

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РЕСТОРАНУ «ГОСТИННИЙ ДВІР «ВЕТ», м.Хмельницький.

Студентки 2 курсу, 2м
групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

*підпис
студента*

Курнаєва Анна
Максимівна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Кулик
Марія Володимирівна

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-
готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра
готельно-ресторанного
бізнесу

спеціальність

073 «Менеджмент»

спеціалізація

«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Курнаєвій Анні Максимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Інноваційна стратегія ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», м.Хмельницький.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розробки інноваційної стратегії ресторану.

Об'єкт дослідження – процес розробки інноваційної стратегії ресторану.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розробки інноваційної стратегії ресторану.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до розробки інноваційної стратегії ресторану

Розділ 2. Діагностика інноваційної стратегії ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», м. Хмельницький.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії ресторану

2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії

Розділ 3. Удосконалення інноваційної стратегії ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», м. Хмельницький

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії

3.3. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

М.В.Кулик
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Курнаєва А.М
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Курнаєва Анна Максимівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення практичних рекомендацій щодо розробки інноваційної стратегії ресторану. Проаналізовано інноваційну стратегію ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», м. Хмельницький.. Розглянуто процес формування інноваційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів в ресторані «Гостинний двір «ВЕТ», м. Хмельницький. Обґрунтовано прогноз результативності удосконалення.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
Курнаєвої А.М.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(підпис, прізвище, ініціали)

С.В. Мельниченко

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
1.1. Аналітичний огляд літератури	11
1.2. Методичні підходи до розробки інноваційної стратегії ресторану	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ГОСТИННИЙ ДВІР «ВЕТ»	21
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану	21
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії ресторану	31
2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ГОСТИННИЙ ДВІР «ВЕТ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	40
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії	40
3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії	45
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Актуальність обраної теми полягає в тому, що спроможність підприємств формувати ефективну та перспективну інноваційну стратегію, яка відповідає б вимогам ринку та інноваційному потенціалу, є фундаментом майбутнього економічного процвітання. Формування інноваційної стратегії у сучасних умовах ринку є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Вона дозволяє закладу наблизитись до досягнення своїх цілей та місій, формувати ефективність функціонування та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Правильно побудовані інноваційні стратегії дозволяють закладу виділятися серед конкурентів та завойовувати прихильність серед споживачів.

Ступінь розробленості проблеми. Різні аспекти проблеми інноватики відображені в численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед іноземних науковців проблему інноваційних стратегій розробляли Й. Шумпетер, Г. Менш, Б. Твіс, К. Фрімен, А. Кляйнкнехт, Е. Менсфілд, А. Анчишкіна, С. Ільєнкова та інші. В Україні питаннями інноваційного розвитку як на рівні підприємств, так і економіки в цілому займались Ю. Бажал, В. Василенко, В. Гріньов, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, Л. Федулова та інші.

Останнім часом окремі аспекти інноваційного розвитку та стратегій сфери ресторанного господарства та оцінювання ефективності інноваційної політики підприємств цього виду діяльності висвітлювалися у працях Г. П'ятницької, О. Григоренко, О. Борисової. Проте комплексне дослідження інноваційних змін, що впливають на результати управління підприємствами ресторанного господарства, до цього часу не проводилось. На сьогоднішній день ринок ресторанного господарства стрімко розвивається, закладів стає все більше і більше, конкуренція зростає у геометричній прогресії, з'являються заклади різних спрямувань, напрямків та концепцій, з оригінальним інтер'єром та екстер'єром, з незвичним форматом обслуговування та різних кухонь світу.

Дивувати споживача стає усе важче, тому питання впровадження інноваційних стратегій підприємством на даний момент є дуже актуальним, адже є невід'ємною частиною прибуткового існування закладу ресторанного господарства.

Уміння правильних побудов та впроваджень інновацій - є ключовим аспектом прихильності серед клієнтів та конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

Усе вищезазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначило її мету, завдання та зміст.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розробки інноваційної стратегії ресторану.

У відповідності до поставленої мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання:**

- визначено стратегічний аналіз діяльності ресторану;
- розглянуто та доповнено характерні риси та особливості інноваційної стратегії в ресторанному бізнесі;
- удосконалено методичні підходи до оцінки ефективності інноваційних стратегій;
- визначено впливи чинників на реалізацію інноваційної стратегії ресторану;
- здійснена оцінка результативності діючої інноваційної стратегії;
- проведено дослідження інноваційних стратегій ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», м. Хмельницький.
- здійснено оцінку діючих інноваційних стратегій досліджуваного ресторану;
- проведено оцінювання ефективності інноваційних стратегій ресторану;
- розроблено програму заходів щодо реалізації інноваційної стратегії;
- сформовано напрями удосконалення інноваційних стратегій діючого ресторану;

- запропоновано підходи до ефективності впровадження інноваційних стратегій.

Об'єктом дослідження є процес розробки інноваційної стратегії ресторану.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розробки інноваційної стратегії ресторану.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, менеджменту, економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження інноваційних стратегій.

Дослідження базується на використанні діалектичного методу наукового пізнання, а також загальнонаукових методів гносеології: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних основ інтеграційної форми організації ресторанного бізнесу), графічному та історичному методах (для дослідження наукових концепцій, які є теоретичним підґрунтям формування інноваційних стратегій, і для визначення основних етапів формування та розвитку ресторанних мереж); методів статистичного і математичного аналізу (для визначення ефективності формування та реалізації інноваційної стратегії базового підприємства, організаційних та економічних передумов формування інноваційних стратегій ресторанної мережі); метод експертних оцінок (для визначення недоліків та переваг діяльності досліджуваного підприємства тощо.

Інформаційним забезпеченням дослідження є статистична, економічна, бухгалтерська інформація досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти та статистичні матеріали України, звіти й аналітичні публікації організацій у сфері ресторанного бізнесу, довідково-інформаційні видання, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються підприємств ресторанного бізнесу, зокрема

Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

Практичне значення. Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати її практичне впровадження та підвищити ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що практичне впровадження запропонованих напрямів щодо удосконалення та впровадження інноваційних стратегій досліджуваного підприємства дозволить підвищити якість обслуговування споживачів, результативність й ефективність господарської діяльності підприємства та надасть нові конкурентні переваги на ринку.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Різні аспекти проблеми інноватики відображені в численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед іноземних науковців проблему інноваційних стратегій розробляли Й. Шумпетер, Г. Менш, Б. Твіс, К. Фрімен, А. Кляйнкнехт, Е. Менсфілд, А. Анчишкіна, С. Ільєнкова та інші. В Україні питаннями інноваційного розвитку як на рівні підприємств, так і економіки в цілому займались Ю. Бажал, В. Василенко, В. Гріньов, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, Л. Федулова та інші.

Останнім часом окремі аспекти інноваційного розвитку та стратегій сфери ресторанного господарства та оцінювання ефективності інноваційної політики підприємств цього виду діяльності висвітлювалися у працях Г. П'ятницької, О. Григоренко, О. Борисової.[1] Проте комплексне дослідження інноваційних змін, що впливають на результати управління підприємствами ресторанного господарства, до цього часу не проводилось.

Ресторанний бізнес займає вагомую частку у малому бізнесі, де функціонує велика кількість підприємств і компаній. І хоча в європейських країнах ця сфера є дуже розвинутою і прибутковою, в Україні сфера ресторанного бізнесу лише у процесі формування. Насамперед, це пов'язано із проблемами сучасного економічного та політичного стану країни. Саме через це конкуренція у даній сфері дуже жорстка. Щоб утримувати конкурентні переваги підприємства ресторанного бізнесу повинні дуже активно запроваджувати і використовувати сучасні інновації та технології.

Проаналізувавши останні дослідження і публікації, у яких піднімалися шляхи вирішення цієї проблеми, можна сказати, що для ефективного впровадження та застосування інновацій суб'єктам ресторанного господарства необхідно проводити ефективне планування діяльності загалом та планування інноваційної діяльності зокрема, що реалізується через застосування стратегії

інноваційного розвитку, яка дозволить ефективно реалізовувати послуги та бути конкурентоспроможним у жорстких умовах сучасного ринку .

Дослідженням та вирішенням проблем підвищення ефективності використання інноваційних стратегій в сфері ресторанного бізнесу займалися такі українські науковці і фахівці, як І. Акулич, В. Архипова, О. Головка, Л. Нечаюк, М. Поплавський, Н. П'ятницька, О. Шаповалова, О. Терензіо та ін. В роботах цих вчених висвітлюються основи організації роботи закладів ресторанного господарства, кулінарні інновації, маркетингові інструменти та нові моделі управління персоналом.

1.2 На сьогоднішній день ринок ресторанного господарства стрімко розвивається, закладів стає усе більше і більше, конкуренція зростає у геометричній прогресії, з'являються заклади різних спрямувань, напрямків та концепцій, з оригінальним інтер'єром та екстер'єром, з незвичним форматом обслуговування та різних кухонь світу. Дивувати споживача стає усе важче, тому питання впровадження інноваційних стратегій підприємством на даний момент є дуже актуальним, адже є невід'ємною частиною прибуткового існування закладу ресторанного господарства.

Уміння правильних побудов та впроваджень інновацій - є ключовим аспектом прихильності серед клієнтів та конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

Стратегія інновацій розробляється так, щоб вона була гнучкою і в разі виникнення ринкових змін була здатна швидко трансформуватися в іншу. Інноваційна стратегія підприємства може бути складовою частиною стратегії підприємства і доповнювати функціональні стратегії або бути визначальною взагалі. Інноваційна стратегія підприємства закладу ресторанного господарства повинна підвищувати і/або підтримувати конкурентний статус продукції, що випускається даним підприємством.

Вона повинна відображати зміст і основні напрями процесу інноваційного розвитку підприємства[2].

У зв'язку з цим, ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності компанії стає розробка, планування, реалізація і контроль виконання інноваційних рішень, оптимізація управління інноваційними проектами, розробка процедур управління процесами і вартістю інноваційного проекту, нові методи управління ним, оцінка впливу параметрів і результатів реалізації інноваційної стратегії на результати діяльності компанії в цілому.

Інновації для сфери послуг і гостинності є найважливішим стимулятором зростання компанії. Вона накладає свій відбиток на специфіку кінцевого продукту або послуги - невідчутності, нездатності довгий час зберігати свої властивості і збігу за часом виробництва і споживання. Крім того, підприємство, що надає товари та послуги ресторанного господарства, вимушене діяти у ситуації великої конкуренції.

Під «інноваційним проектом» в сфері послуг пропонується розуміти результат інвестування в розробку отримання нового знання, інноваційної ідеї по оновленню якості життя людей (технології, виробництва, освіти, управління, організація праці, обслуговування, наука, інформатизація і т.д.) і подальший процес впровадження цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності (прибуток, випередження, лідерство, пріоритет, докорінне поліпшення, якісна перевага, прогрес).[3]

Специфіка ресторанного бізнесу, як галузі сфери послуг, припускає під інноваціями не тільки поліпшення якості життя людей, але і грамотно вибудовані стосунки з клієнтами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних проектів (отримання патентів, реєстрація фірмових знаків). В цілому, інноваційна стратегія такого роду являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцям заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.

Власники ресторанів знають, що всього 20% постійних відвідувачів здатні їм забезпечити 80% прибутку. А щоб утримати постійних відвідувачів і

залучити нових в умовах жорсткої конкуренції стильного інтер'єру та якісної смачної їжі вже не достатньо.

Тут і приходять на допомогу інновації в ресторанному бізнесі - цікаві маркетингові стратегії, через які гостям хочеться ще і ще приходити саме в цей ресторан.

Наприклад, кілька років тому вдалими інноваціями в ресторанному бізнесі вважалися виклик таксі з закладу ресторанного господарства або бронювання столиків по телефону. Трохи пізніше передовими ставали ресторани, в яких можна було зробити замовлення з доставкою додому або офіс, а також заклади в яких у різних конкурсах та акціях можна було виграти знижку на обслуговування або, приміром, безкоштовний обід чи доставку.

Інновації для сфери послуг є найважливішим стимулятором зростання компанії.

Інноваціям у сфері ресторанного господарства надають перевагу як виробники, так і споживачі, що пояснюється тісним контактом між ними у ході організації та надання послуг.

Зараз активно використовуються такі інновації у ресторанному бізнесі, як:

- Використання можливостей Інтернету. Сьогодні кожен бажаючий може забронювати столик в Інтернеті. В online-замовленні вказують усі деталі (час, кількість персон, передзамовлення тощо), а також залишають свою контактну інформацію. Завдяки цьому замовнику на телефон надійде sms-сповіщення або йому зателефонують з ресторану особисто для підтвердження заявки.
- Наявність wi-fi. Цей критерій для сучасних гостей є обов'язковим на сьогодні. З вільним доступом до Інтернету під час очікування замовлення можна попрацювати, переглянути новини, поспілкуватися у соціальних мережах, послухати музику, відео-семінари тощо.
- Меню на вітринах та при вході в ресторан. Вільний доступ до меню полегшує роботу персоналу у закладах харчування. Відвідувачі мають змогу самостійно ознайомитися з переліком страв і не відволікати офіціантів від роботи.

- Аудіо-візуальні дисплеї. Дисплеї, вбудовані у стіни, шафи, столи стали не лише оригінальним способом привернення уваги клієнтів, але й вдалим дизайнерським рішенням. Технологічно оновлений інтер'єр гарантує зацікавленість відвідувачів. Дисплеї можуть транслювати музичні кліпи, новини, а також використовуватися як екрани для доступу до Інтернету. Відповідно на них можна встановити програми з доступом до карт, схем транспортних маршрутів тощо.[4]

До технічних новинок можна віднести наявність вмонтованих у ресторанах розеток до різних гаджетів. Нові види смартфонів швидко втрачають заряд і можливість його підзарядити є необхідністю для багатьох відвідувачів. Також це зручно для ділових людей, яким потрібно багато працювати за комп'ютером або ноутбуком. Подібні нововведення у закладах харчування дають змогу вести справи поза межами офісів. Також це дуже зручно і є обов'язковим критерієм при виборі закладу для фрілансерів.

Окрім технологічних і технічних нововведень дуже важливими і перспективними є організаційні та продуктові новинки ,як: - Креативна подача страв. Для того, щоб дивувати клієнтів кухарі вигадують нові способи оформлення страв. Заразнеабиякого поширення набирає і оформлення страв з імітацією під різні текстури (камінь, трава, мотузки тощо).- Оригінальна концепція закладу. Сьогодні заклади намагаються привертати увагу клієнтів сучасними та креативними концепціями оформлення. Це стосується не лише кухні, але й дизайну, і тематики. Модною тенденцією є концепція «open kitchen», коли відвідувачі мають змогу спостерігати за процесами, які відбуваються на кухні. Попитом користуються тематичні ресторації та кафе зі специфічним дизайном та нетрадиційними підходами до обслуговування .- Акцент на еко-продукцію. Стала популярною тенденція закупки продукції для ресторацій та кафе з фермер. Більшість рестораторів роблять спробу повністю перейти на еко-продукцію, яка коштує дорожче, але має вищу якість.[5]

Також не втрачає вагомості кейтеринг. Останнім часом зросла кількість різноманітних виїзних церемоній, проведення заходів на свіжому повітрі.

Забезпеченням страв займаються загалом спеціалізовані кейтерингові агенції. Проте деякі ресторани теж включають кейтеринг до переліку послуг. Такий хід приваблює нових відвідувачів та розширює можливості самого закладу.

Але не дивлячись на стрімкий розвиток ресторанного господарства, досягнення науки в дослідженні проблем розвитку інноваційних стратегій в даній галузі, існуючий стан далекий незадовільний і не відповідає сьгоднішнім потребам.

Сучасні умови бізнесу вимагають наявності ефективних стратегій інноваційного розвитку, які відповідали б потребам ринку громадського харчування та забезпечували б зростання підприємств даного виду діяльності. Існує безумовна необхідність розробки концептуальних заходів до формування інноваційних стратегій закладів ресторанного господарства і проведення відповідного коригування інноваційної політики в даному сегменті споживчого ринку.

Але найголовнішою проблемою в інноваційному розвитку підприємницьких структур у сучасних умовах є недостатній рівень впровадження інновацій. На сьогодні поки що відсутні процедури, які б оцінювали інноваційну поведінку, інноваційну активність та інноваційний потенціал підприємств ресторанного бізнесу. Це негативно відображається на потенційному розвитку і на розробці концепцій формування інноваційних підприємницьких стратегій і структур ресторанного господарства. Тому розробка і широке поширення комплексної оцінки інноваційного розвитку дозволить суттєво підвищити ефективність вкладень у нові технології, продукти чи послуги ресторанного бізнесу.

При формуванні стратегій виробничого розвитку підприємств ресторанного господарства, інноваційний фактор є основним і тому саме він визначає можливість переходу даного сектора споживчого ринку на абсолютно новий якісний рівень розвитку, що, в свою чергу, вимагає розумного, свідомого і цілеспрямованого управління інноваційним розвитком підприємницьких структур.

Було визначено наступні етапи застосування стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності;
- формування інноваційної стратегії підприємства готельного бізнесу;
- дотримання плану інноваційної політики;
- довгострокове інноваційне прогнозування;
- розподіл ресурсів підприємства на його інноваційну діяльність;
- розробка стратегічних планів інноваційної діяльності закладу ресторанного господарства;
- застосування бенчмаркінгу;
- аналіз обраної стратегії.

1.2. Методичні підходи до розробки інноваційної стратегії ресторану

Глобальними актуальними пріоритетами розвитку ресторанного господарства на даному етапі є впровадження інновацій для досягнення креативних соціально-економічних цілей та питання активізації інноваційної діяльності .[6]

Сьогодні на міжнародному ринку існують найрізноманітніші концепції організації ресторанного бізнесу, що створюють конкурентноспроможність, яка, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня якості пропонованої продукції та послуг, вивченню і задоволенню смаків споживача і, як наслідок, збільшенню прибутку закладів. *Завдяки розвитку інноваційної політики ,зараз з'являються абсолютно нові підходи даної галузі в Україні , включаючи такі ідеї, як:*

- застосування автоматизованого та роботизованого сервісу обслуговування і роботи;
- поява концептуальних, унікальних та своєрідних підприємств ресторанного господарства;

- розміщення презентацій і вітрин із муляжами готових страв меню у торгових залах для кращого візуального вибору позиції та подразнення смакових рецепторів споживача;
- концепція “free flow” (вільний рух), що характеризується відсутністю офіціантів, відкритою кухнею, вільним розміщенням відвідувачів у тематично відокремлених зонах торгової зали – кавових, коктейльних, пивних, зі вживанням гарячих страв, закусточних “острівках”; [7]
- введення екологічних технологій, що не шкодять навколишньому середовищу;
- популяризація здорового харчування;
- популяризація молекулярної кухні;

Процес формування інноваційної стратегії включає у себе декілька етапів, таких як:

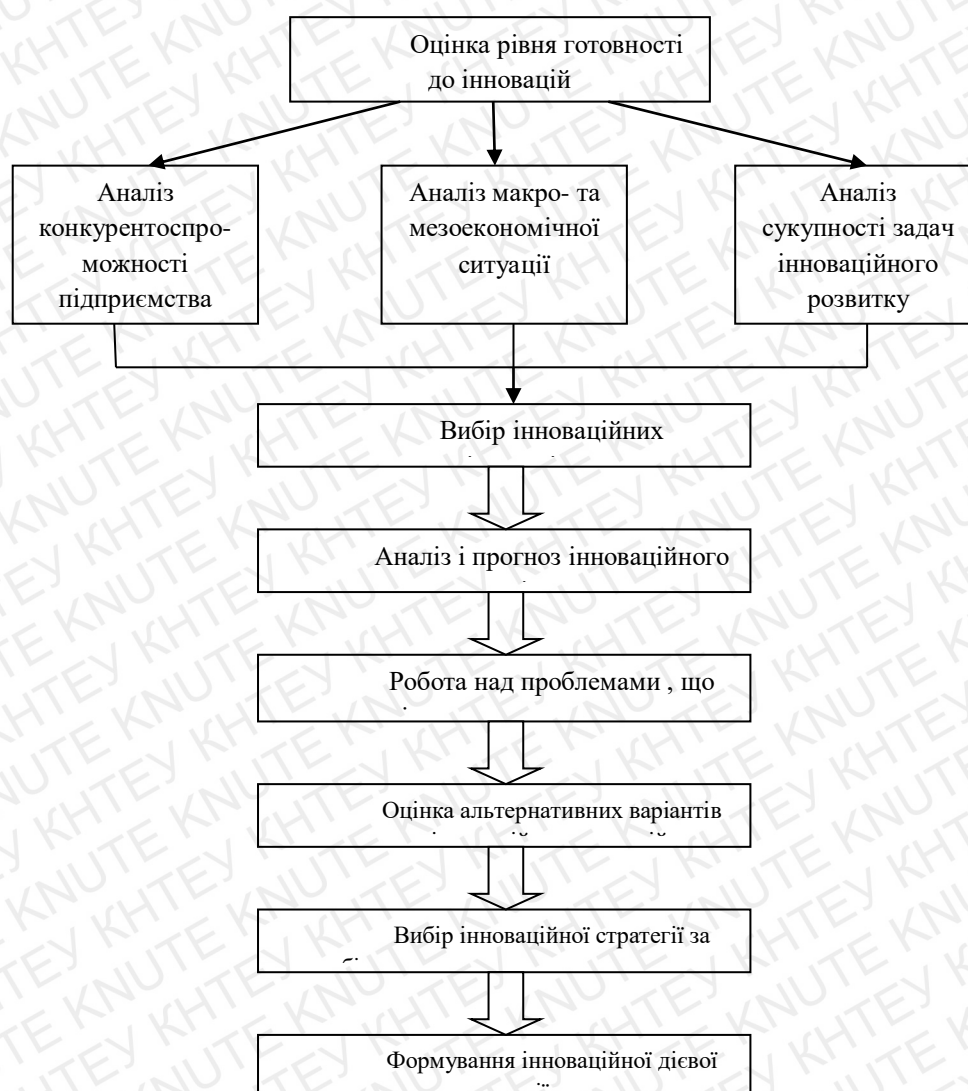


Рис.1.1 Процес формування інноваційної стратегії підприємства

Основними завданнями в сфері інноваційної політики закладів ресторанного господарства є:

- удосконалення існуючої української нормативно-правової бази інноваційної діяльності для стимулювання її активності, запозичення міжнародного досвіду в даній галузі;
- формування і сприяння розвитку інноваційної інфраструктури громадського харчування;
- постійна підтримка інноваційної діяльності, створення умов для збереження і збільшення інноваційного потенціалу закладів ресторанного господарства;
- належна ціленаправлена підготовка кадрів, орієнтованих на інноваційну діяльність.

Принципами інноваційної політики в ресторанному господарстві є:

- підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу галузі;
- забезпечення правового захисту та охорони об'єктів інтелектуальної власності, визнання їх в якості джерела доходу у сфері ресторанного бізнесу;
- орієнтація на інноваційний шлях розвитку закладів ресторанного бізнесу;
- здійснення гнучкої кредитної, податкової та митної політики стосовно інноваційної діяльності в ресторанному господарстві.

Результатами реалізації інноваційної політики в сфері громадського харчування повинні стати:

- створення нових робочих місць;
- зростання питомої ваги інноваційно активних підприємств галузі;
- створення концептуально нових закладів ресторанного господарства.
- збільшення фінансових і матеріальних інвестицій в інноваційну діяльність підприємств сфери ресторанного бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Отже, за даними дослідження можна узагальнити, що сфера ресторанного господарства є однією з найбільш перспективних індустрій гостинності. Саме через це в даній сфері дуже актуальним є впровадження інноваційних технологій за для підвищення конкурентоспроможності та утримання і

збільшення кількості споживачі, шляхом підвищення довіри і зацікавленості до закладу ресторанного господарства.

Проаналізувавши літературні та інтернет-джерела ми виявили, що в світі запроваджується ряд інноваційних стратегій у ресторанному господарстві, які дозволяють ефективно реалізовувати товари та послуги і бути конкурентоспроможним на міжнародному споживчому ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ГОСТИННИЙ ДВІР «ВЕТ», М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» функціонує з 2003 року, знаходиться у с. Прибузьке на 257 км траси Львів-Кіровоград-Знам'янка у Хмельницькому районі Хмельницької області. Банкетний зал ресторану розрахований на 300 осіб, "Камінний зал" - на 50 осіб, "Мисливська зала" - на 30 гостей. Також є окремі будиночки для відпочинку, розраховані на 8-15 осіб.

Заклад має велику територію з дизайнерським ландшафтним облаштуванням, дитячими майданчиками, ставком з рибами, фонтанами та міні зоопарком.

У меню закладу - страви української та європейської кухні, а також індивідуальне меню на замовлення. Серед послуг ресторану - організація святкування, кейтеринг - виїзні фуршети, Candy-bar (десертний фуршет), пивний фуршет, козацький фуршет, закусочний фуршет, фуршет з напоями, "Шоколадний фонтан" і "Фруктова пальма".

«Гостинний двір «ВЕТ» завжди намагається слідувати трендам і запроваджувати усе нові і нові продукти, послуги, технології та методи ведення бізнесу.

Ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» є організаційно-правовою формою підприємства- товариством з обмеженою відповідальністю. Дане товариство є юридичною особою, яка має право на володіння, використання та розпорядження коштами юридичного фонду.

Підприємство створене і діє згідно з Господарським кодексом України, Законами України «Про власність», «Про господарські товариства»,

«Про зовнішньо-економічну діяльність» та іншими законодавчими актами України, а також Статутом та Установчим договором.

Товариство має право здійснювати наступні види діяльності:

- займатися підприємницькою діяльністю з метою отримання прибутку;
- організацію харчування та відпочинку;
- надання послуг при проведенні урочистих подій.

Система управління в закладі лінійно-функціональна

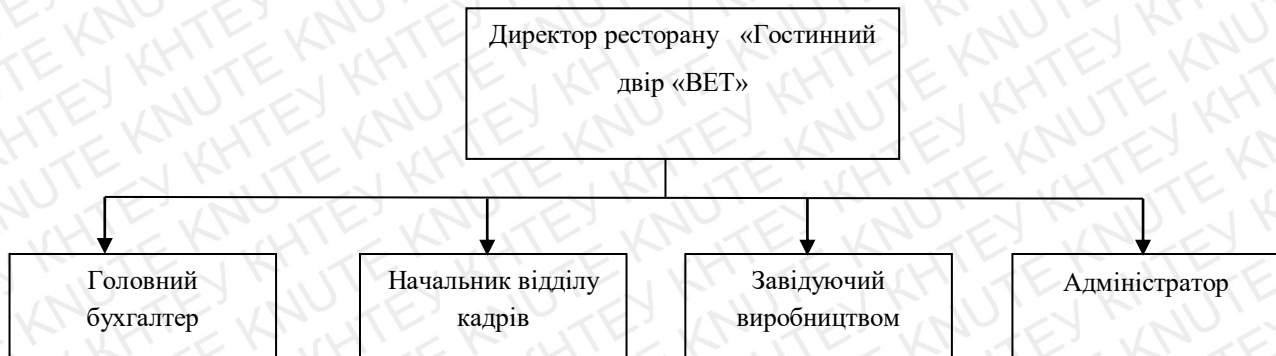


Рис 2.1 Лінійно-функціональна система управління ресторану «Гостинний двір «BET»

Предметом діяльності ресторану «Гостинний двір «BET» є:

- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- підготовка кваліфікованих кадрів ;
- здійснення фінансово-кредитних операцій;
- інвестиційна діяльність.

Основним завданням ресторану «Гостинний двір «BET» є постійне вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення і постійне підвищення якості обслуговування.

У функції ресторану «Гостинний двір «BET» входить забезпечення якісного виготовлення страв і високого рівня обслуговування, а також до функцій служби ресторанного господарства входить: розробка та впровадження

фірмових страв, забезпечення персоналу фірмовим одягом, бланками меню, буклетами, візитними картками, запрошеннями, тощо, посудом, інвентарем, приборами, столовою білизною, необхідним обладнанням та меблями.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану
«Гостинний двір «ВЕТ» тис. грн.**

№	Показник	Період			Зміни за звітний період 2017/2018	
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	(+,-)	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1613,4	2016,74	2200	183,26	9,09
2	Собівартість реалізованої продукції	1408	1760	1870	110	6,25
3	Валовий прибуток від реалізації	205,4	256,74	330	73,26	28,53
4	Адміністративні витрати	53,52	59,4	77	17,6	29,63
5	Витрати на збут	21,12	26,4	33	6,6	25,00
6	Загальна собівартість реалізованої продукції	1482,64	1845,8	1980	134,2	7,27
7	Прибуток від реалізації	130,76	170,94	220	49,06	28,70
8	Інші операційні доходи	21,12	26,4	33	6,6	25,00
9	Прибуток від операційної діяльності	151,88	197,34	253	55,66	28,21
10	Інші фінансові доходи	5,28	6,6	4,4	-2,2	-33,33
11	Прибуток від звичайної діяльності	164,2	212,74	264	51,26	24,10
12	Податок на прибуток	49,26	63,8	79,2	15,4	24,14
13	Чистий прибуток	114,94	148,94	184,8	35,86	24,08

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна зробити висновок, що протягом 2017-2019 років показники діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ»

зазнали позитивних змін.

Чиста виручка від реалізації зросла в 2019 році порівняно з 2017 роком на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%).

Інші операційні доходи підприємства в 2019 році зросли на 6,6 тис. грн.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%).

В 2019 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та на 2,2 тис. грн. (33,33%).

Чистий прибуток ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» в 2019 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2018 роком.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без виключення організацій можлива тільки у тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Вона містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації у тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного функціонування організації.

Зовнішнє середовище є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати потрібні ресурси із

зовнішнього середовища. Це може ослабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків. Тому необхідно забезпечити таку взаємодію організації 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 стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво закладу «Гостинний двір «ВЕТ» повинне мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, яке займає в ній організація. При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення вивчаються в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна 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 організації. В більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Проте міра впливу стану макросередовища на різні організації різна. Це пов'язано як з відмінностями в сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій.

Вивчення економічної складової макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Воно припускає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, норми оподаткування, платіжний баланс, норма накопичення і тому подібне. При вивченні економічної складової необхідно звертати увагу на такі чинники, як загальний рівень економічного розвитку, природні ресурси, що добуваються; клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних стосунків, структура населення,

рівень професійності робочої сили і величина заробітної плати.

Аналіз правового регулювання, 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 прийняти 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.

Політична складова макросередовища повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику.

Вивчення соціальної складової макросередовища спрямоване на те, щоб зрозуміти вплив на бізнес 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. Ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» 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.

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 якимись особливими подіями і проводити регулярні (зазвичай один раз в рік) спостереження за станом важливих для ресторану зовнішніх чинників.

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.

Наприклад, аналіз споживачів як складової безпосереднього оточення ресторану дозволяє скласти профіль тих, хто споживає продукцію, що реалізовується 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 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 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 того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, керівництво ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» 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.

Сильні сторони ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

На сьогоднішній день сильними сторонами ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» є високий рівень організаційної культури, незалежність від одного постачальника, достатня кількість на ринку праці кваліфікованих кадрів, велика територія при ресторані, організація наймасштабніших святкувань та весіль, успішно запровадженні інноваційні стратегії, постійне навчання персоналу, адекватні фінансові джерела, високе мистецтво конкурентної боротьби, висока якість продукції, доступ до унікальних ресурсів (ліс, річка, спокійне місце за містом), сучасне обладнання, хороше розуміння споживачів, цінова перевага, чітко сформульована стратегія, власний

кондитерський цех.

Слабкі сторони ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

Слабкими сторонами є недостатньо розвинуті стратегія диференціації, недостатня гнучкість цінової політики, значне посилення конкуренції між закладами ресторанного господарства, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача, низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства, віддалене місце розташування, відсутність аналізу інформації про споживачів, слабка політика просування на ринок, слабка мережа розподілу.

Можливості

SWOT-аналіз дозволяє провести інвентаризацію існуючих можливостей і вузьких місць підприємства, які повинні бути враховані в процесі стратегічного планування.

Можливості підприємства «Гостинний двір «ВЕТ» можна представити як:

- сприятливе зрушення в курсах валют;
- обслуговування додаткових груп споживачів;
- доступність ресурсів;
- низька активність конкурентів;
- послаблення обмежує законодавства;
- поява нових технологій;
- розширення асортименту можливих товарів;
- зростання попиту;
- зростання рівня доходів населення;
- зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки;
- стабілізація зовнішніх умов бізнесу;
- зменшення числа конкурентів за рахунок появи бар'єрів входу на ринок та ін.

Оформимо опис сильних, слабких сторін, можливостей і загроз у матрицю SWOT-аналізу ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

Матриця SWOT–аналізу ресторану «Гостинний двір «ВЕТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>високий рівень організаційної культури; незалежність від одного постачальника; достатня кількість на ринку праці кваліфікованих кадрів; велика територія при ресторані; організація наймасштабніших святкувань та весіль; успішно запровадженні інноваційні стратегії; постійне навчання персоналу, адекватні фінансові джерела; високе мистецтво конкурентної боротьби; висока якість продукції; доступ до унікальних ресурсів; сучасне обладнання; хороше розуміння споживачів; цінова перевага; чітко сформульована стратегія;</p>	<p>недостатньо розвинуті стратегія диференціації; недостатня гнучкість цінової політики; значне посилення конкуренції між закладами ресторанного господарства; низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства; віддалене місце розташування; відсутність аналізу інформації про споживачів; слабка політика просування на ринок; слабка мережа розподілу.</p>
Можливості	Загрози
<p>сприятливе зрушення в курсах валют; обслуговування додаткових груп споживачів; доступність ресурсів; низька активність конкурентів; послаблення обмежує законодавства; поява нових технологій; розширення асортименту можливих товарів; зростання попиту; зростання рівня доходів населення; зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки; стабілізація зовнішніх умов бізнесу; зменшення числа конкурентів за рахунок появи бар'єрів входу на ринок та ін.</p>	<p>уповільнення росту ринку; зміна смаків покупців; несприятливий зрушення в курсах валют; жорстокість конкуренції; поява на ринку нових конкурентів; прийняття нових законодавчих обмежень; зростання податкового тягаря; посилення вимог постачальників; чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу та ін.</p>

Рис2.2 Матриця SWOT–аналізу ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

Загрози ресторану «Гостинний двір «ВЕТ»:

Можуть виходити від ринкового оточення, конкурентів, у зв'язку з впровадженням нової технології, появою законів або виникненням будь-яких

інших існуючих чи можливих проблем, що перешкоджають досягненню поставлених цілей. Виявлення загроз дозволяє своєчасно прийняти необхідні заходи захисту.

Загрози підприємства «Гостинний двір «ВЕТ»:

- уповільнення росту ринку;
- зміна смаків покупців;
- несприятливий зрушення в курсах валют;
- жорстокість конкуренції;
- поява на ринку нових конкурентів;
- прийняття нових законодавчих обмежень;
- зростання податкового тягаря;
- чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу та ін.

SWOT-аналіз дозволяє підприємству вивчити існуючі на ринку можливості й зважити свої здатності з їхнього використання. Також при цьому вивчаються загрози, здатні підірвати позиції підприємства. Сильні і слабкі сторони розглядаються з позиції покупців, що підводить реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомагає підприємству дістати максимум користі з наявних у неї можливостей. SWOT-аналіз дозволяє визначити, які кроки можуть бути зроблені для подальшого розвитку підприємства, а також які проблеми необхідно терміново вирішити.

2.2 Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії ресторану

Для інноваційного розвитку ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» необхідні не тільки креативні творчі ресурси, а й фінансові, щоб втілювати інновації у життя.

Джерелами фінансування інноваційної діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» є власні кошти закладу, які отримує підприємство за рахунок здійснення своєї основної діяльності – надання послуг ресторанного

підприємства. При цьому аналіз діяльності закладу показав, що рівень розвитку інновацій залежить від його доходів (виручки), яка, своєю чергою, залежить від багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ. Розглянемо їх вплив на діяльність ресторану детальніше. Дохід закладу ресторанного бізнесу формується із доходів від реалізації страв і продуктів власного виробництва, від реалізації купованих товарів та від додаткових платних послуг.

Основними і вагомими зовнішніми факторами впливу на доходи, а отже, і на можливості та напрямки розвитку інноваційної діяльності в ресторані «Гостинний двір «ВЕТ» є суто макроекономічні, до яких можна віднести: рівень цін на продукти харчування та інші ресурси; платоспроможність населення; традиції та національні особливості споживання страв, які пропонує заклад; рівень конкуренції на ринку подібних послуг; військово-політична ситуація в країні та світі; карантинні міри та обмеження, конкурентні позиції суміжних галузей (готельно-рекреаційної, розважальної тощо) та розвиток інфраструктури (фінансової, транспортної тощо) так як наш заклад розташований за містом; природно-кліматичні та календарні особливості регіону, сезонність попиту тощо.

Внутрішніми факторами збільшення виручки ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» ,що впливає на рівень його інноваційності послуг, є такі: обсяги реалізованої продукції та послуг; рівень цін на послуги; розташування закладу ресторанного господарства, зручність розташування, наявність паркувальних місць; забезпеченість ресурсами (фінансові ресурси, чисельність та кваліфікованість персоналу, наявність стабільних постачальників сировини та продуктів харчування, їх конкурентоспроможність та рівень цін); ефективність використання матеріально-технічної бази; асортимент додаткових послуг; маркетингова діяльність підприємства; наявність організацій-сусідів та торговельних партнерів закладу; площа ресторану та кількість посадочних місць тощо.

Важливою складовою доходів досліджуваного закладу ресторанного господарства є комерційні доходи, що пов'язані із наданням додаткових послуг.

До них можна віднести доходи від надання торговельно-посередницьких послуг торговельні націнки від реалізації продуктів, готових для споживання, що продаються у ресторані.

Як показало дослідження, доходи у ресторанному бізнесі формуються із різних джерел. У період інноваційної економіки вони становлять додаткові доходи, і не тільки доходи від основної діяльності. Саме додаткові послуги дають підстави закладати у ціну основних послуг харчування торговельні націнки за “фірмовість” страв, за високий сервіс, за атмосферу та інтер’єр, тобто закладати вартість надання послуг для емоційного розслаблення та відпочинку клієнтів.

Отже, аналіз показав, що у період глобальної клієнтоорієнтованості, що «Гостинний двір «ВЕТ» поступово переходить до надання комплексних послуг клієнтам.

Різноманітність факторів впливу на розміри доходів та прибуток закладів ресторанного господарства, і зокрема ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», потребують проведення детальних маркетингових досліджень, виявлення позитивних та слабких сторін закладу, аналізування структури доходів та їх сезонності тощо. Як показало дослідження, усі фактори разом формують можливості для досягнення конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу на ринку ресторанних послуг.

2.3 Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії

За 17 років існування заклад успішно реалізовував і продовжує реалізовувати багато інноваційних стратегій, які збільшують прибуток підприємства, прихильність серед клієнтів та постачальників, конкурентоспроможність і надає змогу утримувати лідерство на ринку ресторанного господарства у Хмельницькій області.

Заклад став першим у області, який побудували за містом на трасі. Ресторан особливий тим, що має велику територію на якій поєднав одразу і

класичний ресторан ,і великі банкетні зали , і окремі тематичні зали , а також камерні будиночки на невелику кількість осіб.

Ресторанний комплекс має усі сучасні такі необхідні речі для гостей,як Wi-Fi, адже сьогодні і туристи, і жителі міст віддадуть перевагу ресторану, кафе або бару, в якому є безкоштовний wi-fi: в очікуванні замовлення можна попрацювати, перевірити пошту, почитати новини або поспілкуватися з друзями і близькими , має акаунти у соціальних мережах Facebook,Instagram, Telegram, онлайн доставку, онлайн меню, розрахунок банківськими картами,систему знижок,онлайн бронювання та ін.

Банкетна зала ресторану є найбільшою у області,тому саме цей заклад обирають для великих весіль та святкувань,завдяки цьому заклад є лідером серед кількості проведених весіль за рік у місті Хмельницький та усій Хмельницькій області . Тож,інноваційна стратегія побудови великої банкетної зали стала дуже успішно і є дієвою та прибутковою уже кілька років поспіль.

Наступною ,успішно введеною , інновацією є така,як встановлення на території ресторанного комплексу міні зоопарку,у якому є різні тварини та птахи,також він включає у себе ставок з різними видами риб. «Гостинний двір «ВЕТ» став першим закладом у області з міні зоопарком на території. Уже багато років поспіль він є візитною карткою закладу,його дуже любляють і діти і дорослі. Відвідувачам дозволено годувати тварин спеціальною їжею,яку пропонує обслуговуючий персонал на території закладу. Найбільше користуються увагою такі тварини зоопарку,як павичі. Коли ці тварини розпускають свої хвости-це завжди привертає неабияку увагу нових гостей і ,навіть,постійних. «Гостинний двір «ВЕТ» на разі єдиний у місті,хто має у складі свого зоопарку цих тварин.

Заклад став першим ,хто запропонував своїм гостям на їхні святкування шоколадні фонтани та піраміди з фруктів. Ці нововведення стали дуже успішними, принесли великий прибуток та збільшили прихильність гостей. Хоча на сьогодні це уже нікого не здивує,але 10 років тому це стало справжнім фурором та у разі збільшило популярність закладу. На сьогодні ця інноваційна

стратегія уже себе вичерпала.

Наступна стратегія була спрямована на створення власного кондитерського цеху аби мати змогу робити власні кендібари на весілля та свята,що у рази збільшило б прихильність до закладу,прибутки,напрямки діяльності та охоплення меж ринку. Тож підприємство вибудувало стратегію,чітко розробили план дій,вивчило необхідні аспекти та створили власний кондитерський цех,який може забезпечувати великі кендібари необхідною кількістю різноманітних десертів. Для цього власники ресторану закупили увесь необхідний інвентар,техніку,обладнання та збільшило кількість персоналу,найнявши та навчивши найкращих кондитерів міста. Заклад має великий асортимент десертів і постійно слідує трендам. Так ,кондитери цього закладу ввели у меню такі сучасні десерти ,як: макаронс,трайфли,мусові десерти та маршмелоу власного виробництва.

Заклад завжди намагається не відставати від сучасних трендів,уже давно має Instagram-сторінку та профіль у Facebook і одним із перших створив Telegram-канал, де публікує актуальні новини,акції,пропозиції дня,ділиться інформацією,важливими новинами,порадами,фото,відгуками клієнтів.

Але ,на жаль,ця інноваційна стратегія не до кінця розвинена. Заклад досі немає свого власного сайту,а це у рази збільшило б прихильність до закладу і збільшило б кількість гостей. У соціальних мережах не надана повна інформація про заклад з усім переліком послуг,асортиментом,прайсом та актуальною інформацією.

Тож,ми вважаємо,що потрібно працювати у напрямку створення персонального сайту та над активнішим веденням соціальних мереж.

Ще одним успішним введенням стало те,що на території ресторану відкрили готель 3*. Так як заклад розташований за містом власний готель був дуже необхідним і приносить зараз додатковий прибуток. У ньому зупиняються туристи,які їдуть у дальню дорогу та гості весіль,які відбуваються у ресторані комплексу «Гостинний двір «ВЕТ».

Також, даний заклад ввів у свою роботу таку популярну послугу,як

кейтеринг. Заклад обслуговує події замовника на виїзді, пропонуючи для цього увесь необхідний інвентар, смачні страви та висококваліфікований обслуговуючий персонал.

З недоліків, які існують на сьогодні, ми можемо назвати такий, що ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» ще досі не впровадив у свою роботу реалізацію веганських та вегетаріанських страв, а також не пропонує своїм клієнтам альтернативне молоко чи замітники м'яса. Зараз дуже поширюється тенденція використання альтернативного молока при приготуванні кави чи коктейлів, а також збільшується популярність веганських та вегетаріанських страв. На нашу думку, підприємству потрібно почати реалізацію впровадження подібних страв у свій асортимент. Це збільшило б кількість відвідувачів та розширило б межі аудиторії. Адже потрібно слідувати трендам та інноваціям і впроваджувати це у своєму закладі.

У таблиці 2.2 узагальнено основні проблеми ТОВ «Гостинний двір «ВЕТ» за елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

**Групування проблем ТОВ «Гостинний двір «ВЕТ»
(за складовими елементами зовнішнього середовища)**

Основні фактори	Проблеми
Політичні	Макросередовище Соціальний захист робітників підприємства, участь у політичному житті країни. Пошук можливостей скористатися політичною ситуацією на користь підприємства.
Демографічні	Підтримання молодих сімей та сімей з дітьми. Покращення соціального рівня працівників кафе.
Економічні	Створення механізму прогнозування економічних змін та швидке реагування на ці зміни. Продаж страв, що не було одразу реалізовано за зниженими цінами. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для проведення заходів покращення технічного переозброєння виробництва, постійне удосконалення технологій. Проведення науково-дослідних робіт, залучення молодих спеціалістів до їх проведення.

Закінчення таблиці 2.2

Культурні	Проведення та спонсорство загальнокультурних міроприємств, підвищення рівня обслуговування споживачів. Нагорода кращих працівників за підсумками року.
Природно-екологічні	Випуск страв з екологічно-чистої сировини. Випуск нових видів страв. Винести ці страви окремою ланкою в меню. Присвоєння стравам марки "екологічно-чисті".
Постачальники	Мікросередовище Розширення кола постачальників, налагодження постійних зв'язків. Пошук нових ділових партнерів і співробітництво з існуючими постачальниками, ціни яких на сировину більш ніжчі і поставки здійснюються точно у визначений термін. Заключення вигідних для ресторану угод на поставку сировини по більш низьким цінам.
Конкуренти	Більш детальний аналіз діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. Розробка нової продукції та поновлення асортименту. Участь в різних спеціалізованих виставках.
Споживачі	Врахування сезонних коливань. Збільшення обсягу продажу на споживчому ринку через фірмову та виїзну торгівлю. Закріплення за собою існуючих та розширення кількості нових споживачів за рахунок покращення маркетингової діяльності

Таким чином, аналіз підприємства в цілому виявив ряд негативних тенденцій в організації інноваційної діяльності, яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів:

1. Розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виробництво нової продукції з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність. На основі проведеного аналізу ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» пропонуємо обрати стратегію диференціації.

Стратегія диференціації передбачає не тільки те, що потрібно чимось відрізнитися від інших. Ключем до успіху при проведенні диференціації

повинна являтися унікальністю, яка буде цінитися споживачами продукції ресторану. Якщо споживачі бажають платити за ці унікальні особливості велику ціну, то надбавка в ціні приведе до підвищення доходів ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

2. Обґрунтування рекламної діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» та розробка рекламного бюджету закладу як одного з важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів закладу на ринку ресторанних послуг. Провівши аналіз діяльності досліджуваного підприємства було виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та свою конкурентоспроможність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу у соцмережах, Internet-платформах, встановлення бігбордів, що неодмінно призведе до збільшення попиту на пропоновані послуги.

Відповідальність за проведення зазначених заходів повинна бути покладена на директора ресторану. Основним його завданням має бути - забезпечення відповідності кількості та якості послуг ресторану реальному та потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту споживачів, аналізу діяльності конкурентів, дослідження ринку потенційних постачальників

Отже, для збільшення ефективності діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» та для відновлення його рентабельності запропоновані наступні напрямки:

- розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню;
- збільшення додаткових послуг закладу;
- застосування стратегії диференціації;
- мінімізація витрат;
- проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок);

- підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості;
- аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами;
- розробка рекламної кампанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність послуг ресторану серед споживачів і, таким чином, підняти імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» більш рентабельною.

Але у загальному результаті, ми можемо зазначити, що ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» успішно реалізував і продовжує впроваджувати інноваційні стратегії. Так, у ході побудови цих стратегій і у їх роботі є декілька недоліків, на які ми звернули увагу, але загалом підприємство користується популярністю, має великі прибутки, налагоджену роботу, високий професіоналізм і багаторічний досвід більшою мірою через грамотно побудовані інноваційні стратегії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ГОСТИННИЙ ДВІР «ВЕТ», М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії

Для підприємства «Гостинний двір «ВЕТ» інноваційна стратегія є найважливішою функціональною стратегією, так як вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості даного підприємства.

Встановлення інноваційної стратегії на підприємстві складалося з чотирьох основних етапів :

- 1)аналіз співвідношення «споживач-товар»;
- 2)визначення загальної маркетингової стратегії в стратегічній зоні господарювання;
- 3)створення маркетингового «стратегічного набору»;
- 4)виконання та контроль.

Аналіз співвідношення «споживач-товар» було проведено під час стратегічного аналізу, а вибір загальної стратегії було проведено на основі аналізу умов, способів впливу та інноваційних стратегій, що з них випливають. Було обрано ті умови та способи впливу, які якнайкраще відповідали основним цілям та становищу підприємства, а потім, було обрано головну інноваційну стратегію, яка за невеликим відхиленням повністю відповідала обраним параметрам.

Ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» – це унікальний та великий за площею і банкетною залою у Хмельницькому ресторан, у якому поєднано вдале місце розташування за містом ,сучасний інтер'єр, українська та європейська кухні та гідний європейський рівень обслуговування.

Для інноваційного розвитку ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» необхідні не тільки креативні творчі ресурси, а й фінансові, аби втілювати інновації у життя.

Джерелами фінансування інноваційної діяльності ресторану є власні кошти закладу, які отримує підприємство за рахунок здійснення своєї основної діяльності – надання послуг харчування. При цьому аналіз діяльності закладу показав, що рівень розвитку інновацій залежить від його доходів (виручки), яка, своєю чергою, залежить від багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ. Ми розглядали їх у другому розділі.

До сильних сторін ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» можна віднести:

1. Оригінальність концепції ресторану, що вигідно відрізняє його від усіх інших, представлених на ринку ресторанного бізнесу.
2. Достатньо привабливе місце розташування за містом Хмельницький. Велика власна площа з банкетною залою, залами для невеликих святкувань та індивідуальними будиночками для невеликих компаній.
3. Наявність стабільних постачальників якісних екологічних продуктів харчування та напівфабрикатів, що дає змогу забезпечувати екологічність та високу якість страв закладу.
4. Кваліфікований персонал закладу, зокрема кухарі та кондитери.
5. Система менеджменту та рівень кваліфікованості адміністративного персоналу ресторану, який генерує інноваційні ідеї та готовий їх втілювати у життя. Тому інноваційна діяльність та людський капітал є ваговою складовою конкурентоспроможності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».
6. Ваговою перевагою закладу є розвиток і накопичення соціального капіталу, оскільки ресторан має розвинену мережу торговельних партнерів. Також налагоджені відносини із такими підприємствами допомагають формувати постійну клієнтську базу ресторану та тісні і довготривалі відносини.
7. Активна маркетингова політика та застосування маркетингових особливостей дає змогу створювати додаткові послуги для клієнтів ресторану,

зокрема: використання ресторану як інтер'єру для фотосесій та відеозйомок тощо. Однак навіть серед цих позитивних аспектів функціонування ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» є багато проблем, що стримують розвиток інноваційної діяльності:

1. Недостатнє використання найсучасніших інструментів маркетингу.
2. Орієнтування тільки на клієнтів з доходом вищим від середнього.
3. Недостатнє вивчення споживчих потреб і побажань клієнтів.
4. Недостатня робота з контактною аудиторією на всеукраїнському рівні (переважно залучаються місцеві регіональні ЗМІ та громадські заходи).
5. Недостатня увага приділена новітнім інтерактивним технологіям.

З огляду на ці проблеми, інноваційна діяльність ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» може бути скерована для їх вирішення, зокрема вони окреслюють напрями пошуку інноваційних рішень, що дасть можливість залучити нових клієнтів та досягти вищої рентабельності закладу.

Рекомендованими напрямками для інноваційного розвитку ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» можуть бути:

- технологічні інновації для зниження собівартості приготування їжі та обслуговування клієнтів (зокрема витрат на електроенергію, на персонал тощо);
- розважальні інновації – додаткові послуги для клієнтів, особливо для туристів та іноземців,
- екологічні інновації – приготування їжі з екологічних продуктів;
- інновації щодо просування послуг та реклами.

Для виконання завдань щодо збільшення випуску продукції, покращення її якості, виявлення та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, зниження собівартості продукції, тут важливе місце посідає раціональне, економне використання матеріалів, палива й електроенергії.

В умовах напруженості енергетичного балансу це завдання має не тільки локальне, а й загальнодержавне значення. Ефект від економії енергоресурсів досягається за умови автоматизації режиму теплової обробки продуктів. Зокрема, застосування котлів для варіння їжі з автоматичним переключанням

режимів варіння-розігрів; перехід на нижчий рівень від номінальної потужності шаф для обжарювання, обладнаних терморегуляторами, та іншого устаткування, що значно знижує витрати електроенергії.

Для невеликих підприємств ресторанного бізнесу, таких як «Гостинний двір «ВЕТ», доволі економічними є надвисокочастотні апарати приготування їжі, застосування яких дає змогу скоротити витрати електроенергії на 50–70 % за умови підвищення якості їжі.

Важливим джерелом збільшення доходів і рентабельності ресторану є зниження собівартості продукції.

Режим економії матеріальних витрат ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», на нашу думку, повинен здійснюватись у таких напрямках:

- покращення використання обладнання; зниження фондомісткості продукції; комплексне використання сировини та відходів;
- раціональне використання матеріалів, палива й електроенергії.

Одним із напрямів розвитку ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» є закупівля ресурсоощадного інноваційного обладнання для приготування їжі.

Ми розробили програму заходів з реалізації інноваційної стратегії, яка буде доцільною для ресторану так як він має свої унікальні продукти та буде спрямована на підвищення якості продукції та роботи закладу у цілому (Табл.3.1).

Для ресторану в умовах обмеженості фінансових ресурсів запропоновані стратегічні заходи можуть впроваджуватися поступово в міру нарощування власного потенціалу. Але реалізація інноваційних функціональних стратегій має проводитися обов'язково координовано водночас, що дозволить забезпечити позитивний ефект синергії. Для успішної реалізації інноваційних функціональних стратегій формуються інноваційні програми з інноваційних проєктів, яким надаються переваги за критерієм чистого приведенного доходу. Ефективність сформованої інноваційної програми оцінюється за рівнем доходності, ризику та ліквідності.

Таблиця 3.1.

Стратегічні заходи для реалізації традиційної стратегії

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні і стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, цінова	Підвищення рівня доставки продукції (зниження термінів доставки та своєчасність) та обслуговування клієнтів (чітко оформлена документація, швидке реагування на обґрунтовані незадоволення та їх виправлення, зниження рівня реклаमाцій); удосконалення пакування; підвищення якості та ефективності реклами продукції; формування системи знижок з ціни на продукцію для постійних клієнтів; знаходження та застосування інноваційних методів ціноутворення з метою залучення нових клієнтів
Виробнича	Оптимізації ресурсів	Оптимізація потреби в основних засобах, забезпечення відповідності виробничої потужності потребам ринку у продукції підприємства; підвищення контролю за збереженням матеріальних ресурсів
Науково-технічна	Розвиток продукту	Розробка (конструювання) додаткових моделей у заданому напрямі; використання нових матеріалів з метою додавання нових особливостей та пропозиції варіантів якості продукції
Нематеріальна	Підвищення ділової репутації підприємства	Досягнення вчасного та повного виконання умов договорів з покупцями (за предметом (якісна продукція), термінами та ціною); підвищення якості управління дебіторською заборгованістю;
Кадрова	Розвитку персоналу	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методам мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників
Інформаційно-комунікаційна	Інформаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управліннями; використання сучасних інформаційних технологій
Економічна	Розвитку продукту, оптимізації витрат	Удосконалення методів нормування оборотних фондів; зниження матеріаломісткості продукції; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; зниження непродуктивних витрат та витрат; підвищення прибутковості підприємства
Фінансова	Оптимізації фінансових ресурсів	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції; оптимізація структури капіталу

Стратегічними показниками для оцінки досягнення конкурентних переваг визначено: рентабельність інвестованого капіталу; додана вартість підприємства; ліквідність.

3.2 Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії

Власник ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» знає, що усього 20 % постійних відвідувачів здатні їм забезпечити 80 % прибутку (правило Парето). А щоб утримати постійних відвідувачів і залучити нових в умовах жорсткої конкуренції стильного інтер'єру та якісної смачної їжі вже не досить. Тут приходять на допомогу інновації в ресторанному бізнесі – цікаві маркетингові кроки, заради яких клієнтам хочеться ще і ще приходити саме у цей заклад.

Завданнями і основними напрямками інноваційного розвитку ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» є перетворення його у ресторан сімейних свят, гучних весіль та емоційних святкувань.

Екологічний напрям розвитку ресторану може бути втілений за допомогою використання екологічно-чистих продуктів (еко-продуктів) для приготування їжі. Додатково можна пропонувати страви для дієтичного чи вегетеріанського способів харчування. Як зазначалось у 2 розділі, ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» у своєму меню немає окремих страв для вегетеріанців та веганів. Над цим ми пропонуємо власнику ресторану працювати.

Для залучення клієнтів можна застосовувати різні методи і способи збільшення обороту. Є різні, так звані, “маркетингові ходи, фішки”, які роблять ресторани популярними, впізнаваними “родзинками” того чи іншого міста чи регіону.

Грамотна рекламна компанія, залучення та розширення партнерської програми, розроблення нових акцій, розміщення на купонних сайтах та інші заходи, щоб тісніше розпочати працювати з клієнтською базою, зокрема через соціальні мережі, дасть змогу розвивати інноваційну діяльність ресторану.

Щоб зробити ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» цікавим для відвідувачів різної вікової категорії, привабити нових клієнтів і збільшити тим самим чистий дохід у ресторані, можна за допомогою різних інноваційних послуг і маркетингових заходів з теорії управління враженнями:

1. Впровадження послуги “СМС-замовлення страви” для клієнтів. Відвідувачі – постійні клієнти закладу матимуть можливість замовити страву заздалегідь. Своєю чергою, ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» приготує страву на визначену годину, забронює столик. Це є перевагою як для відвідувача закладу, так і безпосередньо для ресторану, оскільки знижує витрати часу на обслуговування, крім того, це може бути можливістю і для перетворення послуги на службу доставки їжі додому. СМС-сервіс дасть можливість ресторану отримувати швидкий зворотний зв'язок зі своїми клієнтами, вести статистику популярності страв тощо.

В умовах пандемії та карантину це найважливіший напрямок у якому потрібно працювати. У ресторану є власне існуюче господарське авто, на якому можна доставляти замовлення до клієнтів. Це дозволить у важких сучасних умовах зменшити збитки та надати робітникам роботу, не звільняючи їх.

Щодня кур'єри ресторану отрмують щонайменше по 10 замовлень на доставку готової їжі та заморожених напівфабрикатів із ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» . Зараз на 30-40% збільшились замовлення на доставку. Тож, за нашими підрахунками «карантин вихідного дня» не надасть великих збитків і заклад буде отримувати близько 30 тис. грн чистого прибутку щомісячно, як це було і до введення «карантину вихідного дня».

2. Впровадження “Інтерактивного ресторану”, з одного боку, одним із видів технологічних інновацій у сфері закладів харчування, а з іншого, – інновацією розважального характеру. Це є доволі нова прогресивна концепція для закладу «Гостинний двір «ВЕТ» , у якому візуальні та інтерактивні технології можна поєднати із додатковими послугами для відвідувачів, зокрема щодо глибшого візуального занурення в атмосферу свята.

Проекційна система на основі широкоформатних екранів, розташованих по периметру залу ресторану, дасть змогу відображати різну інформацію та занурювати гостей у атмосферу свята, дозволяє показувати Love-сторі молодят на весіллях, фоторяди на днях народженнях, корпоративах та інших подіях.

Проекційні системи коштують 100000-200000 тис.грн в середньому. Якщо брати фірми Epson (найпошреніша фірма на ринку) вони коштують 200000 грн.

Послуга з надання проекційної системи на весіллях, банкетах, корпоративах у ресторані коштує 2000 грн.

Тобто окупиться обладнання за 100 разів використання.

У місяць у весільний сезон цією послугою у середньому користуються 10 разів, тобто обладнання повністю окупиться за 10 місяців використання.

Ми рахуємо, що це доцільний вклад коштів, адже наявність сучасних технологій у ресторані на сьогодні дуже цінується і користується попитом.

Зробити концепцію закладу сучаснішою, активнішою можна також за допомогою інших засобів відображення: світлодіодних екранів, відеопанелей. При цьому перевагою таких технічних інновацій є можливість постійно оновлювати контент, що дає змогу швидко й кардинально змінювати внутрішній інтер'єр ресторану і перетворити його на сучасний та інноваційний заклад ресторанного господарства. Ці інноваційні послуги забезпечуватимуть щоразу нові емоції і враження навіть у постійних відвідувачів закладу.

3. Впровадження нових інструментів маркетингу для заохочення клієнтів. Планується надавати постійним клієнтам певний відсоток знижки при наступному банкетному замовленні. Це може приваблювати компанії людей при наступному виборі місця святкування тієї чи іншої події.

Ще одним інструментом маркетингу для підвищення кількості відвідувачів закладу і відповідно виручки є т. зв. "преміювання відвідувачів" – це послуги чи страви, які надаються покупцю як подарунок за зроблене замовлення. Наприклад, залежно від розміру замовлення клієнт, отримує атрибут, що нагадуватиме про відвідування нашого ресторану. Головне завдання від використання таких інструментів перетворити відвідувача

ресторану у постійного клієнта – друга, який буде задоволений послугами закладу ресторанного бізнесу, які ви надаєте, але і рекомендувати цей заклад іншим клієнтам, своїм друзям та знайомим.

Отже, таке стимулювання клієнта через преміювання чи безкоштовні подарунки – це вигода, яку отримає клієнт у разі співпраці з рестораном, а вигода для ресторану – це лояльні клієнти.

4. Запровадження практики комплексних обідів для туристичних груп із залученням широкої діючої партнерської мережі ресторану, а також її збільшення через укладання угод з туроператорами на обслуговування туристів є одним із заходів з розширення клієнтської бази закладу. Залучення системи купонів через мережі торгових партнерів: органи місцевого управління, торговельні мережі електроніки, заклади міжнародного авіаційного та залізничного сполучення, туристичні агенції школи, медіа-партнери тощо. При цьому потрібно розширювати цю мережу. Варто скласти список організацій (магазинів, заправок, торговельних кіосків, навчальних закладів, офісів), які знаходяться в радіусі до 3-5 хвилин їзди від ресторану. Так як заклад розташований за містом на трасі, де проїжджають туристичні автобуси, водії великих транспортних засобів та туристи. Це дасть можливість збільшити за прогнозами на 10 % відвідувачів ресторану, тим самим прибуток ресторану збільшиться також на 10%.

5. Ще одним інноваційним інструментом для залучення нових клієнтів до ресторану є участь у різних заходах, виставках ресторанного та гостинного бізнесу, що проводяться на території Хмельницької області та України.

Варто застосовувати “семплінг”. Цим терміном позначається безкоштовне розповсюдження товарів покупцям, дегустації, можливість спробувати страви ресторану “«Гостинний двір «ВЕТ»”. Дегустація дає споживачеві можливість ближче ознайомитися зі стравами ресторану.

Це дуже актуально для ресторану, адже у них є власний кондитерський цех, який може надавати дегустаційні набори тортів та десертів для молодят, які планують святкувати весілля у ресторані «Гостинний двір «ВЕТ»».

Тож підприємству потрібно брати участь у різних акціях та заходах рекламування своєї продукції та страв. Варто зазначити, що ресторану потрібно приваблювати іноземних туристів, для цього персонал ресторану повинен володіти іноземними мовами та правилами гарного обслуговування.

За даними Хмельницької міської ради, за період перебування у місті один турист витрачає в середньому 70 євро. Іноземні гості традиційно залишають у місті більше коштів – приблизно 100 євро, внутрішні – в середньому 110 євро .

Такі різноманітні інноваційні заходи приваблення нових користувачів послуг, туристів дадуть змогу збільшити потік клієнтів і обсяги замовлень та відповідно доходи ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» .

Отже, як показує досвід успішних ресторанів та закладів ресторанного господарства, що застосовують у своїй діяльності основні елементи з теорії управління враженнями, ця концепція є одним із перспективних напрямків підвищення їхніх конкурентних позицій на ринку.

Теорія управління враженнями особливо активно застосовується у сфері послуг, адже клієнти отримують додаткові цінності, що формують у них переконання отримання унікальних і неповторних послуг.

Потужна конкуренція у сфері гостинності та ресторанного бізнесу визначила необхідність активного застосування менеджменту вражень, що поступово перетворює сферу ресторанного бізнесу із надання суто послуг харчування у площину надання комплексних послуг харчування з елементами емоційно-розважального характеру.

Глобальна клієнтоорієнтованість та нові парадигми в управлінні, зокрема управління враженнями, вимагають від сучасних закладів харчування їх трансформації від суто надавачів послуг харчування до операторів, що надають розважально-відпочинкові послуги разом із послугами харчування. Саме такі нові підходи в управлінні повинні визначати напрями інноваційного розвитку вітчизняних закладів ресторанного бізнесу і, зокрема, ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» .

Жорстка конкуренція серед концептуальних закладів ресторанного господарства Хмельницького та Хмельницької області зумовила потребу у визначенні можливих напрямів для інноваційного розвитку ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» та виявлення джерел її фінансування.

Аналізування сильних та слабких сторін ресторану дало змогу вибрати основні напрями та види інновацій, яких потребує ресторан. Усі ці види інновацій відповідають сучасним тенденціям розвитку конкурентоспроможних та інноваційних ресторанів, а також дасть можливість ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» :

- удосконалити концепцію роботи та розвитку закладу ресторанного господарства, що зміцнить позиції ресторану на ринку послуг;
- розробити нові підходи до управління, що забезпечить отримання ефекту економії на масштабі та підвищить імідж закладу ресторанного бізнесу;
- удосконалити та підвищити ефективність інструментів просування послуг харчування на ринок.

На сьогоднішній день більшість українських підприємств ресторанної сфери, і у тому числі і ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» стикаються із проблемою нерозуміння керівництвом необхідності впровадження інновацій. Відповідно це зупиняє процес інноваційного оновлення ресурсної, фінансової, економічної тощо баз підприємства, без чого неможливий його подальший розвиток на висококонкурентному ринку. Це, своєю чергою, піднімає проблему управління інноваційною діяльністю ресторанного підприємства до стратегічно важливої.

Для ефективного вирішення такої проблеми потрібне залучення не тільки керівництва, але і держави, без якої регулювання інноваційної діяльності підприємств ресторанної сфери не буде результативним.

Основне завдання держави полягає у створенні механізмів для стимулювання власників ресторанного бізнесу постійно займатися інноваційним оновленням своїх ресурсів: матеріально-технічне забезпечення, кадри, сировина.

На наш погляд, основне завдання держави полягає в тому, щоб забезпечити підтримку на законодавчому рівні. Наприклад, це можна реалізувати шляхом надання можливості залучення прямих інвестицій від іноземних інвесторів, моніторингу реалізації інноваційних проектів у ресторанному бізнесі.

Однак, потрібно також розглянути негативний бік процесу впровадження інновацій. Наприклад, це може проявлятися в настанні банкрутства закладу (в силу завідомо високого рівня ризикованості бізнесу).

Негативний вплив також може проявлятися у змінах цінової політики, витісненні дрібних одиниць ресторанного господарства (підприємства громадського харчування). Правильна державна політика у сфері інноваційної активності підприємств ресторанного сектора дозволить нівелювати вплив негативних факторів та, навпаки, підвищити рівень мотивації власників бізнесу до швидкого впровадження інновацій.

Наслідками такого симбіозу держави та бізнесу у сфері активізації інноваційної активності підприємств ресторанного господарства може стати підвищення темпів зростання самої галузі, збільшення кількості відвідувачів, розробка нових методів обслуговування клієнтів (тобто підвищення рівня «сервісності»), розробка нового асортименту страв різних типів закладів.

Рекомендації щодо використання інноваційного стратегічного потенціалу ресторану та його конкурентного статусу

Потенціал розвитку підприємства ресторанного господарства, а зокрема і ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», охоплює не лише його ресурсні складники, але й значно залежить від ступеня адаптації та застосування підприємцем змін у системі інновацій. Для забезпечення розвитку організації необхідно, щоб у керівника були мотив і стимул до забезпечення успіху та отримання влади тощо.

Можемо зазначити, що формування потенціалу підприємства ресторанного господарства – це визначення ресурсів, можливостей і резервів

потенціалу підприємства на довгострокову перспективу, що призведе до конкурентоспроможності даної організації .

У результаті досліджень можемо окреслити чинники, які сприяють підвищенню ефективності формування потенціалу підприємства готельно-ресторанного господарства регіону:

- оновлення, збільшення та модернізації матеріально-технічної бази;
- залучення до роботи на підприємстві ресторанного господарства молодих, ініціативних, умілих працівників;
- оптимізація наявної на підприємстві організаційної структури управління для ефективнішої роботи підприємства ресторанного господарства;
- підвищення оборотності капіталу на підприємстві ресторанного господарства;
- дослідження інформаційної бази, необхідної для стабільної роботи підприємства ресторанного господарства;
- запровадження новітніх технологій виробництва послуг закладами ресторанного господарства.

Інноваційний потенціал у комплексі описує можливості підприємства ресторанного бізнесу запроваджувати інноваційну діяльність, тому управління інноваційним потенціалом є основним завданням для підприємства готельно-ресторанного бізнесу, оскільки ефективність діяльності в умовах сьогоденної конкуренції залежить від здатності створювати й активно запроваджувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні заходи, які створюють інноваційний потенціал .

У процесі дослідження нами було виявлено, що існують проблеми ефективного використання і розвитку інноваційного потенціалу ресторанного підприємства «Гостинний двір «ВЕТ», а саме:

- нестача фінансових ресурсів та застаріла матеріально-технічна база ресторанних підприємств;
- постійний пошук кваліфікованої робочої сили;

- недосконалість законодавства, яке регулює інноваційну діяльність ресторанного бізнесу;
- високий ступінь зносу технологічного обладнання, устаткування, матеріально-технічних засобів закладів ресторанного бізнесу;
- нераціональність методики оцінки ефективності інноваційної діяльності;
- відсутність ресурсів підтримки інноваційної діяльності для підприємств.

Виходячи з вищевказаних проблем, можна визначити такі напрями підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства ресторанного господарства «Гостинний двір «ВЕТ» в сучасних умовах:

1. Запровадження заходів науково-технічного прогресу на підприємстві «Гостинний двір «ВЕТ» методом купівлі новітнього проєкційного обладнання;

Проєкційні системи коштують 100000-200000 тис.грн в середньому. Якщо брати фірми Epson (найпошреніша фірма на ринку) вони коштують 200000 грн.

Послуга з надання проєкційної системи на весіллях, банкетах, корпоративах у ресторані коштує 2000 грн.

Тобто окупиться обладнання за 100 разів використання.

У місяць цією послугою у середньому користуються 10 разів, тобто обладнання повністю окупиться за 10 місяців використання.

Надалі ми будемо заробляти у середньому на 20000 грн більше щомісяця у весільний сезон.

Прибуток збільшиться у сезон збільшиться на 30%.

Ми рахуємо, що це доцільний вклад коштів, адже наявність сучасних технологій у ресторані на сьогодні дуже цінується і користується попитом.

2. Запровадження заходів науково-технічного прогресу на підприємстві «Гостинний двір «ВЕТ» методом купівлі новітнього програмного забезпечення;

Якщо обрати програмне забезпечення R-keeper, ліцензія на нього коштує 50000 грн.

З чистим доходом у 30000 грн у місяць, програмне забезпечення окупиться за 1.7 місяця. Враховуючи той факт, що заклад уже має планшети та комп'ютеру це дуже вихідний вклад коштів. Це забезпечить закладу більш налагоджену, швидку та якісну роботу.

3. Запровадження кадрової політики у онлайн-режимі з метою стимулювання персоналу щодо активної та плідної співпраці на підприємствах готельно-ресторанного господарства, підвищення їх кваліфікації, покращення професійних здібностей та навичок;

В умовах карантину та пандемії це дуже актуально та необхідні.

Витрати на онлайн-тренування мінімальні. Засоби відеозв'язку є у кожного.

Керівництво ресторану може зустрічатись із співробітниками у Zoom та покращувати якість роботи, вирішувати проблеми, пояснювати та навчати персонал дистанційно з мінімальними ризиками для здоров'я. Також персонал може відвідувати онлайн-тренінги з підвищення кваліфікації, різного роду майстер-класи та конференції. Витрати мінімальні-результат швидкий. Завдяки цій інновації персонал набуде ширших професійних якостей та виконуватиме роботу більш якісно.

4. Застосування технологій енергозберігаючого обладнання.

Якщо закупити обладнання, яке є більш сучаснішим та менш енергозатратним це значно збільшить прибуток ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

Для зниження витрати енергії на водоспоживання слід передбачати такі системи, у яких нагріваються тільки ті обсяги води, які необхідні для кожного процесу. У мийних столового і кухонного посуду слід передбачати насадки на крани для економії гарячої води. Збільшення розміру бака, у якому зберігається гаряча вода, і його теплоізоляція, також будуть сприяти заощадженню тепла.

Для зниження витрат енергії на освітлення підприємств ресторанного бізнесу слід передбачати системи освітлення, на основі флуоресцентних і низьковольтних ламп, використовувати реостати, датчики руху і фотодатчики

для автоматичного контролю освітлення. Перехід від звичайної лампи розжарювання до флуоресцентної дає економію у 34 \$ на кожну лампочку на рік.

Результати розрахунків доводять, що використання новітнього теплового обладнання, у порівнянні з традиційним обладнанням, дає такі переваги:

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

З одного боку, вартість обладнання нового типу на 30 % дорожче традиційного обладнання. Однак, враховуючи економію від зменшення витрат на електроенергію, зниження втрат маси продукту і кулінарного жиру, а також зниження витрати води та зменшення кількості робітників, ця різниця у вартості окупається за 8 місяців роботи підприємства. Ці розрахунки свідчать про ефективність використання обладнання нового типу в порівнянні із традиційним.

5. Запровадження приготування заморожених напівфабрикатів на замовлення доставкою чи самовивозом.

Ми рахуємо, що переформатування закладу у приготування заморожених страв чи напівфабрикатів у період пандемії є дуже доцільним та вигідним.

Так у ресторану буде шанс не відчувати втрат у фінансовому та кадровому плані.

Доцільно буде спрямувати роботу кухарів на приготування заморожених страв та напівготової продукції. Асортимент страв може бути різноманітним, Так як у мені ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» є різні вареники, млинці, котлети, відбивні, зрази, сирники та налисники, доцільно було б готувати їх у напівготовому вигляді на доставку чи самовивіз.

Це дозволить збільшити прибуток на 7-10% під час пандемії.

Тож, ми вважаємо що ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» слід звернути увагу на інноваційні напрями, запропоновані нами.

Вона нададуть більший прибуток ресторану, менші витрати, більш якісну роботу ресторану та персоналу.

Метою стимулювання підприємницької активності в сфері ресторанного господарства одним із найпотужніших інструментів у конкурентній боротьбі є подальше впровадження інноваційних підходів на підприємствах. Виявлено, що для ефективного впровадження інновацій суб'єктам ресторанного господарства необхідно проводити ефективне планування діяльності загалом та планування інноваційної діяльності зокрема. Запропоновано етапи застосування стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу і розглянуто її головні завдання. Вважаємо, що це дозволить закладам ресторанного господарства ефективно реалізовувати послуги та бути конкурентоздатними у жорстких ринкових умовах господарювання

Виходячи із мети підвищення конкурентоспроможності підприємства «Гостинний двір «ВЕТ» за рахунок впровадження інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що основним завданням їх керівництва є :

- оцінка інноваційно-інфраструктурного стану підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму на основі розрахунку й аналізу групи економічних показників, що характеризують його можливості в освоєнні і комерціалізації інновації;
- оцінка майнового стану підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму, структури його розподілу і ефективності використання;
- оцінка достатності власного і залученого капіталу для поточної господарської діяльності, раціональності його використання, а також вибір стратегії подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму;
- оцінка досягнутого рівня стійкості фінансового стану підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму, його фінансової стабільності, забезпеченості власними оборотними коштами, достатності основних засобів,

виробничих запасів для забезпечення конкурентоздатності з урахуванням інноваційних витрат;

– оцінка платоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму і ліквідність майна. Підводячи підсумки, зазначимо, щоб посилити конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму, потрібно здійснювати інноваційну діяльність за її основними напрямками.

Пропонується здійснювати оцінку майбутніх об'єктів інвестування як з допомогою методів маркетингового, так і фінансового аналізу.

Запропоновані шляхи сприятимуть більш чіткому уявленню керівництва підприємств готельно-ресторанного бізнесу про його інноваційний потенціал та основні шляхи його підвищення.

Висновки з цього дослідження. Розвиток інноваційної діяльності на перспективу неможливий без покращення інноваційної результативності підприємства та його персоналу, адже інноваційна діяльність повинна розглядатися як застосування науково-технічних засобів для діяльності зі створення нових конкурентоспроможних послуг.

ВИСНОВКИ

У представленій дипломній роботі розглядається інноваційна стратегія ресторану «Гостинний двір «ВЕТ». В даній роботі ми визначили певні позитивні та негативні тенденції розвитку закладів ресторанного господарства та можливі шляхи удосконалення їх діяльності. За результатами проведеного дослідження сформовані наступні висновки.

У першому розділі ми розглянули аналітичний огляд літератури та Методичні підходи до розробки інноваційної стратегії ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», що знаходиться у с. Прибузьке Хмельницького району, Хмельницької області.

В другому розділі дослідили та розробили стратегічний аналіз ресторану, визначили вплив чинників на реалізацію інноваційної стратегії ресторану та зробили оцінку діючих інноваційних стратегій.

Також в другому розділі дослідили ефективність функціонування підприємства ресторанного господарства – ТОВ «Гостинний двір «ВЕТ». Результати такі: за 2017-2019 років показники діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» зазнали позитивних змін.

Чиста виручка від реалізації зросла в 2019 році порівняно з 2017 роком на 183,26 тис. грн. (9,09%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 110 тис. грн. (6,25%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 73,26 тис. грн. (28,53%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 17,6 тис. грн. (29,63%) та витрат на збут 6,6 тис. грн. (25%). В результаті чого загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 134,2 тис. грн. (7,27%).

Інші операційні доходи підприємства в 2019 році зросли на 6,6 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 55,66 тис. грн. (25,21%).

В 2019 році відбулося зменшення доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів відповідно на 2,2 тис. грн. (25%) та на 2,2 тис. грн. (33,33%).

Чистий прибуток ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» в 2019 році зріс на 35,86 тис. грн. (24,08%) порівняно з 2018 роком.

У третьому розділі ми обґрунтували програму заходів з реалізації інноваційної стратегії та надали прогноз результативності реалізації інноваційної стратегії.

Визначили, що для будь-якого підприємства ресторанного господарства, що функціонує в умовах ринку, головною проблемою є підвищення ефективності господарської діяльності. В залежності від внутрішніх резервів закладу та кон'юнктури зовнішніх умов функціонування, дана проблема вирішується різними підприємствами ресторанного господарства по різному, але в основі лежить створення та реалізація стратегії диференціації задля досягнення конкурентних переваг.

Ми розробили інноваційні напрями, у яких варто рухатись підприємству «Гостинний двір «ВЕТ» та надали розрахунки збільшення прибутку, якості роботи та конкурентоспроможності закладу.

1. Запровадження заходів науково-технічного прогресу на підприємстві «Гостинний двір «ВЕТ» методом купівлі новітнього проєкційного обладнання;

Результат-прибуток збільшиться на 30% у сезон.

2. Запровадження заходів науково-технічного прогресу на підприємстві «Гостинний двір «ВЕТ» методом купівлі новітнього програмного забезпечення;

Результат- програмне забезпечення окупиться за 1.7 місяця і адасть можливість більш оперативно та якісної роботи ресторану.

3. Запровадження кадрової політики у онлайн-режимі з метою стимулювання персоналу щодо активної та плідної співпраці на підприємствах готельно-ресторанного господарства, підвищення їх кваліфікації, покращення професійних здібностей та навичок;

Витрати мінімальні-результат швидкий. Допоможе мати більш професійний персонал.

4. Застосування технологій енергозберігаючого обладнання.

Переваги:

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

5. Запровадження приготування заморожених напівфабрикатів на замовлення доставкою чи самовивозом.

Це дозволить збільшити прибуток на 7-10% під час пандемії.

Можливі варіанти вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства, підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами розглядалися нами в розділі третьому даної курсової роботи. Проаналізувавши діяльність підприємства, ми визначили, що для збільшення ефективності його діяльності та для відновлення рентабельності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ» доцільно буде запропонувати наступні напрямки: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню закладу, розробка рекламної компанії; збільшення додаткових послуг закладу, мінімізація витрат, проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами.

Плануємо, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», забезпечать стабільний дохід і знизять до мінімуму ризик банкрутства.

Отже, від того, яку інноваційну стратегію обере підприємство, буде залежати його подальший успіх. Нами було виявлено, що сьогодні керівники українських підприємств ресторанного господарства мало уваги приділяють розробці та впровадженню інноваційної стратегії. Це пов'язано із

особливостями національної культури, а також з відсутністю належної державної політики, яка б регламентувала порядок проведення інноваційної активності в даній сфері діяльності. У межах даного дослідження визначено, що у виробництві ресторанних послуг головними типами нововведень є технічні, організаційно-технологічні та комплексні. Для того, аби кожні із таких нововведень реалізовувалися, власник закладу має стежити за змінами, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу.

Згідно з отриманих результатів дослідження, можна зробити такі основні висновки: розвиток підприємств РГ тісно пов'язаний з різноманітними інноваційними змінами, у тому числі і такими, які стосуються системи управління на цих підприємствах; інновації в системі управління підприємством РГ – це сукупність впроваджених новацій, що пов'язані з процесом управління як підрозділами, так і підприємством РГ в цілому та які певним чином впливають на видозмінення системи управління цього підприємства; встановлено, що далеко не всі інновації можуть бути реалізовані або взагалі доцільними для підприємств РГ залежно від їх типу та доступності для споживачів; досліджуваний заклад ресторанного господарства слідує майже усім вимогам формування інноваційних стратегій та успішно існує в умовах сучасного ринку, завдяки грамотній інноваційній політиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Потьомкін, Д. М. Роль інновацій у розвитку готельно-ресторанної справи / Д. М. Потьомкін

// Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. - Запоріжжя, 2017. - № 3. - С. 24-28.

2.Ткаченко, А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві / А. М. Ткаченко

// Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. - Запоріжжя, 2017. - № 3. - С. 29-33.

3.Потьомкін, Д. М. Формування напрямів інноваційного розвитку підприємств гостинно-ресторанного господарства .

4. Сердюков, К. Г. Формування та вибір інноваційної стратегії підприємства / К. Г. Сердюков // Економіка та держава. - Київ, 2019. - № 9. - С. 12-16.

5.Сідина, Л. П. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку / Л. П. Сідина // Інвестиції: практика та досвід. - Київ, 2019. - № 5. - С. 58-62.

6. Пузирьова, П. В. Концепція функціонування та стратегії розвитку готельно-ресторанної сфери / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. - Київ, 2019. - № 7-8. - С. 52-57.

7. Сердюков, К. Г. Формування та вибір інноваційної стратегії підприємства / К. Г. Сердюков // Економіка та держава. - Київ, 2019. - № 9. - С. 12-16.

8.Офіційна сторінка Facebook «Гостинний двір «ВЕТ»
<https://www.facebook.com/pages/category/Restaurant/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%94%D0%B2%D1%96%D1%80-%D0%92%D0%95%D0%A2-1598052363820958/>

9. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - №2(8).

10. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник КНТЕУ. - 2005. - №1. - С.5-11.

11. Організація послуг харчування -
URL: https://tourlib.net/books_ukr/usina-oph.htm.

12. П'ятницька Г.Т Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2016. - №1(65). - С.122-126.

13. 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. - 2016. - №1042. - С.151-153.

14. П'ятницька Г. Планування стратегічного розвитку організації в умовах обмеження ринкової саморегуляції / Г. П'ятницька, В. Найдюк // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2016. – № 3. – С. 31–38.

15. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством на засадах реалізації стратегії економії на витратах в сучасних умовах господарювання / Г.Т. П'ятницька // Вісник ДонДУЕТ. – 2015. – № 3(27). – С. 80–87.

16. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2015. – № 1. – С. 5–11.

17. П'ятницька Г.Т. Шляхи активізації підприємництва у сфері ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька // Вісник Львів. держ. фін. акад.: зб. наук. статей. – Львів: Львів. держ. фін. акад., 2015. – № 7. – С. 196–202. – (Серія: Економічні науки).

18. П'ятницька Г.Т. Наукові підходи до генерації стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ресторанів / Г.Т. П'ятницька,

А.М. Расулова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Х.: ХДУХТ, 2015. – Вип. 2. – С. 246–255.

19. П'ятницька Г.Т. Якість послуг і виставкова діяльність ресторану як чинники забезпечення його конкурентоспроможності на ринку / Г.Т. П'ятницька, О.В. Сініціна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2015. – Вип. 19, т. 3. – С. 217–224.

20. П'ятницька Г. Стратегічні напрями удосконалення харчування в навчальних закладах України / Г. П'ятницька, Л. Лукашова // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2015. – № 6. – С. 41–48.

21. П'ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції / Г. П'ятницька // Підприємництво, господарство і право. – 2017. – № 11. – С. 136–140.

22. П'ятницька Г. Ринок ресторанного господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку / Галина П'ятницька // Економіст. – 2017. – №4. – С. 57–61.

23. П'ятницька Г.Т. Проблема розподілу витрат енергетичних компаній на організацію харчування та шляхи її вирішення / Г.Т. П'ятницька, В.С. Найдюк // Держава та регіони: наук.-вироб. журн. – Запоріжжя: ЗІДМУ, 2016. – № 3. – С. 167–176. – (Серія: Економіка та підприємництво).

24. П'ятницька Г.Т. Інноваційний ракурс розвитку ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька // Вісник УДУВГП: зб. наук. пр. – Рівне, 2016. – Вип. 2 (26), ч. II. – С. 554 – 559. – (Серія «Економіка»).

25. П'ятницька Г.Т. Проблеми розвитку ресторанного господарства у сільській місцевості та шляхи їх вирішення / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського госп-ва. – Х.: ХНТУСГ, 2017. – Вип. 32. – С. 396–400. – (Економічні науки).

26. П'ятницька Г. Роль малого підприємництва в процесі розбудови національної економіки та підходи до розв'язання основної суперечності його розвитку / Галина П'ятницька // Економіст. – 2016. – № 9. – С. 38–41.

27. Друганов С. П. Формирование национальной стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса / С. П. Друганов // Теория и практика общественного развития. – 2017. – № 7. – С. 113-115.

28. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства : класифікація. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 11 с.

29. Кифяк В. Ф. Теоретичні основи визначення категорії “розвиток підприємства” / В. Ф. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2016. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.

30. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2016. – 336 с.

31. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2015. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

32. Статистичний щорічник України за 2017 рік : статистичний збірник ; [за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. О. А. Вишневська] ; Держ. служба статистики України. – К. : Консультант, 2018. – 534 с.

33. Сысоева М. С. К вопросу выбора стратегии развития предприятия с целью обеспечения его экономической безопасности / М. С. Сысоева, Е. Ю. Меркулова // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – № 2 (060), т. 9. – С. 115-122.

34. Хрусталеv Б. Б. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия / Б. Б. Хрусталеv, В. С. Демьянова // Известия КГАУС. – 2015. – № 2 (20). – С. 201-216.

35. Інноваційні ресторани технології: автоматизована система управління «GMS Ресторан»: навч. посіб. / О. В. Василенко, О. П. Бондарчук, О. Ф. Денисюк [та ін.]. – Київ: КУТЕП. 2016. – 243 с.

ДОДАТКИ

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

HORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

КАЗАК П. Особливості івент-менеджменту суб'єктів готельного бізнесу	282
КАРАПЕТЯН Е. Хедхантинг персоналу готелю.....	289
ДУКМАС (КІТ) А. Інформаційні системи в управлінні готелями.....	293
КОШЕВА А. Управління операційною діяльністю підприємства готельного бізнесу.....	300
КРЕПИШЕВА А. Формування системи мотиваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу	306
КУРНАЄВА А. Інноваційна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу.....	311
ЛЕВЧУК (ГОНЧАР) А. Теоретичні засади цифрового маркетингу суб'єкта готельного бізнесу.....	318
ЛИСЕНКО А. Управління професійним розвитком персоналу готелю.....	323
ЛОБАС А. Маркетинг взаємовідносин у готельному бізнесі.....	328
МАКАРОВА К. Імперативи стратегічних трансформацій суб'єктів ресторанного бізнесу на засадах франчайзингу	334
МИХАЛЬЧЕНКО І. Формування ІІ-стратегії суб'єкта готельного бізнесу	340
МОЖАР Ю. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства готельного бізнесу	346
НИКОЛАЄВА А. Репутаційний менеджмент суб'єкта готельного бізнесу	352
ОВЧАРЕНКО Е. Теоретичні засади формування маркетингового механізму управління.....	356
ОСТРОВСЬКА І. Оцінювання ефективності маркетингу	360
РИБАК (ЯГОДЗИНСЬКА) О. Особливості маркетингу у ресторанному бізнесі	367
ТРОЦЬКА А. Концепція клієнтоорієнтованого сервісу в ресторанному бізнесі	373

систему мотивації, яка відображає корпоративну культуру, цілі підприємства готельного господарства, умови діяльності підприємства, а обґрунтована система мотивації є одним з головних факторів конкурентоспроможності, це дозволяє стимулювати, розвивати персонал, підвищувати ефективність його діяльності і на основі цього досягати завдань, поставлених перед цілями підприємства.

Список використаних джерел

1. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. *Україна, аспекти праці*, 2017. № 1. С. 22-27.
2. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*, 2016. №. 6. С. 46-50.
3. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2017. №. 4 (61). С. 54-66.
4. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*, 2018. № 10. С. 58-62.
5. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*, 2015. №3 (52). С. 71-76.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента МІСКИ В. Г.

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КУРНАЄВА А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті проаналізовано діяльність закладу, його інноваційні стратегії. Досліджено етапи розроблення, реалізацію, ефективність та функціонування стратегій. Проведено аналіз інновацій у досліджуваному закладі ресторанного господарства та визначено ймовірні переваги від їх впровадження. Розроблені методичні рекомендації щодо вибору найбільш прийнятних інноваційних стратегій для підприємства ресторанного господарства.

Ключові слова: інноваційні стратегії, заклад ресторанного господарства, ресторан.

The article analyzes the activity of the institution, its innovative strategies. The stages of development, implementation, effectiveness and functioning of strategies are explored. The innovations were analyzed in the restaurant establishment and the probable benefits of their implementation were determined. Guidelines on the selection of the most appropriate innovative strategies for the restaurant industry have been developed.

Keywords: innovative strategies, restaurant.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що спроможність підприємств формувати ефективну та перспективну інноваційну стратегію, яка відповідала б вимогам ринку та інноваційному потенціалу, є фундаментом майбутнього економічного процвітання. Формування інноваційної стратегії у сучасних умовах ринку є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Вона дозволяє закладу наблизитись до досягнення своїх

цілей та місій, формувати ефективність функціонування та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Правильно побудовані інноваційні стратегії дозволяють закладу виділятися серед конкурентів та завойовувати прихильність серед споживачів.

Метою статті є розкрити ефективність наявних інноваційних стратегій ресторану «Гостинний двір «ВЕТ», проаналізувати правильність їх впровадження та їх недоліки. Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Гостинний двір «ВЕТ».

Предметом дослідження є наявні інноваційні стратегії, що впроваджені підприємством.

Різні аспекти проблеми інноватики відображені в численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед іноземних науковців проблему інноваційних стратегій розробляли Й. Шумпетер, Г. Менш, Б. Твіс, К. Фрімен, А. Кляйнкнехт, Е. Менсфілд, А. Анчишкіна, С. Ільєнкова та інші. В Україні питаннями інноваційного розвитку як на рівні підприємств, так і економіки в цілому займалися Ю. Бажал, В. Василенко, В. Грінюв, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, Л. Федулова та інші. Останнім часом окремі аспекти інноваційного розвитку та стратегій сфери ресторанного господарства та оцінювання ефективності інноваційної політики підприємств цього виду діяльності висвітлювалися у працях Г. П'ятницької, О. Григоренко, О. Борисової.[1] Проте комплексне дослідження інноваційних змін, що впливають на результати управління підприємствами ресторанного господарства, до цього часу не проводилось.

Ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» функціонує з 2003 року, знаходиться у с. Прибузьке на 257 км траси Львів-Кіровоград-Знам'янка у Хмельницькому районі Хмельницької області. Банкетний зал ресторану розрахований на 300 осіб, «Камінний зал» - на 50 осіб, «Мисливська зала» - на 30 гостей. Також є окремі будиночки для відпочинку, розраховані на 8-15 осіб. Заклад має велику територію з дизайнерським ландшафтним облаштуванням, дитячими майданчиками, ставком з рибами, фонтанами та міні зоопарком.[2]

У меню закладу - страви української та європейської кухні, а також індивідуальне меню на замовлення. Серед послуг ресторану - організація святкування, кейтеринг - виїзні фуршети, Candy-bar (десертний фуршет), пивний фуршет, козацький фуршет, закусочний фуршет, фуршет з напоями, «Шоколадний фонтан» і «Фруктова пальма».

На сьогоднішній день ринок ресторанного господарства стрімко розвивається, закладів стає все більше і більше, конкуренція зростає у геометричній прогресії, з'являються заклади різних спрямувань, напрямків та концепцій, з оригінальним інтер'єром та екстер'єром, з незвичним форматом обслуговування та різних кухонь світу. Дивувати споживача стає все важче, тому питання впровадження інноваційних стратегій підприємством на даний момент є дуже актуальним, адже є невід'ємною частиною прибуткового існування закладу ресторанного господарства. Уміння правильних побудов та впровадженнь інновацій є ключовим аспектом прихильності серед клієнтів та конкурентоспроможності на національному та світовому ринках.

Стратегія інновацій розробляється так, щоб вона була гнучкою і в разі виникнення ринкових змін була здатна швидко трансформуватися в іншу. Інноваційна стратегія підприємства може бути складовою частиною стратегії підприємства і доповнювати функціональні стратегії або бути визначальною взагалі. Інноваційна стратегія підприємства закладу ресторанного господарства повинна підвищувати і/або підтримувати конкурентний статус продукції, що випускається даним підприємством. Вона повинна відображати зміст і основні напрями процесу інноваційного розвитку підприємства.[3]

У зв'язку з цим, ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності компанії стає розробка, планування, реалізація і контроль виконання інноваційних рішень, - оптимізація управління інноваційними проектами, розробка процедур управління процесами і вартістю інноваційного проекту, нові методи управління ним, оцінка впливу параметрів і результатів реалізації інноваційного проекту на результати діяльності компанії в цілому.

Інновації для сфери послуг і гостинності є найважливішим стимулятором зростання компанії. Вона накладає свій відбиток на специфіку кінцевого продукту (послуги) -

невідчутності, нездатності довгий час зберігати свої властивості і збігу за часом виробництва і споживання. Крім того, підприємство, що виробляє послуги ресторанного господарства, вимушене діяти у ситуації великої конкуренції.

Під «інноваційним проектом» в сфері послуг пропонується розуміти «результат інвестування в розробку отримання нового знання, інноваційної ідеї по оновленню якості життя людей (технології; виробі, освіта, управління, організація праці, обслуговування, наука, інформатизація і т.д.) і подальший процес впровадження цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності (прибуток, випередження, лідерство, пріоритет, докорінне поліпшення, якісна перевага, прогрес)[4].

Процес формування інноваційної стратегії включає у себе декілька етапів зображених на рисунку 1.

Однією з найбільш перспективних в плані інноваційного управління галузей сфери послуг - є саме ресторанний бізнес. Для підприємств цієї сфери недооцінка інноваційного управління в діяльності суб'єктів ринкової економіки призвела до глибокої соціально-економічної кризи і зниження конкурентоспроможності ресторанів, розбалансування їх виробничого потенціалу, порушення методів управління, зниження якості послуг, що надаються ресторанными підприємствами[5]. Прийняття управлінських рішень спеціалістами і керівниками ресторанных підприємств не регламентовано, методична база оцінки ефективності інновацій та управління вартістю інноваційних проектів часто відсутня, що у свою черг, ускладнює інноваційний розвиток ресторанного бізнесу. Важливим є той факт, що механізми реалізації інноваційних стратегій для підприємств ресторанного бізнесу, що діяли в умовах планової економіки та централізованому фінансуванні, для сучасної української дійсності майже непридатні.

Як відзначає, наприклад, І.Е. Фролов, інновація - це втілення у вигляді нового продукту, послуги та технології і нової організаційно-економічної форми, що володіє явними перевагами при використанні в проектуванні, виробництві, збуті, споживанні та утилізації продуктів, що забезпечує додаткову, для господарюючого суб'єкта, економію витрат або додатковий прибуток (або іншу вигоду).

Специфіка ресторанного бізнесу, як галузі сфери послуг, припускає під інноваціями не тільки поліпшення якості життя людей, але і грамотно вибудовані стосунки з клієнтами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних проектів (отримання патентів, реєстрація фірмових знаків). В цілому, інноваційна стратегія такого роду являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцям заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки [6].

Власники ресторанів знають, що всього 20% постійних відвідувачів здатні їм забезпечити 80% прибутку. А щоб утримати постійних відвідувачів і залучити нових в умовах жорсткої конкуренції стильного інтер'єру та якісної смачної їжі вже не достатньо.

В даний час методи управління інноваційними стратегіями для підприємств сфери послуг в Україні перебуває в процесі формування. На сьогоднішній день якісно збудовані нові відносини між учасниками ринку ресторанных послуг, особливо враховуючи результати економічної кризи, внесені корективи в законодавство України і через це відбувається поетапне становлення повноцінного ринку.

Тут і приходять на допомогу інновації в ресторанному бізнесі - цікаві маркетингові стратегії, через які гостям хочеться ще і ще приходити саме в цей ресторан.

Наприклад, кілька років тому вдалою інновацією в ресторанному бізнесі вважалися виклик таксі з кафе або бронювання столиків по телефону. Трохи пізніше передовими ставали ресторани, в яких можна зробити замовлення з доставкою додому або офіс, а також заклади в яких у різних конкурсах та акціях можна було виграти знижку на обслуговування або, приміром, безкоштовний обід або доставку.

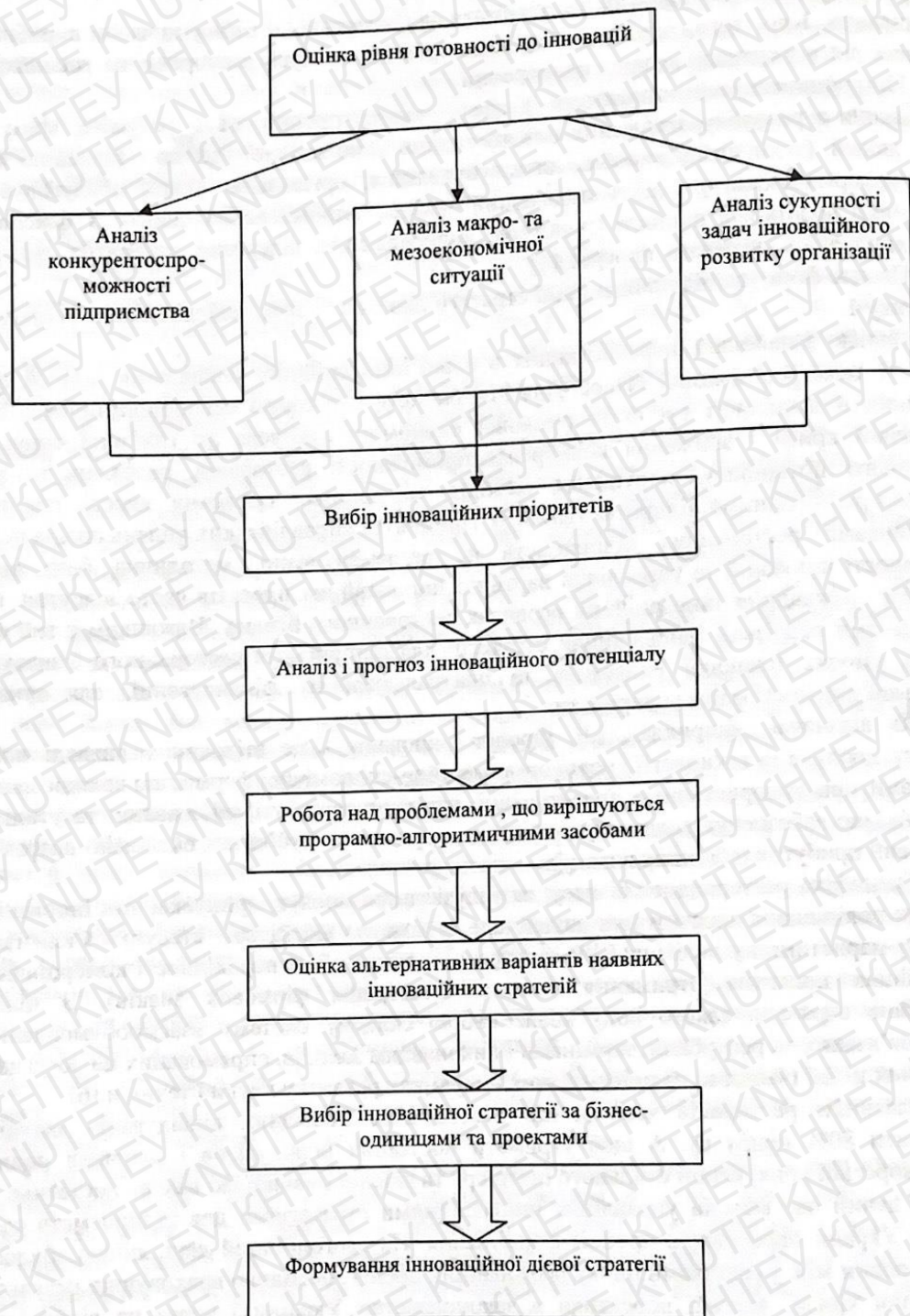


Рис. 1. Процес формування інноваційної стратегії підприємства

Інновації для сфери послуг є найважливішим стимулятором зростання компанії. Інноваціям у сфері РГ надають перевагу як виробники, так і споживачі, що пояснюється тісним контактом між ними у ході організації та надання послуг РГ.

Зараз активно використовуються такі інновації у ресторанному бізнесі, як: **Використання можливостей Інтернету.** Сьогодні кожен бажаючий може забронювати

столок в Інтернеті. В online-замовленні вказують усі деталі (час, кількість персон, передзамовлення тощо), а також залишають свою контактну інформацію. Завдяки цьому замовнику на телефон надійде sms-сповіщення або йому зателефонують з ресторану особисто для підтвердження заявки.

- **Наявність wi-fi.** Цей критерій для сучасних гостей є обов'язковим на сьогодні. З вільним доступом до Інтернету під час очікування замовлення можна попрацювати, переглянути новини, поспілкуватися у соціальних мережах, послухати музику, відео-семінари тощо.

- **Меню на вітринах та при вході в ресторан.** Вільний доступ до меню полегшує роботу персоналу у закладах харчування. Відвідувачі мають змогу самостійно ознайомитися з переліком страв і не відволікати офіціантів від роботи.

- **Аудіо-візуальні дисплеї.** Дисплеї, вбудовані у стіни, шафи, столи стали не лише оригінальним способом привернення уваги клієнтів, але й вдалим дизайнерським рішенням. Технологічно оновлений інтер'єр гарантує зацікавленість відвідувачів. Дисплеї можуть транслювати музичні кліпи, новини, а також використовуватися як екрани для доступу до Інтернету. Відповідно на них можна встановити програми з доступом до карт, схем транспортних маршрутів тощо.

До технічних новинок можна віднести наявність вмонтованих у ресторанах розеток до різних гаджетів. Нові види смартфонів швидко втрачають заряд і можливість його підзарядити є необхідністю для багатьох відвідувачів. Також це зручно для ділових людей, яким потрібно багато працювати за комп'ютером або ноутбуком. Подібні нововведення у закладах харчування дають змогу вести справи поза межами офісів. Також це дуже зручно і є обов'язковим критерієм при виборі закладу для фрілансерів.

Окрім технологічних і технічних нововведень дуже важливими і перспективними є організаційні та продуктові новинки, як:

- **Креативна подача страв.** Для того, щоб дивувати клієнтів кухарі вигадують нові способи оформлення страв. Зараз неабиякого поширення набирає і оформлення страв з імітацією під різні текстури (камінь, трава, мотузки тощо).

- **Оригінальна концепція закладу.** Сьогодні заклади намагаються привертати увагу клієнтів сучасними та креативними концепціями оформлення. Це стосується не лише кухні, але й дизайну, і тематики. Модною тенденцією є концепція «open kitchen», коли відвідувачі мають змогу спостерігати за процесами, які відбуваються на кухні. Попитом користуються тематичні ресторації та кафе зі специфічним дизайном та нетрадиційними підходами до обслуговування.

- **Акцент на еко-продукцію.** Стала популярною тенденція закупки продукції для ресторацій та кафе з фермер. Більшість рестораторів роблять спробу повністю перейти на еко-продукцію, яка коштує дорожче, але має вищу якість[7].

Також не втрачає вагомості кейтеринг. Останнім часом зростає кількість різноманітних виїзних церемоній, проведення заходів на свіжому повітрі. Забезпеченням страв займаються загалом спеціалізовані кейтерингові агенції. Проте деякі ресторани теж включають кейтеринг до переліку послуг. Такий хід приваблює нових відвідувачів та розширює можливості самого закладу.

«Гостинний двір «ВЕТ» завжди намагається слідувати трендам і запроваджувати усе нові і нові продукти, послуги, технології та методи ведення бізнесу.

Так, за 17 років існування заклад успішно реалізовував і продовжує реалізовувати багато інноваційних стратегій, які збільшують прибуток підприємства, прихильність серед клієнтів та постачальників, конкурентоспроможність і надає змогу утримувати лідерство на ринку ресторанного господарства у Хмельницькій області.

Заклад став першим у області, який побудували за містом на трасі. Ресторан особливий тим, що має велику територію на якій поєднав одразу і класичний ресторан, і великі банкетні зали, і окремі тематичні зали, а також камерні будиночки на невелику кількість осіб.

Ресторанний комплекс має усі сучасні такі необхідні речі для гостей, як Wi-Fi, адже сьогодні і туристи, і жителі міст віддають перевагу ресторану, кафе або бару, в якому є безкоштовний wi-fi: в очікуванні замовлення можна попрацювати, перевірити пошту, почитати новини або поспілкуватися з друзями і близькими, має акаунти у соціальних мережах Facebook, Instagram, Telegram, онлайн доставку, онлайн меню, розрахунок банківськими картами, систему знижок, онлайн бронювання та ін.

Банкетна зала ресторану є найбільшою у області, тому саме цей заклад обирають для великих весіль та святкувань, завдяки цьому заклад є лідером серед кількості проведених весіль за рік у місті Хмельницький та усій Хмельницькій області. Тож, інноваційна стратегія побудови великої банкетної зали стала дуже успішно і є дієюю та прибутковою уже кілька років поспіль.

Наступною , успішно введеною , інновацією є така, як встановлення на території ресторанного комплексу міні зоопарку, у якому є різні тварини та птахи, також він включає у себе ставок з різними видами риб. «Гостинний двір «ВЕТ» став першим закладом у області з міні зоопарком на території. Уже багато років поспіль він є візитною карткою закладу, його дуже любляють і діти і дорослі. Відвідувачам дозволено годувати тварин спеціальною їжею, яку пропонує обслуговуючий персонал на території закладу. Найбільше користуються увагою такі тварини зоопарку, як павичі. Коли ці тварини розпускають свої хвости-це завжди привертає неабияку увагу нових гостей і , навіть, постійних. «Гостинний двір «ВЕТ» на разі єдиний у місті, хто має у складі свого зоопарку цих тварин.

Заклад став першим , хто запропонував своїм гостям на їхні святкування шоколадні фонтани та піраміди з фруктів. Ці нововведення стали дуже успішними, принесли великий прибуток та збільшили прихильність гостей. Хоча на сьогодні це уже нікого не здивує, але 10 років тому це стало справжнім фурором та у разі збільшило популярність закладу. На сьогодні ця інноваційна стратегія уже себе вичерпала.

Наступна стратегія була спрямована на створення власного кондитерського цеху аби мати змогу робити власні кендібари на весілля та свята, що у разі збільшило б прихильність до закладу, прибутки, напрямки діяльності та охоплення меж ринку. Тож підприємство вибудувало стратегію, чітко розробили план дій, вивчило необхідні аспекти та створили власний кондитерський цех, який може забезпечувати великі кендібари необхідною кількістю різноманітних десертів. Для цього власники ресторану закупили увесь необхідний інвентар, техніку, обладнання та збільшило кількість персоналу, найнявши та навчивши найкращих кондитерів міста. Заклад має великий асортимент десертів і постійно слідує трендам. Так, кондитери цього закладу ввели у меню такі сучасні десерти , як: макаронс, трайфли, мусові десерти та маршмелоу власного виробництва.

Заклад завжди намагається не відставати від сучасних трендів, уже давно має Instagram-сторінку та профіль у Facebook і одним із перших створив Telegram-канал, де публікує актуальні новини, акції, пропозиції дня, ділиться інформацією, важливими новинами, порадами, фото, відгуками клієнтів.

Але , на жаль, ця інноваційна стратегія не до кінця розвинена. Заклад досі немає свого власного сайту, а це у разі збільшило б прихильність до закладу і збільшило б кількість гостей. У соціальних мережах не надана повна інформація про заклад з усім переліком послуг, асортиментом, прайсом та актуальною інформацією. Тож, ми вважаємо, що потрібно працювати у напрямку створення персонального сайту та над активнішим веденням соціальних мереж.

Ще одним успішним введенням стало те, що на території ресторану відкрили готель 3*. Так як заклад розташований за містом власний готель був дуже необхідним і приносить зараз додатковий прибуток. У ньому зупиняються туристи, які їдуть у дальню дорогу та гості весіль, які відбуваються у ресторані комплексу «Гостинний двір «ВЕТ».

Також, даний заклад ввів у свою роботу таку популярну послугу, як кейтеринг. Заклад обслуговує події замовника на виїзді, пропонуючи для цього увесь необхідний інвентар, смачні страви та висококваліфікований обслуговуючий персонал.

З недоліків, які існують на сьогодні, ми можемо назвати такий, що ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» ще досі не впровадив у свою роботу реалізацію веганських та вегетаріанських страв, а також не пропонує своїм клієнтам альтернативне молоко чи заміники м'яса. Зараз дуже поширюється тенденція використання альтернативного молока при приготуванні кави чи коктейлів, а також збільшується популярність веганських та вегетаріанських страв. На нашу думку, підприємству потрібно почати реалізацію впровадження подібних страв у свій асортимент. Це збільшило б кількість відвідувачів та розширило б межі аудиторії. Адже потрібно слідувати трендам та інноваціям і впроваджувати це у своєму закладі.

Тож, ми можемо зазначити, що ресторан «Гостинний двір «ВЕТ» успішно реалізував і продовжує впроваджувати інноваційні стратегії. Так, у ході побудови цих стратегій і у їх роботі є декілька недоліків, на які ми звернули увагу, але загалом підприємство користується популярністю, має великі прибутки, налагоджену роботу, високий професіоналізм і багаторічний досвід більшою мірою через грамотно побудовані інноваційні стратегії.

Висновки з проведеного дослідження. Згідно з отриманих результатів дослідження, можна зробити такі основні висновки: розвиток підприємств РГ тісно пов'язаний з різноманітними інноваційними змінами, у тому числі і такими, які стосуються системи управління на цих підприємствах; інновації в системі управління підприємством РГ – це сукупність впроваджених новацій, що пов'язані з процесом управління як підрозділами, так і підприємством РГ в цілому та які певним чином впливають на видозмінення системи управління цього підприємства; встановлено, що далеко не всі інновації можуть бути реалізовані або взагалі доцільними для підприємств РГ залежно від їх типу та доступності для споживачів; досліджуваний заклад ресторанного господарства слідує майже усім вимогам формування інноваційних стратегій та успішно існує в умовах сучасного ринку, завдяки грамотній інноваційній політиці.

Список використаних джерел

1. Потьомкін, Д. М. Роль інновацій у розвитку готельно-ресторанної справи / Д. М. Потьомкін // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2017. – № 3. – С. 24-28.
2. Офіційна сторінка Facebook «Гостинний двір «ВЕТ» <https://www.facebook.com/pages/category/Restaurant/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%94%D0%B2%D1%96%D1%80-%D0%92%D0%95%D0%A2-1598052363820958/>
3. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві / А. М. Ткаченко // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2017. – № 3. – С. 29-33.
4. Потьомкін, Д. М. Формування напрямів інноваційного розвитку підприємств гостинно-ресторанного господарства.
5. Сідина, Л. П. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку / Л. П. Сідина // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2019. – № 5. – С. 58-62.
6. Пузирьова, П. В. Концепція функціонування та стратегії розвитку готельно-ресторанної сфери / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2019. – № 7-8. – С. 52-57.
7. Сердюков, К. Г. Формування та вибір інноваційної стратегії підприємства / К. Г. Сердюков // Економіка та держава. – Київ, 2019. – № 9. – С. 12-16.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента КУЛИК М. В.