

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РЕСТОРАНУ «L'RAFA
CAFÉ LOUNGE», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 5 м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Юрченко
Ніни Іванівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Гопкало Лариса
Михайлівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускнy кваліфікаційну роботу студентів
Юрченко Ніні Іванівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Інноваційна стратегія ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ».

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11.2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Подвійна природа стратегічного позиціонування підприємства; Організаційна структура управління ресторану «L'kafa Café Lounge»; Конкурентна карта ресторану «L'kafa Café Lounge»; Процес розробки мобільного додатку для мережі підприємств та ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Табл. 1.1 Види інноваційних стратегій підприємств з позиції зарубіжних та вітчизняних вчених; Види інновацій в ресторанному бізнесі; Динаміка показників результату господарської діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge» за 2016-2018 роки, тис. грн.; Асортимент страв та напоїв у ресторані «L'kafa Café Lounge», м. Київ; Динаміка показників використання робочої сили штатних працівників ресторану «L'kafa Café Lounge».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування інноваційної стратегії

Розділ 2. Діагностика інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

2.1. Аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії

2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії

Розділ 3. Удосконалення інноваційної стратегії ресторану «L'rafa Café Lounge», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії

3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	20.12. 2019 р.
2.	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	30.12. 2018 р.
3.	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4.	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5.	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	03. 09. 2019р.
6.	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	11.11.2019р.
7.	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8.	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9.	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	22.11.2019 р
10.	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	29.11.2019 р.
11.	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Гопкало Л.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент Юрченко Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Тема випускної кваліфікаційної роботи студентки Юрченко Ніни Іванівни є актуальною, оскільки стратегія розвитку є важливим напрямом діяльності підприємства, просування підприємства ресторанного господарства на ринку та забезпечення його конкурентних переваг.

У результаті опрацювання великого масиву інформації студенткою визначено сутність стратегії розвитку, досліджено наукові підходи до трактування визначення «стратегія», «стратегічне управління», їх роль в діяльності підприємства ресторанного господарства як суб'єктом підприємницької діяльності, визначені методичні підходи до оцінки ефективності її застосування.

Проаналізовано результати діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ, виявлено недоліки та позитивні сторони щодо формування та реалізації стратегії розвитку. Визначено напрями та запропоновані заходи удосконалення стратегії івентивного менеджменту у ресторані «L'kafa Café Lounge», м. Київ.

Пропозиції мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність підприємств ресторанного господарства.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Гопкало Л.М.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Юрченко Ніни Іванівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ”

2019 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні засади інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування інноваційної стратегії	16
Розділ 2. Діагностика інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану	23
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії	30
2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії	35
Розділ 3. Удосконалення інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії	45
3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії	51
Висновки та пропозиції	55
Список використаних джерел	62
Додатки	68

ВСТУП

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [3].

Одним з найбільш актуальних секторів ринку послуг, ринок, що стрімко розвивається – це ресторанний бізнес, випереджаючи в динаміці свого зростання багато галузей народного господарства. Разом з цим, це один з найбільш ризикових видів бізнесу: 50% нових ресторанів розоряються на першому році свого існування, за два роки – 65% і лише один ресторан з десяти доживає до 5 років [1, с. 5]. Тому в таких жорстких умовах господарювання підприємствам ресторанного господарства необхідно впроваджувати нові підходи до залучення споживачів та підвищення прибутку. Нові концепції і тренди в ресторанному бізнесі допоможуть залучити нових гостей, підвищити їх лояльність, збільшити середній чек на клієнта, а також залишитися на плаву і досягти успіх. Саме тому, на сьогоднішній день інновації в ресторанному бізнесі є обов'язковим процесом для кожного ресторану. Інновації - один з основних двигунів ресторанного бізнесу.

Ресторанний бізнес – це окремий напрям діяльності суспільства, який містить цілий комплекс послуг і є одним з ключових чинників, що визначає перспективи розвитку регіону. Це важливий фактор приваблення туристів, а іноді і окремий напрям розвитку гастрономічного туризму. Ресторанні послуги створюються на принципах сучасної гостинності, що підвищує їх роль у розвитку українського туризму, а також зумовлює необхідність професійної підготовки кадрів для ресторанного сервісу.

Для успішного вирішення комплексу завдань з обслуговування гостей, управління закладами із збереженням міцних конкурентних позицій необхідно формувати та впроваджувати інноваційну стратегію розвитку підприємства. Інноваційність є основною характеристикою сучасної економіки. У наш

динамічний час науково-технічного прогресу інновації в ресторанному бізнесі відіграють чи не головну роль у висококонкурентній боротьбі за кожного клієнта. Застосування новітніх технологій ресторанному бізнесу дає можливість підвищити ефективність свого господарства, знаходити нові резерви підвищення якості обслуговування. Фундаментальні теоретичні аспекти проблем формування інноваційної стратегії розвитку бізнесу знайшли своє відображення в працях таких українських і зарубіжних учених, як: Гриньова В.М. [39], Малюта Л. М. [6], Найдюк В.С. [7], Прилепа Н.В. [43], Шаповалова О.М. [11], Тітов А.Б. [21], Матюх С.А. [34], Федулова Л.І. [32], Дейнеко Л.В. [33], Ненук О. [35], Найдюк В.С. [36], Томаля Т.С. [44], Юрченко Н.І. [49] та ін.

Однак розвиток інноваційної стратегії ресторанного бізнесу, сучасних інформаційних технологій вимагає додаткових досліджень. Кожен з вчених у своїх працях виклав особисті підходи щодо вирішення цієї проблеми, проте питання сутності та складових інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства є недостатньо дослідженими.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації інноваційної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ.

Об'єктом дослідження в випускній кваліфікаційній роботі є процес формування і реалізації інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

– визначити сутність інновацій в ресторанному бізнесі та обґрунтувати теоретичні підходи щодо формування та імплементації інноваційної стратегії в підприємстві ресторанного господарства;

- визначити роль інноваційної стратегії в діяльності підприємства ресторанного господарства;
- охарактеризувати методичні засади оцінки інноваційної стратегії ресторану на ринку;
- проаналізувати результати стратегічної діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge»;
- дослідити вплив факторів на інноваційну стратегію та результати діяльності ресторану;
- надати пропозиції щодо удосконалення інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ та обґрунтувати їх ефективність.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали вітчизняних і зарубіжних дослідників, глобальної інформаційної мережі Інтернет, статистична звітність, а також дані власних досліджень, проведених у ресторані «L'kafa Café Lounge», м. Київ.

В роботі розглянуто поняття «інновації», як важливого фактору розвитку ресторанного бізнесу, визначено роль сучасних інноваційних технологій у підвищенні якості обслуговування, збільшення об'ємів продаж, завоювання нових ринкових позицій, розглянуто фактори, які впливають на інноваційну стратегію в ресторані «L'kafa Café Lounge», визначено напрями вдосконалення роботи підприємства шляхом введення інновацій, що будуть мати позитивний вплив на операційну діяльність ресторану, збільшать прибутки мережі підприємств ресторанного господарства «L'kafa Café Lounge», а також підвищать попит на послуги.

Апробація роботи. Результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Дод. А).

Структура та обсяг випускової кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, 6 додатків, 11 рисунків, 13 таблиць, списку використаних джерел з 55 од., загальним обсягом 82 сторінки, з них 12 сторінок додатків. Основний текст викладено на 55 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Інноваційна стратегія передбачає впровадження у стратегічне управління підприємством новітніх заходів, що забезпечать унікальність та конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства.

Необхідність стратегічного підходу до керування бізнесом сформулював Ансофф І. [1]. Його аргументами на користь стратегії є:

- по-перше, стратегія визначає мету, до якої треба прямувати. Як правило, вона має на увазі захист від конкурентів та збереження конкурентоспроможності та розквіт бізнесу у майбутньому;
- по-друге, наявність стратегії допомагає фокусувати та координувати дії та ресурси на кінцевий результат;
- по-третє, стратегія позиціонує бізнес як на ринку, так і в очах співробітників;
- на кінець, у-четвертих, чітко сформульована стратегія понижує рівень невизначеності як для фірми у цілому, так і для її співробітників, що сприяє спрощенню та більш кваліфікованому рішенню поточних завдань.

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [2, с. 115].

В жорстких умовах конкуренції підприємствам ресторанного господарства необхідно впроваджувати нові підходи до залучення споживачів та підвищення прибутку. Нові концепції і тренди в ресторанному бізнесі допоможуть залучити нових гостей, підвищити їх лояльність, збільшити

середній чек на клієнта, а також залишитися на плаву і досягти успіх. Саме тому, на сьогоднішній день інновації в ресторанному бізнесі є обов'язковим процесом для кожного ресторану. Інновації - один з основних двигунів ресторанного бізнесу. Якість їжі та обслуговування вже не є єдиними чинниками розвитку ресторанного бізнесу. Гості сприймають інновації в ресторанах, як явище саме по собі зрозуміле. Подорожуючи по всьому світу і відвідуючи різні ресторани, клієнти стали більш вибагливішими. Тому, в останні роки інновації суттєво змінили ресторану індустрію. Крім зручностей, які надають інновації гостям, вони здатні суттєво економити витрати на робочу силу і інші статті витрат, а також краще організувати роботу ресторану. Так, щоб залишатися «в грі» ресторанам вже не можна не рахуватися з цим фактом, і тому актуальним є дослідження сучасних інноваційних технологій в ресторанній індустрії.

Термін інновація ввів Йозеф Шумпетер (1883-1950 рр.), адже у роботі «Теорія економічного розвитку» (1911р.) вперше дослідив питання впливу інновацій на розвиток і дав визначення інноваційному процесу. Під інновацією він мав на увазі зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості. Спочатку він розглянув питання про нові поєднаннях виробничих факторів і визначив п'ять змін у розвитку, тобто питання інновацій:

- використання нових методів, процесів або забезпечення нового ринкового виробництва;
- впровадження продуктів з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва і логістики;
- поява нових ринків.

Згідно його тверджень інновація є головним джерелом прибутку, що є результатом впровадження інновації, а в перекладі означає «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді

виробу» Отже, без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»: інновації - знову створені (застосовані) і (або) удосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно - технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери [2].

За визначенням, всі інновації повинні містити певний ступінь новизни. Керівництво Осло розрізняє три типи новизни: інновація може бути нова для фірми, нова для ринку або нова для світу.

Перший тип визначає поширення існуючої інновації на підприємство - інновація вже може бути реалізована іншими компаніями, але вона нова для конкретного підприємства. Інновації є новими на ринку, коли підприємство вперше впроваджує ці інновації на свій ринок. Інновації є новими для світу, коли підприємство вперше впроваджує ці інновації для всіх ринків і галузей.

Щодо трактування поняття «інноваційна стратегія» є багато підходів і відповідно протиріч між ними. Так, А. Шегда виділяє таке поняття, як «стратегія інновацій», під якою розуміється зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо [1]. А. Тітов інноваційну стратегію трактує як функцію технологічних можливостей (внутрішніх і зовнішніх), ринкових цілей, а також конкурентних позицій підприємства [2]. У своїй праці [3] Л. Антонюк, А. Поручник та В. Савчук вважають, що метою інноваційної стратегії є ефективне освоєння нових товарів, послуг, збільшення обсягів виробництва й експорту наукомісткої продукції на міжнародні ринки. На їх думку, інноваційна стратегія характеризується взаємопов'язаним комплексом дій, які спрямовані на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. С.М. Ілляшенко у своїй праці [4] використовує поняття «інвестиційна стратегія інноваційного розвитку», яка розглядається як

динамічний процес ресурсного забезпечення підприємства, що розвивається (насамперед, на базі нових технологій, нових способів організації виробництва і управління, нових товарів і способів їх реалізації та ін.), в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. А.В. Гриньов використовує термін «стратегія розвитку інноваційної діяльності на підприємстві», під якою розуміє систему довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між складовими його інноваційного розвитку, а також їх перерозподілу при змінні внутрішніх і зовнішніх умов функціонування [5].

К.П. Янковський та І.Ф. Мухарь вважають, що інноваційна стратегія – це цілеспрямована діяльність з визначення найважливіших напрямків розвитку підприємства, вибору пріоритетів перспективного розвитку, виробленню вимог до нього і до комплексу заходів для досягнення перерахованих цілей [6]. Основною метою інноваційної діяльності в сфері ресторанної індустрії є забезпечення зростання технологічного рівня та конкурентоспроможності підприємств. Щодо трактування поняття «інноваційна стратегія» є багато підходів і відповідно протиріч між ними. Так, А. Шегда виділяє таке поняття, як «стратегія інновацій», під якою розуміється зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо [54].

Тому інноваційна стратегія в сфері ресторанного господарства повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу підприємств, оновлення існуючих і створення нових технологій в ресторанній індустрії з урахуванням світового досвіду, активізацію процесів комерціалізації наукових розробок та інше.

Питаннями, пов'язаними із класифікацією інноваційних стратегій, займалися багато науковців, які виділяли різновиди цих стратегій, але здебільшого не здійснювали їх поділ за певними ознаками (табл. 1.1).

Аналітичний огляд наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить про наявність суттєво різних тлумачень як самого поняття

«інноваційна стратегія підприємства», так і класифікації її видів, що зумовлює значні труднощі для менеджерів підприємств у процесі формування та реалізації інноваційної стратегії.

Таблиця 1.1

Види інноваційних стратегій підприємств з позиції зарубіжних та вітчизняних вчених

Вид інноваційних стратегій	Науковці							
	К. Фрімен [3]	Б. Твісс [7]	Б. Санто [8]	Л. Водачек, О. Водачкова [9]	Н. Чухрай [10]	О. Василенко [11]	К. Янковський, І. Мухарь [6]	В. Мединський [12]
Наступальна (активно наступальна, помірно-наступальна)	+	+	+	(+)		+	+	
Оборонна (захисна)	+	(+)		+		+	+	
Опортуністична	+							
Імітаційна	+							
Залежна	+							
Традиційна	+							
Ліцензійна		+						
Проміжна		+						
Створення нового ринку		+						
«Розбійна»		+						
Пасивна			+					
Стагнаційна			+					
Залишкова				+				
Авангардна						+		
Залучення інновацій					+			
Застосування інновацій					+			
Впровадження та адаптації нововведень								+

Успішність функціонування підприємств ресторанного бізнесу завжди пов'язана з необхідністю визначити й мобілізувати людські здібності виконавців послуг, створення нових послуг.

Види інновацій в ресторанному бізнесі наведено в табл. 1.2. [3, с. 248].

Інноваційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу формується як комплекс заходів, направлених на удосконалення видів діяльності та процесів

виробництва ресторанної продукції та організації обслуговування за масштабами їх змін і, як наслідок, появу нових продуктів і процесів.

Таблиця 1.2

Види інновацій в ресторанному бізнесі

Інновації	Характеристика
Значні нововведення	Послуги, “нові в усьому світі”, ринки яких ще точно не визначені та не мають розмірів. Такі інновації мають великий ступінь невизначеності та ризику з погляду просування на ринок
Нові види послуг	Нові послуги, традиційні для одних соціальних груп, які створюють можливість залучати до форми споживчої діяльності інші соціально-споживчі групи населення (інші ринкові сегменти)
Нова послуга для існуючого ринку	Нова додаткова послуга на тому ж сегменті ринку для вже існуючих споживачів, яка раніше цією організацією сфери послуг не надавалася
Розширення номенклатури пропонованих послуг	Додавання до існуючого переліку нових послуг, що збільшують поточну пропозицію
Покращення комплексної ресторанної пропозиції	Покращення комплексної ресторанної пропозиції, що здійснюється шляхом зміни певних характеристик послуг, щоб забезпечити споживачам кращу якість або для збільшення цінності послуги (співвідношення ціна/якість). Перше реалізується як підвищення рівня обслуговування або за допомогою додаткових властивостей, що покращують “зовнішній вигляд” послуги, сприяють зручності користування, забезпечують однорідність соціального складу споживачів. Другий напрям пов’язаний зі включенням до пакета звичайних послуг додаткової безкоштовної послуги
Зміна стилю послуги	Оновлення будівлі або приміщення, впровадження нової уніформи співробітників, нового логотипу або слогану закладу тощо. Це нововведення є доволі значущим і може бути зараховане до інновацій. У результаті формується новий імідж послуги та її виробника, їх нові якісні характеристики

Детальний аналіз наукових джерел, а також власні наукові напрацювання дають нам змогу стверджувати, що інноваційна стратегія підприємства – це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов’язаних з його діяльністю.

Для полегшення процесу вибору інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства пропонуємо використовувати класифікацію, наведену в додатку Б.

1.2. Методологічні засади формування інноваційної стратегії

Дослідження тенденцій розвитку ресторанного бізнесу показує, що підприємства, які зробили інновації частиною свого життя, створюють нові або заново відкривають старі ринки, продукти, послуги й моделі бізнесу, що, в свою чергу, зумовлює дедалі більше зростання. Особливих успіхів ресторанне господарство досягло за останні 20 років за рахунок упровадження ефективних систем управління з використанням інновацій [11]. Сучасні інновації коштують недешево, але тільки так можна забезпечити виживання на ринку і завоювання конкурентних позицій. Подальший розвиток ресторанного бізнесу неможливий без формування інноваційної стратегії. Це стосується, насамперед, інформаційних технологій, ефективних і надійних систем захисту, без чого неможливо досягти високого рівня якості послуг. Поряд з цим варто відзначити, що не всі підприємства ресторанного господарства, орієнтовані на інноваційний розвиток, спроможні ефективно функціонувати (як у періоди економічної скрути, так і за стабільної ситуації на ринку), оскільки завжди є ймовірність невдалого вибору інноваційної стратегії чи проведення інноваційних змін; незадоволення власника розміром та/або швидкістю економічної віддачі від відкриття нового підприємства тощо.

Інноваційна стратегія підприємства ресторанного господарства має складну природу, є одночасно процесом і результатом діяльності підприємства. Сутність його є єдиною та нерозривною, що представлено на рис. 1.1.

Стратегічне позиціонування підприємства розглядається в аналітичному та діяльнісному аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом. Складність природи стратегічного позиціонування підприємства досліджено з використанням відомого закону діалектики – єдності та боротьби

протилежностей.

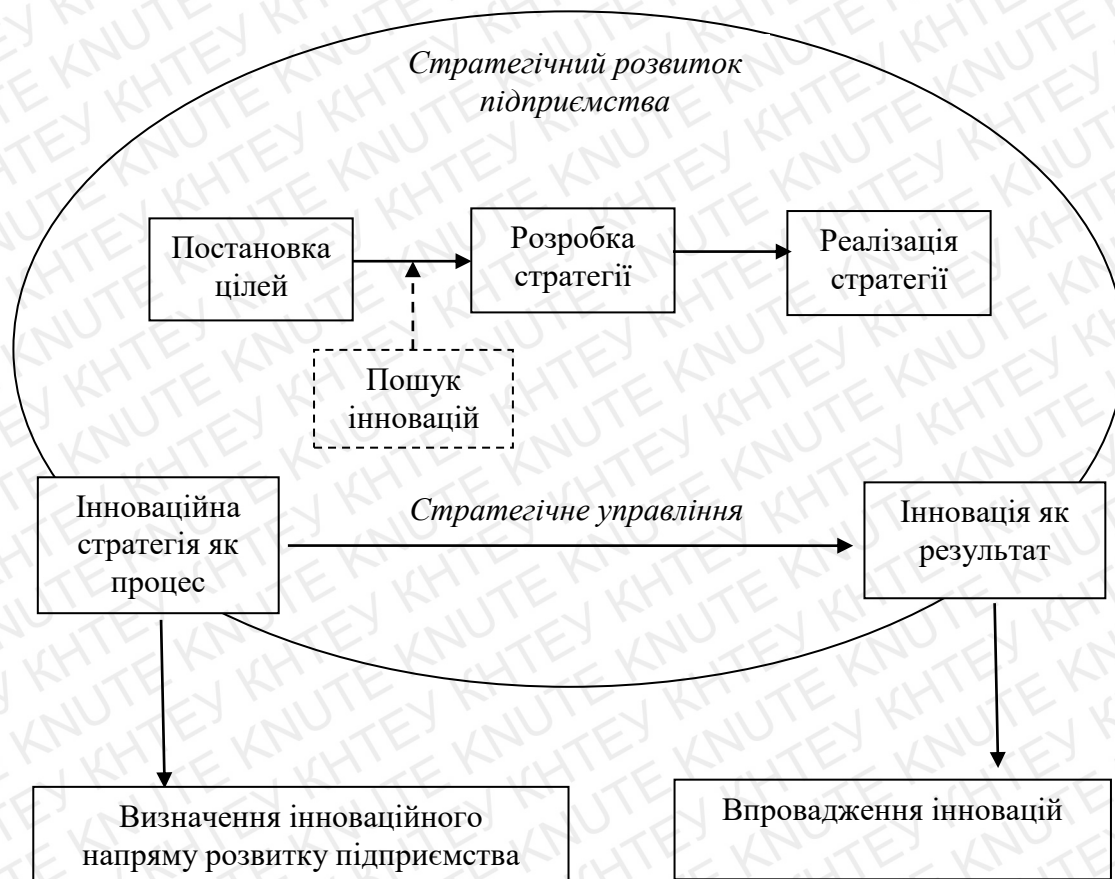


Рис. 1.1. Подвійна природа стратегічного позиціонування підприємства [16, 34]

Природа стратегічного позиціонування підприємства є дуалістичною. Причому властивості, що створюють дуальність стратегічного позиціонування підприємства, суперечать природі та проявам, але водночас доповнюють одна одну. Важливо, що розробка та впровадження інновацій, як стратегічних заходів, забезпечує конкурентну перевагу підприємству ресторанного господарства, і в деяких випадках їх скопіювати неможливо (або досить складно). З іншого боку, розробники інновацій використовують отриману конкурентну перевагу, впроваджуючи нові технології обслуговування або нові концепції, що не може бути швидко скопійовано конкурентами [7]. На жаль, на відміну від світових тенденцій розвитку, українські готельні підприємства характеризуються низькою інноваційною активністю через високу вартість інноваційних розробок і відсутність адаптації підприємства до інновацій.

Недооцінка управління інноваційними процесами на підприємствах, у тому числі й ресторанного господарства, призводить до зниження рівня їх конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління.

Однією з найпопулярніших нині розробок є електронне управління рестораном. За допомогою веб-ресурсу можна отримувати всю необхідну інформацію про ресторан у будь-який момент; у режимі on-line бачити всі зміни, що в ньому відбуваються; бронювати столики; отримати доступ до максимально широкого комплексу каналів продажів. Разом з тим, існуюча інфраструктура галузі ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. [6, с. 227].

Одним із основних напрямів інноваційних технологій у ресторанному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема електронного меню, довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні ресторани розміщують електронне меню в Інтернеті. Електронні каталоги ресторану дають змогу віртуально подорожувати залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлю, подивитися повну інформацію про підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пілг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про ресторан і тим самим дає змогу швидко й безпомилково вибрати той ресторанний продукт, якого потребує гість. У сучасному світі при організації підприємства ресторанного господарства основну увагу приділяють збереженню природних ресурсів, часу та інвестованих грошей. Для збереження енергії створюють екологічні інноваційні технології [5].

Напрями розвитку та застосування інноваційних процесів у господарській діяльності підприємств ресторанного господарства можуть реалізуватися за рахунок:

– розширення сировинної бази шляхом використання у виробництві та оформленні продукції ресторанного господарства нових видів сировини, напівфабрикатів (біологічно активних добавок, вторинних продуктів

переробки море- та соєвих продуктів, екзотичних продуктів тощо);

– прогресивних галузевих технологій, новітніх технологій та напрямів у кулінарії, пов'язаних із появою модних течій у ресторанному бізнесі, переорієнтацією споживачів на здорове харчування (креативна, еkleктична, Fusion, вегетаріанська тощо кухні, соєві ресторани тощо);

– розробки асортименту конкурентоспроможних видів продукції із заданими споживчими властивостями, високими параметрами якості та послуг;

– застосування автоматизованих систем контролю та управління, високоефективної контрольної-вимірної апаратури.

В ресторанному господарстві найчастіше застосовують системи “RKeeperTMV6”, D2, “ProfEat”, “1С-ПАРУС: Ресторанне господарство/v. 2”.

Використання автоматизованої системи управління в ресторанах має низку переваг:

– здійснюється автоматичний облік, контроль за надходженням, списанням і рухом сировини, напівфабрикатів, готової продукції;

– налагоджується синхронний взаємозв'язок між усіма (модулями) підсистемами ресторану тощо.

На сьогодні успішними інноваціями в ресторанному господарстві є впровадження технологій Interactive Restaurant Technology. Ці технології пропонують клієнтам найсучаснішу систему замовлення, розваги та новий спосіб спілкування. Залучення цих технологій, новинок є економічно вигідним, оскільки приносить високий прибуток, а з іншого боку є досить зручним для клієнтів, які отримують велике задоволення та багато можливостей: скоротити час на обслуговування, отримати ряд додаткових послуг, взяти участь у приготуванні власної страви та ін. Ефективність інноваційного розвитку залежить не лише від того, наскільки ефективна діяльність самостійних суб'єктів, але і від того, як вони взаємодіють один з одним як елементи інноваційної системи, у якій формі вони організують свою діяльність [2].

Вплив інновацій можемо розглянути через основні напрями їх розвитку в ресторанному господарстві:

1. Інноваційні концепції та формати закладів ресторанного господарства, тобто це запровадження комплексного і водночас цілісного визначального задуму в усіх складових ресторану. До цього напрямку можна віднести різні концепції, моноресторани, ресторани з атмосферою повного занурення (в природу або середовище), фудтраки та інші. Інноваційними вважаються формати «Fast Casual», «Fine Dining», «Quick-casual».

2. Інноваційні технології в організації виробництва закладів ресторанного господарства. Сьогодні інтенсивно організують заклади з відкритою кухнею «Front cooking», де відвідувачам показують приготування страв, які є в меню ресторану і вони можуть самостійно пересвідчитись в якості послуг. До інновацій цього напрямку можна віднести системи технологій «Cook&Serve», яка передбачає трансфер гарячих і холодних страв для різних контингентів. Система технологій «Cook&Hold» забезпечує енергоощадний режим приготування страв і їх утримання протягом декількох годин без шкідливого впливу на якісні властивості страв. Сучасна форма організації теппан-шоу - є інноваційним стилем приготування страв, суть якого полягає в тому, що кухар готує їжу на поверхні для смаження (теппані) поряд з відвідувачами, які очікують на споживання цих страв [5, с.199]. Інноваційний підхід застосували в розробці безвідходного меню в стилі «від носа до хвоста» - концепція визнана в рамках саміту Creative Chefs Summit 2017.

3. Інноваційні форми та методи обслуговування в ресторанному господарстві. До цього напрямку можна віднести кулінарний тимбілдинг, що дає можливість клієнтам взяти участь у самостійному приготуванні власної страви, під пильним наглядом шеф-кухаря. Крім цього, популярними стають кулінарні шоу, майстер класи та воркшопи, де учасники мають змогу не тільки скоштувати вишукані страви, але й навчитись їх готувати. До цього ж напрямку можна віднести обслуговування «Freshtime» та принцип «Eat&Smile».

4. Комп'ютерні, віртуальні системи. До таких інновацій належать:

електронні меню, Web-сайти, Web-вітрини, аудіо-візуальні дисплеї, додатки онлайн-резервування місць в закладі (Stolik.ua). Система «on-line» надає можливість on-line бронювання, on-line замовлень наведених в меню страв та багато інших функцій, що максимально спрощують процес реалізації продукції за допомогою інтернету [4]. Всі ці інноваційні технології дозволяють зменшити час на обслуговування відвідувачів, дають можливості створити нові додаткові переваги в процесі обслуговування.

Загалом, застосування інноваційних процесів у діяльності закладів ресторанного господарства підвищує організаційно-технічний рівень виробництва, якість продукції та послуг, знижує енерго- та капіталовитрати, покращує умови відпочинку споживачів та праці персоналу тощо. Мотивуючим фактором до найнижчих витрат виробництва є наявність на ринку великої кількості чутливих до ціни покупців, норми прибутку від продажу товарів за сформованими ринковими цінами.

5. Одним із шляхів реалізації стратегії зниження витрат є застосування аутсорсингу – одного з нових напрямів організації підприємства, особливості застосування якого в практичній діяльності підприємств ресторанного господарства зводиться до передачі традиційних, супутніх функцій, властивих для діяльності ресторанів, зовнішнім виконавцям.

Виходячи з мети підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок впровадження інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що основним завданням їх керівництва є:

- оцінка інноваційно-інфраструктурного стану підприємств ресторанного господарства на основі розрахунку й аналізу групи економічних показників, що характеризують його можливості в освоєнні та комерціалізації інновації;
- оцінка майнового стану підприємств ресторанного господарства;
- оцінка достатності власного й залученого капіталу для поточної господарської діяльності, раціональності його використання;
- оцінка досягнутого рівня стійкості фінансового стану підприємств ресторанного господарства, його фінансової стабільності, забезпеченості

власними оборотними коштами, достатності основних засобів, виробничих запасів для забезпечення конкурентоздатності з урахуванням інноваційних витрат;

– оцінка платоспроможності підприємств ресторанного господарства й ліквідність майна [4].

Розглянувши сутність та значення інноваційної стратегії в діяльності сучасного підприємства ресторанного господарства, можна стверджувати, що важливість інновацій на різних рівнях галузі, в складових об'єктів і процесів підприємства є необхідною. За цих умов, рестораторам потрібно розробляти і впроваджувати в діяльність інноваційну стратегію, як в технологіях так і управлінні.

В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку та підвищенню результативності функціонування підприємств ресторанного господарства.

Розділ 2

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «L'KAFA CAFÉ LOUNGE», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Діюче підприємство «L'kafa Café Lounge» здійснює свою господарську діяльність, як об'єкт Товариства з обмеженою відповідальністю «Чайхона Базар». Вид діяльності за КВЕД – діяльність їдалень. Управляюча організація, міжнародна ресторанна компанія «L'KAFA GROUP».

«L'kafa Café Lounge» - українська мережа караоке ресторанів, яка поєднує в собі лаунж ресторан, караоке та нічний клуб нараховує 15 закладів харчування у м. Києві. Концепція ресторанів - лаунж.

Перший ресторан мережі «L'kafa Café Lounge» було відкрито у 2010 році у м. Києві.

Об'єкт дослідження випускної кваліфікаційної роботи ресторан «L'kafa Café Lounge» було відкрито у 2011 році і знаходиться у м. Києві по вул. Будівельників, 32/2.

У закладі 4 торговельних зали на 100 місць, 3 зали облаштовані музичними системами караоке. Дизайнерський інтер'єр оформлений у лаунж-стилі і відтворює атмосферу спокою і затишку. В залах переважають бордові та і глибокі теракотові відтінки, лакові поверхні, геометричні форми, панно та вітражі.

Розрахунки зі споживачами проводяться готівкою, кредитними картками VISA, MasterCard, Maestro.

Режим роботи підприємства – 9.00-6.00

Ресторан «L'kafa Café Lounge» крім різноманітного меню пропонує такі послуги: резервування столика, обслуговування корпоративних заходів, організація заходів для дітей, страви "з собою", доставка замовлень по м. Києву та за межами в радіусі 5 км.

Організаційна структура управління ресторану «L'kafa Café Lounge» представлена на рис. 2.1.

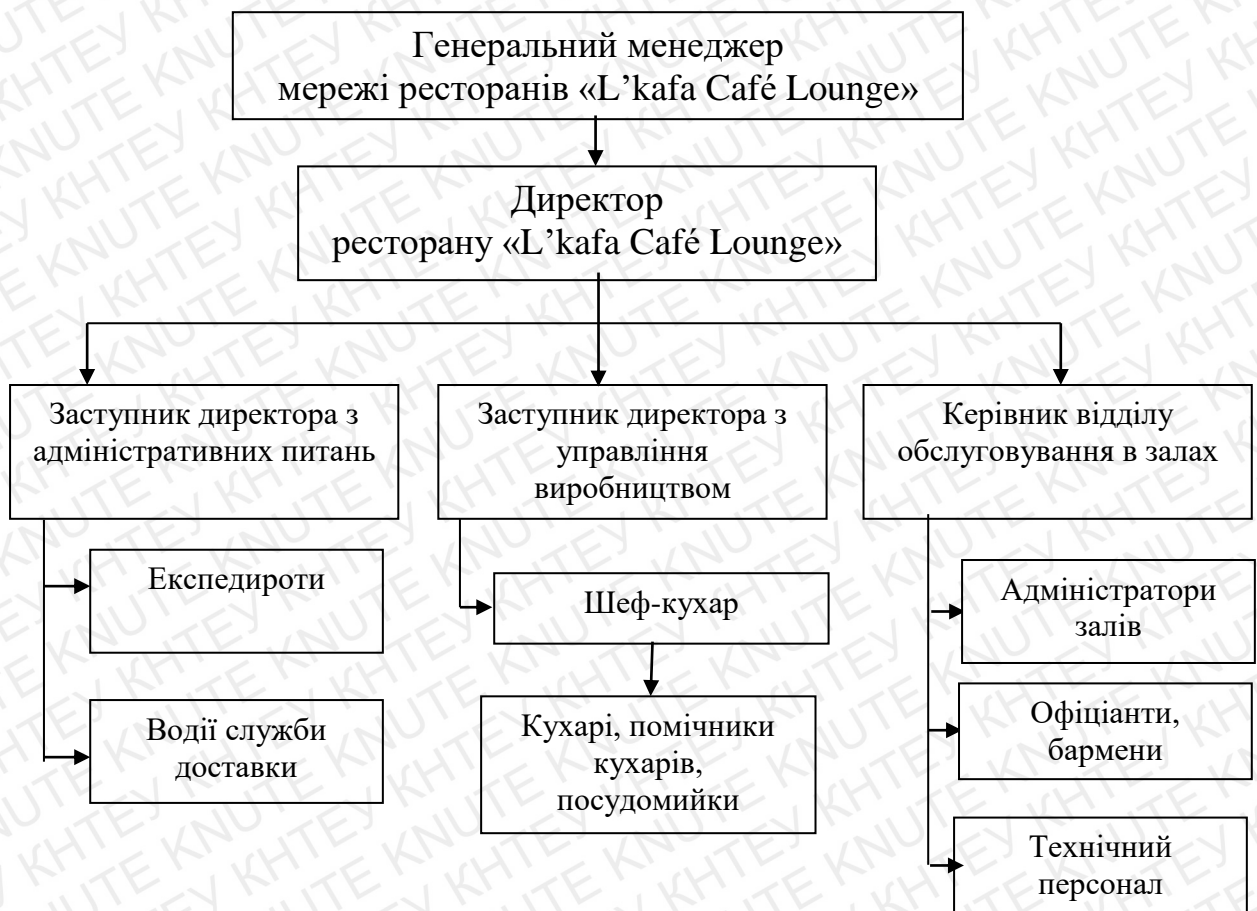


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge» передбачає оцінку поточних результатів діяльності через виявлення його потенціалу; загальних результатів його діяльності; ступеня адаптації до умов зовнішнього середовища. Залежно від конкретних цілей аналізу, використовуються різні техніко-економічні показники або їх поєднання, які дають якісну та кількісну оцінку функціонуванню підприємства.

Інформаційними джерелами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств ресторанного господарства були звіти за 2016-2018рр.[48-51]:

- 1) Баланс (Звіт про фінансовий стан) (Форма №1);
- 2) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (Форма №2);

3) Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) (Форма №3);

Таблиця 2.1

**Динаміка показників результату господарської діяльності ресторану
«L'kafa Café Lounge» за 2016-2018 роки, тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення +,-	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17139,7	19814,3	21701,6	2674,6	1887,3
Собівартість реалізованої продукції	7653,1	9490,7	10118,0	1837,6	627,3
Валовий прибуток	9486,7	10323,7	11583,6	837,0	1260,0
Інші операційні доходи	1507,8	1776,6	2080,0	268,8	303,4
Адміністративні витрати	2439,0	2598,0	2831,0	159,0	233,0
Витрати на збут	1248,0	1386,0	1543,0	138,0	157,0
Інші операційні витрати	343,0	447,0	516,0	104,0	69,0
Фінансовий результат до оподаткування	6964,5	7669,3	8773,6	704,8	1104,3
Чистий прибуток (збиток)	5919,8	6518,9	7457,6	599,1	938,7
Рентабельність	1,2	1,1	1,1	0,1	-

З даної таблиці 2.1 та представленою рисунком 2.2. аналізу фінансової звітності за 2016-2018 роки можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) динамічно зростає: у 2016 році він склав 17139,7 тис. грн, у 2017 році - 19814,3 тис. грн. Отже, з кожним роком показник доходу від реалізації продукції у даному ресторані становляться все більшими у порівнянні з минулими роками.

Динамічно зросла собівартість реалізації продукції, і у 2018 році вона склала 10118,0 тис. грн., що на 627,3 тис. грн. Однак, у порівнянні з 2016 роком у 2017 році собівартість реалізації продукції збільшилась на 1837,6 тис. грн.

За досліджуваний період валовий прибуток зростає і у 2018 році склав 11583,6 тис. грн., що на 1260,0 тис. грн. порівняно з 2017 роком. Чистий прибуток у 2018 році склав 7457,6 тис. грн, що на 938,7 тис. грн. більше порівняно з 2017 роком.

За результатами дослідження фінансових показників, ресторан «L'kafa Café Lounge» є рентабельним підприємством ресторанного господарства.

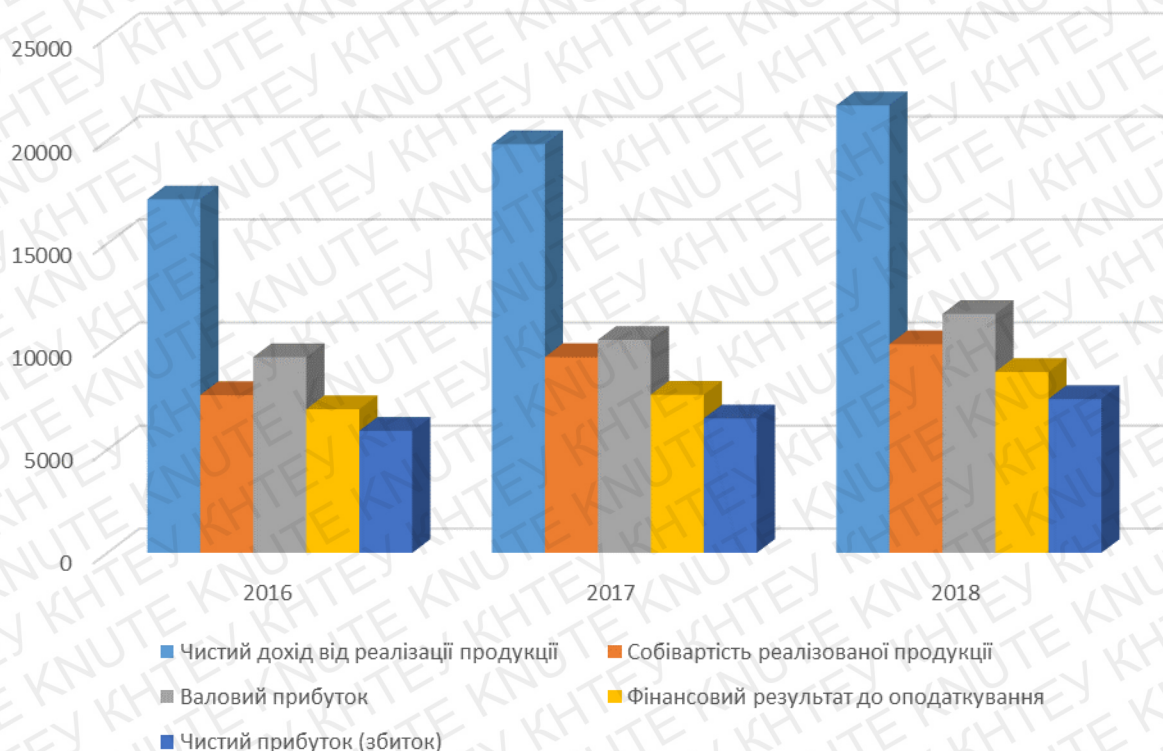


Рис. 2.2. Динаміка показників результату господарської діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge» за 2016-2018 роки, тис. грн.

Асортиментна структура страв та напоїв ресторану «L'kafa Café Lounge» представлена в таблиці 2.2 і нараховує 98 позицій.

Таблиця 2.2

Асортимент страв та напоїв у ресторані «L'kafa Café Lounge», м. Київ у 2018 році

Страви	Кількість позицій у меню	Питома вага, % в загальній кількості позицій
1. Холодні закуски, в т.ч.:	7	7,1
- рибні	3	3,1
- з курятини	2	2,0
- овочеві	2	2,0
2. Салати	9	9,2
3. Перші страви	3	3,1
4. Брускета	4	4,1
5. Бургери	3	3,1
6. Хачапурі	9	9,2
7. Гарячі страви з птиці	3	3,1
8. Страви з риби та морепродуктів	4	4,1

Продовження таблиці 2.2.

Страви	Кількість позицій у меню	Питома вага, % в загальній кількості позицій
9. Страви з м'яса	5	5,1
10. Паста	2	2,0
11. Гарячі пательні	4	4,1
12. Гарніри	3	3,1
13. Суші і роли	18	18,4
14. Піца	8	8,2
15. Гарячі напої	5	5,1
16. Холодні напої	4	4,1
Разом	98	100

Окремо ресторан пропонує дитяче меню, що нараховує 9 позицій страв та 2 позиції напоїв.

Основними структурними елементами ресторану «L'kafa Café Lounge» є такі системи нижчого рівня: виробнича, обслуговуюча, забезпечуюча, система управління.

Виробництво кулінарної продукції поряд з її реалізацією та організацією споживання належить до основних функцій закладів ресторанного господарства. У процесі виробництва продовольча сировина та напівфабрикати піддаються кулінарній обробці і перетворюється у товарну продукцію з новими споживчими якостями – готові для споживання страви та кулінарні вироби.

Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня. Із обладнання використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують також різноманітний інвентар: виделки, ножі, посуд і форми.

Крім продукції власного виробництва ресторан «L'kafa Café Lounge» реалізує купівельні товари.

У ресторані розроблено кальяне меню, що задовольняє вподобання жінок і чоловіків.

Крім ресторанного меню, окремо ресторан пропонує меню бару, яке

нараховує 76 позицій в складі яких є безалкогольні, алкогольні, слабоалкогольні напої, авторські та класичні коктейлі (дод. Д).

У ресторані «L'kafa Café Lounge» у 2018 році штат постійних працівників складає 32 особи, що на 2 особи більше ніж у 2017 році. У 2017 році кількість штатних працівників порівняно з 2016 роком збільшилась на 3 особи і склала 30 осіб.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання робочої сили штатних працівників ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Показники	Роки			Абсолютне відхилення +,–	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	27	30	32	3	2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5919,8	6518,9	7457,6	599,1	938,7
Рівень продуктивності праці, тис грн. на 1 працівника	219,3	217,3	233,1	-2,0	15,8

Крім штатних працівників, в ресторані працюють 6 тимчасових працівників, які займають посади обслуговуючого персоналу, це студенти середніх і вищих навчальних закладів, що періодично проходять виробничу практику відповідно до професії, яку здобувають.

За даними наведеної таблиці 2.3. можна зробити висновок, що в цілому ефективність використання персоналу ресторану «L'kafa Café Lounge» підвищилась: зокрема, у 2016 році вона склала 219,3 тис. грн. на одного штатного працівника. У 2017 році показник дещо знизився і складав 217,3 тис. грн., але вже у 2018 році показник склав 233,1 тис. грн., що на 15,8 тис. грн. більше порівняно з 2017 роком.

Зазначимо, що важливим елементом системи управління персоналом ресторану є мотивація і стимулювання праці. Ця функція реалізується в ресторані «L'kafa Café Lounge» за допомогою використання методів матеріального і нематеріального стимулювання. Основу матеріального стимулювання персоналу ресторану складає система заробітної плати.

Форма оплати праці більшості працівників ресторану (зокрема, це стосується головного адміністратора та офіціантів) є тарифно-преміальною. Заробітна плата цих працівників складається з двох частин: тарифу, тобто певної фіксованої (базової) ставки та визначеної премії, яка являє собою певний відсоток від обсягів особистого обслуговування офіціантом клієнтів ресторану. Фіксована ставка заробітної плати визначається у відповідності з тим місцем, яке займає окремий працівник в ієрархічній структурі ресторану (так, ставка для керівника відділу більше ніж для простих спеціалістів і т.п.).

Преміальна частина заробітної плати – визначений відсоток від рівня доходів ресторану: для офіціантів – відсоток від особистого обслуговування клієнтів, для головного адміністратора – відсоток від загальних доходів ресторану. На наш погляд, така система оплати праці на підприємстві є ефективною, оскільки існування залежності заробітної плати офіціантів від особистого обслуговуванні клієнтів стимулює їх до підвищення особистих показників роботи, більш якісного обслуговування відвідувачів.

В таблиці 2.4 представлена динаміка річного фонду оплати праці працівників ресторану «L'kafa Café Lounge» з виділенням основного та преміального фондів заробітної плати.

Таблиця 2.4

Склад та структура річного фонду оплати праці ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ за 2016-2018 роки

Фонд заробітної плати	Роки					
	2016		2017		2018	
	Сума, тис грн.	Питома вага, %	Сума, тис грн.	Питома вага, %	Сума, тис грн.	Питома вага, %
Основна частина фонду оплати праці	1487,112	59,7	1689,9	66,3	1830,7	54,8
Преміальна частина фонду оплати праці	1003,4	40,3	1252,3	33,7	1685,2	45,2
Разом	2490,512	100	2942,2	100	3515,9	100

Аналіз структури річного фонду оплати праці в ресторані «L'kafa Café Lounge» показує, що в 2017 році у порівнянні з 2016 роком збільшилась питома вага основної частини фонду оплати праці (збільшилась з 59,7% до

66,3%), а преміальна частина фонду оплати праці зменшилась, так у 2017 році вона склала 33,7 %, що на 6,6%.



Рис. 2.2. Динаміка показників фонду оплати праці ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ за 2016-2018 роки

Однак, у 2018 році преміальна частина фонду оплати праці збільшилась на 11,5% і склала 1685,2 тис. грн., а у фонді заробітної плати склала 45,2%, що свідчить про посилення стимулюючої та мотивуючої функції, яку виконує система заробітної плати в ресторані «L'kafa Café Lounge», м. Київ.

Також ми хочемо відзначити, що матеріальним стимулюванням охоплені не лише ті працівники, які безпосередньо контактують з клієнтами і так би мовити приносять доходи ресторану, але і працівники допоміжних (обслуговуючих) відділів.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії

Володіючи інформацією про ресторан «L'kafa Café Lounge» проведемо дослідження впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії

Керуючись результатами теоретичних досліджень, та аналізу стратегічної діяльності, попередньо можемо констатувати, що ресторан реалізовує кілька видів інноваційних стратегій, а саме: наступальну, залучення інновацій.

Організаційна діагностика ефективності інноваційної стратегії у рамках управління господарською діяльністю ресторану «L'kafa Café Lounge» дозволила нам виділити певні сильні й слабкі сторони використання інновацій підприємством, інформація про які представлена в таблиці 2.5. На підставі здійсненого SWOT-аналізу ресторану «L'kafa Café Lounge», побудуємо матрицю SWOT, на підставі якої зможемо визначити перспективні напрямки майбутнього економічного розвитку господарської діяльності підприємства (табл. 2.5). Це допоможе визначити напрями удосконалення інноваційної стратегії підприємства.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT - аналізу ресторану «L'kafa Café Lounge» з існуючою інноваційною стратегією

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – доступність інноваційного досвіду підприємств ресторанної сфери – зростаючий рівень доходів населення в м. Києві – поступове формування середнього класу, – формування у киян звички їсти не вдома, що збільшує попит на послуги закладів ресторанного господарства 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – активне впровадження інновацій конкурентами – значне загострення конкуренції на українському ринку, адже зростаючий ринок завжди залучає нових конкурентів; – спад активності на ринку ресторанних послуг, пов'язаний із кризою
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований та досвідчений персона, – наявність ресурсів для впровадження інновацій, – наявність кола постійних відвідувачів готових випробувати інновації – достатньо високий рівень якості продукції та послуг 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – тривалий час від ідеї впровадження інновації до реального впровадження в діяльність підприємства – ризик фінансової неспроможності достатньо інвестувати в заходи інноваційної стратегії – -ризик невідповідності інновацій очікуванням підприємства

Отже, можемо стверджувати, що ресторану «L'kafa Café Lounge» потрібно, використовуючи з одного боку такі позитивні фактори зовнішнього середовища як доступність інноваційного досвіду підприємств ресторанної сфери, зростання доходів населення, підвищення його життєвого рівня та як наслідок – зростання попиту на послуги підприємств ресторанного господарства; з іншого боку – користуючись своїми сильними сторонами, такими як кваліфікований та досвідчений персонал, наявність ресурсів для впровадження інновацій, наявність кола постійних відвідувачів готових випробувати інновації, достатньо високий рівень якості продукції та послуг, ліквідувати свої слабкі сторони та захиститись від загроз зовнішнього середовища (основною з яких є посилення конкуренції на київському ринку ресторанних послуг) за рахунок реалізації інноваційних заходів.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз «L'kafa Café Lounge» та конкурентів

Показники	Підприємства ресторанного господарства		
	«L'kafa Café Lounge»	«Старе місто»	«Панріка»
Адреса	Київ, вул. Будівельників, 32/2	Київ, вул. Миколи Закревського, 6а	Київ, вул. Євгена Сверстюка, 11А,
Кількість місць	100	134	128
Вид інноваційної стратегії	1. Агресивного завоювання ринку	1. Утримання завойованих позицій	1. Утримання завойованих позицій
Технологічність устаткування	Устаткування, з стажем експлуатації 3-5 років	Устаткування з стажем експлуатації 10-14 років	Устаткування з стажем експлуатації 8-10 років
Впровадження інновацій у технологічний процес виробництва продукції	Систематично впроваджуються інновації у розробку нових страв та напоїв	Несистематично впроваджуються інновації у розробку нових страв та напоїв	Не впроваджуються інновації у розробку нових страв та напоїв
Впровадження інновацій у технологічний процес обслуговування	Не впроваджуються інновації у технологічний процес обслуговування	Не систематично впроваджуються інновації у технологічний процес обслуговування	Не систематично впроваджуються інновації у технологічний процес обслуговування
Впровадження інновацій у систему управління	Не систематично впроваджуються	Систематично впроваджуються	Не систематично впроваджуються

Для оцінки конкурентного середовища функціонування ресторану та ступеню використання інновацій підприємствами-конкурентами, проведемо дослідження обраних конкурентів за принципом функціональної схожості та обслуговування одного сегменту ринку. Результати представлені у таблиці 2.6.

Підприємства-конкуренти знаходяться в одному ринковому полі і географічно розташовані в радіусі 5 км від досліджуваного підприємства.

Отже, інноваційна стратегія розвитку реалізовується і в підприємствах – конкурентах. Щодо напрямів впровадження інновацій, то у досліджуваних напрямках підприємства ресторанного господарства проявляють активність, але систематичність процесів не спостерігається ні в одному з підприємств.

Для формування більш повної картини щодо конкурентного середовища проведемо дослідження із застосуванням системи оцінки факторів конкурентоспроможності досліджуваного ресторану і ресторанів-конкурентів. Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторану «L'kafa Café Lounge» показує, що, за цим показником з трьох конкуруючих підприємств «L'kafa Café Lounge» займає другу позицію, при цьому він досить поступається лідеру цього сегменту ринку – ресторану «Старе місто», однак займає кращі конкурентні позиції ніж ресторан «Паприка».

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Фактори конкурентоспроможності	«L'kafa Café Lounge»	«Старе місто»	«Паприка»
Потужності по обслуговування клієнтів	7	10	8
Технологічність устаткування	7	9	6
Якість приготування страв	7	9	6
Рівень цін на послуги	7	5	8
Широта спектру пропонованих страв	6	9	8
Персональні відносини з клієнтами	8	8	6
Ефективність системи просування послуг	5	7	6
Разом	47	57	46

(за 10-ти бальною шкалою оцінювання)

На рисунку 2.6 представлений багатокутник конкурентоспроможності ресторану «L'kafa Café Lounge» у порівнянні з підприємствами - конкурентами.



Рис 2.6. Конкурентна карта ресторану «L'kafa Café Lounge»

Як видно, з представленою рис. 2.6, ресторан «L'kafa Café Lounge» поступається своєму конкуренту – ресторану «Старе місто» за усіма параметрами окрім одного – ціни на продукцію та послуги ресторану «L'kafa Café Lounge» більш доступні для споживачів.

До переваг ресторану «L'kafa Café Lounge» у порівнянні з цим конкурентом слід віднести краще устаткування та кращу якість приготування страв та напоїв, а також більш тісно налагоджені відносини зі споживачами, через що у ресторану «L'kafa Café Lounge» є значна кількість постійних відвідувачів.

Що стосується слабких сторін ресторану «L'kafa Café Lounge», то до них варто віднести меншу кількість місць та більш високі ціни.

Чітке розуміння суті та елементів інноваційної стратегії підприємства дасть змогу здійснювати правильний її вибір, що сприятиме ефективному розвитку підприємства ресторанного господарства.

2.3. Оцінка середовища реалізації інноваційної стратегії

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин та посилення конкуренції все більш важливе значення для успішної фінансово-економічної діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge» набуває інноваційний розвиток, що передбачає використання технологій та створення принципово нових продуктів і нових ресторанних послуг. Інновації - це важлива складова у забезпеченні успішної, довгострокової та стійкої роботи ресторану, одна з основних складових ефективної комплексної стратегії розвитку підприємства та важливий інструмент у формуванні конкурентних переваг.

Для підвищення конкурентоспроможності, підприємству ресторанного господарства необхідно впроваджувати напрями сталого інноваційного розвитку, а саме впровадження:

- інноваційних підходів до підвищення якості продукції, що випускається рестораном та обслуговування клієнтів,
- інновацій у підвищенні продуктивності праці, оптимізація структури управління,
- впровадженні інноваційних автоматизованих систем управління рестораном.

Реалізація кожного з інноваційних заходів, прямо чи опосередковано, пов'язана з впровадженням інноваційних підходів в управлінні підприємством ресторанного господарства.

Аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства, які успішно впроваджують інновації, показує, що мотивацією розвивати інновації є бажання та готовність вести стратегічну діяльність завоювання ринку, досягнення лідерства, приваблення все більшої кількості споживачів та формування сталого ринкового сегменту.

Для успішної інноваційної діяльності важливою умовою є наявність ефективної маркетингової системи, яка забезпечує зв'язок із кінцевим споживачем ресторанного продукту підприємства з метою постійного

виявлення нових явних та прихованих потреб в якості продукції та послугах.

Мережа ресторанів «L'kafa Café Lounge» реалізовує агресивну стратегію охоплення ринку. Місце інновацій в даному процесі безспірне.

Підприємство ресторанного бізнесу виконує 3 взаємопов'язаних функції: виробництво власної продукції, реалізація виготовленої продукції і купованих товарів; організація споживання їжі.

У зв'язку з цим в підприємствах ресторанного бізнесу включають поряд з витратами на виробництво продукції, витрати на реалізацію і організацію споживання власної продукції та покупних товарів.

Щодо інноваційної стратегії в управлінні рестораном, результати досліджень представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз результатів впровадження інновацій в управління підприємством

Функції управління	Переваги	Недоліки
1. Управління розвитком ресторану	У ресторані «L'kafa Café Lounge» розроблена стратегія розвитку, а всі поточні цілі й завдання підлегли стратегічним цілям і завданням	Під час реалізації стратегії розвитку інноваційні підходи не використовуються систематично
2. Управління дослідженнями і інноваціями	Здійснюється моніторинг інновацій в у ресторанному бізнесі	Деяка обмеженість у доступі інформації щодо сутності та технологій впровадження інновацій.
3. Управління пропозицією страв та напоїв	Періодично змінюється перелік страв та напоїв, ведеться пошук інноваційних підходів до формування асортименту та технологій приготування і подачі страв	Обмеженість бюджету ресторану, що обумовлює відсутність масштабних досліджень і впровадження інноваційних підходів до асортименту та технологій приготування страв та напоїв Швидкі зміни уподобань клієнтів.
4. Управління процесом обслуговування клієнтів	Вивчаються інноваційні тенденції в ресторанному обслуговуванні, впроваджуються нові форми обслуговування, використовується клієнтоорієнтований підхід	Невідповідність рівня кваліфікації персоналу, нерозуміння важливості впровадження інновацій
5. Управління персоналом ресторану	Впровадження інноваційних систем матеріального стимулювання праці	Не вважається важливим впровадження інновацій у нематеріальне стимулювання праці

Як видно з таблиці ресторан «L'kafa Café Lounge» не в повній мірі приділяє увагу вивченню та впровадженню інновацій в процес управління підприємством ресторанного господарства, що в майбутньому може призвести до негативних наслідків, таких як втрата конкурентних позицій, зменшення споживчого сегменту і, як наслідок зниження рівня продажів.

За досліджуваний період в ресторані були впровадженні наступні інновації:

1. У виробництві:

- впровадження інноваційних технологій приготування суші;
- використання інноваційних технологій у приготуванні страв на грилі;
- інноваційне оформлення страв.

2. У обслуговуванні:

- впровадження інноваційних підходів до прийому замовлень;
- інноваційний підхід до організації тематичних програм вечірок.

3. В управлінні підприємством:

- впровадження інноваційної системи матеріального стимулювання працівників;
- впровадження інноваційних підходів до організації взаємозамінності працівників.

Зовнішнє середовище є джерелом, що живить підприємство ресторанного господарства інноваційними ідеями, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Ресторан «L'kafa Café Lounge» знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але інноваційні ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує ризик того, що підприємство не зможе отримати потрібні інноваційні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити потенціал підприємства і привести до багатьох негативних для ресторану наслідків. Тому необхідно забезпечити таку взаємодію ресторану «L'kafa Café Lounge» із

середовищем, яка дозволила б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити напрями інноваційної стратегії і провести цю стратегію в життя, керівництво закладу повинне мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, яке займає в ній ресторан «L'kafa Café Lounge». При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення вивчаються в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненнях.

Аналіз зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовище і безпосереднього середовища.

Макросередовище створює загальні умови середовища знаходження ресторану «L'kafa Café Lounge». В більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації.

Вивчення інноваційної складової макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. При вивченні економічної складової інноваційних процесів у макросередовищі необхідно звертати увагу на такі чинники, як загальний рівень економічного розвитку галузі, розвиток науки і техніки, тип і рівень розвиненості конкурентних стосунків, рівень кваліфікації робочої сили і величина заробітної плати.

Аналіз правового регулювання впровадження інновацій, що припускає вивчення законів і інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки стосунків, дає ресторану можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаєминах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинне зводитися тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції в

цій області, що склалися, і процесуальна сторона практичної реалізації законодавства.

Вивчення соціальної складової макросередовища спрямоване на те, щоб зрозуміти вплив на інноваційні процеси таких соціальних явищ і процесів як: відношення людей до роботи і якості життя; існуючі в суспільстві звичаї і вірування; цінності, що розділяються людьми, демографічні структури суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей або готовність до зміни місця проживання і тому подібне. Значення соціальної складової дуже важливо, оскільки вона є всепроникною, впливаючою як на інші складові макросередовища, так і на внутрішнє середовище ресторану. Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Проте якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до істотних змін в оточенні ресторану. Тому ресторан повинен серйозно відстежувати можливі соціальні зміни.

Аналіз технологічної складової дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для удосконалення вироблюваної продукції і для модернізації устаткування, технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш величезні загрози для закладів ресторанного господарства. Багато з них не в змозі побачити нові перспективи, що відкриваються, оскільки технічні можливості для здійснення змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони функціонують. Запізнившись з модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може привести до край негативно́них наслідків для них.

Для того, щоб ресторан мав змогу результативно вивчати стан складових макросередовища, його керівництву необхідно стежити за змінами, які відбуваються в зовнішньому середовищі, тобто проводити спеціальні спостереження, пов'язані з якимисьь особливими подіями, так і проводити регулярні (зазвичай один раз в рік) спостереження за станом важливих для ресторану зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися

безліччю різних способів. Найбільш поширеними способами спостереження є:

- аналіз матеріалів, опублікованих в книгах, журналах і інших інформаційних виданнях;
- участь в професійних конференціях;
- аналіз досвіду діяльності ресторанів;
- вивчення думки співробітників ресторану;
- проведення внутрішньоорганізаційних зборів і обговорень.

Вивчення складових макросередовища не повинне закінчуватися тільки констатацією того, в якому стані не перебував ресторан раніше або в якому стані він перебуває зараз. Необхідно також розкривати ті тенденції, які характерні для зміни стану окремих важливих чинників, і спробувати передбачити напрям розвитку цих чинників для того, щоб передбачити, які загрози можуть чекати ресторан і які можливості можуть відкритися перед ним в майбутньому.

Система аналізу макросередовища дає необхідний ефект, якщо вона підтримується вищим керівництвом і дає йому необхідну інформацію, якщо вона тісно пов'язана з системою планування в ресторані і, нарешті, якщо робота аналітиків, що працюють в цій системі, поєднується з роботою фахівців із стратегічних питань, які в змозі простежити зв'язок між даними про стан макросередовища і стратегічними завданнями ресторану і оцінювати цю інформацію з точки зору загроз і додаткових можливостей реалізації його стратегії.

Вивчення безпосереднього оточення ресторану спрямована на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими заклад знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що ресторан може чинити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим він може брати активну участь у формуванні додаткових можливостей і запобігати появі загроз в його подальшому існуванні.

Наприклад, аналіз споживачів як складової безпосереднього оточення ресторану дозволяє скласти профіль тих, хто споживає продукцію, що

реалізується рестораном. Вивчення споживачів дозволить організації краще зрозуміти те, який продукт в найбільшій мірі сподобається споживачам, на який об'єм продажів може розраховувати ресторан, на скільки споживачі прихильні до продукції, виготовленої ним, на скільки можна розширити круг потенційних споживачів, що чекає продукцію в майбутньому і багато що інше.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, що забезпечують ресторан різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансами і тому подібне, від яких залежать ефективність роботи закладу, собівартість і якість виготовленої ним продукції. Постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, якщо вони мають велику силу, можуть поставити ресторан в дуже сильну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і усебічно вивчати їх діяльність і їх потенціал для того, щоб зуміти побудувати такі стосунки з ними, які забезпечили б ресторану максимум сили у взаємодії з постачальниками.

Аналіз ринку робочої сили спрямований на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні ресторану необхідними для вирішення ним своїх завдань кадрами. Керівники ресторану повинні вивчати ринок робочої сили як з точки зору наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності і кваліфікацій, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статі і тому подібне, так і з точки зору вартості робочої сили. Важливим напрямом вивчення ринку робочої сили є аналіз політики профспілок, що мають вплив на цьому ринку, оскільки у ряді випадків вони можуть сильно обмежувати доступ до необхідної для закладу робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище ресторану - це та частина загального середовища, яке знаходиться у його межах. Вона чинить постійну і безпосередню дію на функціонування закладу. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які має в розпорядженні ресторан. Кадровий зріз внутрішнього

середовища охоплює такі процеси, як: взаємодія менеджерів і робітників; найм, навчання і просування кадрів; оцінка результатів праці і стимулювання; створення і зміст стосунків між працівниками і тому подібне. Організаційний зріз включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав і відповідальності; ієрархію підпорядкування. У виробничий зріз входять виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства; обслуговування технологічного устаткування; здійснення досліджень і новітніх розробок. Маркетинговий зріз внутрішнього середовища ресторану охоплює всі ті процеси, які пов'язаний з реалізацією продукції. Це стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту і систем розподілу. Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в ресторані. Зокрема, це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і тому подібне.

Внутрішнє середовище як би повністю пронизується організаційною культурою, яка так само, як вище перелічені зрізи, повинна піддаватися найсерйознішому вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища організації. Організаційна культура може сприяти тому, що заклад ресторанного господарства виступає сильною, стійкою в конкурентній боротьбі структурою. Але може бути і так, що організаційна культура послабляє організацію, не даючи їй успішно розвиватися навіть у тому випадку, якщо вона має високий техніко-технологічний і фінансовий потенціал. Особлива важливість аналізу організаційної структури полягає в тому, що вона не лише визначає стосунки між людьми в закладі, але і чинить сильний вплив на те, як він будуватиме свою взаємодію із зовнішнім оточенням, як відноситься до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення конкурентної боротьби.

Для організацій з сильною організаційною культурою характерне підкреслення важливості людей, що працюють в ній. Такі організації в

публікаціях про себе приділяють велику увагу роз'ясненню своєї фірмової філософії, пропаганді своїх цінностей. В той же час для організацій із слабкою організаційною культурою характерне прагнення в публікаціях говорити про формальні організаційні і кількісні аспекти своєї діяльності.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, керівництво ресторану «L'kafa Café Lounge» повинно уміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Щоб успішно справлятися з загрозами і дієво використовувати можливості, зовсім не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і тим самим зазнати поразки. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їх використання і, отже, не зуміти їх використовувати. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища ресторану в такій же мірі, як загрози і можливості, визначають умови успішного його існування. Тому при аналізі внутрішнього середовища необхідно виявляти саме те, які сильні і слабкі сторони мають окремі складові ресторану і сам ресторан в цілому.

На сьогоднішній день сильними сторонами ресторану «L'kafa Café Lounge» є високий рівень організаційної культури, незалежність від одного постачальника, достатня кількість на ринку праці кваліфікованих кадрів.

Слабкими сторонами є недостатньо розвинуті стратегія диференціації, недостатня кількість запропонованих додаткових послуг, недостатня гнучкість цінової політики, досить високий рівень інфляції, зниження доходів населення і як наслідок зменшення його купівельної спроможності і підвищення вимог до якості споживаної продукції; значне посилення конкуренції між закладами ресторанного господарства, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача. В наступному розділі наведені заходи, що дозволять підвищити ефективність діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge».

На дослідженому сегменті ринку вдалося виявити, що ресторан «L'kafa

«Café Lounge» не являється лідером, можна сказати що в цілому на ринку ресторанного господарства є заклади, які привабливіші для одного сегменту споживачів і ціною, і якістю, і послугами, але ресторан «L'kafa Café Lounge» займає свою ринкову нішу, можливо проміжну, так як це порівняно молода мережа підприємств, формується чітка стратегія для подальшого розвитку закладу. Тому ресторан «L'kafa Café Lounge» важливо визначитися на кого рівнятися і що вибрати за ціль, які можливості впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «L'RAFA CAFÉ LOUNGE», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії

За умов жорсткої конкуренції ресторани змушені запроваджувати інновації, шукати свою неповторну особливість, забезпечувати собі постійних клієнтів різного роду заохоченнями та підвищувати рівень сервісу.

Важливим елементом комплексної стратегії розвитку ресторану «L'kafa Café Lounge» є інноваційна стратегія.

Поетапна схема реалізації інноваційної стратегії бренду «L'kafa Café Lounge» та досліджуваного підприємства представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Програма заходів з просування бренду та окремого ресторану «L'kafa Café Lounge» на ринку ресторанних послуг

Для удосконалення роботи підприємства та реалізації інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства пропонуємо опиратись на результати маркетингових досліджень ринку. В таблиці 3.1 та на рис. 3.1. представлений список пріоритетних напрямів (%) щодо напрямів удосконалення інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge».

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрямки удосконалення роботи ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Напрямки удосконалення	Відсоток опитаних, %
Покращити якість обслуговування	14,9
Знизити рівень цін	12,9
Урізноманітнити асортимент страв	11,0
Розширити асортимент спиртних напоїв	8,6
Впровадити дисконтні програми	15,1

Графічна інтерпретація визначення пріоритетності напрямів інноваційної стратегії, отриманої шляхом опитування клієнтів щодо напрямків удосконалення роботи ресторану «L'kafa Café Lounge» наведена на рис 3.2., які стануть вказівним вектором пропозицій удосконалення інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства.

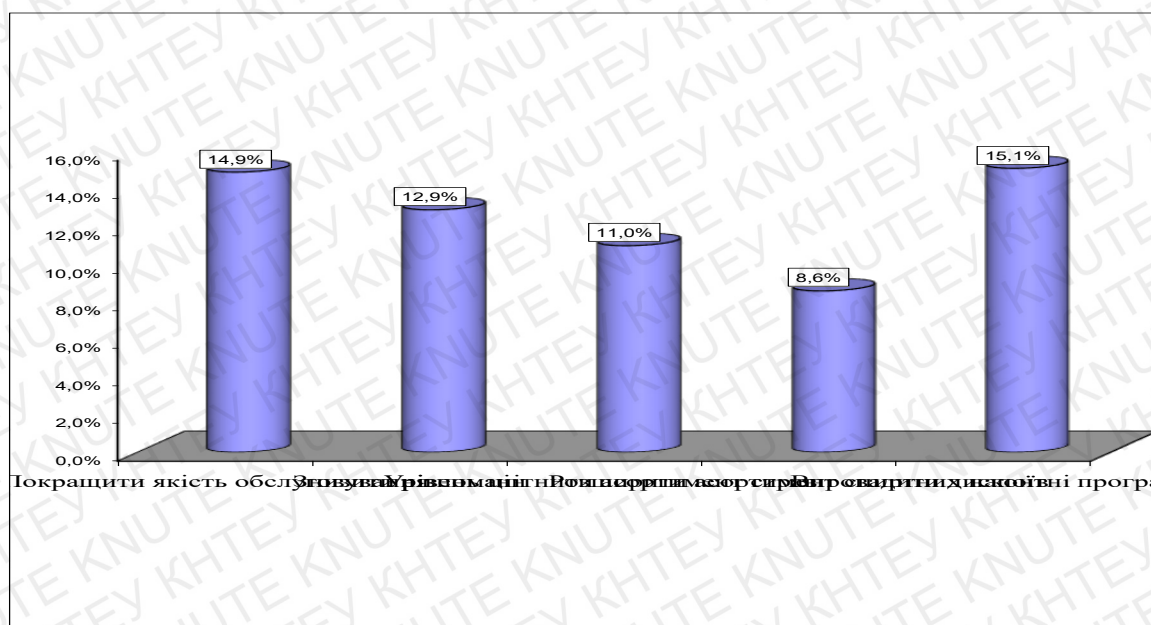


Рис. 3.2. Розподіл рекомендацій щодо удосконалення роботи ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Отже одним з пріоритетних напрямів інноваційної стратегії є підвищення якості обслуговування шляхом впровадження науково-технічних інновацій.

Впровадження заходів інноваційної стратегії передбачає тактичні заходи ресторану «L'kafa Café Lounge» на ринку ресторанних послуг м. Києва: використання нових можливостей Інтернет для управління підприємством (використання PLM-технологій, створення мобільного додатку, організація чат-боту, встановлення інтерактивних столів з плазменним екраном).

Вважаємо, що в умовах стрімкого розвитку інформатизації бізнес-процесів, є доцільним провадження PLM-технологій (Product Lifecycle Management). PLM-технологія, це набір інформаційних рішень для підтримки загального представлення інформації про продукт/послугу ресторану у процесі їх створення, реалізації; у середовищі розширеного підприємства, що для мережі ресторанів «L'kafa Café Lounge» – починаючи від концепції створення нового продукту/послуги, або удосконалення і закінчуючи його реалізацією. PLM об'єднує інформацію і людей, організовуючи їх ефективну і злагоджену роботу. Завдяки PLM-технології підприємство може інтегрувати в загальний процес життєдіяльності підприємства, різних підрозділів, включаючи бухгалтерію, відділ фінансів і економіки, а також виробництво, матеріальне постачання, технічне обслуговування і ремонт. Реалізація PLM-технологій у практичному плані припускає організацію єдиного інформаційного простору, що об'єднує автоматизовані системи, призначені як для ефективного вирішення завдань інженерної діяльності, так і для планування і управління виробництвом і ресурсами підприємства.

Створення мобільного додатку є одним з інноваційних підходів до створення умов для ближчого контакту зі споживчим ринком. Таке використання Інтернет технологій надасть можливість сегментувати ринок та формувати пропозиції для кожного сегменту, підвищити рівень ефективності діяльності. Економічна цінність кожного сегменту клієнтів є різною для

підприємства, що обумовлює необхідність індивідуального підходу в розробці мобільного додатку, і повинна розміщувати інформацію про весь спектр послуг в ресторані «L’kafa Café Lounge». Процес розробки мобільного додатку відображено на рис. 3.2. і повинен включати збір, обробку інформації та її використання у впливі на споживача. Мобільний додаток допоможе споживачам завжди бути в курсі новин у мережі підприємств ресторанного господарства, першими дізнаватись про акції та індивідуальні пропозиції.

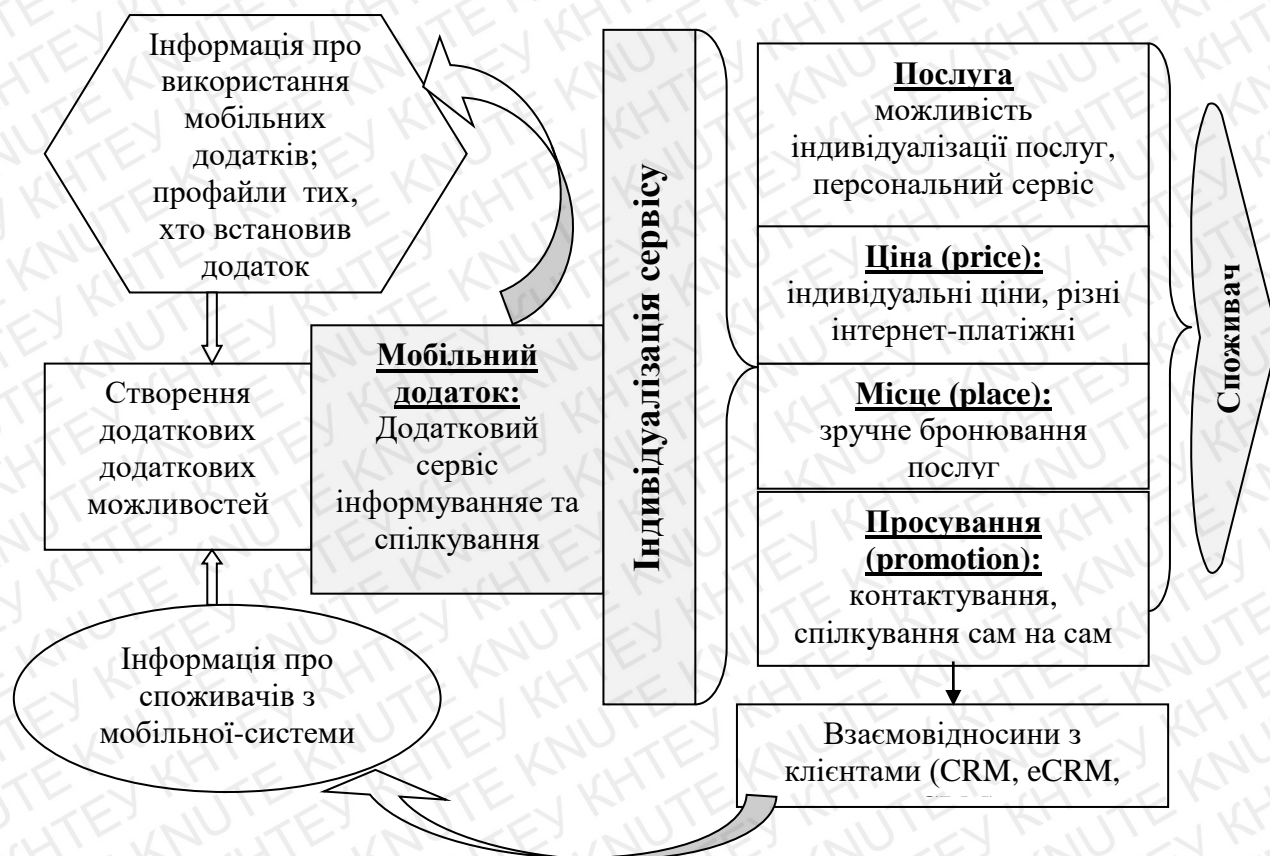


Рис. 3.2. Процес розробки мобільного додатку для мережі підприємств та ресторану «L’kafa Café Lounge», м. Київ

Для створення мобільного додатку пропонуємо використати одну з представлених у додатку Д, безкоштовну Інтернет-платформу, що ефективно використовуються вітчизняними підприємствами ресторанного господарства.

На ринку ресторанних послуг все більше має значення швидкість контактування зі споживачами. Для цього пропонуємо використання QR-коду, який вже активно використовується і інших галузях. Ресторан «L’kafa Café Lounge» може використовувати QR-коду у таких напрямках:

– *QR-код на рахунку або чеку.* Код можна розмістити у меню біля кожної позиції. Споживач навівши на нього телефон зможе ознайомитись з інгредієнтним складом. У коді записана інформація про інгредієнти страви, яку замовили, посилання на сайт ресторану, час роботи, ім'я офіціанта, телефони, умови доставки і так далі.

– *Фото або відео страв.* При скануванні коду гість потрапляє на мобільний додаток або мобільний сайт закладу, де демонструються різні фотографії і відео зі страв або пунктів меню. Це могло б допомогти клієнту прийняти рішення про те, що він хотів би вибрати.

– *Історія успіху ресторану.* Поки гість чекає виконання замовлення, він може за допомогою QR-коду вивчити історію ресторану, подивитися відео ролик про команду ресторану, отримати дружнє послання від шеф кухаря (майстер клас, фірмовий рецепт) або навіть від власника закладу. QR –код допоможе гостю краще познайомити його з закладом.

– *Доставка додому і на виніс.* Розміщення QR-коду в усіх друкованих матеріалах ресторану. Гість зможе завантажити мобільний додаток закладу, отримати повну інформацію по меню і контактам і в наслідок здійснювати замовлення їжі додому через мобільний телефон. Це відмінна ідея для ресторанів, які мають доставку і пропонують послугу «Візьми з собою».

– *Текстове повідомлення та програми лояльності.* Активний розвиток програм лояльності, проведення розсилок та опитування або влаштування цікавих акцій. Наприклад, скануйте QR-коди в ресторанах і на матеріалах доставки, реєструйтеся на сайті і отримуйте до кожного замовлення подарунок. Розвиток клієнтської бази через подібні акції дозволить в потрібний момент активно анонсувати і просувати послуги закладу.

– *Реагування на обслуговування клієнтів.* Наприклад, можна розмістити на столику в ресторані або в папці з рахунком два QR-коду з повідомленням: «Якщо Вам сподобалося обслуговування – відскануйте один код, якщо ні – інше». Відвідувача буде переадресовано на сторінку корпоративного сайту, де його голос врахує система голосування. Якщо інтегрувати друк QR-кодів в

систему виставлення рахунків – можна отримувати персоніфікований відгук.

– *Події, жива музика і святкування.* QR-код на афіші. Додаючи QR-код на афішу або вивіску, споживач отримує можливість тут же його відсканувати і автоматично додати захід в календар, телефон сам нагадає йому про це.

Створити QR-код можна самотійно, скориставшись інструкціями на популярних сайтах:

- <http://ua.qr-code-generator.com/>;
- <http://qrcodes.com.ua/generation-business-card/>;
- <https://uk.soringpcrepair.com/how-to-create-qr-codes-online/>.

Встановлення інтерактивних столів з плазменним екраном на сьогоднішній день є маловпровадженою новинкою у ресторанах м. Києва. Вважаємо, що це посприє активізації споживчого ринку, крім того ресторан «L’kafa Café Lounge» стане учасником національної кампанії просування українських наукових розробок. Розробниками такої інновації є українські винахідники компанії «Kodisoft» - інтерактивні столи-планшети.

Для ресторану, це унікальна можливість виділитись серед конкурентів, та запровадити інновацію як розробку, що тільки виходить на ринок. У ринковому сегменті досліджуваного підприємства є сегмент – діти, але і дорослим це було б цікаво. Інтерактивні столи мали б безперечний успіх, так як вони мають унікальні характеристики, що визначені як технології XXI століття. Інтерактивний стіл має надміцний сенсорний екран HD якості, а також спеціальне програмне забезпечення. Сенсорна панель працює в рази швидше, ніж смартфон чи планшет та сприймає понад тисячу дотиків одночасно.

За мультимедійним столом клієнт може: ознайомитися з меню і зробити замовлення, дивитися, як на кухні готують страви, малювати та грати в ігри, проводити час у соціальних мережах та робити покупки. Стіл запам’ятовує гостей і може переходити на індивідуальне спілкування, впізнати гостя, якщо гість раніше був у ресторані. IRT Kodisoft мають протиударне покриття товщиною 2 сантиметри та не бояться порізів, ударів і навіть вогню.

З цілю просування свого продукту на ринку ресторанних послуг, компанія–розробник «Kodisoft» пропонує спонсорську рекламну програму на 1 рік, яка передбачає встановлення у підприємстві ресторанного господарства одного інтерактивного столу, та забезпечення інформаційними технологіями процес виробництва та обслуговування гостей, що відпочивають за таким столом. Для ресторану «L’kafa Café Lounge», це унікальна можливість апробувати таку сервісну інновацію на своїх торговельних площах.

Завдяки впровадженню в діяльність ресторану «L’kafa Café Lounge» запропонованих нами заходів, підприємство ресторанного господарства підвищить рівень якості роботи на ринку та, в свою чергу впевнено займе нові ринкові позиції.

3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії

Інноваційна стратегія у ресторані «L’kafa Café Lounge» може створити умови для максимально ефективного господарювання, для досягнення нових високих конкурентних позицій, підвищення ринкової цінності підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового розвитку.

Здійснено прогнозування успішності реалізації запропонованих інноваційних заходів у ресторані «L’kafa Café Lounge» матиме позитивний вплив на діяльність підприємства і мережі в цілому, оскільки вони спрямовані на підвищення якості послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання попиту на продукцію та послуги. Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення їх попиту; гнучку політику; використання різних засобів стимулювання продаж.

Розроблені стратегічні інноваційні заходи обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства та ресторанної мережі в цілому та з окремими його елементами – послугами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів

комплексу заходів проголошеної інноваційної стратегії може призвести до її ринкового провалу.

Припустимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів інноваційної стратегії позиціонування послуг ресторану «L'kafa Café Lounge» у наступному періоді, обсяг реалізації продуктів та послуг зросте на 20%, при збільшенні собівартості на 18%. Інші доходи очікуємо, що збільшаться на 20%, а інші витрати на 18% відповідно. В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу на 20% щорічно за рахунок сталого удосконалення інноваційної стратегії підприємства. Розрахунки прогнозних показників ресторану «L'kafa Café Lounge» представлені у таблиці 3. та на рисунку 3.3.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники результату господарської діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ на 2019 рік, тис. грн.

Показники	Роки			Майбутній період (2019 р.)	Абсолютне відхилення +, – 2019 / 2018
	2016	2017	2018		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17139,7	19814,3	21701,6	26041,9	4340,3
Собівартість реалізованої продукції	7653,1	9490,7	10118,0	11939,2	1821,2
Валовий прибуток	9486,7	10323,7	11583,6	14102,7	2519,1
Інші операційні доходи	1507,8	1776,6	2080,0	2496,0	416,0
Адміністративні витрати	2439,0	2598,0	2831,0	3340,6	509,6
Витрати на збут	1248,0	1386,0	1543,0	1820,7	277,7
Інші операційні витрати	343,0	447,0	516,0	608,0	92,9
Фінансовий результат до оподаткування	6964,5	7669,3	8773,6	10528,4	1754,7
Чистий прибуток (збиток)	5919,8	6518,9	7457,6	7896,3	438,7
Рентабельність	1,2	1,1	1,1	1,4	0,2

Отже, у результаті запропонованих заходів інноваційно стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge» чистий дохід від реалізації продукції та послуг збільшиться до 26041,9 тис. грн., що на 4340,3 тис. грн. більше, ніж у 2018 році

Враховуючи, що деякі інноваційні заходи не потребують фінансових інвестицій, показник собівартості реалізованої продукції у 2019 році збільшиться на 1821,2 тис. грн., і складе 11939,2 тис. грн. Чистий прибуток, відповідно, набуде нового значення і складе 7896,3 тис. грн., що є вагомим аргументом для реалізації запропонованих заходів.

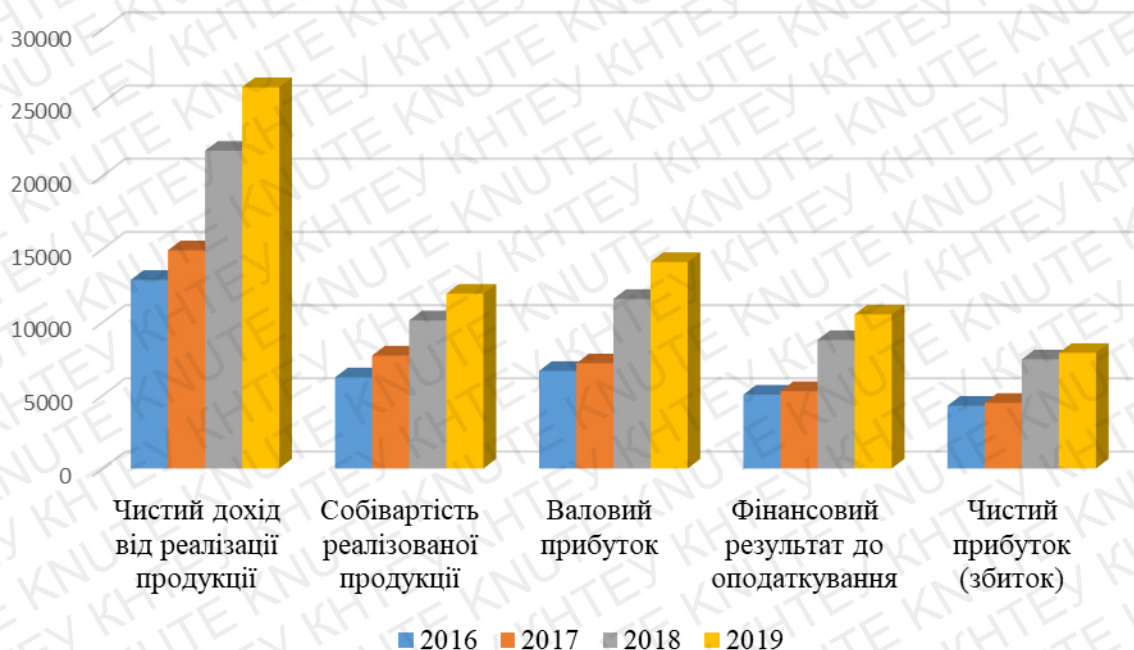


Рис. 3.3. Динаміка прогнозних показників результату господарської діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ на 2019 рік, тис. грн.

В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу мінімум на 15% щорічно за рахунок сталого удосконалення стратегії позиціонування послуг. Отримані результати розрахунків представлено в таблиці 3.3. та на рис. 3.4.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники результату реалізації заходів інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	26041,9	29948,2	34440,5	39606,5	45547,5
Собівартість реалізованої продукції	11939,2	13730,1	15789,6	18158,1	20881,8
Валовий прибуток	14102,7	16218,1	18650,8	21448,5	24665,7

Фінансовий результат до оподаткування	10528,4	12107,6	13923,8	16012,3	18414,2
Чистий прибуток (збиток)	7896,3	9080,7	10442,8	12009,2	13810,6

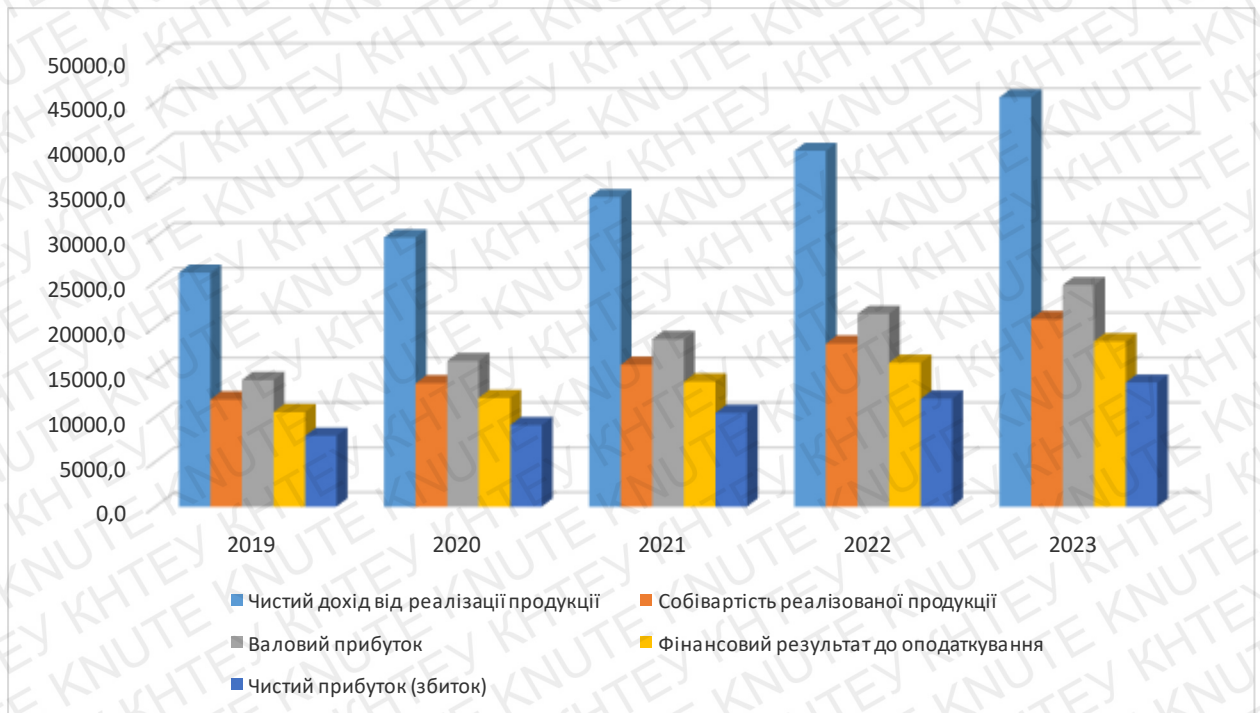


Рис. 3.4. Динаміка прогнозних показники результату реалізації заходів інноваційної стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge», м. Київ

Отже, в умовах підвищення вимогливості споживачів, поступового загострення конкуренції у сфері ресторанного господарства, динамічного зростання потреби у ресторанних послугах серед населення м. Києва, є логічним, що у подальшому ресторан «L'kafa Café Lounge» та мережа підприємств ресторанного господарства бренду «L'kafa Café Lounge» буде активно розвиватись реалізуючи інноваційну стратегію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одним з найбільш актуальних секторів ринку послуг, ринок, що стрімко розвивається – це ресторанний бізнес, який потребує сталого впровадження інновацій.

1. Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу.

Під визначенням – інноваційна стратегія розуміється зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо

Питаннями, пов'язаними із класифікацією інноваційних стратегій, займалися багато науковців, які виділяли різновиди цих стратегій, але здебільшого не здійснювали їх поділ за певними ознаками. Види інновацій в ресторанному бізнесі наведено в таблиці. Інноваційна стратегія підприємства ресторанного бізнесу формується як комплекс заходів, направлених на удосконалення видів діяльності та процесів виробництва ресторанної продукції та організації обслуговування за масштабами їх змін і, як наслідок, появу нових продуктів і процесів.

2. Інноваційна стратегія підприємства ресторанного господарства має складну природу, є одночасно процесом і результатом діяльності підприємства. Важливо, що розробка та впровадження інновацій, як стратегічних заходів, забезпечує конкурентну перевагу підприємству ресторанного господарства, і в деяких випадках їх скопіювати неможливо (або досить складно).

Вплив інновацій можемо розглянути через основні напрями їх розвитку в ресторанному господарстві: Інноваційні концепції та формати закладів ресторанного господарства, тобто це запровадження комплексного і водночас

цілісного визначального задуму в усіх складових ресторану. Інноваційні технології в організації виробництва закладів ресторанного господарства. Інноваційні форми та методи обслуговування в ресторанному господарстві. Комп'ютерні, віртуальні системи.

Загалом, застосування інноваційних процесів у діяльності закладів ресторанного господарства підвищує організаційно-технічний рівень виробництва, якість продукції та послуг, знижує енерго- та капіталовитрати, покращує умови відпочинку споживачів та праці персоналу тощо. Мотивуючим фактором до найнижчих витрат виробництва є наявність на ринку великої кількості чутливих до ціни покупців, норми прибутку від продажу товарів за сформованими ринковими цінами.

Розглянувши сутність та значення інноваційної стратегії в діяльності сучасного підприємства ресторанного господарства, можна стверджувати, що важливість інновацій на різних рівнях галузі, в складових об'єктів і процесів підприємства є необхідною. За цих умов, рестораторам потрібно розробляти і впроваджувати в діяльність інноваційну стратегію, як в технологіях так і управлінні.

3. «L'kafa Café Lounge» - українська мережа караоке ресторанів, яка поєднує в собі лаунж ресторан, караоке та нічний клуб нараховує 15 закладів харчування у м. Києві. Концепція ресторанів - лаунж. Перший ресторан мережі «L'kafa Café Lounge» було відкрито у 2010 році у м. Києві. Організаційна структура управління ресторану «L'kafa Café Lounge» представлена на рисунку.

Чистий дохід підприємства ресторанного господарства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) динамічно зростає. За результатами дослідження фінансових показників, ресторан «L'kafa Café Lounge» є рентабельним підприємством ресторанного господарства. Асортиментна структура страв та напоїв ресторану «L'kafa Café Lounge» нараховує 98 позицій.

Основними структурними елементами ресторану «L'kafa Café Lounge» є

такі системи нижчого рівня: виробнича, обслуговуюча, забезпечуюча, система управління. У ресторані «L'kafa Café Lounge» у 2018 році штат постійних працівників складає 32 особи, що на 2 особи більше ніж у 2017 році. Зазначимо, що важливим елементом системи управління персоналом ресторану є мотивація і стимулювання праці. Система оплати праці на підприємстві є ефективною, оскільки існування залежності заробітної плати офіціантів від особистого обслуговуванні клієнтів стимулює їх до підвищення особистих показників роботи, більш якісного обслуговування відвідувачів

4. Керуючись результатами теоретичних досліджень, та аналізу стратегічної діяльності, попередньо можемо констатувати, що ресторан реалізовує кілька видів інноваційних стратегій, а саме: наступальну, залучення інновацій. Організаційна діагностика ефективності інноваційної стратегії у рамках управління господарською діяльністю ресторану «L'kafa Café Lounge» дозволила нам виділити певні сильні й слабкі сторони використання інновацій підприємством.

На підставі здійсненого SWOT-аналізу ресторану «L'kafa Café Lounge», побудовано матрицю SWOT, на підставі якої зможемо визначити перспективні напрямки майбутнього економічного розвитку господарської діяльності підприємства. Ресторану «L'kafa Café Lounge» потрібно, використовуючи з одного боку такі позитивні фактори зовнішнього середовища як доступність інноваційного досвіду підприємств ресторанної сфери, зростання доходів населення, підвищення його життєвого рівня та як наслідок – зростання попиту на послуги підприємств ресторанного господарства; з іншого боку – користуючись своїми сильними сторонами, такими як кваліфікований та досвідчений персон, наявність ресурсів для впровадження інновацій, наявність кола постійних відвідувачів готових випробувати інновації, достатньо високий рівень якості продукції та послуг, ліквідувати свої слабкі сторони та захиститись від загроз зовнішнього середовища (основною з яких є посилення конкуренції на київському ринку ресторанних послуг) за рахунок реалізації інноваційних заходів.

Для оцінки конкурентного середовища функціонування ресторану та ступеню використання інновацій підприємствами-конкурентами, проведемо дослідження обраних конкурентів за принципом функціональної схожості та обслуговування одного сегменту ринку. Отже, інноваційна стратегія розвитку реалізовується і в підприємствах – конкурентах. Ресторан «L'kafa Café Lounge» поступається своєму конкуренту – ресторану «Старе місто» за усіма параметрами окремі одного – ціни на продукцію та послуги ресторану «L'kafa Café Lounge» більш доступні для споживачів. До переваг ресторану «L'kafa Café Lounge» у порівнянні з цим конкурентом слід віднести краще устаткування та кращу якість приготування страв та напоїв, а також більш тісно налагоджені відносини зі споживачами, через що у ресторану «L'kafa Café Lounge» є значна кількість постійних відвідувачів.

5. Аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства, які успішно впроваджують інновації, показує, що мотивацією розвивати інновації є бажання та готовність вести стратегічну діяльність завоювання ринку, досягнення лідерства, приваблення все більшої кількості споживачів та формування сталого ринкового сегменту. Підприємство ресторанного бізнесу виконує 3 взаємопов'язаних функції: виробництво власної продукції, реалізація виготовленої продукції і купованих товарів; організація споживання їжі.

Щодо інноваційної стратегії в управлінні рестораном, результати досліджень представлені в таблиці. Як видно з таблиці ресторан «L'kafa Café Lounge» не в повній мірі приділяє увагу вивченню та впровадженню інновацій в процес управління підприємством ресторанного господарства, що в майбутньому може призвести до негативних наслідків, таких як втрата конкурентних позицій, зменшення споживчого сегменту і, як наслідок зниження рівня продажів.

За досліджуваний період в ресторані були впровадженні наступні інновації: 1. У виробництві: впровадження інноваційних технологій приготування суші; використання інноваційних технологій у приготуванні

страв на грилі; інноваційне оформлення страв. 2. У обслуговуванні: впровадження інноваційних підходів до прийому замовлень; інноваційний підхід до організації тематичних програм вечірок. 3. В управлінні підприємством: впровадження інноваційної системи матеріального стимулювання працівників; впровадження інноваційних підходів до організації взаємозамінності працівників.

Ресторан «L'kafa Café Lounge» знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але інноваційні ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує ризик того, що підприємство не зможе отримати потрібні інноваційні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити потенціал підприємства і привести до багатьох негативних для ресторану наслідків. Тому необхідно забезпечити таку взаємодію ресторану «L'kafa Café Lounge» із середовищем, яка дозволила б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

6. На сьогоднішній день сильними сторонами ресторану «L'kafa Café Lounge» є високий рівень організаційної культури, незалежність від одного постачальника, достатня кількість на ринку праці кваліфікованих кадрів. Слабкими сторонами є недостатньо розвинута стратегія диференціації, недостатня кількість запропонованих додаткових послуг, недостатня гнучкість цінової політики, досить високий рівень інфляції, зниження доходів населення і як наслідок зменшення його купівельної спроможності і підвищення вимог до якості споживаної продукції; значне посилення конкуренції між закладами ресторанного господарства, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача. В наступному розділі наведені заходи, що дозволять підвищити ефективність діяльності ресторану «L'kafa Café Lounge».

7. Для формування більш повної картини щодо конкурентного

середовища проведено дослідження із застосуванням системи оцінки факторів конкурентоспроможності досліджуваного ресторану і ресторанів-конкурентів. Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторану «L'kafa Café Lounge» показує, що, за цим показником з трьох конкуруючих підприємств «L'kafa Café Lounge» займає другу позицію, при цьому він досить поступається лідеру цього сегменту ринку – ресторану «Старе місто», однак займає кращі конкурентні позиції ніж ресторан «Паприка».

На дослідженому сегменті ринку вдалося виявити, що ресторан «L'kafa Café Lounge» не являється лідером, можна сказати що в цілому на ринку ресторанного господарства є заклади, які привабливіші для одного сегменту споживачів і ціною, і якістю, і послугами, але ресторан «L'kafa Café Lounge» займає свою ринкову нішу, можливо проміжну, так як це порівняно молода мережа підприємств, формується чітка стратегія для подальшого розвитку закладу. Тому ресторан «L'kafa Café Lounge» важливо визначитися на кого рівнятися і що вибрати за ціль, які можливості впровадження інновацій.

8. Важливим елементом комплексної стратегії розвитку ресторану «L'kafa Café Lounge» є інноваційна стратегія. Поетапна схема реалізації інноваційної стратегії бренду «L'kafa Café Lounge» та досліджуваного підприємства представлена на рисунку. Для удосконалення роботи підприємства та реалізації інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства пропонуємо опиратись на результати маркетингових досліджень ринку.

Одним з пріоритетних напрямів інноваційної стратегії є підвищення якості обслуговування шляхом впровадження науково-технічних інновацій.

Впровадження заходів інноваційної стратегії передбачає тактичні заходи ресторану «L'kafa Café Lounge» на ринку ресторанних послуг м. Києва: використання нових можливостей Інтернет для управління підприємством (використання PLM-технологій, створення мобільного додатку, організація чат-боту, встановлення інтерактивних столів з плазменним екраном). Вважаємо, що в умовах стрімкого розвитку інформатизації бізнес-процесів, є доцільним провадження PLM-технологій.

Створення мобільного додатку є одним з інноваційних підходів до створення умов для ближчого контакту зі споживчим ринком. Мобільний додаток допоможе споживачам завжди бути в курсі новин у мережі підприємств ресторанного господарства, першими дізнаватись про акції та індивідуальні пропозиції. На ринку ресторанних послуг все більше має значення швидкість контактування зі споживачами. Для цього пропонуємо використання QR-коду.

Встановлення інтерактивних столів з плазменним екраном на сьогоднішній день є маловпровадженою новинкою у ресторанах м. Києва. Вважаємо, що це посприятиме активізації споживчого ринку, крім того ресторан «L'kafa Café Lounge» стане учасником національної кампанії просування українських наукових розробок. Розробниками такої інновації є українські винахідники компанії «Kodisoft» - інтерактивні столи-планшети.

9. Припустимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів інноваційної стратегії позиціонування послуг ресторану «L'kafa Café Lounge» у наступному періоді, обсяг реалізації продуктів та послуг зросте на 20%, при збільшенні собівартості на 18%. У результаті запропонованих заходів інноваційно стратегії ресторану «L'kafa Café Lounge» чистий дохід від реалізації продукції та послуг у 2019 році збільшиться на 4340,3 тис. грн. більше, ніж у 2018 році Чистий прибуток, відповідно, набуде нового значення і складе 7896,3 тис. грн., що є вагомим аргументом для реалізації запропонованих заходів. В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу мінімум на 15% щорічно за рахунок сталого удосконалення стратегії позиціонування послуг.

Отже, в умовах підвищення вимогливості споживачів, поступового загострення конкуренції у сфері ресторанного господарства, динамічного зростання потреби у ресторанних послугах, є логічним, що у подальшому ресторан та мережа підприємств ресторанного господарства бренду «L'kafa Café Lounge» буде активно розвиватись реалізуючи інноваційну стратегію.

Список використаних джерел

1. Bosovska, M., Boiko, M., Vedmid, N., Melnychenko, S. and Okhrimenko, A. (2017). Development of the tourism cluster // Problems and Perspectives in Management. (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2017. – №15(4). – P. 134-149. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.12). (Scopus)
2. Bosovska, M., Boiko, M., Vedmid, N., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2018). Investment attractiveness of the tourist system of Ukraine // Investment Management and Financial Innovations. (Інвестиційний менеджмент та фінансові інновації). – 2018. – Volume 15). – Issue 4). – pp. 193-209. (Scopus)
3. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. Вип. 1 (2). – С. 331–338.
4. Давидова О.Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / відпов. ред. О. І. Черевко. Харків. – 2015. Вип. 1 (21). – С. 241–256.
5. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова – Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 133 с.
6. Малюта Л. М. Концептуальна модель управління інноваціями: орієнтація на ринок / Л.Малюта, Л. Мельник // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – №2 (72). – С.139-144.
7. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В.С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251–263.
8. Прилепа Н.В. Особливості розвитку інноваційних технологій у сфері ресторанного господарства / Н.В. Прилепа// Вісник Хмельницького національного університету.-2016, № 4, Том 2.-С. 212-215.

9. Сусол Н.Я. Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства./ [Н.Я. Сусол].// -2015.- 15 с.

10. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара // Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - №1042, 2016. - С.151-153.

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

12. Яхтер А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження інноваційної діяльності./ [А. Яхтер]. // Збірник наукових праць Черкаського державного університету.- 2016.- С.1-15

13. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estperi_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estperi_2014_26(1)_6)

14. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30

15. Mazaraki A., Bosovska, A., Boiko, M., M., Vedmid, N. and Okhrimenko, A. (2018). Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С. 68-84. Режим доступу: <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management> (Scopus)

16. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Melnychenko S., Poltavaska O. Multisubject Management of the National Tourism System // Problems and

Perspectives in Management. – 2019. – Volume 17, Issue №2, pp. 165-176. (Scopus) – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.12) (Scopus)

17. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект : монографія / А. О. Старостіна. К. : Видавничий дім «Вільямс», 2013. - 262 с.

18. Тарнавський В. Керівництво компанією: Як утримати клієнтів? / В. Тарнавський // Інформаційно-аналіт. журнал. – 2014. - № 6. – С. 95-115.

19. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / [Павленко А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я., Пилипчук В. П. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2011. – 584 с.

20. Економічна енциклопедія: у 3 т. / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, О.І. Амоша, С.В. Мочерний (відп. ред.). – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 3. – 800 с.

21. Тітов А.Б. Маркетинг і управління інноваціями / А.Б. Тітов. – Знання.: К 2011. – 240 с.

22. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.

23. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 582 с.

24. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 308 с.

25. Янковский К.П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.

26. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.

27. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.

28. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства:

маркетингове та логістичне забезпечення / Н.І. Чухрай. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.

29. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент / В.О. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенка. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.

30. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 295 с.

31. Воронкова В.Г. Розвиток науки та виробництва в контексті інноваційноінвестиційної парадигми / В. Г. Воронкова // Збірн. наук. пр. «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – Запоріжжя : ЗДІА. – Вип. № 27. – 2006. – 238 с. – С. 12–21.

32. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності / Л.І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 82–97.

33. Дейнеко Л.В. Інноваційний розвиток харчової промисловості України [Електронний ресурс] / Л.В. Дейнеко. – Режим доступу : <http://ua.worlddocuments.org/docs/index-1146.html?page=55>

34. Матюх С.А. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / С.А. Матюх // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 206–209.

35. Henyk O. Features of innovative strategy of organization of domestic enterprises / O. Henyk // Formation of market economy in Ukraine. – 2009. Is. 19. P. 165–169.

36. Найдюк В.С. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства / В.С. Найдюк // Сталій розвиток економіки. Серія: Менеджмент, маркетинг, підприємництво. – 2012. – № 2. – С. 228–233.

37. Алексеев Д. Успешный ресторан-эмоций и расчет / Д. Алексеев // Ресторанные ведомости. – 2012. – № 5. – С. 165-169.

38. Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. пос. / В.В. Архіпов, В.А. Русавська. – К. : Центр учбової

літератури, 2009. – 342 с.

39. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.

40. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс] / Галина Нагорняк, Людмила Малюта, Лілія Мельник, Роман Шерстюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 1(16). – С. 148–158. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

41. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2007. – 465 с.

42. Портал гостиничного и ресторанного бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/category/technologies/>

43. Прилепа Н.В. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу / Н.В. Прилепа, Г.О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 162-164.

44. Томаля Т.С. Інновації в закладах ресторанного господарства / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5, т. 1. – С. 185-188.

45. Тренды ресторанного бизнеса 2017 от Poster [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://joinposter.com/post/restaurant-business-trends-2017>

46. Чумак О.В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О.В Чумак, І.С. Андрющенко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2014. – №12. – С. 307-313.

47. Шталь Т.В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Шталь Т.В., Кот О.В., Дядін А.С. // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. Серія Економічна. Випуск 38. – С. 137-141.

48. Slow food – нова філософія харчування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zhyvyaktyvno.org/index.php/news/>

49. Юрченко Н.І. Інновації в ресторанному бізнесі. Готельно-ресторанний менеджмент. Зб. наук. ст. студ. магістрів КНТЕУ. 2018. – С. 114-120.

50. Lasoon: ресторанний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lasoon.com.ua/>

51. QS Higher Education System Strength Rankings 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.topuniversities.com>

52. The leading global network of research universities for the 21st century [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.universitas21.com/article/projects/details/158/overall-2016-ranking-scores>

53. TripAdvisor [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tripadvisor.com>.

54. Jaeger W. Paideia : The Ideals of Greek Culture. Volume I: Archaic Greece : The Mind of Athens / W. Jaeger. – USA : Oxford University Press. – 544 p.

Класифікація інноваційних стратегій підприємства ресторанного господарства

№	Класифікаційні ознаки	Види інноваційних стратегій
1.	За особливістю інноваційного процесу на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> – донорська інноваційна стратегія; – прогресивна інноваційна стратегія; – адаптивна інноваційна стратегія; – спекулятивна інноваційна стратегія
2.	За способом задоволення потреби покупців	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія удосконалення; – інноваційна стратегія заміни; – інноваційна стратегія комбінування; – інноваційна стратегія «першовідкриття»
3.	За спрямованістю здійснення інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія першочергової орієнтації на високу якість продукції; – інноваційна стратегія першочергової орієнтації на низьку собівартість продукції; – інноваційна стратегія першочергової орієнтації на широкий асортимент продукції; – інноваційна стратегія першочергової орієнтації на привабливість дизайну продукції тощо; – інноваційна стратегія орієнтації на рівнопропорційний рівень собівартості, якості і широти асортименту; – інноваційна стратегія орієнтації на інше співвідношення рівня собівартості, якості, широти асортименту тощо
4.	За географічним спрямуванням діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія орієнтування на вітчизняний ринок; – інноваційна стратегія орієнтування на зарубіжні ринки; – інноваційна стратегія орієнтування на вітчизняний ринок та зарубіжні ринки одночасно
5.	За орієнтацією підприємства на покупців на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія орієнтування на весь ринок; – інноваційна стратегія орієнтування на сегменти ринку; – інноваційна стратегія орієнтування на певні підсегменти ринку
6.	Залежно від ринкової позиції, яку прагне зайняти і утримувати підприємство	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія орієнтування на позицію «лідера» на ринку (сегменті, підсегменті тощо); – інноваційна стратегія орієнтування на позицію «другого після лідера» на ринку (сегменті, підсегменті тощо); – інноваційна стратегія орієнтування на позицію «підприємства із сильним впливом» на ринку (сегменті, підсегменті тощо); – інноваційна стратегія орієнтування на позицію «підприємства із середнім впливом» на ринку (сегменті, підсегменті тощо); – інноваційна стратегія орієнтування на позицію «підприємства із слабким впливом» на ринку (сегменті, підсегменті тощо)

Продовження додатку Б

7.	За причиною здійснення інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – наступальна інноваційна стратегія; – оборонна інноваційна стратегія; – відступальна інноваційна стратегія
8.	Залежно від конкурентоспроможності продукції і стадії життєвого циклу, на якій вона знаходиться	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія стрімкого зростання обсягів виробництва певного виду продукції (кількості виданих ліцензій тощо); – інноваційна стратегія уповільненого зростання обсягів виробництва певного виду продукції (кількості виданих ліцензій тощо); – інноваційна стратегія дотримання стабільності обсягів виробництва певного виду продукції (кількості виданих ліцензій тощо); – інноваційна стратегія уповільненого скорочення обсягів виробництва певного виду продукції (кількості виданих ліцензій тощо); – інноваційна стратегія стрімкого скорочення обсягів виробництва певного виду продукції (кількості виданих ліцензій тощо)
9.	Залежно від способу використання певних новацій підприємством	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія власного виробництва певного виду продукції (використання новації підприємством) без видачі ліцензій іншим підприємствам; – інноваційна стратегія власного виробництва певного виду продукції (використання новації підприємством) з видачею ліцензій іншим підприємствам; – інноваційна стратегія видачі ліцензій іншим підприємствам без організації власного виробництва певного виду продукції (без використання новації підприємством); – інноваційна стратегія продажу патентів іншим підприємствам на певні види інноваційної продукції (види новацій) тощо
10.	Залежно від привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства на ньому	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія стрімкого зростання обсягів певного виду діяльності; – інноваційна стратегія уповільненого зростання обсягів певного виду діяльності; – інноваційна стратегія дотримання стабільності обсягів певного виду діяльності на базовому для підприємства рівні; – інноваційна стратегія уповільненого скорочення обсягів певного виду діяльності; – інноваційна стратегія стрімкого скорочення обсягів певного виду діяльності
11.	Залежно від співвідношення обсягів зростання, стабільності та скорочення за всіма видами діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційна стратегія зростання; – інноваційна стратегія балансування; – інноваційна стратегія спаду

Фрагменти меню ресторану «L'kafa Café Lounge»

САЛАТИ SALADS



САЛАТ ІЗ РУКОЛОЮ ТА ЯЙЦЯМИ ПАШОТ

ІЗ ТОМАТАМИ, БАЛЬЗАМІКОМ
ТА ОЛИВКОВОЮ ОЛІЄЮ

**SALAD WITH ROCKET
AND POACHED EGG**

SERVED WITH TOMATO
BALSAMIC VINGAR AND OLIVE OIL

89 ГРН.
240Г



САЛАТ З ЯЛОВИЧИМ БАЛИКОМ ТА КОПЧЕНИМ ФІЛЕ КУРКИ

ОГІРОК СВІЖИЙ ТА МАРИНОВАНИЙ, БОЛГАРСЬКИЙ ПЕРЕЦЬ, СЕЛЕРА ІЗ СОУСОМ ТАР-ТАР

**BEEF BALKY SALAD WITH
SMOKED CHICKEN FILLET**

FRESH AND MARINATED CUCUMBER,
BELL PEPPER, CELERY, SERVED WITH
TARTARE SAUCE

115 ГРН.
200/30Г

САЛАТ ЗІ СМАЖЕНОЮ КУРКОЮ

БОЛГАРСЬКИЙ ПЕРЕЦЬ, ТОМАТИ, СИНЯ ЦИБУЛЯ, СЕЛЕРА ІЗ СОУСОМ ЧІМІЧУРРІ

FRIED CHICKEN SALAD

BELL PEPPER, TOMATO, RED ONION,
CELERY, SERVED WITH CHIMICHURRI
SAUCE

115 ГРН.
220/50Г



САЛАТ З ТУНЦЕМ

АВОКАДО ТА АПЕЛЬСИНОМ ПІД СОУСОМ НА ОСНОВІ АПЕЛЬСИНОВО-ЛИМОННОГО ФРЕШУ ТА ОЛИВКОВОЇ ОЛІЇ

TUNA SALAD

WITH AVOCADO AND ORANGE
SERVED WITH ORANGE AND
LEMON FRESH AND OLIVE OIL DRESSING

198 ГРН.
240/90Г

ХАЧАПУРІ KHACHAPURI



**ХАЧАПУРІ
ПО-АДЖАРСЬКИ
З ХУМУСОМ**

ТА ТОМАТАМИ

130 ГРН.
450Г

**ADJARA-STYLE
KHACHAPURI WITH
HUMMUS AND
TOMATOES**

**ХАЧАПУРІ
ІЗ ЗЕЛЕННЮ ТА
ПЕРЕПЕЛИНИМИ
ЯЙЦЯМИ**

**KHACHAPURI
WITH GREENS
AND QUAIL EGGS**

130 ГРН.
340Г



**ХАЧАПУРІ
З КУРКОЮ
ТА ОВОЧАМИ**

**KHACHAPURI WITH
CHICKEN AND
VEGETABLES**

149 ГРН.
420Г

**ХАЧАПУРІ
ПО-МЕГРЕЛЬСЬКИ**

З СИРОМ СУЛУГУНІ

**MINGRELIER-STYLE
KHACHAPURI**

WITH SULUGUNI CHEESE

118 ГРН.
350Г



СУПИ SOUP

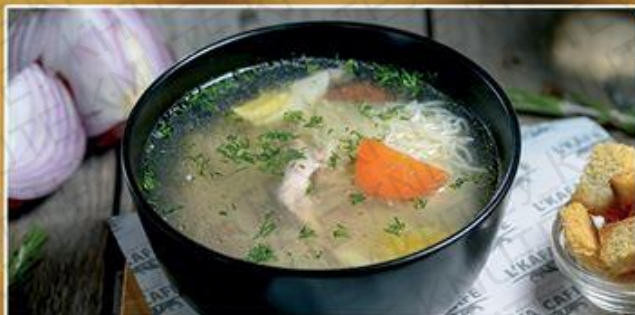


БУЛЬЙОН

ТОМЛЕНИЙ НА ДОМАШНІЙ КУРЦІ

HOME RAISED
CHICKEN BROTH

68ГРН.
350/15Г



БОРЩ З ПАМПУШКАМИ

79ГРН.
300Г

UKRAINIAN BORSCH
WITH PAMPUSHKAS

КРЕМ-СУП ГРИБНИЙ

85ГРН.
300Г

MUSHROOMS
CREAM SOUP



СОЛЯНКА

З ТЕЛЯТИНОЮ, ФІЛЕ КУРКИ, БАЛИКОМ
ТА МИСАЙВСЬКИМИ КОВБАСКАМИ

SOLYANKA SOUP

WITH VEAL
CHICKEN FILLET, BALYK AND
HUNTER SAUSAGE

88ГРН.
300/30Г

Дитяче меню ресторану «L'kafa Café Lounge»

БОРЩИК УКРАЇНСЬКИЙ
UKRAINIAN BORSHCHUK SOUP
200 г 45 грн.

БУЛЬЙОН НА ДОМАШНІЙ КУРОЦЦІ
FREE-RANGE CHICKEN BROTH
200/115 г 40 грн.

ПІЦЦА КАРУСЕЛЬ
MERRY-GO-ROUND PIZZA
275/100 г 95 грн.

БУРГЕР СМАЖЕНИЙ/ПАРОВИЙ
ІЗ ТЕЛЯТИНИ ТА
КАРТОПЛЯНЕ ПОРЕ
ROASTED/STEAMED BEEF BURGER
AND POTATO PURE
130/150/50 г 99 грн.

ПЕЛЬМЕНІ
З ВЕРШКОВИМ МАСЛОМ
DUMPLINGS WITH BUTTER
190 г 65 грн.

ШАШЛИЧОК З ЛОСОСЯ
СМАЖЕНИЙ/ПАРОВИЙ
ROASTED/STEAMED SALMON SHASHLYK
120 г 155 грн.



**КОВБАСКИ З КУРАЧОГО
ФІЛЕ СМАЖЕНІ/ПАРОВІ
ІЗ ОВОЧЕВИМ МІКСОМ**
ROASTED/STEAMED CHICKEN FILLET
SAUSAGES AND VEGETABLES
130/70/20 r 85 грн.



**ДОМАШНІ СИРНИКИ
ЗІ СМЕТАНОЮ**
HOME-MADE CURD PANCAKES AND SOUR CREAM
130/35 r 70 грн.



**МЛИНЦІ З ЯБЛУКАМИ
ЗІ СМЕТАНОЮ**
PANCAKES WITH APPLES AND SOUR CREAM
120/25 r 60 грн.



ЯГІДНИЙ КОМПОТ/УЗВАРЧИК
COMPOTE BERRY DRINK/UZVARCHUK FRUIT DRINK
200 r 20 грн.



Характеристика Інтернет-платформ для мобільних додатків підприємств ресторанного господарства

№	Назва додатку	Характеристика	Вартість	Сумісність
1.	Any.DO	Менеджер задач, який дозволяє синхронізувати дані що на мобільних (Android, iPhone), вводити нові задачі голосовими командами, сортувати за папками, датою виконання, геолокацією і видаляти виконані завдання звичайним струшуванням.	Безкоштовно	iPhone, Android
2.	Asana.	Додаток для організації роботи команди. Створюється проект, розсилається запрошеним учасникам, за допомогою даного додатку можна призначати відповідальних у виконанні задач, скласти календар справ тощо.	Безкоштовно	iPhone, iPad, Android
3.	HootSuite	Мобільний додаток для кросплатформної публікації, допоможе зекономити час на постингу у Facebook, Twitter, Foursquare і LinkedIn.	Безкоштовно	iPhone, Android, Blackberry
4.	LinkedIn	Допомагає бути в курсі галузевих новин, знаходити потрібні контакти і підтримувати зв'язок з уже існуючими.	Безкоштовно	iPhone, Android, Blackberry, Windows Phone

Інтерактивний стіл у ресторані Oshi на Кіпрі

