Матеріали підготовлено відповідно до методики викладання освітньої
компоненти **«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕСТОРАННОМУ
БІЗНЕСІ»** для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності І2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» освітньої
програми «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Міжнародного гуманітарного
університету*

протокол №1 від 29 серпня 2025р.

Автор :

Дишкантюк Оксана Володимирівна – декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму Міжнародного гуманітарного
університету, кандидат технічних наук, доцент

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2. МАТЕРІАЛ ДО ЛЕКЦІЙ	8
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	53

1.ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3 Загальна кількість годин – 90	<u>24 «Сфера обслуговування»</u> Спеціальність – <u>241 Готельно-ресторанна справа</u>	обов'язкова	
		Рік підготовки:	
		1-й	
		Семестр	
		1-й	1-й
		Лекції	
Мова навчання – українська	Рівень вищої освіти – <u>другий (магістерський) рівень</u>	26 год.	10 год.
		Практичні, семінарські	
		26 год.	10 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота та індивідуальні завдання	
		128 год.	160 год.
		Вид контролю:	
		екзамен	екзамен

Мета курсу «Інноваційні технології в ресторанному бізнесі» полягає у наданні здобувачам сучасних знань та практичних навичок щодо впровадження інноваційних технологій у процеси обслуговування, управління, маркетингу та виробництва в ресторанному бізнесі, спрямованих на підвищення ефективності закладів, покращення якості послуг і відповідність новітнім тенденціям та вимогам ринку.

ПЕРЕКВІЗИТИ: для вивчення дисципліни «Інноваційні технології в ресторанному бізнесі» здобувачі повинні мати загальні уявлення про принципи організації та управління діяльністю підприємств, розуміти значення інновацій у сучасному світі та їх вплив на розвиток різних сфер. Важливими є навички аналітичного мислення, здатність працювати з інформацією, оцінювати тенденції та робити узагальнення. Дисципліна передбачає відкритість до нових знань, креативність, гнучкість мислення та готовність сприймати сучасні технологічні рішення для подальшого їх застосування у професійній діяльності.

ПОСТРЕКВІЗИТИ: Start Up тренінг, HR – менеджмент готелів і ресторанів, Виробнича практика, Переддипломна практика, Підготовка випускної кваліфікаційної роботи та захист

ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «Інноваційні технології в ресторанному бізнесі» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 01. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 03. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей.

ЗК 05. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

ЗК 06. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК 01. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу

СК 02. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 04. Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 07. Здатність до підприємницької діяльності.

СК 09. Здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг.

СК 11. Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу.

СК 13. *Здатність розробляти концепції, бізнес-моделі та технологічні рішення для закладів готельного, ресторанного та кейтерингового господарства з урахуванням регіональних особливостей, стратегічних пріоритетів розвитку України та сучасних тенденцій індустрії гостинності.*

Навчальна дисципліна «Інноваційні технології в ресторанному бізнесі» забезпечує досягнення **програмних результатів навчання(РН)**, передбачених освітньою програмою:

РН 01. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 03. Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі.

РН 07. Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій).

РН 09. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН 11. Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах.

РН 13. *Розробляти концепції, бізнес-моделі та технологічні рішення для закладів готельного, ресторанного і кейтерингового господарства, враховуючи регіональні особливості, стратегічні пріоритети розвитку сфери гостинності України та сучасні міжнародні стандарти.*

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Методологічні засади інноваційної діяльності в ресторанному бізнесі

- Поняття інновації в індустрії гостинності.
- Методологічні підходи до дослідження інноваційних процесів у ресторанному бізнесі.
- Методи наукового дослідження інновацій (спостереження, анкетування, SWOT-аналіз, benchmarking, експеримент, аналіз трендів).
- Структура інноваційного дослідження: постановка проблеми, мета, гіпотеза, методи, аналіз результатів.

Інновації як об'єкт наукового пізнання у готельно-ресторанній сфері.

Тема 2. Інноваційні концепції та формати сучасних закладів ресторанного господарства та їх розвиток

Тема 3. Інноваційні технології у створенні концептуального меню. Інжиниринг меню

Тема 4. Інноваційні кулінарні технології: молекулярна гастрономія, технології здорового харчування, створення індивідуальних страв на основі персональних вподобань споживачів

Тема 5. Інноваційні технології сервісу у ресторанному господарстві. Кейтеринг

Тема 6. Інноваційні методи управління ресторанами: CRM-системи, автоматизовані системи для управління запасами, замовленнями та обслуговуванням клієнтів.

Тема 7. Інноваційні технології впровадження штучного інтелекту в ресторанному бізнесі

Тема 8. Інноваційні технології створення програм стимулювання лояльності споживачів закладу ресторанного господарства

Тема 9. Особливості впровадження та розповсюдження інновацій у ресторанному бізнесі

Тема 10. Особливості створення діяльності екологічного ресторану

Тема 11. Сучасні тенденції організації надання інноваційних додаткових послуг у закладі ресторанного господарства та їх розвиток

Тема 12. Впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій у ресторанному господарстві.

Тема 13. Формування структурно-якісної системи інноваційних управлінських рішень діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

2. МАТЕРІАЛИ ДО ЛЕКЦІЙ.

ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

План лекції:

1. Сутність інновацій та інноваційної діяльності в індустрії гостинності.
2. Класифікація інновацій у ресторанному бізнесі.
3. Методологічні підходи до дослідження інноваційних процесів.
4. Методи наукових досліджень інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
5. Структура дослідження: проблема, мета, гіпотеза, методи, аналіз результатів.
6. Інновації як об'єкт наукового пізнання у готельно-ресторанній сфері.

1. Сутність інновацій та інноваційної діяльності в індустрії гостинності

Поняття **інновації** (від лат. *innovatio* — оновлення) означає створення, впровадження та комерціалізацію нових ідей, технологій або процесів, які змінюють структуру виробництва, організацію праці, систему управління або взаємодію зі споживачем. В індустрії гостинності інновації набувають особливої форми — вони інтегрують **технологічний, сервісний, організаційний, маркетинговий та соціальний виміри**. Інноваційна діяльність у ресторанному бізнесі — це **сукупність дій щодо створення, впровадження та використання нововведень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування закладу ресторанного господарства, конкурентоспроможності його послуг і задоволення потреб клієнтів**.

Основні мотиви впровадження інновацій:

- необхідність підвищення якості послуг;
- реакція на зміну споживчих уподобань;
- розвиток цифрових технологій;
- вимоги до сталого розвитку й енергоефективності;
- конкуренція на ринку HoReCa.

2. Класифікація інновацій у ресторанному бізнесі

Класифікація інновацій у ресторанному бізнесі здійснюється за різними критеріями:

Критерій	Приклад
За напрямом дії	продуктні (нові страви, функціональне меню), процесні (нові способи обслуговування)
За рівнем новизни	радикальні (створення нового формату ресторану), модифікаційні (оновлення асортименту)

Критерій	Приклад
За характером впливу	технологічні, організаційні, маркетингові, соціальні
За масштабом впровадження	локальні (в межах ресторану), галузеві, глобальні
За джерелом походження	внутрішні (власні розробки), зовнішні (трансфер технологій, франчайзинг)

Прикладом комплексних інновацій є впровадження **моделей самообслуговування з цифровими терміналами, використання роботизованих систем, меню з QR-кодами, smart-kitchen технологій та систем НАССР із сенсорними датчиками.**

3. Методологічні підходи до дослідження інноваційних процесів

Методологія дослідження інновацій спирається на сукупність концепцій, принципів і підходів, які дозволяють системно аналізувати процеси створення та впровадження нововведень.

Основні методологічні підходи:

1. **Системний** — розглядає інновацію як елемент цілісної системи (взаємодія технології, персоналу, клієнта, середовища).
2. **Процесний** — трактує інноваційну діяльність як безперервний процес від ідеї до впровадження.
3. **Інтеграційний** — акцентує взаємодію між підсистемами бізнесу (виробництво, маркетинг, менеджмент).
4. **Клієнтоорієнтований** — оцінює інновації через їх вплив на споживацький досвід.
5. **Інноваційно-аналітичний** — базується на кількісних і якісних методах аналізу ефективності.
6. **Компаративний** — передбачає порівняння національних і міжнародних практик інновацій у сфері HoReCa.

4. Методи наукових досліджень інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Інноваційні дослідження у сфері ресторанного бізнесу проводяться з використанням таких методів:

- **Емпіричні:** спостереження, анкетування клієнтів, інтерв'ю з менеджментом, експерименти з новими форматами обслуговування.
- **Теоретичні:** аналіз, синтез, абстрагування, індукція, дедукція, моделювання інноваційних процесів.
- **Кількісні:** статистичний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне моделювання.
- **Якісні:** SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертні оцінки, сценарне прогнозування, контент-аналіз трендів.

- **Комплексні:** використання Business Intelligence (BI), big data-аналітики для визначення поведінки споживачів і ефективності впроваджених інновацій.

5. Структура дослідження: проблема, мета, гіпотеза, методи, аналіз результатів

Будь-яке інноваційне дослідження повинно мати чітку структуру:

1. **Проблема** — визначення розриву між поточним і бажаним станом системи (наприклад, низький рівень цифровізації сервісу).
2. **Мета** — формування бажаного результату (підвищення ефективності обслуговування через автоматизацію процесів).
3. **Гіпотеза** — припущення щодо способу досягнення мети (впровадження CRM-системи скоротить час замовлення на 20%).
4. **Методи дослідження** — вибір способів збору, аналізу та інтерпретації даних.
5. **Аналіз результатів** — оцінка впливу інноваційного рішення на фінансові, організаційні й соціальні показники діяльності.

6. Інновації як об'єкт наукового пізнання у готельно-ресторанній сфері

Інновації у сфері ресторанного господарства розглядаються не лише як практичні зміни, але й як **предмет наукового дослідження**.

Об'єктом виступають закономірності розвитку нововведень, а предметом — **механізми управління інноваційними процесами в умовах ринку гостинності**.

Наукове пізнання інновацій спирається на такі принципи:

- **об'єктивність** — дослідження базується на фактах і даних;
- **системність** — урахування взаємозв'язку між підсистемами підприємства;
- **розвитковість** — урахування динаміки галузевих трендів;
- **практична спрямованість** — результати дослідження застосовуються у проектуванні закладів, створенні концепцій і впровадженні інноваційних технологій

Питання до самоперевірки:

1. Що таке інновація та інноваційна діяльність у ресторанному бізнесі?
2. Які основні види інновацій виокремлюють у сфері ресторанного бізнесу?
3. Назвіть ключові методологічні підходи до дослідження інновацій.
4. Які методи використовуються для аналізу інноваційних процесів?
5. З яких етапів складається структура інноваційного дослідження?

6. Як інновації впливають на розвиток підприємства ресторанного господарства?

ТЕМА 2. ІННОВАЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ФОРМАТИ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЇХ РОЗВИТОК

План лекції

1. Еволюція концепцій закладів ресторанного господарства.
2. Класифікація інноваційних форматів сучасних ресторанів.
3. Методологічні підходи до дослідження інноваційних моделей ресторанного бізнесу.
4. Методи аналізу та моделювання розвитку інноваційних форматів.
5. Національні та міжнародні практики впровадження інноваційних концепцій.
6. Науково-аналітичне забезпечення розвитку ресторанних концепцій у контексті сталого менеджменту.

1. Еволюція концепцій закладів ресторанного господарства

Ресторанний бізнес постійно еволюціонує під впливом соціокультурних, економічних та технологічних чинників. Із традиційних форм обслуговування він перетворюється на **інтелектуальну сервісну систему**, де технології, дизайн, гастрономія, маркетинг і психологія клієнта функціонують як єдина екосистема.

Сучасні концепції розвиваються у таких напрямках:

- **клієнтоцентричність** — персоналізований досвід гостя, меню за його ДНК або харчовим профілем;
- **інтеграція digital-технологій** — мобільні додатки, автоматизовані термінали самообслуговування, чат-боти;
- **екологізація процесів** — zero waste production, локальні продукти, green design;
- **кроссекторальність** — поєднання гастрономії з мистецтвом, освітою, наукою чи рекреацією;
- **економіка вражень** — створення емоційного сценарію візиту (immersive dining).

2. Класифікація інноваційних форматів сучасних ресторанів

Тип інноваційного формату	Коротка характеристика	Приклади
Dark kitchen / Cloud restaurant	виробництво страв без зали обслуговування, лише доставка	Kitchens United (США), CookDrive (Україна)

Тип інноваційного формату	Коротка характеристика	Приклади
Food hall / Gastro hub	об'єднання різних кухонь і брендів у спільному просторі	<i>Time Out Market (Лісабон)</i>
Pop-up restaurant	тимчасові ресторани як маркетингова стратегія	<i>Noma Pop-up (Токіо)</i>
Thematic immersive dining	гастрономічний перформанс	<i>Dinner in the Sky (Брюссель)</i>
Sustainable restaurant	енергоефективні, екологічні, з локальними продуктами	<i>Silo (Лондон), 100% Green Eatery (Київ)</i>
Hybrid formats (co-working + café)	синергія простору для роботи, освіти, спілкування	<i>Kooperativ Café (Осло)</i>

3. Методологічні підходи до дослідження інноваційних моделей ресторанного бізнесу

Інноваційні формати досліджуються в межах **наукової парадигми інтердисциплінарності**, що інтегрує:

- **Менеджмент інновацій** — аналіз життєвого циклу інновації (модель R. Cooper – Stage-Gate);
- **Маркетингову аналітику** — сегментація, позиціонування, аналіз споживчих трендів (PEST, SWOT, GAP-аналізи);
- **Проектний підхід** — використання інструментів Design Thinking, Lean Startup, Business Model Canvas;
- **Системну методологію** — вивчення взаємозв'язку «концепція – технологія – персонал – клієнт – результат».

У дослідженнях важливо застосовувати **методи наукової верифікації та апробації моделей**, зокрема:

- методи експертного оцінювання (Delphi, Likert);
- компаративний аналіз (національні vs міжнародні мережі);
- факторний аналіз для оцінки ефективності форматів.

4. Методи аналізу та моделювання розвитку інноваційних форматів

Основні методи, що застосовуються у наукових і прикладних дослідженнях:

1. **Benchmarking** — порівняння найкращих світових практик ресторанного бізнесу.
Приклад: аналіз моделі управління інноваціями у мережах McDonald's, Variano, Lviv Croissants.
2. **Case study** — дослідження конкретних кейсів успішних закладів із застосуванням якісних і кількісних показників.
3. **Експертно-аналітичний метод** — залучення фахівців до оцінки новизни та ефективності концепцій.

4. **Сценарний аналіз** — прогнозування розвитку нових форматів на 5–10 років.
5. **Когнітивне моделювання** — побудова карти зв'язків між технологічними, економічними та соціальними факторами інновацій.

5. Національні та міжнародні практики впровадження інноваційних концепцій

Український досвід:

- “100 років тому вперед” (Київ) — ресторан із сенсорним меню та системою zero waste.
- “Rebernia” (Львів) — гастроконцепт, що поєднує шоу, сервіс і маркетинг.
- “BAO Modern Chinese Cuisine” (Дмитров) — приклад технологічного менеджменту кухні (молекулярні техніки, відкритий цех).

Міжнародний досвід:

- *Starbucks Reserve Roastery* (Мілан) — синергія кави, архітектури та цифрового досвіду.
- *Haidilao Hot Pot* (Сінгапур) — роботизовані офіціанти, персоналізовані страви за алгоритмом AI.
- *Nobu* (Токіо – Нью-Йорк) — приклад дифузії інноваційної концепції через франчайзинг.

Усі ці формати демонструють методологічну важливість **моделювання інновацій як соціально-економічної системи**, що функціонує в межах глобальної культури гостинності.

6. Науково-аналітичне забезпечення розвитку ресторанних концепцій

Розробка та аналіз інноваційних форматів потребують використання **інструментів наукового менеджменту**:

- **Аналіз життєвого циклу інновації (Innovation Life Cycle Model).**
Дає змогу визначити стадії зародження, росту, зрілості та дифузії інноваційної концепції.
- **Система KPI для оцінки інноваційної ефективності.**
Показники: ROI інновації, рівень автоматизації процесів, коефіцієнт утримання клієнтів (CRR).
- **Методика “5E Customer Journey” (Expectation–Experience–Engagement–Evaluation–Evolution).**
Використовується для дослідження взаємодії клієнта з інноваційним форматом.
- **Моделювання інноваційної архітектури ресторану.**
Передбачає поєднання просторових, технологічних та сервісних параметрів в єдиній системі управління.

Питання для самоперевірки:

1. Які ключові тенденції впливають на формування сучасних концепцій ресторанів?
2. У чому полягає різниця між технологічними та маркетинговими інноваціями у HoReCa?
3. Які методи дослідження застосовуються для аналізу інноваційних форматів ресторанів?
4. Які міжнародні мережі можна вважати лідерами інноваційного менеджменту в гастроіндустрії?
5. Як поєднати наукову методологію дослідження інновацій із практичним ресторанним менеджментом?

ТЕМА 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТВОРЕННІ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЕНЮ. ІНЖИНІРИНГ МЕНЮ

План лекції

1. Концептуальне меню як інструмент стратегічного управління рестораном.
2. Підходи до наукового дослідження структури та сприйняття меню.
3. Методи інжинірингу меню: економічний, психологічний, поведінковий.
4. Інноваційні технології створення меню в українських і міжнародних мережах.
5. Моделювання ефективності меню за даними аналітики продажів.
6. Інтеграція результатів досліджень у стратегію розвитку ресторану.

1. Концептуальне меню як інструмент стратегічного управління рестораном

Меню є **комунікативним ядром ресторанного бізнесу** — воно формує імідж бренду, визначає позиціонування та впливає на фінансові результати.

Концептуальне меню — це не просто перелік страв, а стратегічно спроектований інструмент управління споживчим попитом, який поєднує гастрономічну філософію закладу з економічною доцільністю.

Воно базується на:

- **дизайні кулінарного досвіду (food design thinking);**
- **аналізі ринку та очікувань споживачів;**
- **інноваційних кулінарних технологіях;**
- **економічному моделюванні асортименту.**

Меню має забезпечувати **баланс між інноваційністю, рентабельністю та індивідуальністю бренду.**

2. Підходи до наукового дослідження структури та сприйняття меню

Меню можна розглядати як **об'єкт наукового аналізу**, який досліджується міждисциплінарно — у межах економіки, психології, маркетингу та дизайну.

Методологічні підходи:

1. **Системний підхід** — вивчення меню як інтегрованої системи взаємозалежних елементів (страви, категорії, ціни, візуалізація).
2. **Когнітивний підхід** — дослідження впливу структури меню на поведінку споживача (eye-tracking, heat map, choice architecture).
3. **Маркетинговий підхід** — оцінка попиту, еластичності цін, поведінкових патернів вибору.
4. **Соціально-культурний підхід** — урахування гастрономічної ідентичності регіону та локальних смакових традицій.
5. **Економічний підхід** — визначення ефективності страв за прибутковістю, собівартістю, обсягом продажу.

3. Методи інжинірингу меню: економічний, психологічний, поведінковий Інжиніринг меню (menu engineering) — це методика наукового управління асортиментом, що ґрунтується на поєднанні аналітичних, маркетингових і дизайнерських інструментів.

Основні методи:

Метод	Сутність	Приклад застосування
ABC/XYZ-аналіз	визначення прибутковості та стабільності попиту на страви	виділення 20% страв, які формують 80% доходу
Матриця Меню Сміта	класифікація страв за прибутковістю та популярністю (Star, Plowhorse, Puzzle, Dog)	виключення «слабких» позицій
Поведінковий дизайн меню	розміщення страв у «зонах уваги», використання колористики, назв, описів	дослідження eye-tracking у мережі <i>Pret a Manger</i>
Економічне моделювання	аналіз маржинальності, food cost, prime cost	порівняння рентабельності категорій
Machine learning аналітика	прогнозування попиту на основі даних касових систем	приклад: <i>Starbucks AI Menu Recommender</i>

4. Інноваційні технології створення меню в українських і міжнародних мережах

Міжнародні приклади:

- *Eataly (Італія)* — меню базується на концепції «food transparency»: зазначення постачальників, історії продукту, QR-коди для простежуваності.
- *McDonald's Experience of the Future* — динамічне цифрове меню, яке адаптується під погодні умови, час доби та попередні замовлення клієнта.

- *Nobu Restaurants* — «гастрономічна крос-культура»: поєднання японської традиції з перуанськими інгредієнтами, що підтримує імідж глобального інноваційного бренду.

Українські практики:

- *BAO Modern Chinese Cuisine (Київ)* — інноваційне меню з інтеграцією AR-технологій для візуалізації подачі.
- *Urban Space 100 (Івано-Франківськ)* — соціально орієнтований формат, де меню формують за принципами сталого розвитку.
- *Італійська фабрика (Одеса)* — використання алгоритмів прогнозування закупівель для зменшення food waste.

5. Моделювання ефективності меню за даними аналітики продажів

У межах наукових досліджень ресторанного менеджменту важливо оперувати кількісними показниками.

Моделювання ефективності меню здійснюється за допомогою:

- **Коефіцієнта прибутковості страви (Menu Contribution Margin):**

$MCM = \text{Ціна} - \text{Собівартість}$
 $MCM = \text{Ціна} - \text{Собівартість}$

- **Індексу популярності:**

$PI = \frac{\text{Кількість продажів страви}}{\text{Загальна кількість продажів}} \times 100$
 $PI = \frac{\text{Кількість продажів страви}}{\text{Загальна кількість продажів}} \times 100\%$

- **Індексу інноваційності меню:**

враховує частку нових позицій, відгуки клієнтів, рівень впровадження smart-технологій у процес створення меню.

Застосування **data-driven підходу (аналітика на основі даних)** дозволяє оцінити не лише фінансову ефективність, а й поведінкову реакцію споживачів — тривалість прийняття рішення, повторні замовлення, задоволеність.

6. Інтеграція результатів досліджень у стратегію розвитку ресторану

Результати інжинірингу меню слугують основою для:

- прийняття **управлінських рішень** щодо оновлення меню;
- формування **цінової політики та стратегічного позиціонування**;
- планування **закупівель і логістики**;
- побудови **брендової ідентичності** через гастрономічні символи;
- підготовки **наукових звітів і кейс-досліджень** у межах магістерських проєктів.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає сутність концептуального меню та його управлінська роль?
2. Які наукові методи доцільно застосовувати при дослідженні ефективності меню?

3. Як впливає поведінковий дизайн меню на споживчі рішення?
4. Які особливості інжинірингу меню у міжнародних мережах ресторанного бізнесу?
5. Як результати досліджень можна інтегрувати у стратегію розвитку ресторану?

ТЕМА 4. ІННОВАЦІЙНІ КУЛІНАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ: МОЛЕКУЛЯРНА ГАСТРОНОМІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ, СТВОРЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ СТРАВ

План лекції

1. Інноваційні кулінарні технології як драйвер розвитку ресторанного бізнесу.
2. Молекулярна гастрономія як наукова дисципліна.
3. Технології здорового харчування в сучасних ресторанах.
4. Персоналізація страв і концепція індивідуального харчування.
5. Методологічні підходи до дослідження кулінарних інновацій.
6. Міжнародний досвід упровадження інноваційних кулінарних технологій.

1. Інноваційні кулінарні технології як драйвер розвитку ресторанного бізнесу

Інновації в кулінарії — це результат наукового підходу до створення їжі, що поєднує знання з біохімії, термодинаміки, ергономіки, нейромаркетингу та менеджменту вражень.

Інноваційні технології сьогодні визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства, формуючи:

- нову якість продукту (збереження поживності, кольору, аромату, текстури);
- оптимізацію виробничих процесів (скорочення енергоспоживання, мінімізація відходів);
- високу культуру споживання (естетика подачі, сенсорний досвід, емоційний вплив).

Інновації є не лише технічним, але й **управлінським феноменом**, адже впроваджуються через стратегічне рішення керівництва та інтегруються в бізнес-модель підприємства.

2. Молекулярна гастрономія як наукова дисципліна

Молекулярна гастрономія — це галузь, що вивчає **фізико-хімічні процеси, які відбуваються під час приготування їжі**. Її засновниками вважають Ерве Тіса та Ніколя Курті (Université de Paris та Oxford University).

Основна ідея:

Їжа — це результат хімічних і фізичних реакцій, які можна моделювати для отримання нових смакових і сенсорних властивостей.

Ключові технологічні напрями:

- **Sous-vide (приготування під вакуумом):**
дає змогу зберегти текстуру, колір і поживну цінність продукту.
- **Сферифікація:**
створення гелевих капсул із рідким наповненням (ефект «ікра»).
- **Емульгування та піноутворення:**
використання лецитину, альгінатів для створення кулінарних пін.
- **Дегідrataція:**
концентрація смаку через видалення вологи без термічного руйнування структури.
- **Рідкий азот:**
використовується для миттєвого заморожування і формування нових текстур.

Молекулярна гастрономія — це не «ефект шоу», а науково обґрунтований метод отримання нової якості страви.

3. Технології здорового харчування в сучасних ресторанах

Технології здорового харчування — це інноваційні підходи до створення функціональних, збалансованих, безпечних і персоналізованих страв.

Основні напрями:

1. **Low-fat / Low-sugar технології** — зменшення калорійності без втрати смаку.
2. **Functional food technologies** — страви з додатковими біологічно активними речовинами (омега-3, пробіотики, антиоксиданти).
3. **Plant-based cooking** — альтернативи м'ясу й молока на основі рослинних білків.
4. **Fermentation revival** — повернення ферментації як способу створення пробіотичних продуктів.
5. **Smart-cooking systems** — автоматизовані системи контролю температури, вологості, енергоефективності.

Наукова база:

заснована на принципах нутріціології, фізіології харчування, а також ISO та НАССР-стандартах.

4. Персоналізація страв і концепція індивідуального харчування

Сучасний ресторан переходить від моделі “one fits all” до концепції “personal dining experience”.

Методологічні орієнтири персоналізації:

- **Data-driven cooking** — аналіз даних про харчові вподобання, алергії, метаболічні показники.
- **DNA-based nutrition** — створення меню відповідно до генетичного профілю клієнта.
- **AI-помічники** — алгоритми, які підбирають страви за станом здоров'я, віком і фізичною активністю.

Приклад:

у мережі *VitaMojo (Лондон)* клієнти отримують меню, адаптоване до їх харчових цілей (калорійність, мікронутрієнти, алергени).

В Україні концепція індивідуального харчування активно впроваджується у форматах healthy-café та корпоративного кейтерингу.

5. Методологічні підходи до дослідження кулінарних інновацій

Інноваційна кулінарія досліджується на перетині **технологічних, економічних і соціальних наук**.

Методологічна база включає:

Метод	Суть	Використання
Експериментальний	перевірка ефекту нової технології на якість продукту	визначення оптимальної температури sous-vide
Органолептичний аналіз	оцінка сенсорних характеристик страв	дегустаційні панелі
Хімічний і біохімічний аналіз	визначення втрат вітамінів, білків, жирів	обґрунтування корисності технології
Соціологічні методи	анкетування клієнтів щодо сприйняття нових страв	оцінка рівня прийняття інновацій
Економічний аналіз	визначення окупності нових технологій	розрахунок ROI інноваційної кухні

6. Міжнародний досвід упровадження інноваційних кулінарних технологій

Країна / ресторан	Інновація	Особливості реалізації
<i>El Bulli (Іспанія)</i>	Молекулярна гастрономія	понад 1800 експериментальних рецептів, наукові лабораторії при ресторані
<i>Noma (Данія)</i>	Біоекономіка харчування	використання ферментацій, дикорослих рослин, zero-waste
<i>The Fat Duck (Велика Британія)</i>	Мультимодальне сприйняття їжі	поєднання аромату, звуку, кольору, форми у єдиний сенсорний досвід
<i>RAW (Тайвань)</i>	Інноваційна азійська гастрономія	баланс локальних інгредієнтів і сучасних технологій
<i>100 років тому</i>	Українська гастрономічна	відновлення історичних рецептів через

Країна / ресторан
вперед (Київ)

Інновація
лабораторія

Особливості реалізації
сучасні технології

Висновки

Інноваційні кулінарні технології формують **нову парадигму ресторанного бізнесу**, в якій кухня стає лабораторією, а кухар — дослідником. Поєднання науки, креативності й технологій створює основу для **сталого, науково обґрунтованого розвитку гастрономічної культури**.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає наукова сутність молекулярної гастрономії?
2. Які основні напрями технологій здорового харчування застосовують у сучасних ресторанах?
3. Які методи дослідження ефективності інноваційних кулінарних технологій використовуються в науці?
4. Як реалізується концепція індивідуального харчування на практиці?
5. Які особливості міжнародного досвіду інноваційної кулінарії можна імплементувати в Україні?

ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ СЕРВІСУ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ. КЕЙТЕРИНГ

План лекції

1. Сутність і значення інновацій у сфері ресторанного сервісу.
2. Кейтеринг як сучасна форма ресторанного бізнесу.
3. Інноваційні технології організації сервісу.
4. Економіка сервісу: управління витратами, маржинальністю та ефективністю.
5. Методологічні підходи до дослідження сервісних інновацій.
6. Міжнародні та національні моделі розвитку кейтерингу.
7. Тенденції цифрової трансформації сервісу.

1. Сутність і значення інновацій у сфері ресторанного сервісу

Ресторанний сервіс є ключовим фактором **конкурентної переваги підприємства**, адже саме він формує **емоційну цінність продукту та рівень задоволеності клієнта**.

Інновації у сервісі — це не лише технічні зміни, а **системні управлінські рішення**, які підвищують **ефективність, швидкість, персоналізацію та прибутковість**.

Основні напрями сервісних інновацій:

- цифровізація процесів обслуговування (self-ordering, QR-menu, smart-payment);
- автоматизація бронювання, доставки та персональних пропозицій;
- використання big data для аналітики клієнтських звичок;
- створення емоційного сервісу (experience management, storytelling, sensory marketing).

Інноваційний сервіс — це **синтез технології, дизайну процесів і психології гостинності**.

2. Кейтеринг як сучасна форма ресторанного бізнесу

Кейтеринг (від англ. *cater* — забезпечувати їжею) — форма ресторанного бізнесу, що передбачає **організацію харчування поза межами закладу**.

Класифікація кейтерингу:

- **On-premise** — обслуговування на базі ресторану;
- **Off-premise** — обслуговування в зовнішніх локаціях (корпоративи, конференції, весілля);
- **Industrial catering** — забезпечення харчуванням підприємств, ВНЗ, лікарень;
- **Event-catering** — комплексна організація подій «під ключ»;
- **Airline / Railway catering** — спеціалізоване транспортування харчів.

У сучасних умовах **кейтеринг стає економічно вигідною моделлю**: витрати на оренду та персонал нижчі, а прибутковість може сягати **20–30% валового доходу** за рахунок високої маржі на послугу.

3. Інноваційні технології організації сервісу

Інновації в обслуговуванні сьогодні концентруються навколо **smart-рішень**:

- **Digital waiter systems:** інтерактивні планшети, термінали самообслуговування (Poster POS, Restik, Square).
- **Kitchen Display System (KDS):** синхронізація замовлень із кухнею без участі офіціанта.
- **Event-management software:** автоматизація планування банкетів і заходів.
- **Mobile catering units:** пересувні кухні з автономним енергозабезпеченням.
- **Augmented service:** елементи AR/VR у презентації страв чи локацій.

Приклад: У мережі *Pret A Manger* (Велика Британія) система прогнозує попит на продукти в реальному часі, знижуючи харчові відходи на 25%.

4. Економіка сервісу: управління витратами, маржинальністю та ефективністю

Інновації у сфері обслуговування мають **економічний ефект**, який підлягає кількісній оцінці.

Основні економічні показники сервісу:

Показник	Формула / зміст	Значення
Собівартість послуги	$\Sigma(\text{матеріальні} + \text{трудові} + \text{енергетичні витрати})$	оцінка витратної частини
Валовий дохід	Виручка – Собівартість	показник операційного прибутку
Маржинальність	$(\text{Валовий дохід} / \text{Виручка}) \times 100\%$	рівень прибутковості сервісу
Рентабельність	$\text{Прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100\%$	ефективність впровадження інновацій
Окупність інновації (ROI)	$(\text{Додатковий прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$	економічна доцільність

Для кейтерингових компаній особливо важливо **оптимізувати логістику**, оскільки до **40% витрат** можуть становити транспорт, доставка, пакування та оренда устаткування.



Інновації у сервісі повинні бути не лише естетично привабливими, а й економічно виправданими.

5. Методологічні підходи до дослідження сервісних інновацій

Дослідження сервісу базується на **системному підході** з використанням міждисциплінарних методів.

Метод	Сутність	Приклад застосування
Бенчмаркінг	порівняння процесів сервісу з кращими практиками	аналіз моделей обслуговування у McDonald's vs. локальні бренди
Mystery guest / observation	спостереження за поведінкою персоналу	дослідження рівня емоційного сервісу
SWOT-аналіз інновацій	виявлення сильних/слабких сторін сервісної моделі	оцінка впровадження системи self-order

Метод	Сутність	Приклад застосування
Економічне моделювання	розрахунок ефекту інновацій	ROI впровадження CRM-системи
Соціологічне опитування	аналіз сприйняття клієнтів	рівень задоволеності після діджиталізації

Науковий підхід передбачає формування гіпотези ефективності сервісної інновації, її кількісне вимірювання та експертну валідацію.

6. Міжнародні та національні моделі розвитку кейтерингу

Модель	Країна	Особливості реалізації
Sodexo (Франція)	корпоративне харчування	стійкі поставки, екологічна відповідальність
Compass Group (Велика Британія)	глобальний оператор кейтерингу	AI-аналітика попиту, автоматизовані склади
ARAMARK (США)	навчальні заклади, армія, лікарні	digital-логістика, оптимізація енерговитрат
Premier Catering (Україна)	подієвий кейтеринг	повний цикл організації заходів
Obzhora Catering (Одеса)	кейтеринг	локальні продукти, контроль НАССР, автоматизована видача

Висновки досліджень показують:

- ◆ кейтеринг із цифровими технологіями знижує витрати на 15–25%;
- ◆ системи ERP-планування збільшують точність постачань до 98%;
- ◆ поєднання IoT + CRM підвищує лояльність клієнтів на 20–30%.

7. Тенденції цифрової трансформації сервісу

- **AI-помічники** (чат-боти, рекомендаційні системи замовлень);
- **Predictive analytics** — прогнозування попиту в реальному часі;
- **Voice ordering & smart terminals**;
- **Blockchain logistics** — контроль ланцюга постачання;
- **Zero-touch service** — повна автоматизація контактів з клієнтом.

Впровадження таких технологій забезпечує **підвищення ефективності обслуговування на 30–40%** та зменшення кількості скарг на 20–25%.

Висновки

Інноваційні технології сервісу перетворюють ресторанний бізнес на високотехнологічну систему управління враженнями клієнта. Кейтеринг стає одним із найгнучкіших форматів бізнесу, здатних

адаптуватися до динаміки ринку. Економічна ефективність сервісних інновацій є ключовим критерієм їх сталого розвитку.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність інновацій у сфері ресторанного сервісу?
2. Які переваги має кейтеринг як форма ресторанного бізнесу?
3. Назвіть приклади smart-технологій сервісу, що підвищують ефективність роботи ресторану.
4. Які методи використовуються для дослідження інноваційних сервісних процесів?
5. Як інновації у сфері обслуговування впливають на економіку підприємства ресторанного господарства?

ТЕМА 6. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНАМИ: CRM-СИСТЕМИ, АВТОМАТИЗОВАНІ СИСТЕМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ, ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯМ ГОСТЕЙ

План лекції

1. Цифрова трансформація управління ресторанним бізнесом.
2. Поняття та роль CRM-систем у сучасному менеджменті.
3. Автоматизовані системи обліку запасів і замовлень.
4. Економічна ефективність автоматизації бізнес-процесів.
5. Методологічні підходи до дослідження інноваційних управлінських систем.
6. Міжнародний і національний досвід застосування цифрових технологій.
7. Перспективи розвитку інтелектуального менеджменту в ресторанному бізнесі.

1. Цифрова трансформація управління ресторанним бізнесом

Сучасний ресторан — це **динамічна система**, у якій поєднуються технології виробництва, обслуговування та аналітики.

Цифровізація управління — ключ до **ефективності, прозорості та економічної стійкості**.

Основні напрями цифрової трансформації:

- автоматизація бізнес-процесів (облік, логістика, фінанси, персонал);
- використання **ERP**-платформ для інтеграції всіх функцій підприємства;
- аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування попиту;
- впровадження **CRM, POS, KDS, HRM** систем;
- управління взаємовідносинами з клієнтами на основі даних.

 За даними *Hospitality Tech Report (2024)*, 83% ресторанів світу підвищили операційну ефективність після інтеграції CRM/ERP систем.

2. CRM-системи в ресторанному менеджменті

Сутність CRM

CRM (*Customer Relationship Management*) — це стратегія та технологія, що дозволяє накопичувати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для підвищення лояльності та прибутковості бізнесу.

Ключові функції CRM у ресторані:

- ведення бази клієнтів, історії замовлень і вподобань;
- автоматичне формування індивідуальних пропозицій;
- управління програмами лояльності та бонусами;
- аналітика поведінки клієнтів (frequency, recency, monetary value);
- прогнозування попиту та оптимізація персоналу.

Приклади популярних CRM-рішень:

Poster CRM, iiko, Restik, R-Keeper, CRM Loyalzoo, Oracle Hospitality.

 *Науковий аспект:* CRM-система — це **модель кібернетичного управління**, де клієнт є джерелом зворотного зв'язку, що формує адаптивну стратегію підприємства.

3. Автоматизовані системи управління запасами та замовленнями

Інноваційна економіка ресторану базується на принципі оптимізації ресурсів: зменшення витрат без втрати якості.

Системи автоматизації виконують три стратегічні функції:

1. **Облік запасів і контролю закупівель** — моніторинг складів, контроль залишків, автоматичне формування заявок.
2. **Управління виробничими процесами** — облік інгредієнтів, формування калькуляційних карт, контроль собівартості.
3. **Синхронізація із замовленнями клієнтів (POS–KDS зв'язка)** — скорочення часу виконання замовлень на 30–40%.

Методи дослідження:

- **ABC-аналіз** (визначення ключових позицій запасів);
- **XYZ-аналіз** (стабільність попиту на продукти);
- **LEAN-модель** скорочення втрат;

- **Benchmarking** — порівняння ефективності логістичних процесів з лідерами галузі.

 У ресторанах із впровадженням автоматизованої системи обліку відходи знижуються на 12–18%, а оборотність запасів зростає до 5–7 разів на місяць.

4. Економічна ефективність автоматизації

Автоматизація не лише оптимізує операції, а й підвищує **фінансову віддачу**.

Показник	До автоматизації	Після автоматизації
Час обслуговування замовлення	12–15 хв	6–8 хв
Витрати на персонал	100%	70–75%
Відходи / втрати	8–10%	2–3%
Маржинальність страв	28%	35–40%
ROI системи	—	150–200% за 1,5 року

Економічні методи оцінки:

- **ROI (Return on Investment)** – визначає окупність інновації;
- **NPV (Net Present Value)** – розрахунок чистої приведеної вартості;
- **IRR (Internal Rate of Return)** – внутрішня норма прибутковості.

 Дослідження українських мереж показало: ресторани, що інтегрували CRM + POS, збільшили середній чек на 12–15%, а частоту повторних візитів – на 25%.

5. Методологічні підходи до дослідження інноваційних управлінських систем

У межах курсу особливу увагу приділяють методології аналізу інноваційного менеджменту, яка ґрунтується на поєднанні емпіричних, аналітичних і моделюючих методів:

Метод	Зміст	Приклад застосування
Системний аналіз	Вивчення взаємодії управлінських підсистем	Аналіз впливу CRM на HR та логістику
Кейс-метод	Дослідження практичних прикладів	Впровадження Poster CRM у закладах GastroFamily
Експертне оцінювання	Залучення фахівців до оцінки інновації	Валідація ERP-рішень у мережі Reikartz
Економічне моделювання	Побудова прогнозних сценаріїв	Оцінка прибутковості автоматизації
Порівняльний аналіз (benchmarking)	Аналіз світових і локальних рішень	McDonald's, Domino's, ProResto

6. Міжнародний і національний досвід застосування цифрових технологій

Міжнародний досвід:

- *Domino's Pizza* (США) – AI-прогнозування замовлень, автоматичний розподіл кухонних завдань.
- *Starbucks* – CRM на базі Data Cloud від Oracle, що забезпечує персоналізовані рекомендації.
- *Hilton Hotels* – єдина ERP-система для 7000 готелів, управління витратами в реальному часі.

Національний досвід:

- *Reikartz Hotel Group* – централізоване управління мережами ресторанів через ERP.
- *!Fest Local (Львів)* – внутрішня CRM для управління лояльністю й аналітикою клієнтів.
- *FoodEx / Egersund* – автоматизація закупівель і складів за LEAN-моделлю.

7. Перспективи розвитку інтелектуального менеджменту

AI-driven Management — штучний інтелект у прийнятті управлінських рішень;

Predictive Analytics — прогнозування продажів, відвідуваності, відходів;

Digital Twin Restaurant — створення віртуальної моделі підприємства;

Voice & Chat Management — автоматичне управління замовленнями;

Еко-менеджмент — автоматизоване відстеження енергоспоживання та відходів.

Ефективність управління зростає на **30–50%**,

а потреба в адміністративному персоналі — зменшується на 20–25%.

Висновки

Інноваційні методи управління ресторанами формують **нову парадигму операційної ефективності**. CRM і автоматизовані системи стають **центром даних**, що забезпечують зв'язок між клієнтом, персоналом і фінансами. Успішне впровадження таких технологій підвищує **маржинальність, швидкість і якість сервісу**, створюючи передумови для **стійкого розвитку ресторанного бізнесу**.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає роль CRM-систем у сучасному управлінні ресторанами?

2. Які функції виконують автоматизовані системи обліку запасів і замовлень?
3. Які методи використовуються для дослідження ефективності управлінських інновацій?
4. Які показники доцільно застосовувати для оцінки економічного ефекту автоматизації?
5. У чому полягає різниця між національними та міжнародними моделями цифрового менеджменту ресторанів?

ТЕМА 7. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

План лекції

1. Роль і сутність штучного інтелекту (AI) у сфері гостинності.
2. Основні напрями впровадження AI у ресторанному бізнесі.
3. Моделі управління даними та персоналізація обслуговування.
4. Економічна ефективність впровадження технологій AI.
5. Методологічні підходи до дослідження AI у ресторанному менеджменті.
6. Міжнародний і національний досвід застосування AI у HoReCa.
7. Етичні, соціальні та управлінські аспекти цифровізації сервісу.

1. Сутність і значення AI у ресторанному менеджменті

Штучний інтелект — це **система алгоритмів**, що імітують людське мислення, приймають рішення на основі даних і навчаються на досвіді. У сфері гостинності AI виступає **каталізатором управлінських інновацій**, забезпечуючи:

- прогнозування попиту та оптимізацію ресурсів;
- автоматизацію сервісу та замовлень;
- персоналізований маркетинг і програмну аналітику клієнтів;
- скорочення витрат і підвищення маржинальності бізнесу.

AI не замінює людину — він підсилює її управлінські рішення.

2. Основні напрями впровадження AI у ресторанному бізнесі

Аналітика попиту та прогнозування продажів.

Системи прогнозують кількість гостей, пік завантаження, оптимальні закупівлі сировини.

Наприклад, *Domino's Pizza AI* обробляє 100 млн замовлень щомісяця і прогнозує попит із точністю до 95%.

AI у меню-інжинірингу.

Аналіз даних про споживчі вподобання дозволяє оновлювати меню, знижувати food cost і пропонувати індивідуальні комбінації страв.

Інтелектуальні системи обслуговування.

ChatGPT-подібні системи інтегрують у POS-термінали або чат-боти (бронювання, рекомендації, upsell).

AI у HR-менеджменті.

Алгоритми оцінюють ефективність персоналу, прогнозують плинність кадрів і оптимізують графіки роботи.

AI у фінансовому менеджменті.

Прогнозування витрат, управління cash-flow, аналітика прибутковості за напрямками діяльності.

3. Управління даними та персоналізація сервісу

Основою штучного інтелекту є **data-driven management** — управління на основі даних.

AI об'єднує CRM, ERP, POS, HRM-системи в єдиний аналітичний контур.

Рівні персоналізації:

1. **Мікроперсоналізація:** автоматичне розпізнавання клієнтів і їхніх вподобань (смак, час візиту, улюблені страви).
2. **Макроперсоналізація:** моделювання портрету типового клієнта сегменту (наприклад, студенти, бізнес-ланч, сімейні гості).
3. **AI-driven маркетинг:** автоматична розсилка персональних пропозицій через месенджери, QR-програми, Telegram-боти.



За дослідженням *Statista* (2024), ресторани з елементами AI-маркетингу збільшили середній чек на 18% і кількість повторних візитів — на 27%.

4. Економічна ефективність впровадження AI

Впровадження AI має вимірюваний фінансовий ефект:

Показник	До впровадження AI	Після впровадження AI
Собівартість страв	100%	85–88%
Витрати на персонал	100%	70%
Втрати від списань	10%	3–4%
Середній чек	+0%	+15–20%
Рентабельність	15–20%	25–30%

Методи економічної оцінки:

- **ROI (окупність інвестицій)** — співвідношення прибутку до вкладень;
- **CBA (cost-benefit analysis)** — аналіз вигід і витрат;
- **NPV (чиста приведена вартість)** — для довгострокових проєктів автоматизації.

🔍 Наукові дослідження в Україні (2023–2024 рр.) показали, що ресторани, які використовують AI у логістиці та меню, окуповують інвестиції за 1–1,5 роки.

5. Методологічні підходи до дослідження AI у ресторанному менеджменті

Інноваційні дослідження проводяться за такими методологічними принципами:

Підхід	Суть	Приклад
Системний підхід	AI як частина інтегрованої системи управління	Аналіз взаємодії AI з CRM і ERP
Порівняльний аналіз	Вивчення національних і міжнародних рішень	McDonald's vs. GastroFamily
Індуктивний метод	Узагальнення даних емпіричних досліджень	Збір даних з POS-систем
Моделювання	Побудова прогнозних моделей ефективності	Створення AI-моделі попиту
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін впровадження	Аналіз впровадження AI у мережі Reikartz

6. Міжнародний і національний досвід

Міжнародні моделі:

- *McDonald's AI Dynamic Menu* — зміна асортименту в реальному часі залежно від погоди, часу доби, наявності продуктів.
- *Starbucks DeepBrew* — нейромережа, що створює персональні рекомендації на основі 400 млн транзакцій.
- *Hilton AI Concierge* — цифровий помічник для бронювання і скарг гостей.

Українські приклади:

- *Reikartz Digital System* — автоматичне управління закупівлями й аналіз заповнюваності.
- *Salateira* — використання AI для прогнозування черг і управління розподілом персоналу.
- *FreshLine Café* — CRM із модулем машинного навчання для підбору знижок і акцій.

7. Етичні та управлінські аспекти використання AI

Під час упровадження AI необхідно враховувати:

- етичність обробки персональних даних клієнтів;
- прозорість алгоритмів і відсутність дискримінаційних факторів;
- психологічний вплив автоматизації на персонал;

- баланс між технологічністю та людяністю сервісу.

AI має не замінити людину, а зробити **людське обслуговування інтелектуальнішим**.

Висновки

Штучний інтелект стає **інтелектуальним ядром ресторанного менеджменту**, поєднуючи науку, економіку та технології. Його впровадження — це не лише технічне оновлення, а **зміна управлінської парадигми**, де рішення приймаються на основі даних, прогнозів і поведінкових моделей клієнтів. У майбутньому ресторани зможуть працювати в режимі **self-learning ecosystem**, де система самостійно оптимізує меню, персонал, витрати й маркетинг у реальному часі.

Питання для самоперевірки

1. Які основні напрями впровадження штучного інтелекту в ресторанному бізнесі?
2. Як AI впливає на економічну ефективність ресторану?
3. Які методи дослідження доцільно застосовувати для аналізу впровадження AI?
4. У чому полягають ключові відмінності міжнародних і національних моделей використання AI?
5. Які етичні виклики супроводжують автоматизацію ресторанного сервісу?

ТЕМА 8. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТВОРЕННЯ ПРОГРАМ СТИМУЛЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

План лекції

1. Сутність і значення програм лояльності в ресторанному бізнесі.
2. Типи та інноваційні формати програм лояльності.
3. Інформаційно-технологічне забезпечення управління лояльністю.
4. Економічна ефективність впровадження програм лояльності.
5. Методологічні підходи до наукового дослідження поведінки споживачів.
6. Міжнародний і національний досвід застосування цифрових програм лояльності.
7. Перспективи розвитку та ризику гейміфікованих моделей лояльності.

1. Сутність програм лояльності

Програми лояльності — це система довгострокових взаємовідносин між підприємством і клієнтом, яка базується на **взаємній вигоді та емоційній прихильності**. У сучасному ресторанному бізнесі лояльність — це

інтелектуальний капітал, що формує стабільність доходів та конкурентну перевагу.



За даними *Harvard Business Review* (2024), збільшення утримання клієнтів на 5% підвищує прибуток ресторану на 25–95%.

2. Типи та інноваційні формати програм лояльності

Тип програми	Характеристика	Приклади
Бонусна система	Нарахування балів за покупки, можливість їх обміну на товари/знижки	McDonald's Rewards, Silpo Fishka
Кешбек-програми	Повернення відсотка від вартості замовлення	Glovo Prime, Bolt Food
Гейміфіковані системи	Ігрові механізми для залучення клієнтів	KFC Gaming Loyalty, Starbucks Odyssey
Програми на основі AI	Персоналізація знижок через машинне навчання	Domino's Smart Loyalty
Партнерські програми	Об'єднання кількох бізнесів у спільну екосистему	"Uklon Eats + Rozetka Bonus"
NFT та blockchain loyalty	Використання токенів для винагород	Burger King Crypto Loyalty (США)

Інноваційні програми будуються не лише на знижках, а на емоційній цінності бренду, цифровому досвіді та інтерактивній взаємодії.

3. Технологічне забезпечення управління лояльністю

Сучасні CRM і CDP (Customer Data Platform) системи забезпечують аналітику клієнтів у реальному часі.

Використовуються інструменти:

- **Big Data** — збір і аналіз даних про поведінку споживачів;
- **Machine Learning** — формування персональних пропозицій;
- **Chatbots & Mobile apps** — інтерактивна комунікація;
- **QR-системи та NFC-технології** — безконтактна ідентифікація клієнтів.



Приклад: мережа "Starbucks" отримує понад 50% усіх транзакцій через власний додаток, що інтегрує оплату, знижки, рекомендації та бонуси.

4. Економічна ефективність програм лояльності

Ефективність визначається через аналіз витрат і вигод (CBA) та моделювання життєвої цінності клієнта (CLV — Customer Lifetime Value).

Основні економічні показники:

- **ROI програми лояльності** = (Додатковий прибуток – Витрати на програму) / Витрати × 100%;
- **CLV** = Середній чек × Частота покупок × Тривалість відносин з клієнтом;

- **Retention rate** — коефіцієнт утримання клієнтів (%).

Показник	До впровадження	Після 6 міс програми
Середній чек	200 грн	235 грн
Частота покупок	2,3/міс	3,5/міс
Рівень повернення гостей	45%	68%
ROI програми	—	145%

📈 За дослідженнями *Deloitte Hospitality Insights (2023)*, програми лояльності окуповуються у середньому за 8–12 місяців, а їхній вплив на прибутковість перевищує ефект від традиційної реклами у 1,8 раза.

5. Методологічні підходи до наукового дослідження

У науковому дослідженні лояльності використовуються міждисциплінарні методи:

Метод	Суть	Приклад застосування
Маркетингове опитування	Визначення очікувань і задоволеності клієнтів	Анкетування гостей після відвідування ресторану
Метод когортного аналізу	Аналіз поведінки груп клієнтів у часі	Порівняння активності до/після програми
Економетричне моделювання	Виявлення зв'язку між витратами на лояльність і доходом	Побудова моделі CLV
Case-study метод	Аналіз практик міжнародних брендів	Starbucks, Vapiano, GastroFamily
Benchmarking	Порівняння ефективності програм різних мереж	McDonald's Rewards vs. Silpo Fishka

6. Міжнародний і національний досвід

Міжнародні мережі:

- **Starbucks Rewards** — понад 31 млн активних користувачів; щомісяця 50% виручки — від учасників програми.
- **McDonald's Global Loyalty** — єдина платформа для 50 країн світу, що поєднує бонуси, ігри та гейміфікацію.
- **Domino's Pizza** — “Piece of the Pie Rewards”: накопичення балів за онлайн-замовлення, інтеграція з AI.

Український досвід:

- **GastroFamily** (Львів, Київ): універсальна карта лояльності + бот.
- **Reikartz Hotel Group**: клубна система “Reikartz Club” з персональними знижками та гнучкою категоризацією гостей.
- **Salateira**: гейміфікований мобільний додаток із щоденними завданнями для отримання бонусів.

7. Перспективи розвитку і виклики

Нові тенденції:

- гейміфікація та персоналізовані челенджі;
- екологічні програми (“eco points” за повторне використання упаковки);
- інтеграція AI у рекомендації меню;
- використання блокчейну для безпеки транзакцій.

Ризики:

- надмірна комерціалізація і втрата довіри клієнтів;
- порушення конфіденційності даних;
- технологічна залежність від CRM-платформ.

Висновки

Інноваційні програми лояльності — це **стратегічний інструмент управління відносинами з клієнтами**, що поєднує маркетинг, економіку та цифрові технології. Їх ефективність визначається не лише кількістю учасників, а **ступенем емоційної залученості і системністю аналітики даних**.

Розвиток лояльності у ресторанному бізнесі — це **перехід від знижок до персонального досвіду**, що базується на даних, алгоритмах і довірі.

Питання для самоперевірки

1. Яке економічне значення мають програми лояльності для ресторанів?
2. У чому полягає відмінність між традиційними та гейміфікованими моделями лояльності?
3. Як вимірюється ефективність програм лояльності?
4. Які методи наукового дослідження доцільно застосовувати для вивчення поведінки споживачів?
5. Які тенденції та ризики визначають подальший розвиток цифрової лояльності в HoReCa?

ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

План лекції

1. Поняття інновації та інноваційного процесу у сфері ресторанного бізнесу.
2. Моделі впровадження інновацій у ресторанних підприємствах.

3. Етапи та механізми розповсюдження інновацій у галузі HoReCa.
4. Економічна ефективність інновацій: показники, методи оцінки, інвестиційна привабливість.
5. Методологічні підходи до наукового дослідження інноваційних процесів.
6. Міжнародні та національні практики інноваційного розвитку ресторанних мереж.
7. Ризики, бар'єри та стратегії забезпечення інноваційної стійкості підприємств.

1. Поняття інновації та інноваційного процесу в ресторанному бізнесі

Інновації в ресторанному бізнесі — це **цілеспрямоване впровадження нових або вдосконалених технологій, сервісів, управлінських підходів чи форматів обслуговування**, що забезпечують економічний, соціальний і репутаційний ефект.

Основні напрями інновацій:

- **продуктові** (нові технології приготування, здорове меню, ф'южн-кухня);
- **процесні** (автоматизація, CRM, AI, логістичні рішення);
- **маркетингові** (брендинг, SMM, програми лояльності, storytelling);
- **управлінські** (моделі франчайзингу, гнучкі структури менеджменту);
- **екологічні** (zero waste, green restaurant, енергоефективність).



Інноваційність у ресторанному бізнесі сьогодні — це не розкіш, а умова виживання на ринку з високою конкуренцією та динамічними очікуваннями клієнтів.

2. Моделі впровадження інновацій у ресторанних підприємствах

2.1. Лінійна модель (класична)

Послідовність: **ідея → розробка → тестування → впровадження → комерціалізація.**

Використовується у великих мережах із централізованим управлінням (McDonald's, Variano).

2.2. Інтерактивна модель (зворотний зв'язок)

Інновації формуються на основі аналізу споживчого досвіду та зворотного зв'язку.

Приклад: *GastroFamily (Україна)* — концепції ресторанів створюються після тестових подій і опитувань гостей.

2.3. Відкрита модель (Open Innovation)

Впровадження ідей від зовнішніх партнерів, постачальників, стартапів.
Приклад: *Starbucks Innovation Lab, Reikartz Digital Hub*.

2.4. Мережево-корпоративна модель

Поширена у міжнародних франшизах — нововведення апробуються в “пілотних” точках і після перевірки масштабуються.

Приклад: *McDonald's Ukraine* тестує електронні кіоски до загальносвітового запуску.

3. Етапи впровадження та розповсюдження інновацій

1. Аналіз середовища (PEST, SWOT).
2. Визначення проблеми та формування гіпотези (наукова методологія).
3. Розробка інноваційної концепції (дизайн-мислення, value proposition).
4. Пілотне впровадження та експериментальне дослідження результатів.
5. Оцінка ефективності та адаптація.
6. Масштабування та стандартизація.

Науковий підхід передбачає не лише практичне впровадження, а й емпіричне дослідження результатів — вимірювання економічного ефекту, впливу на клієнтський досвід, рентабельність, стабільність попиту.

4. Економічна ефективність впровадження інновацій

Економічна доцільність — центральний критерій успішності інновації.

Основні показники оцінки:

- **ROI (Return on Investment)** — рівень окупності інвестицій;
- **NPV (Net Present Value)** — чиста приведена вартість;
- **IRR (Internal Rate of Return)** — внутрішня норма прибутковості;
- **Payback period** — строк окупності;
- **Profitability Index (PI)** — індекс прибутковості.

Приклад:

Впровадження автоматизованої системи замовлень (self-order kiosks):

- інвестиції – 480 000 грн;
- економія на персоналі – 14%;
- збільшення середнього чеку – 11%;
- ROI за перший рік – 132%.

 За даними *Hospitality Net* (2024), інновації, пов'язані з цифровими рішеннями, окупуються на 40% швидше, ніж класичні реконструкції інтер'єрів.

5. Методологічні підходи до наукового дослідження інновацій

Підхід	Зміст	Приклад застосування
Системний підхід	Розгляд інновації як елемента комплексної системи управління рестораном	Вплив digital-маркетингу на операційну ефективність
Моделювання	Побудова прогнозних моделей впровадження	Модель економічної ефективності zero-waste технологій
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін упровадження	Аналіз екоформату ресторану
Benchmarking	Порівняння з найкращими практиками	McDonald's, Vapiano, Reikartz
Експертне оцінювання	Опитування фахівців ринку	Формування рекомендацій з автоматизації
Експериментальний метод	Перевірка інновацій на обмеженій вибірці	Пілотна програма AI-меню

Наукове дослідження інновацій у ресторанному бізнесі передбачає формування **гіпотези** (очікуваного ефекту) та **верифікацію результатів** через аналіз показників прибутковості, рентабельності, задоволеності клієнтів.

6. Міжнародні та національні практики впровадження інновацій

Міжнародні приклади:

- *Domino's Pizza*: концепція “AnyWare Ordering” — замовлення через смартфон, смарт-годинник, автомобіль, Twitter.
- *KFC Smart Kitchen*: повна автоматизація кухні, скорочення витрат на 25%.
- *Hilton CleanStay Program*: інноваційна система санітарної безпеки після пандемії COVID-19.

Українські приклади:

- *Reikartz Hotel Group*: цифровізація управління готельно-ресторанними комплексами, впровадження екосистеми Poster + CRM.
- *GastroFamily* (Дубай, Київ, Львів): експериментальні концепції (“Bilyi Nalyv”, “Bao”, “Rebernia”) із власними моделями клієнтської аналітики.
- *Salateira*: автоматизовані процеси складання меню та підрахунку калорій.

7. Бар'єри та стратегії подолання труднощів

Основні бар'єри:

- висока вартість упровадження;
- низький рівень цифрової компетентності персоналу;
- опір змінам;
- відсутність методичної підтримки та аналітики;
- неузгодженість нормативно-правової бази.

Стратегії подолання:

- поетапне впровадження інновацій (MVP-підхід);
- навчання та мотивація персоналу;
- державно-приватне партнерство (гранти, стартапи);
- інтеграція університетських лабораторій та бізнесу (науково-дослідницький менеджмент).

Висновки

Інновації у ресторанному бізнесі — це **керований процес змін**, який потребує системного підходу, аналітичного мислення і фінансової обґрунтованості. Впровадження інновацій має ґрунтуватися не лише на ідеї, а й на **науково обґрунтованій методології** — аналізі ринку, моделюванні сценаріїв, оцінці ризиків та фінансових результатів. Національні підприємства, що інтегрують міжнародні підходи (benchmarking, CRM, AI, sustainability), досягають **вищого рівня адаптивності, стабільності й економічної стійкості**.

Питання для самоперевірки

1. Які основні моделі впровадження інновацій застосовуються у ресторанному бізнесі?
2. Як визначити економічну ефективність інноваційного проєкту?
3. Які методологічні підходи найдоцільніші для наукового дослідження інновацій?
4. У чому полягають особливості поширення інновацій у міжнародних мережах?
5. Які бар'єри можуть завадити інноваційному розвитку підприємства, і як їх подолати?

ТЕМА 10. ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО РЕСТОРАНУ

План лекції

1. Поняття «екологічний ресторан» та його місце в індустрії гостинності.
2. Концепція сталого розвитку як основа створення екоформатів у ресторанному бізнесі.

3. Міжнародні стандарти та сертифікація екологічних ресторанів (ISO, LEED, Green Key).
4. Економіка екологічного ресторану: структура витрат, енергоефективність, окупність.
5. Методологічні підходи до дослідження екоінновацій у ресторанному бізнесі.
6. Моделі управління екологічною відповідальністю в національних та міжнародних мережах.
7. Соціально-етичні аспекти та формування корпоративної культури сталого бізнесу.

1. *Поняття та сутність екологічного ресторану*

Екологічний ресторан — це підприємство ресторанного господарства, діяльність якого базується на принципах **раціонального використання ресурсів, мінімізації відходів та формуванні культури відповідального споживання.**

Основні характеристики:

- використання локальних та органічних продуктів;
- мінімізація енергоспоживання та водовитрат;
- сортування, утилізація, повторне використання матеріалів;
- цифровізація замовлень і документообігу (paperless);
- залучення споживачів до екоініціатив (наприклад, знижки за повторну тару).

 За даними *European Green Hospitality Report (2024)*, 72% споживачів віддають перевагу ресторанам, що декларують сталу політику, навіть за вищої ціни.

2. *Концепція сталого розвитку (Sustainable Development) у HoReCa*

Екоформат ресторану базується на **триєдиній моделі сталого розвитку (Triple Bottom Line):**

Компонент	Суть	Ключовий показник
People (соціальний)	добробут працівників, безпечні умови праці	рівень задоволеності персоналу
Planet (екологічний)	мінімізація шкідливого впливу	коефіцієнт енерго- та водозбереження
Profit (економічний)	стабільний прибуток на основі екоінновацій	ROI проєкту, окупність інвестицій

Таким чином, екологічна стратегія — це не лише етична, а й **економічно вигідна модель управління.**

3. Міжнародні стандарти екологічної сертифікації

Стандарт	Суть	Приклад
ISO 14001 (Environmental Management Systems)	система екологічного менеджменту, що контролює використання ресурсів	Reikartz Hotel Group (Україна)
LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	будівельна сертифікація енергоефективності	“Noma” (Данія)
Green Key Global	оцінка сталих практик у закладах гостинності	Hilton, Accor
Slow Food Movement	етична ініціатива «чистої їжі» та локальних фермерів	Osteria Francescana (Італія)

Міжнародна практика свідчить, що **сертифікація екоформатів** підвищує конкурентоспроможність бренду та відкриває доступ до грантів і партнерських програм (EU Green Deal, Horizon Europe).

4. Економіка екологічного ресторану

4.1. Основні напрями економії ресурсів

- Енергозбереження: LED-світло, індукційні плити, рекуператори тепла (економія до 25%).
- Водозбереження: сенсорні крани, системи рециркуляції (до 30%).
- Управління відходами: сортування, повторне використання, компостування (зменшення витрат на утилізацію до 40%).
- Зменшення food waste через AI-аналітику залишків.

4.2. Економічні показники ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження
Витрати на енергію	18% від собівартості	12%
Витрати на воду	6%	3,8%
Food waste	14% від загального обсягу продуктів	5%
ROI екопроєкту	—	156% за 1,5 року

 За оцінками *UNWTO Green Tourism Index (2024)*, екоінновації дозволяють зменшити загальні експлуатаційні витрати ресторану на 10–20% при зростанні лояльності клієнтів на 25%.

5. Методологічні підходи до наукового дослідження екоінновацій

Метод	Суть	Приклад застосування
Системний аналіз	виявлення взаємозв'язків між екологічними, економічними й соціальними елементами	аналіз впливу енергозбереження на прибутковість
Порівняльний аналіз (Benchmarking)	оцінка досвіду екоресторанів світу	Noma (Данія), Silo (Лондон), Urban Space (Київ)
Експертне оцінювання	залучення фахівців із green-технологій	визначення потенціалу впровадження

Метод	Суть	Приклад застосування
Кейсовий метод	моделювання інноваційного екоресторану	“Zero Waste Café”
Економічне моделювання	розрахунок економії ресурсів і окупності інвестицій	прогноз ROI через LEED-рішення
Life Cycle Assessment (LCA)	оцінка впливу ресторану на довкілля протягом усього життєвого циклу	аналіз ланцюга «продукт – кухня – споживач»

6. Моделі управління екологічною відповідальністю

1. **Модель ESG (Environmental, Social, Governance):** інтеграція екологічних, соціальних та управлінських показників у бізнес-процеси. Використовується мережами **Hilton, Accor, Reikartz**.
2. **Green HRM (зелений менеджмент персоналу):** навчання, мотивація та стимулювання співробітників до дотримання екостандартів.
3. **Екологічний контролінг:** створення системи показників (KPI) для моніторингу використання ресурсів, відходів, викидів.
4. **Інноваційні партнерства:** співпраця з постачальниками органічної продукції, енергетичними компаніями, локальними громадами.

7. Соціально-етичні аспекти

- розвиток корпоративної культури сталого мислення серед персоналу;
- участь у соціальних програмах (підтримка фермерів, екоосвіта споживачів);
- інклюзивність і прозорість діяльності (екологічні звіти, public reporting).

Формування екологічної репутації бренду створює **нематеріальний актив** — довіру, що прямо впливає на капіталізацію підприємства.

Висновки

Екологічний ресторан — це поєднання **інноваційної економіки, соціальної відповідальності та екологічного менеджменту**. Його створення потребує **науково обґрунтованої стратегії**, що базується на оцінці життєвого циклу, ROI, системності процесів і навчанні персоналу. Міжнародна практика доводить:

екоресторани не лише знижують витрати, а й формують **нову конкурентну нішу** — сталу гастрономію, що поєднує прибутковість із відповідальністю перед суспільством і природою.

Питання для самоперевірки

1. Які критерії визначають екологічний ресторан у сучасному бізнес-середовищі?

2. У чому полягає триєдина модель сталого розвитку (People–Planet–Profit)?
3. Які міжнародні стандарти та сертифікації використовуються для екоресторанів?
4. Які методи економічного аналізу ефективності екоінновацій можна застосовувати?
5. Як ESG-підхід впливає на управління рестораном і формування корпоративної культури?

ТЕМА 11. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

План лекції

1. Сутність і роль додаткових послуг у формуванні конкурентних переваг ресторану.
2. Сучасні формати інноваційних додаткових послуг: від гастроексперієнсу до цифрових рішень.
3. Економіка кросс-сервісів і стратегія монетизації клієнтського досвіду.
4. Моделі цифрової взаємодії зі споживачем (OmniChannel, Smart Loyalty, AR/VR Experience).
5. Методологічні підходи до дослідження ефективності додаткових послуг.
6. Міжнародні практики інновацій у сфері guest experience management.
7. Формування інноваційної екосистеми послуг у ресторанному бізнесі.

1. Роль додаткових послуг у сучасному ресторанному бізнесі

У сучасній індустрії гостинності **додаткові послуги** — це не просто доповнення, а **інструмент стратегічного розвитку** підприємства. Вони формують *ціннісну пропозицію бренду*, підвищують рівень задоволення клієнтів, лояльність та середній чек.

До додаткових послуг належать:

- майстер-класи, гастрономічні шоу, кулінарні школи;
- дегустації, фуд-пейринг, гастротури;
- доставка, кейтеринг, бокс-сервіси;
- цифрові сервіси (онлайн-замовлення, AR-меню, інтерактивна аналітика);
- розваги, подієві формати (live-music, VR-вечері, тематичні зустрічі).

У міжнародних мережах (Marriott, Accor, Hyatt) **45–60% прибутку** від роботи ресторанних підрозділів формується саме за рахунок *додаткових сервісів*.

2. Інноваційні формати додаткових послуг

Категорія	Приклади	Інноваційна складова
Експерієнс-послуги	інтерактивні вечери, дегустаційні	формування емоційного зв'язку

Категорія	Приклади	Інноваційна складова
(Experience-based)	сет-меню, гастрономічні перфоманси	зі споживачем
Освітні сервіси	кулінарні курси, майстер-класи з шефом, лекції з гастрокультури	персоналізація досвіду, гейміфікація навчання
Технологічні сервіси	smart-menu, голосові замовлення, чат-боти, роботизація	підвищення швидкості обслуговування, зниження витрат
Кросс-сервіси з партнерами	співпраця з готелями, спа, кав'ярнями, локальними брендами	розширення клієнтської бази, спільна монетизація
Еко- та соціальні послуги	sustainable events, благодійні вечери, zero-waste послуги	підвищення іміджу та довіри бренду

3. Економіка кросс-сервісів та монетизація клієнтського досвіду

Кросс-сервіси — це система взаємопов'язаних пропозицій, які дозволяють підвищити середній чек та довічну цінність клієнта (*Customer Lifetime Value* — *CLV*).

Фінансові ефекти інноваційних сервісів:

- Збільшення *ARPU* (Average Revenue per User) на 20–35%.
- Підвищення *retention rate* (повернення клієнтів) на 40%.
- Зменшення маркетингових витрат за рахунок утримання постійних гостей.
- Формування *економіки вражень* (*Experience Economy*), де емоція = цінність.

За даними Deloitte (2024), ресторани, які активно застосовують кросс-продаж і сервіси, мають **ROI +22% вище**, ніж традиційні формати.

4. Моделі цифрової взаємодії зі споживачем

1. **OmniChannel Experience** — єдина цифрова екосистема замовлень, бронювань, відгуків і програм лояльності.
2. **Smart Loyalty Programs** — динамічні знижки та бонуси на основі big data (як у Starbucks Rewards).
3. **AR/VR Experience** — інтерактивні тури по кухні, візуалізація меню, віртуальні дегустації.
4. **AI-персоналізація** — штучний інтелект прогнозує вподобання клієнта та пропонує релевантні позиції.
5. **Blockchain & NFT Loyalty** — інноваційна монетизація через цифрові токени й унікальні пропозиції (використовується мережами WAGYUMAFIA, Flyfish Club).

5. Методологічні підходи до дослідження ефективності додаткових послуг

У наукових дослідженнях доцільно застосовувати змішані методи аналізу (mixed methods research):

Метод	Завдання	Приклад застосування
SWOT-аналіз	визначення сильних і слабких сторін сервісу	оцінка потенціалу нової послуги
Метод анкетування та інтерв'ю	вимірювання рівня задоволення та лояльності клієнтів	Customer Satisfaction Index
Коефіцієнт економічної ефективності (ROI)	аналіз прибутковості додаткових послуг	розрахунок окупності фуд-шоу
Benchmarking	порівняння з міжнародними мережами	досвід Marriott Bonvoy, Hilton Honors
Design Thinking	пошук клієнтоорієнтованих інновацій	створення унікального гастродосвіду
Net Promoter Score (NPS)	оцінка ймовірності рекомендацій клієнта	визначення рівня лояльності постійних гостей

6. Міжнародні практики інновацій *guest experience management*

- **Marriott International** — впровадження “*Experiential Dining Spaces*” (кухня в залі, VR-шоу).
- **Starbucks Reserve Roastery** — концепція “*slow coffee experience*”, інтерактивна освіта клієнтів.
- **Nobu Hospitality** — філософія “Luxury through simplicity”: персональний гастро-менторинг гостей.
- **Hilton Live Dining** — синергія фуд-шоу, музики та AR-візуалізації у форматі dinner performance.
- **Reikartz Hotels (Україна)** — впровадження мультисервісної системи “One guest — many experiences”: кафе, доставка, кейтеринг, кавова академія.

7. Формування інноваційної екосистеми послуг

Інноваційна екосистема ресторану — це **мережа взаємопов’язаних сервісів, партнерств і технологій**, що створюють нову бізнес-модель — **Restaurant-as-a-Service (RaaS)**.

Основні компоненти:

1. **Digital Hub** — онлайн-система бронювання, CRM, SMM-платформи.
2. **Human Experience** — навчання персоналу емпатійному сервісу, емоційний інтелект.

3. **Financial Model** — перехід від продажу продукту до продажу досвіду (value-based pricing).
4. **Sustainability & Inclusion** — екоініціативи, соціальні проекти, колаборації з локальними виробниками.

У рамках ESG-трансформації, сучасні ресторани переходять до моделі “**економіки взаємодії**”, де цінність створюється не лише кухнею, а й усією системою комунікації з гостем.

Висновки

Інноваційні додаткові послуги — це **інструмент стратегічного управління цінністю ресторану**, що поєднує економіку, креативність та цифровізацію. В умовах динамічного ринку HoReCa саме **комплексність сервісної екосистеми** (доставка, кейтеринг, VR-події, освітні формати) визначає конкурентоспроможність підприємства. Розвиток таких сервісів повинен ґрунтуватися на:

- наукових дослідженнях поведінки споживачів;
- методах економічного аналізу ефективності;
- вивченні практик провідних національних і міжнародних мереж.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає стратегічна роль додаткових послуг у ресторанному бізнесі?
2. Які приклади кросс-сервісів забезпечують зростання середнього чеку?
3. Які цифрові технології сприяють монетизації клієнтського досвіду?
4. Які методи використовуються для оцінки економічної ефективності інноваційних послуг?
5. Як міжнародні мережі інтегрують додаткові сервіси в систему управління лояльністю?

ТЕМА 12. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

План лекції

1. Сутність енергозбереження та його роль у стійкому розвитку ресторанного бізнесу.
2. Система енергоменеджменту на підприємствах HoReCa.
3. Класифікація інноваційних енергозберігаючих технологій.
4. Інвестиційна ефективність упровадження енергозберігаючих рішень.
5. Міжнародний досвід “Green Energy in Hospitality”.
6. Методологічні підходи до аналізу економічного ефекту енергозберігаючих інновацій.

Мета лекції

Сформувати у здобувачів розуміння концепції енергозбереження в ресторанному господарстві, навчити визначати ефективність інноваційних технологій із позиції енергоменеджменту, сталого розвитку та економічної доцільності.

Короткі теоретичні положення

1. Енергозбереження як чинник стійкого розвитку ресторанного бізнесу

Сучасний ресторан — це енергомістке підприємство, де витрати на енергоресурси становлять у середньому 10–20% загальних операційних витрат. Впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє:

- знизити собівартість продукції;
- підвищити конкурентоспроможність;
- зміцнити репутацію соціально відповідального бренду;
- відповідати стандартам ESG (Environmental, Social, Governance).

2. Система енергоменеджменту в HoReCa

Енергоменеджмент — це комплексна система управління енергоспоживанням, що включає:

- енергетичний аудит підприємства;
- моніторинг споживання енергії в реальному часі;
- формування енергетичної політики;
- оцінку ефективності інвестицій в енергоефективне обладнання.

В Україні стандарти енергоменеджменту регламентуються ДСТУ ISO 50001:2018, гармонізованим із міжнародним стандартом ISO 50001:2018.

3. Інноваційні енергозберігаючі технології

Приклади впровадження:

- **Індукційні плити** — знижують витрати електроенергії на 30–40%.
- **Системи рекуперації тепла** — дозволяють повторно використовувати тепло вентиляційного повітря.
- **LED-освітлення з датчиками руху** — зменшує споживання електроенергії до 70%.
- **Smart-клімат та IoT-системи** — автоматично регулюють температуру й вентиляцію.
- **Сонячні панелі та теплові насоси** — створюють незалежні енергетичні рішення.

4. Інвестиційна ефективність енергоінновацій

Економічний ефект від енергозберігаючих рішень оцінюється за такими показниками:

- **ROI (Return on Investment)** – рентабельність інвестицій;
- **NPV (Net Present Value)** – чиста приведена вартість;
- **Payback Period** – період окупності.

Формула для оцінки енергозбереження:

$$E_{\text{ефект}} = (E_{\text{до}} - E_{\text{після}}) \times T_{\text{ен}} \\ E_{\text{ефект}} = (E_{\text{до}} - E_{\text{після}}) \times T_{\text{ен}}$$

де $E_{\text{до}}$ — енергоспоживання до впровадження інновації,
 $E_{\text{після}}$ — після,
 $T_{\text{ен}}$ — тариф на енергоносії.

5. Міжнародний досвід “Green Energy in Hospitality”

Кейси:

- **Hilton Worldwide** — програма “Travel with Purpose”: скорочення енергоспоживання на 36% завдяки автоматизації HVAC-систем.
- **Marriott International** — впровадження систем “Smart Thermostat” та фільтрації повітря із замкнутим циклом.
- **Scandic Hotels (Швеція)** — 100% енергії з відновлюваних джерел.
- **Accor Hotels** — програма “Planet 21”: інвестиції в сонячні панелі, біоочистку води, green kitchen.

6. Методологія аналізу енергозберігаючих інновацій

Наукові дослідження в цій сфері передбачають:

- використання методів енергетичного аудиту;
- моделювання енерговитрат на основі статистичних даних;
- економетричний аналіз кореляції між інвестиціями та операційною ефективністю;
- порівняльний аналіз міжнародних моделей енергоменеджменту (benchmarking).

Практичні кейси для обговорення

1. Порівняння ефективності LED-освітлення та традиційних ламп у закладах харчування.

2. Розрахунок окупності сонячної електростанції потужністю 10 кВт для ресторану на 100 місць.
3. Аналіз систем енергоменеджменту Hilton, Ассор та локальної мережі ресторанів “Ресторани Савви Лібкіна” (Одеса).

Питання для самоперевірки

1. Які основні принципи енергоменеджменту у сфері HoReCa?
2. У чому полягає різниця між технологічними та організаційними енергоінноваціями?
3. Які методи оцінки інвестиційної ефективності енергозберігаючих рішень використовуються найчастіше?
4. Які міжнародні стандарти визначають управління енергоспоживанням у підприємствах HoReCa?
5. Як впровадження “зелених” технологій впливає на репутаційний капітал ресторанного бренду?

ТЕМА 13. ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРНО-ЯКІСНОЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

План лекції

1. Сутність та принципи інноваційних управлінських рішень у ресторанному бізнесі.
2. Методологічні основи формування управлінських систем.
3. Структурно-якісна модель інноваційного менеджменту.
4. Методи дослідження та оцінки ефективності управлінських рішень.
5. Вплив цифрових технологій на якість управління рестораном.
6. Порівняльний аналіз управлінських моделей міжнародних мереж ресторанів.

1. Сутність інноваційного управлінського рішення

Інноваційне управлінське рішення — це результат аналітичного, креативного та науково обґрунтованого процесу, який передбачає впровадження нових форм організації праці, технологій управління, сервісу та цифрових інструментів.

У ресторанному бізнесі інноваційні рішення охоплюють:

- автоматизацію бізнес-процесів (ERP, CRM, BI-системи);
- диджиталізацію управління персоналом і логістикою;
- клієнтоорієнтовані моделі прийняття рішень;
- екоінновації та сталий менеджмент.

2. Методологічні основи

Методологія дослідження управлінських інновацій включає:

- **системний підхід** — розгляд підприємства як цілісної системи;
- **ситуаційний підхід** — прийняття рішень відповідно до конкретного контексту;
- **процесний підхід** — послідовність управлінських функцій;
- **економіко-аналітичний метод** — аналіз ефективності управлінських дій;
- **моделювання управлінських процесів** — побудова структурних та функціональних схем.

Наукові дослідження в цій сфері спираються на:

- методи порівняльного аналізу (benchmarking);
- експертні оцінки (Delphi method);
- економетричні моделі прийняття рішень;
- метод SWOT-аналізу інноваційного потенціалу.

3. Структурно-якісна модель інноваційного менеджменту

Модель включає три рівні:

1. **Стратегічний рівень** — формування бачення розвитку, концепції бренду, визначення KPI.
2. **Тактичний рівень** — оптимізація виробничих, логістичних та маркетингових процесів.
3. **Операційний рівень** — контроль якості обслуговування, ефективності персоналу та витрат.

Ключові компоненти якісної системи управління:

- **інформаційна прозорість** (цифрові дашборди, BI-аналітика);
- **гнучкість організаційної структури**;
- **орієнтація на результат і клієнта**;
- **економічна ефективність** управлінських рішень.

4. Методи дослідження ефективності управлінських рішень

Для наукового аналізу результативності управлінських рішень застосовують:

- **економічний аналіз ефективності управління (EVA, ROI, IRR)**;
- **аналітичні матриці (McKinsey, BCG)** для оцінки стратегічного позиціонування;
- **метод моделювання сценаріїв (Scenario Planning)**;
- **метод багатокритеріальної оцінки (MCDM)** для вибору найоптимальнішого рішення.

5. Цифрові технології в системі управління рестораном

Інноваційні рішення формують нову архітектуру управління:

- **Poster POS, R-Keeper, iiko** — системи комплексного контролю операцій;

- **Power BI, Tableau** — інструменти для управлінської аналітики;
- **AI-помічники та Chatbots** — автоматизація процесів бронювання, зворотного зв'язку, логістики;
- **HRM-системи (PeopleForce, BambooHR)** — цифрове управління персоналом.

6. Моделі управління міжнародних мереж

McDonald's — централізована система управління стандартами якості (QSC&V).

Starbucks — децентралізована модель із фокусом на клієнтоцентричності й культурі сервісу.

Domino's Pizza — модель "Digital-first restaurant": аналітика попиту, штучний інтелект у прогнозуванні продажів.

Nobu Hospitality — управлінські інновації через концепт "experience-based leadership" — формування бренду через клієнтський досвід.

Методологічна база теми

- ДСТУ ISO 9001:2015 (Системи менеджменту якості).
- Концепція управління знаннями (Knowledge Management).
- Моделі управління змінами: Kotter, ADKAR, Lewin.
- Наукові підходи до оцінки управлінських інновацій (індекс інноваційності управління, показники операційної ефективності).

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність інноваційного управлінського рішення?
2. Які методологічні підходи застосовуються для дослідження управлінських процесів?
3. Як побудована структурно-якісна модель інноваційного менеджменту?
4. Які показники характеризують ефективність управлінських рішень у ресторані?
5. Які міжнародні практики можна адаптувати в українському ресторанному бізнесі?

РЕКОМЕНДОВА ЛІТЕРАТУРА ОСНОВНА

1. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності України». Відомості ВР, 2012, № 19-20, ст. 166. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері» від 10 вересня 2012 р. № 691-р.– URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/691-2012- %D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80).
2. Бишовець, Л. Г., Куракін, О. Б., Крижанівський, А. І. Інноваційні технології обслуговування в сучасному ресторанному бізнесі. Харків: Новий курс, 2020. с.53-58.
3. Півоваров О. А. Інноваційний інжиніринг в окремих галузях харчового виробництва / О. А. Півоваров, О. С. Ковальова, В. С. Кошулько. – Дніпро: ФОП Обдимко О.С., 2022. – 407 с. – URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7380>.
4. Ресторанна справа: Практикум: навчальний посібник / О. В. Дишкантюк, А.В.Марковська. Одеса : Олді+, 2022. 248с
5. Дишкантюк О.В., Власюк К.В.,Марковська А.В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі: Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio2(2024),50-57
6. Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А., Жмудь А.В., (2024) ІННОВАЦІЇ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ: АДАПТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ХАРЧУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (№ 1(10)).
7. Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А., Жмудь А.В., (2023) НАУКОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ВПЛИВ НА БЕЗПЕКУ ТА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки, (36).
8. Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності/ Управління змінами та інновації. 2023. № 6. С. 38-43.
9. Грищенко, С.В., Псарьов, І.С. Еволюція ресторанних закладів в Україні. Економіко-правові та управлінсько- технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т.–Т. 2.–Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. с.524.

ДОДАТКОВА

- 1.Андрєєва, С., & Гринченко, О. Сучасні формати закладів ресторанного господарства. Scientific Collection «InterConf», 2022. (124), с.166-172.

2. Дишкантьок О., Потьомкін Л., Марковська А. Концептуальні ресторани міста Одеси як складники гостинності та туристичного ринку південного регіону України. Збірник наукових праць ЛОГОΣ. 2021. 57-60.