

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:  
ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РЕСТОРАНУ  
«ОАЗИС», м. РОМНИ, СУМСЬКА ОБЛ.**

Студентки 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Пелимської  
Євгенії Русланівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Охріменко  
Алла Григорівна

---

*підпис  
керівника*

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

Мельниченко  
Світлана Володимирівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2021

**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  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві  
Пелимській Євгенії Русланівні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Інноваційна стратегія ресторану «Оазис», м.Ромни, Сумська обл.  
Затверджена наказом ректора від «05» 11 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

*Мета роботи* – дослідження інноваційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу та рекомендації щодо її удосконалення. Для досягнення мети роботи, необхідно вирішити наступні завдання:

*Об'єкт дослідження* – процес формування інноваційної стратегії ресторану.

*Предмет дослідження* – теоретичні, аналітичні та рекомендаційні аспекти інноваційної стратегії ресторану.

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

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади інноваційної стратегії у ресторанному бізнесі

- 1.1. Аналітичний огляд літератури
- 1.2. Особливості формування інноваційної стратегії
- 1.3. Важливість застосування інноваційної стратегії на підприємстві

Розділ 2. Дослідження інноваційної стратегії ресторану «Оазис» м.Ромни, Сумська обл.

- 2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану
- 2.2. Оцінка інноваційного потенціалу ресторану
- 2.3. Ефективність реалізації інноваційної стратегії ресторану

Розділ 3. Напрями вдосконалення інноваційної стратегії ресторану «Оазис», м.Ромни, Сумська обл.

- 3.1. Розробка програми розвитку інноваційної стратегії
- 3.2. Рекомендації щодо шляхів удосконалення інноваційної стратегії
- 3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р.	20.11.2021 р.
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко Алла Григорівна*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняла до виконання студентка

Пелимська Євгенія Русланівна*(підпис студента)*

#### 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Пелимська Євгенія Русланівна підготувала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Інноваційна стратегія ресторану «Оазис», м.Ромни, Сумська обл.». Відповідно по поставленого завдання в роботі обґрунтовано теоретичні засади інноваційної стратегії у ресторанному бізнесі», проведено дослідження інноваційної стратегії ресторану «Оазис» м. Ромни, Сумська обл. та на цій основі запропоновано напрями вдосконалення інноваційної стратегії. ВКР базується на опрацюванні наукових, аналітичних джерел та звітності «Оазис» м. Ромни, Сумська обл.

Мета та завдання роботи досягнуті, вона рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко Алла Григорівна  
(підпис, дата)

#### 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Пелимської Євгенії  
Русланівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗМІСТ**

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Економічне середовище сьогодення має тенденцію до стрімких змін, які у свою чергу створюють гостру необхідність у швидкій адаптації до ринкових змін. Конкурентоспроможність та рентабельність бізнесу наразі на пряму залежить від того, чи розуміють керівники важливість створення інноваційного клімату на підприємстві. Саме тому, щоб виділитися на переповненому ринку, організаціям потрібно зосередитися на різних способах, які допоможуть утримувати або збільшувати рівень попиту на продукти та послуги, що вони виробляють. Підприємці усіх сфер бізнесу змушені розвиватися відповідно до нових умов не лише традиційним шляхом удосконалення наявних продуктів або послуг, а й через створення принципово нових інноваційних бізнес-моделей та досконалих працюючих стратегій. Але, незважаючи на великий обсяг інвестицій у вираженні часу та грошей, інновації все ще залишаються актуальною проблемою для багатьох функціонуючих закладів. Полягає вона в тому, що інноваційна здатність організації впливає з інноваційної стратегії: узгодженого набору взаємозалежних процесів і структур, які визначають, як підприємство приймає рішення щодо проблемних ситуацій, впроваджує нові ідеї в бізнес-концепцію, здобуває перевагу серед конкурентів та створює пропозицію на ринку. Основною метою інновацій є зміна основної діяльності закладу, що підтримує її зростання та прибуток. Без інноваційної стратегії зусилля з вдосконалення бізнесу перетворюються на марну трату часу.

**Стан наукового опрацювання проблематики.** Теоретичною і методологічною основою є наукові статті з питань інновацій, інноваційної стратегії. Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані, роботи вітчизняних учених та фахівців за темою дослідження (Кеннет Ендрюс [1], Дідченко О.І [2], Ковтун О.І [3], Генік О [4], Семенюк О.М [5], Романенко Є.О., Чаплай В.І [6], Догсон, Ганн, Солтер [10], Фріман [12], Фецович Т [15], Кадол Л.В., Кравчук Л.М [16], Джонатан Пірк [17], Семенова

К.Д [18], Каплан Р.С [21], Яненко І.Г.[35], П'ятницька Г.Т.[36]), наукові видання, ресурси мережі Internet.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження інноваційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу «Оазис» в м.Ромни, Сумської обл. та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення. Для досягнення мети роботи, необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади інноваційної стратегії у функціонуванні ресторанного бізнесу;
- проаналізувати діяльність ресторану «Оазис» в м.Ромни, Сумської обл. та оцінити його інноваційний потенціал;
- дослідити ефективність реалізації інноваційної стратегії підприємства «Оазис» в м.Ромни, Сумської обл.;
- запропонувати програму розвитку стратегії ресторану «Оазис» в м.Ромни, Сумської обл. та рекомендації щодо її ефективної реалізації;
- розробити рекомендації щодо її удосконалення інноваційної стратегії ресторану.

**Предметом дослідження** є теоретичні, аналітичні та рекомендаційні аспекти інноваційної стратегії ресторану «Оазис», м.Ромни, Сумської обл.

**Об'єктом дослідження** є процес формування інноваційної стратегії ресторану «Оазис», м.Ромни, Сумської обл.

Під час написання роботи були використані теоритичні та емпіричні **методи дослідження**, а саме: позначення проблеми, виявлення суперечностей, аналіз, порівняння, моделювання, класифікація, спостереження, прогнозування, узагальнення, опитування, вивчення теоретичного матеріалу, вивчення результатів діяльності.

**Інформаційна база** дослідження складається з наукової літератури, наукових статей, матеріалів періодичних видань, публікацій в ЗМІ, статистичних даних, економічних даних підприємства, а також власних розрахункових матеріалів автора.



**Наукова новизна** дослідження полягає у створенні теоретико-методологічних та практичних рекомендацій з удосконалення інноваційної стратегії ресторану «Оазис», м.Ромни, Сумської обл., в сучасних умовах ринку ресторанного бізнесу, а також в обґрунтуванні програми розвитку інноваційної стратегії.

**Практичне значення роботи.** Основні результати випускної кваліфікаційної роботи можуть використовуватися у діяльності ресторану «Оазису» », м.Ромни, Сумської обл., для сприяння швидкому зростанню попиту на продукти та послуги, залученню нових споживачів, удосконаленню бізнес-моделі ресторану, підвищенню конкурентоспроможності та прибутку закладу.

**Апробація.** Відповідно до тематики випускної кваліфікаційної роботи була опублікована стаття під назвою «Інноваційна стратегія ресторану» в збірнику статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

**Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладений на 9–61 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 18 таблицями, 11 рисунками та 3 додатками. Список джерел налічує 39 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1. Аналітичний огляд літератури

Стратегія – це сукупність рішень, спрямованих на формування цілей, створення планів та політики підприємства, а також розробку ділової активності підприємства та тип людської і економічної організації, що у свою чергу призводять до досягнення поставлених завдань. [1] Стратегію можна вважати інструкцією з ведення бізнесу, оскільки вона містить ряд рішень, які приймаються організацією щодня - від капітальних інвестицій до операційних пріоритетів, маркетингу, підходу до найму, продажів, підходу до брендингу. Без стратегічних рамок організація працюватиме у багатьох напрямках, але мало чого досягатиме, втрачаючи прибуток. [22]

Стратегія вважається необхідною складовою для планування будь-якого виду діяльності, зокрема для створення успішно функціонуючого підприємства, тому сьогодні можна знайти їх нескінченний перелік та класифікацій. Стрімкий розвиток усіх сфер життя змушує підприємців постійно вивчати та розробляти більш нові, успішні стратегії для бізнесу.

Інновації ж являють собою постійний процес оновлення продукції або послуг шляхом впровадження більш сучасних методів для створення нової вартості. Вони завжди були рушійною силою у створенні конкурентних переваг; швидко адаптують підприємство до змін на ринку, а також мають важливе стратегічне значення. Їх класифікація також має значний вплив на інноваційний процес, оскільки різні види інновацій мають різні вимоги до робочої організації. [23]

Пропонуємо розглянути Рис.1.1 для поглибленого вивчення класифікації інновацій.



*Рис 1.1. Класифікація інновацій*

*Джерело: складене автором на основі [1,2,3]*

Інновація продуктів застосовує використання нових ресурсів та базується на створенні принципово нових видів продукції. Саме цей вид інновацій здатний відрізнити та виділити організацію з поміж інших конкурентів на ринку. Наслідком застосування новаторських продуктів може стати більш високий рівень зацікавленості споживачів, а також збільшення прибутку. [25]

Інновації послуг подібні до інновацій у продуктах. Тут також виникають інноваційні процеси, коли йдеться про диференціацію та ентузіазм клієнтів. Такий вид інновацій призводить до підвищення споживчої цінності, структурних змін, змін в переліку послуг, а також до вдосконалення якісних характеристик надаваного сервісу. Інноваційні послуги не можуть бути створені у результаті звичних процесів на підприємстві, оскільки потребують від усіх членів персоналу чіткого визнання їх необхідності та творчого підходу. [28]

Інновація бізнес-моделі – це один зі способів поєднання різноманітних факторів функціонування бізнесу, таких як капітал, ресурси тощо. Вона охоплює інновації в стратегії, маркетингу, ціноутворенні або структурі витрат. Вона є основною складовою отримання доходу, а також створення вартості продукту чи послуги. [26]

Інновація процесів та технологій - це, наприклад, виробничі процеси або ІТ-технології для додатків. Інновації в продуктах, поліпшення якості або економія коштів часто йдуть паралельно з інноваціями в технологіях та процесах. Цей вид відносять до процесу, в якому нова ідея втілюється в інструментах або процедурах, які мають практичну цінність для підприємства. Це реорганізація виробництва, внутрішніх функцій або механізмів розподілу, що здатна призвести до підвищення ефективності функціонування закладу або зменшення витрат.[29]

Організаційні інновації впливають на процес роботи та організаційну структуру. Це можуть бути інновації в організаційних процесах або інновації в управлінні. Прикладом організаційних інновацій можуть слугувати нові інструменти для вимірювання рівня задоволення споживачів або оптимізації процесів доставки для зменшення витрат. [27]

Екологічні інновації сприяють поліпшенню навколишнього середовища. Це стосується, наприклад, екологічно чистих продуктів, внесків у охорону навколишнього середовища або уникнення шкідливих викидів. Вони все більше перетворюються на ключовий аспект соціально-економічного розвитку. Екологічні інновації ресторану забезпечують високий технологічний та конкурентоспроможний рівень за рахунок впровадження нових ідей, які характеризуються і науковою, і ринковою новизною. [14,30]

Чітке визначення бажаного об'єкта інновації є необхідним для однієї з найбільш важливих стратегій сьогодення - інноваційної, оскільки для забезпечення розвитку підприємства важливо підлаштуватися під тренди

вітчизняних та світових ринків, а також впроваджувати ряд дій, спрямованих на постійне удосконалення роботи.

Для кращого розуміння поняття «інноваційна стратегія» варто проаналізувати вітчизняні та зарубіжні джерела, звернутися до науковців минулого та сьогодення, і, порівнявши ряд визначень, виявити найбільш актуальне з них.

Таблиця 1.1

**Визначення «інноваційної стратегії» за українськими джерелами**

Визначення	Автор	Дата публікації
Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. [4]	Геник. О	2009 рік
Інноваційна стратегія – це суперстратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. [3]	Ковтун О. І.	2013 рік
Інноваційна стратегія - частина стратегії розвитку підприємства, що спрямована на ефективне використання й збільшення потенціалу підприємства й часто розглядається як відповідна реакція на зміну макросередовища. [5]	Семенюк. О. М	2013 рік
Інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки. [2]	Дідченко О.І, Ткачук А. В.	2015 рік
Інноваційна стратегія підприємства – це цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення та розвиток продуктивних і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією. [6]	Романенко Є.О., Чаплай І. В.	2016 рік

*Складено автором на основі джерел [2, 3, 4, 5, 6]*

Таблиця 1.2

**Визначення «інноваційної стратегії» за іноземними джерелами**

Визначення	Автор	Дата публікації
Інноваційна стратегія – це стратегія, що визначає як ресурси, що використовуються відповідають намірам організації щодо інноваційних змін і тим самим забезпечують розвиток конкурентних переваг.[10]	Доджсон, М., Ганн, Д., Солтер, А.	2008 рік
Інноваційна стратегія – визначені рамки щодо того, коли і як компанія має змінити або удосконалити корпоративну	В.Р. Кац, Н.Д. дю През,	2015 рік

стратегію та цілі, щоб зосередитися на більш успішному функціонуванні організації у майбутньому.[11]	С.С.Л. Шутте	
--	--------------	--

*Продовження таблиці 1.2*

<b>Визначення</b>	<b>Автор</b>	<b>Дата публікації</b>
Інноваційна стратегія – це відображення місії та розуміння ціннісної пропозиції організації для визначеної цільової аудиторії; встановлення меж очікувань щодо інноваційної ефективності, структуризація роботи для досягнення найкращого результату. [7]	Килляйнен Ю.	2018 рік
Інноваційна стратегія - це сукупність бізнес -ініціатив, що націлена на створення нових джерел доходу, щоб максимізувати цінність організації протягом певного періоду часу.[9]	Сун Ву	2019 рік
Інноваційна стратегія - це чітко визначений план послідовних дій, які організація повинна виконати для розвитку та майбутнього успішного функціонування на ринку. [8]	Річардс Р.	2021 рік

*Складено та перекладено автором на основі джерел [7,8,9,10,11]*

Відповідно до Таблиці 1.1 найбільш доцільним можна вважати думки Романенко Є.О та Чаплай І.В, а також Семенюка О.М , які стверджують, що інноваційна стратегія є складовою загальної стратегії розвитку будь-якого підприємства. Хоча визначення авторів датуються 2013 та 2016 роками, їх можна вважати досить актуальними для організацій сьогодення. Безсумнівно, для успішного функціонування на сучасному ринку послуг кожен заклад має чітко визначати план, у межах якого буде відбуватися безперервна робота над досягненням найбільшої ефективності та прибутковості.

Щодо Таблиці 1.2, тут найкраще пояснення інноваційної стратегії розкриваються у визначеннях авторів Сун Ву та Річардса Р., опубліковані у 2019 та 2021 роках, що робить їх найбільш адаптованими під бізнес-моделі сучасності. Подібно до українських науковців (Романенко Є.О, Чаплай І.В, Семенюка О.М) іноземні дослідники теж визначають інноваційну стратегію як чіткий послідовний план розвитку. Важливою думкою слід також вважати те, що інноваційна стратегія націлена насамперед на створення нових джерел

доходу, оскільки одним з головних аспектів роботи будь-якого підприємства є його прибутковість.

Отже, на основі проаналізованих джерел можемо дійти висновку, що незалежно від дати публікації, а також країни походження науковця, визначення інноваційної стратегії скрізь має схожі складові і несе в собі споріднені ідеї.

Вивчивши поняття, приведені у Таблиці 1.1 та Таблиці 1.2 можемо точно говорити, що інноваційна стратегія – це:

- чіткий та послідовний план дій, що спрямований на успішний розвиток організації;
- процес впровадження нових методів функціонування підприємства для підвищення конкурентоспроможності та активної адаптації на ринку;
- визначення найбільш доцільних інструментів для збільшення ефективності роботи та удосконалення конкурентоспроможності організації.

Інноваційні стратегії відрізняються від багатьох бізнес-стратегій через те, що передбачити вплив та час інновацій буває досить складно. Вони є рушійною силою у формуванні рішення щодо того, як саме використовувати наявні ресурси для досягнення цілей підприємства щодо інновацій, які приносять цінність, будуючи конкурентну перевагу.[35]

Інноваційна стратегія – досить динамічне явище на ринку, що постійно зазнає розвитку та змін відповідно до нових джерел стимулювання доходу, залучення споживачів, зростання конкурентного середовища.[31] Це є причиною появи нових видів стратегії та неодмінної зміни їх класифікації.

Для детального ознайомлення як зі звичними, так і з більш новими видами інноваційної стратегії, пропонуємо проаналізувати сучасні україномовні та іноземні джерела. Для початку розглянемо Рис.1.2, де зазначено найбільш поширену класифікацію Х.Фрімана, яку можна знайти майже на всіх інтернет-ресурсах, пов'язаних зі словосполученням «інноваційна стратегія».



*Рис. 1.2 Види інноваційної стратегії за Х.Фріманом*

*Джерело: складене автором на основі [12]*

Отож, проаналізуємо поняття кожного з видів, щоб краще зрозуміти сутність окремого з них.

Наступальна стратегія характеризується тим, що організація прагне набути статусу «лідер» на ринку створюючи та впроваджуючи принципово нові послуги та продукти. Для стратегії цього виду притаманними є кредитні інвестиції, тому вони частіше застосовуються на підприємствах з високим рівнем доходу та висококваліфікованим персоналом. Її застосування передбачає постійні маркетингові дослідження, різноманітні нововведення, а також велику кількість ризиків.

Захисна стратегія передбачає швидку реакцію на події, що відбуваються в конкурентному середовищі. Для цього виду стратегії характерне постійне дослідження ринку, навчання персоналу і аналіз помилок. Головним завданням для організації, що використовує захисну стратегію, є швидка адаптація до нових технологій та їх освоєння.



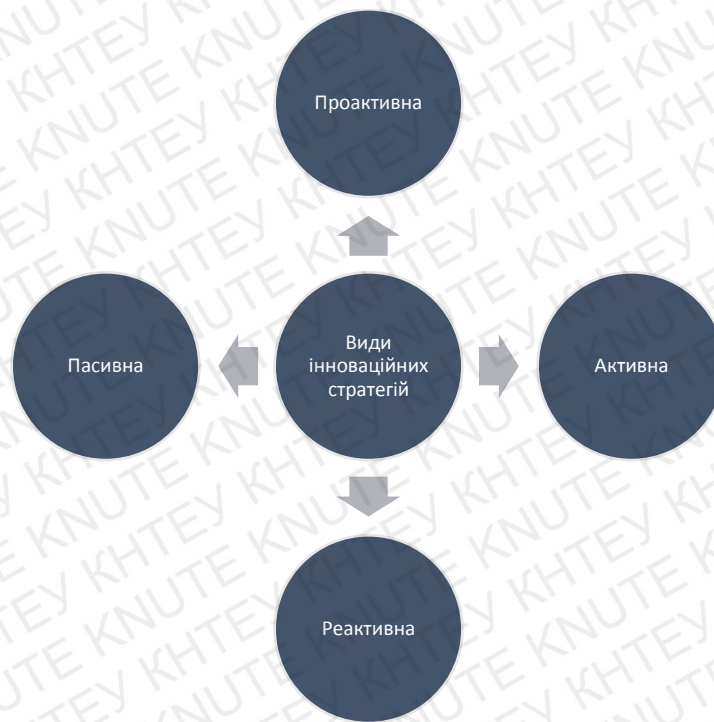
Імітаційна стратегія передбачає копіювання продукту чи послуги певної організації, шляхом купівлі ліцензії або повноцінного імітування продукту чи послуги, використовуючи власний робочий потенціал. Підприємство, що використовує зазначений вид стратегії, повинне мати суттєві переваги над конкурентами. Такі переваги можуть бути досягнуті зменшенням собівартості, збільшенням кількості, покращенням якості продукту або послуги.

Залежна стратегія передбачає зміни у роботі закладу у разі глобальних змін цілої мережі, оскільки всі продукти чи послуги тут пов'язані з вимогами «батьківської» організації. Підприємства, що використовують залежний вид стратегії, зазвичай, не прагнуть до розвитку самостійних продуктів чи послуг, а просто забезпечують відповідну до вимог якість роботи.

Стратегія «за нагодою» полягає у прагненні підприємства зайняти унікальну нішу на ринку товарів та послуг. Вона здатна заохочувати нетипову цільову аудиторію зі значною кількістю потреб. Цей вид стратегії є характерним для організації, яка прагне якомога швидше досягти успіху, використовуючи для цього власні доступні ресурси та потенціал.

Традиційна стратегія найбільше притаманна для ресторанного бізнесу, оскільки її застосування не передбачає постійного оновлення продуктів чи послуг, а також пошуку нових технологій. Для цього виду стратегії характерним є вдосконалення вже існуючої бази продуктів та послуг, покращення сервісу, а також задоволення потреб споживачів. [12]

Розглянувши загальноприйняті класичні види інноваційної стратегії, пропонуємо порівняти їх з більш сучасними класифікаціями. Це допоможе зрозуміти яких змін зазнав аналіз інноваційної стратегії на основі функціонування підприємств сьогодення. Для цього проаналізуємо іноземні джерела.



*Рис. 1.3 Види інноваційної стратегії іноземними джерелами*

*Джерело: складене автором на основі [13]*

Детально розглянемо специфіку кожної з наведених на Рис 1.3 стратегій.

Ці стратегії повинні містити:

- аналіз конкурентного та технологічного середовища;
- зовнішні виклики та можливості;
- відмінні переваги.

Проактивна інноваційна стратегія, як правило, має чітку орієнтацію на дослідження. Її використовують організації, які є лідерами на ринку. Вони отримують доступ до нової інформації з великої кількості джерел і постійно ризикують.[38] Проактивна стратегія передбачає використання таких інновацій, як:

- радикальні – викликають прориви, які змінюють характер продуктів та послуг.
- поступові – використовують постійні технологічні зміни, що призводять до покращення якості продуктів та послуг.

Активні інноваційні стратегії полягають у роботі зі вже існуючими технологіями на звичному ринку. Компанії, які використовують цей підхід, також мають доступ до великої кількості інформаційних джерел знань, а їх ризики, зазвичай, середні або низькі. Ця стратегія характерна використанням переважно поступових інновацій у розвитку організації. А ось компанії з пасивними інноваційними стратегіями чекають, коли змін будуть вимагати споживачі товарів або послуг. [13]

Стратегію реактивної інновації використовують підприємства, які є послідовниками та схильні до «очікування», оскільки готові лише до мінімальних ризиків. Для цієї стратегії характерним є копіюванням перевірених інновацій. [32]

Порівнявши класичні та актуальні види стратегій можна зробити висновок, що класифікації досить схожі між собою і зазначають однакові особливості кожної зі стратегій. Як українські (Геник О., Ковтун О., Семенюк О., Дідченко О., Ткачук А., Чаплай І.), так й іноземні (Фрімен Х., Доджсон М., Солтер А., Кац В., Річардс Р.) науковці визначають інноваційні стратегії дуже подібно один до одного, що дає підстави вважати класифікації достеменно правильними.

Підсумовуючи аналіз понять та видів за різноманітними джерелами та дослідженнями, можемо говорити про те, що інноваційна стратегія в умовах постійного стрімкого розвитку ресторанного бізнесу є найважливішою складовою для створення потенційно успішного та прибуткового підприємства. Раціональна оцінка впливу інновацій на робочий процес значно покращує продукти та послуги ресторанного бізнесу. Організації, що нехтують змінами на ринку ризикують втратити попит на власні послуги, що призведе до зменшення прибутку, втрати конкурентоспроможності. Оскільки сучасні споживачі прагнуть до нового продукту та покращеного сервісу, ви можете дати їм те, що вони хочуть лише завдяки застосуванню інновацій. Без постійного аналізу ділового середовища, організація обов'язково зазнає занепаду.

## 1.2. Особливості формування інноваційної стратегії

Формування інноваційної стратегії на підприємстві вимагає застосування системного підходу до процесу розробки інноваційної моделі. Необхідним є також створення сприятливих умов для вирішення організаційних моментів, пов'язаних з управлінням інноваціями та реалізації плану дій.

Інноваційну стратегію слід створювати відповідно до алгоритму, який здатен забезпечити черговість дій та логічний взаємозв'язок між елементами стратегії. Також при формуванні інноваційної стратегії потрібно чітко та максимально правильно визначити, які цілі має на меті підприємство. [39]

Процес формування стратегії може викликати певні суперечності між основною діяльністю організації та її науково-технічним потенціалом, як от: недостатня обізнаність керівництва у інноваційному потенціалі підприємства, невідповідність цілей та бюджету на їх досягнення, розбіжності між цілями інноваційного розвитку та витратами на їх досягнення.

Існують дієві методи, що здатні запобігти виникненню суперечностей:

- активна розробка рішень із розвитку інноваційної стратегії підприємства шляхом залучення висококваліфікованих кадрів;
- виділення коштів на дослідження та впровадження інноваційних розробок;
- аналіз ефективності нововведень шляхом залучення компетентної експертної групи.

Досить часто на підприємствах негативно ставляться до управління інноваційним розвитком. Причинами недовіри до створення інноваційної стратегії можуть слугувати:

- неготовність керівництва до суттєвих змін та перетворень у процесі роботи;

- недостатній рівень обізнаності у зовнішніх та внутрішніх факторах функціонування підприємства;
- недовіра до стратегічних змін керівництва та персоналу, що пов'язана з невдалим досвідом впровадження інновацій у минулому;

Слід зазначити, що саме чітко розроблений план інноваційного розвитку дає змогу вдосконалити та узгодити дії на підприємстві, створити умови для підвищення кваліфікації персоналу, забезпечити постійне збагачення корпоративної інформаційної бази, а також підвищити контроль за діяльністю усіх процесів в організації. [15].

Також для формування якісної стратегії, підприємство оцінює ефективність власної інноваційної діяльності, розробляє план дій для розвитку. Інноваційна політика ресторану враховує особливості сфери обслуговування, щоб забезпечити реалізацію стратегії. За аналізом різноманітних джерел, а також на основі власних спостережень, можна запропонувати наступні етапи, для визначення особливостей формування інноваційної стратегії:

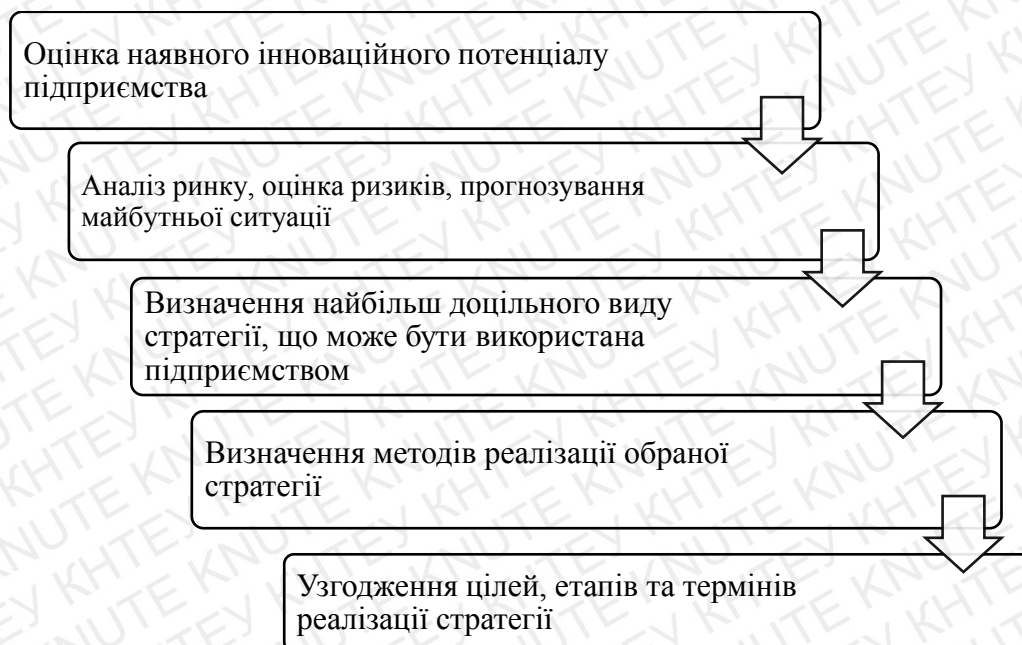


Рис. 1.4 Особливості формування інноваційної стратегії

*Джерело: складене автором на основі [16]*

Наведена схема може бути вдало застосована при розробці власної інноваційної стратегії, якщо чітко виконати кожен з етапів формування особливостей. Відстежуючи прогрес за допомогою ключових показників, ви можете поступово переходити до наступного етапу планування. Це допоможе закладу ресторанного бізнесу всебічно оцінити інноваційний потенціал та на основі досліджень розробити принципово нову концепцію розвитку інноваційної стратегії закладу.

Отже, недотримання інноваційних тенденцій може суттєво загрожувати конкурентоспроможності закладу, оскільки ринок продовжує постійно розвиватися. Особливість формування інноваційної стратегії перш за все полягає у отриманні переваги над підприємствами, які надають такі ж послуги, або продають подібні товари. Сфера послуг сьогодні завжди зазнає змін, і ті заклади, що визнають ці зміни, мають перевагу над тими, що не змінюються. [37]

### **1.3. Важливість застосування інноваційної стратегії на підприємстві**

Стратегія та інновації настільки тісно пов'язані між собою, що важко зрозуміти, де починається одне, а закінчується інше. Найважливішим є те, що процеси розробки стратегії та процеси виявлення та задоволення потреб споживачів завжди тісно поєднані між собою.

Розробка стратегії - це не просто план та встановлення бюджету на його виконання, а інновації - лише зосередження на створенні нового продукту чи послуги. Сутність створення інноваційної стратегії полягає в тому, щоб допомогти керівництву компанії побачити і зрозуміти зв'язок між цими двома процесами. [36]

Інновація бренду є важливою складовою корпоративної стратегії. Завдяки стратегічному плануванню інновації бренду допомагають підприємствам реалізовувати нові маркетингові проекти. Інновації

виховують нові ідеї, заохочують до творчості, а також допомагають організаціям вийти на новий вищий рівень розвитку. При належному плануванні інноваційної стратегії, керівники та персонал підприємства можуть успішно та стабільно просувати власні продукти та послуги. Демонструючи споживачам інновації, підприємці можуть сприяти уявленню про те, що вони виробляють унікальні нові продукти та послуги. [38]

Інноваційна стратегія є суттєвою складовою більш ширшої маркетингової стратегії підприємства; вона підкреслює цінність, унікальні якості його продукції та послуг. Важливість інноваційної стратегії є значною, оскільки на ринку ресторанного бізнесу, де нові концептуальні заклади з'являються майже щодня, новаторські продукти та послуги є головним фактором для залучення споживачів.

Дослідження 2015 року, проведене фірмою з дослідження ринку Lab42 підтверджує цю теорію, показуючи, що для 84% опитаних споживачів мірою або дуже важливо, щоб продукт був інноваційним. Тож пропонуємо більш детально розглянути дослідження Lab42 приведені у Таблиці 1.3, у якому можна відслідкувати, скільки споживачів та як багато вони готові платити за інновації у певній індустрії.

*Таблиця 1.3*

### **Готовність споживачів платити за інноваційні продукти та послуги**

<b>Індустрія</b>	<b>Відсоток споживачів, що готовий платити на 10% більше</b>	<b>Відсоток споживачів, що готовий платити на 11-20% більше</b>	<b>Відсоток споживачів, що готовий платити на 20+% більше</b>	<b>Загальний відсоток</b>
Електроніка	42	15	26	83
Авто	42	14	19	75
Ресторани	42	15	12	71
Одяг	43	12	15	70
Здоров'я та краса	42	10	13	65
Готелі	41	11	12	64
Подорожі	38	11	11	60

*Джерело: складено та перекладено автором на основі [17]*

З наведеного вище дослідження можемо впевнено говорити про те, що споживачі готові платити більше за новий або удосконалений продукт чи послугу. Особливо слід звернути увагу на те, що ресторанний бізнес показує доволі високий відсоток, поступаючись лише таким промисловим гігантам, як електроніка або автомобілі.

Іншою важливою складовою для оцінки інноваційної стратегії підприємства споживачем є ті фактори, які впливають на відгуки. Розглянемо ще одне дослідження Lab42 наведене у Таблиці 1.4, в якому споживачам було запропоновано оцінити рушії інновацій.

*Таблиця 1.4*

### **Оцінка рушіїв інновацій на підприємстві**

<b>Чинники, що впливають на оцінку інноваційної стратегії</b>	<b>Відсоток</b>
Впровадження нових ідей	48%
Прислухання до споживачів	33%
Удосконалення вже існуючих продуктів та послуг	33%
Пропозиція унікальних продуктів та послуг	33%
Пропозиція відмінного сервісу	28%
Технології	28%

*Джерело: складено та перекладено автором на основі [17]*

Аналізуючи результати опитування, можемо побачити, що такі чинники як «Впровадження нових ідей», «Прислухання до споживачів», «Пропозиція унікальних продуктів та послуг» і «Удосконалення вже існуючих продуктів та послуг» очолюють список. Споживачі розуміють, що інновації керуються підприємствами, які прислухаються до людей; розуміють їх потреби та швидко на них реагують; продовжують вдосконалювати поточні продукти та послуги.

Таким чином, інновації мають ключовий вплив на купівельну поведінку. Ці дослідження демонструють, що новизна є одним із основних чинників поведінки споживачів. Однак підхід споживачів до нового стає все більш витонченим, тому закладам необхідно виховувати культуру постійного вдосконалення, щоб виправдати ці очікування.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ОАЗИС» М.РОМНИ, СУМСЬКА ОБЛ.

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Досліджуваний об'єкт ресторанного бізнесу – ресторан «Оазис» знаходиться у місті Ромни Сумської області за адресою бульвар Шевченка, 8а. Локація ресторану знаходиться в центрі міста поруч з найбільшим міським парком. «Оазис» функціонує вже близько 20 років, що робить його одним з найбільш відомих закладів міста. Краще ознайомитися з досліджуваним об'єктом пропонуємо шляхом визначення основних параметрів ресторану в Таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна характеристика ресторану «Оазис»

Показник	Пояснення
Період функціонування на ринку	20 років
Кухня	Українська, європейська
Загальна площа ресторану	180 м <sup>2</sup>
Площа приміщень залів, що обслуговуються	120 м <sup>2</sup>
Кількість місць	За звичайного обслуговування – 67 За функціонування літнього майданчика - 78 За бенкетного обслуговування – 100
Організаційно-правова форма	Фізична особа підприємець
Кількість працівників	22
Склад приміщень	Заготівельний цех, холодний цех, гарячий цех, вестибюль, аванзал, гардероб, зала, банкетна зала, літній майданчик, чоловічі та жіночі вбиральні.
Види послуг	Харчування, виготовлення та реалізація кулінарної продукції, організація споживання й обслуговування, організація бенкетів, організації дозвілля.
Тип обслуговування	Обслуговування офіціантами (повносервісний)
Основна спрямованість ресторану	Організація бенкетів, обслуговування гостей

*Джерело: складене автором*

Одразу після огляду основних аспектів характеристики ресторану «Оазис» пропонуємо розглянути стан виконання виробничої програми за останні три роки, наведений у Таблиці 2.2, що сформує розуміння про функціонування ресторану.

Таблиця 2.2

### Виконання виробничої програми за останні три роки

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середня кількість відвідувачів за день	135	180	158
Час роботи ресторану, год.	10	12	12
Середній час перебування гостя в закладі, год.	1,5	2	2
Розрахункова оборотність місць, чол.	2	2,7	2,3
Максимально можлива денна кількість гостей	446	402	402
Коефіцієнт використання пропускної спроможності, %	0,3	0,45	0,4
Середній чек, грн	250	300	280
Відсоток рентабельності	20,9	28,9	28
Кількість бенкетів	96	162	112

*Джерело: складене автором*

Отже, проаналізувавши дані, наведені у таблицях вище, може говорити, що ресторан «Оазис» у місті Ромни є середньостатистичним рестораном зі звичним типом обслуговування. Основна діяльність ресторану зосереджена на традиційному обслуговуванні гостей. Кількість бенкетів майже завжди перевищує 100-150 заходів на рік, а це означає, що майже половину часу функціонування ресторану займає саме їх організація. Середній час перебування гостя ресторанні майже 2 години, що свідчить про те, що у ресторані панує приємна атмосфера і це змушує людей залишатися у закладі довше.

Середня кількість відвідувачів закладу за день складає в середньому 150 осіб при умові максимально можливої денної кількості гостей у кількості більше 400 осіб.

Слід зазначити, що максимально можлива кількість відвідувань закладу ресторанного господарства досягається за повної заповненості місць гостями постійно впродовж робочого дня, тижня та року. Максимально можлива кількість відвідувачів була ( $N_{\max}$ ) розрахована за формулою:

$$N_{\max} = \frac{n \times F_d \times g}{t},$$

де  $n$  – кількість місць для обслуговування в закладі;

$F_d$  – кількість днів, за який здійснюється розрахунок;

$g$  – тривалість робочого дня ресторану;

$t$  – середній час перебування гостя в закладі. [34]

Було також визначено коефіцієнт ступеню фактичного заповнення місць у ресторану за формулою:

$$k_n = \frac{N_\phi}{N_{\max}},$$

де  $N_\phi$  – фактична кількість гостей за день;

$N_{\max}$  – максимально можлива кількість гостей за день. [34]

Оскільки коефіцієнт ступеню фактичного заповнення вже на рівні 0,5 можна вважається високим, можемо говорити про те, що ресторан «Оазис» має середній коефіцієнт та є, наразі, не дуже потужним конкурентом на ринку ресторанних послуг міста Ромни.

Також був визначений такий важливий показник, як розрахована оборотність місця, що можна розрахувати за формулою:

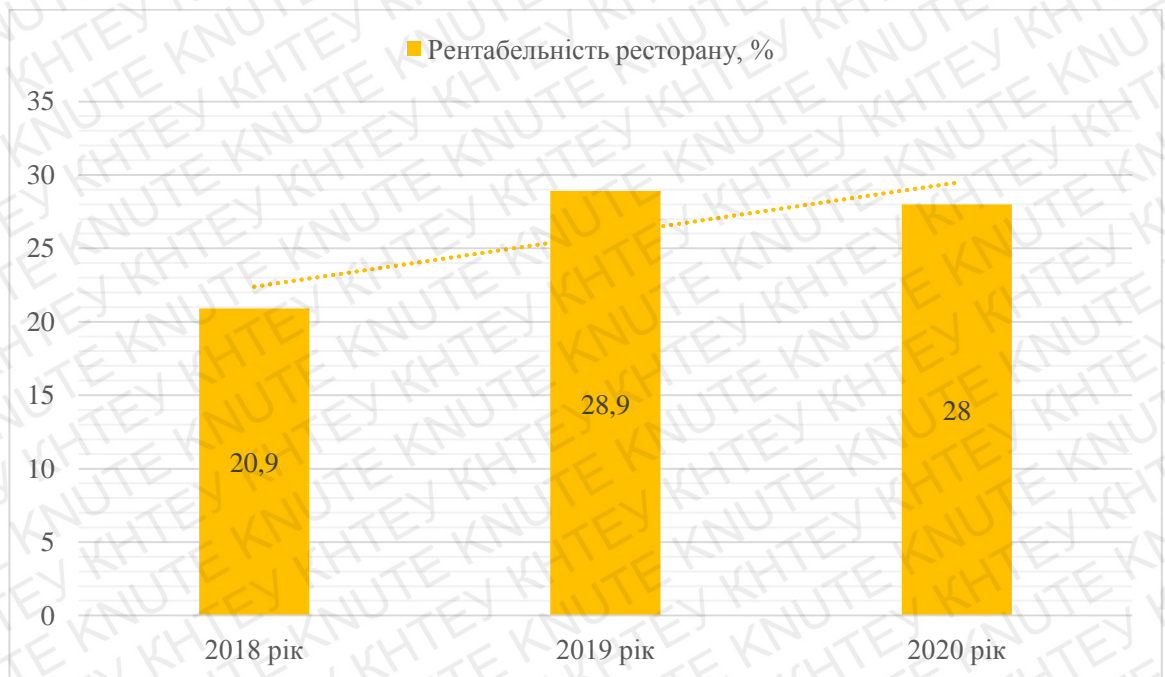
$$O = \frac{N_\phi}{n},$$

де  $N_\phi$  – фактична кількість гостей;

$n$  – кількість місць в ресторані. [34]

Варто зазначити, що оборотність стола для ресторану такого типу, як «Оазис» тримається на рівні 2-4 посадок на день.

Показник рентабельності ресторану «Оазис» був визначений як співвідношення чистого прибутку до суми витрат закладу. З наведеної вище Таблиці 2.2. спостерігаємо досить нестабільну динаміку, яка наглядно продемонстрована на Рис.2.1.



*Рис.2.1. Динаміка рентабельності ресторану «Оазис»*

*Джерело: складене автором*

Тож, в цілому показники досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу «Оазис» тримаються на середньому рівні. Їх не можна назвати низькими, оскільки для невеликого міста Ромни, Сумської обл., такі показники є досить непоганими, але і високими такі показники вважати не можна. Це свідчить про неповне та не завжди доцільне використання ресурсів ресторану. Незважаючи на те, що ресторан продовжує функціонувати з наведеним рівнем показників, це створює певний ряд проблем для подальшого успішного функціонування закладу. Також наведені показники свідчать про нестабільність зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на роботу закладу.

Для більш поглибленого визначення аспектів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану в системі стратегічного управління пропонуємо застосувати загальновідомий SWOT-аналіз, де можна спостерігати основні аспекти формування роботи ресторану.



*Рис 2.2. SWOT-аналіз ресторану «Оазис»*

Проведення SWOT-аналізу продемонструвало нам сильні та слабкі сторони ресторану, а також допомогло оцінити можливості і загрози, що притаманні для закладу. З вихідних даних Рис. 2.2. можемо виявити, що досліджуваний суб'єкт ресторанного бізнесу має як низку переваг, так і низку недоліків, які можна визначити з особистих досліджень та якісних опитувань. Пропонуємо більш поглиблено вивчити їх з вихідних даних Таблиці 2.3 та Таблиці 2.4.

*Таблиця 2.3*

### Переваги ресторану «Оазис»

Перевага	Пояснення
Місцезорозташування	Ресторан знаходиться в центрі міста поруч з центральним парком та великим стадіоном. Також поруч розташовані місцеві визначні місця, на фоні яких постійно

	фотографуються жителі та гості міста. Щодня тут проходить значна кількість людей. Тому ресторан постійно потрапляє в поле зору, що є значущим аспектом у встановленні попиту на продукти та послуги закладу.
Ім'я та обізнаність	«Оазис» існує вже майже 20 років. За цей час заклад обзавівся великою кількістю постійних гостей та виборів ім'я найвідомішого закладу у місті. Він перевірений роками, тому не дивно, що досить багато споживачів обирають його знову і знову, а також радять знайомим та друзям.

*Продовження таблиці 2.3*

<b>Перевага</b>	<b>Пояснення</b>
Бенкетна спеціалізація	Ресторан найчастіше спеціалізується саме на обслуговуванні бенкетів. Тут звикли святкувати весілля, випускні вечори, дні народження та ін., тому дати на бенкети бронюють задовго до події.
Зовнішній вигляд	«Оазис» виглядає досить сучасно. Незважаючи на те, що ресторан функціонує вже близько 20 років, тут постійно оновлюється інтер'єр, а також устаткування. Оформлений у теплих пастельних тонах. Ресторан включає 2 зали для обслуговування гостей, а влітку тут функціонує літній майданчик
Кухня та бар	Меню ресторану включає близько 70 позицій, включаючи напої. Їжа тут справді смачна та колоритна. Гості зазвичай дуже задоволені смаковими якостями страв та напоїв.

*Джерело: складене автором*

З наведеної вище інформації, можемо зробити висновок, що ресторан «Оазис» є доволі популярним закладом міста з вдалим місцезнаходженням та значною базою постійних споживачів. Але досліджуваний заклад ресторанного бізнесу має також і недоліки, які слід описати нижче для проведення об'єктивного аналізу роботи підприємства.

*Таблиця 2.4*

**Недоліки ресторану «Оазис»**

<b>Недолік</b>	<b>Пояснення</b>
Обслуговування	Проаналізувавши відгуки на платформі Google, було виявлено, що у ресторані споживачі найчастіше невдоволені саме аспектом обслуговування. Гості часто нарікають на затримки у обслуговуванні, непрофесійність персоналу.

Швидка плинність кадрів	З особистих спостережень можна зазначити, що у закладі постійно змінюється обслуговуючий персонал, що свідчить про певні проблеми у колективі. Постійна зміна кадрів у свою чергу здатна призводити до погіршення якості сервісу.
Застаріле меню	Незважаючи на досить велику кількість позицій у меню, воно не оновлюється вже протягом кількох років. Оскільки споживачі постійно прагнуть до новинок та певних змін, застарілість меню може призвести до втрати зацікавленості гостей у споживанні продуктів та послуг закладу.

*Продовження таблиці 2.4*

<b>Недолік</b>	<b>Пояснення</b>
Зосередженість на бенкетах	«Оазис» вже довго та впевнено тримає звання бенкетного закладу, оскільки тут, як вже було зазначено раніше, найчастіше відбуються великі святкування. Але саме ця вузька спеціалізація ресторану стає визначальною для звичайного споживача, який просто хоче провести час у ресторані. Вірогідніше за все, таким споживачем буде обраний інший заклад, що найчастіше не зосереджений виключно на бенкетах.
Довготривала адаптація до змін	Заклад зазнав вже дуже багато змін за час своєї роботи, але існує проблема досить довготривалого оновлення устаткування, меню, технологій і т.д. Ресторан не дуже швидко реагує на зміни на ринку, що робить його конкурентоспроможність нижчою.

*Джерело: складене автором*

Отже, незважаючи на значну популярність закладу, ресторан має у своєму арсеналі також низку проблем, які здатні призводити до зниження попиту на продукти та послуги. Поява нових або вдосконалення вже існуючих суб'єктів ресторанного бізнесу у місті, використання застарілих технологій та процесів може стати на заваді успішному функціонуванню ресторану «Оазис».

З виявлених на основі SWOT-аналізу найвагомішою з загроз, на які можливо вплинути, вважаємо конкурентів на ринку ресторанних послуг у

місті Ромни. Пропонуємо ознайомитися з найбільш потенційно небезпечними конкурентними закладами у Таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Основні конкуренти ресторану «Оазис» у м.Ромни, Сумської обл.**

Назва закладу	Характеристика
Кафе «Харчевня»	Кухня: українська Площа: 115 м <sup>2</sup> Час роботи: 11 годин Середня кількість гостей на день: 150 Середній чек: 250 Кількість бенкетів на рік: 95

*Продовження таблиці 2.5.*

Назва закладу	Характеристика
Кафе «Кухня»	Кухня: європейська, азіатська Площа: 80 м <sup>2</sup> Час роботи: 10 годин Середня кількість гостей на день: 80 Середній чек: 350 Кількість бенкетів на рік: 50
Кафе «Катеринка»	Кухня: українська, європейська Площа: 105 м <sup>2</sup> Час роботи: 12 годин Середня кількість гостей на день: 120 Середній чек: 200 Кількість бенкетів на рік: 100

*Джерело: складене автором*

Аналіз конкурентів демонструє, що «Оазис» має схожі характеристики з опонентами на ринку ресторанних послуг міста. Це в свою чергу свідчить про те, що «Оазису» вкрай необхідно працювати над покращенням процесів роботи закладу та розробкою дієвої інноваційної стратегії, оскільки подібність закладів-конкурентів до концепції досліджуваного закладу робить «Оазис» більш уразливим. Недостатній інноваційний рівень ресторану може призвести до втрати конкурентоспроможної позиції на ринку.

Отже, стратегічний аналіз діяльності ресторану «Оазис» у м.Ромни, Сумської обл. визначає ресторан як той, що має потужну базу постійних



споживачів завдяки досить довгому терміну роботи на ринку ресторанного бізнесу у місті Ромни. Також розташування закладу в центрі міста надає йому значну перевагу перед конкурентами та при вигідному оформленні зовнішнього вигляду приміщення ресторану дозволяє отримувати додатковий попит. Але слід зауважити, що «Оазис» використовує власний потенціал не на повну потужність, про що свідчать показники, продемонстровані в Таблиці 2.2. Незважаючи на досить довге перебування на ринку ресторанних послуг міста та відоме ім'я, попит закладу має тенденцію до зниження. Як було визначено за SWOT-аналізом на Рис.2.2, конкурентоспроможність закладу теж зазнає проблем, оскільки у місті Ромни з кожним роком з'являється все більше нових та цікавих закладів ресторанного бізнесу, а також існує три потужні конкуренти (Таблиця 2.5) зі схожими параметрами та концепцією.

## 2.2. Оцінка інноваційного потенціалу ресторану

Аналіз діяльності ресторану, а також власні спостереження під час проходження практики на досліджуваному суб'єкті ресторанного бізнесу «Оазис» у м. Ромни, Сумської обл., дають підстави стверджувати, що в останні кілька років (крім 2019 року) ресторан «Оазис» використовує традиційну інноваційну стратегію, що полягає у відсутності або дуже незначній кількості технологічних та процесних змін у закладі. А це, як наслідок, призводить до поступового гальмування процесу розвитку ресторану технологічному та економічному аспектах.[33] Але варто зазначити, що інноваційна поведінка досліджуваного закладу за традиційної стратегії все одно характеризується удосконаленням вже наявних рівня сервісу, продуктів та послуг.

Найбільш доцільним джерелом оцінки інноваційного потенціалу ресторану «Оазису» вважаємо звіт про фінансові результати підприємства, оскільки саме їх вивчення допоможе чітко зрозуміти, який вплив інновації

мають на прибуток закладу. Розглянемо та порівняємо фінансові результати підприємства за 2018, 2019 та 2020 роки на основі звітів (Дод.Б, Дод.В).

Таблиця 2.6

### Динаміка основних економічних показників ресторану «Оазис»

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (2019-2018)	Темп росту (2019-2018), %	Відхилення (2020-2019)	Темп росту (2020-2019), %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	504,6	617,9	537,6	113,3	22,5	-80,3	-12,9
Інші операційні доходи	32,6	51,3	42,1	18,7	57,4	-9,2	-17,9

Продовження таблиці 2.6

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (2019-2018)	Темп росту (2019-2018), %	Відхилення (2020-2019)	Темп росту (2020-2019), %
<b>Разом доходи (2000 + 2120)</b>	537,2	669,2	579,7	132	24,6	-89,5	-13,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(316,1)	(350,6)	(297,1)	34,5	10,9	-53,5	-15,3
Інші операційні витрати	(111,8)	(143,8)	(127,6)	32	28,6	-16,2	-11,3
<b>Разом витрати(2050+2180)</b>	(427,9)	(494,4)	(424,7)	66,5	15,5	-69,7	-14,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	109,3	174,8	143,1	65,5	59,9	-31,7	-18,1
Податок на прибуток	19,7	31,5	23,6	11,8	59,9	-7,9	-25
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)</b>	<b>89,6</b>	<b>143,3</b>	<b>119,5</b>	53,7	59,9	-23,8	-16,6

Джерело: складене автором на основі Додатку Б та Додатку В

Згідно вихідних даних з Таблиці 2.6. розраховано відхилення та темп росту. Станом на 2019 рік чистий прибуток ресторану склав 143,3 тис.грн, що на 53,7 тис.грн. або 59,9% більше, ніж у 2018 році.

З власних спостережень, слід зазначити, що саме 2019 рік став проривним для ресторану у сфері інновацій, оскільки майже протягом 8 місяців менеджер та директор ресторану «Оазис» активно розробляли та

впроваджували інновації у роботу закладу. Інструменти інноваційної стратегії 2019 року пропонуємо розглянути у Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

### Інноваційна стратегія ресторану «Оазис» 2019 року

Інструмент	Конкретні заходи	Результат
Модернізація технічного оснащення	Оновлення матеріально-технічної бази підприємства шляхом закупки нового оснащення для кухні та бару закладу.	Пришвидшено роботу кухні; скорочено час очікування страв; підвищено рівень вдовolenості споживачів.
Соціальні медіа	Створення та активне просування сторінки у соціальній мережі Instagram; поширення інформації про заклад та його товари/послуги.	До сторінки закладу долучено понад 1000 людей; досягнутий високий рівень комунікацій зі споживачами.

*Продовження таблиці 2.7.*

Інструмент	Конкретні заходи	Результат
Інтер'єрне планування	Оновлення умеблювання закладу, осучаснення зовнішнього вигляду.	Збільшений рівень задоволення споживачів; підвищений попит на заклад; збільшена кількість бронювань.
Розширення площі для обслуговування	Створення літнього майданчика на території закладу.	Підвищено попит на товари та послуги ресторану; збільшено рівень зацікавленості гостей; збільшено відсоток завантаженості закладу; підвищено рівень доходу.
Розширення асортименту послуг	Впровадження в меню кальянів; створення нового танцювального майданчика.	Залучено велику кількість молодих споживачів; збільшено попит на продукти та послуги ресторану; підвищено рівень доходу.
Управління якістю обслуговування	Проведення тренінгів з якості обслуговування раз на 3 місяці.	Покращено рівень сервісу ресторану; вдовolenі споживачі; підвищено середню оцінку відгуків на платформі Google.

*Джерело: складене автором*

Тож, можемо зробити висновок, що інноваційна стратегія 2019 року дала змогу «Оазису» збільшити попит на свої продукти та послуги, покращити власну конкурентоспроможність і, як наслідок, значно підвищити дохід підприємства.

Порівнявши 2019 та 2020 роки, можемо побачити, що прибуток має тенденцію до зниження. Чистий прибуток ресторану «Оазис» у 2020 році

склав 119,5 тис.грн., що на 23,8 тис.грн, або на 16,6% менше, ніж чистий прибуток у 2019 році.

Причиною такого спаду прибутковості ресторану, імовірно, є світова пандемія COVID-19. На жаль, величезна кількість підприємців зіткнулася з низкою обмежень у роботі закладів харчування у зв'язку з поширенням коронавірусу. Особливо постраждав середній та малий бізнес, а оскільки «Оазис» - суб'єкт малого бізнесу у невеликому місті, погіршення епідеміологічних умов однозначно стали рушійним фактором, що знизив прибуток підприємства. Але слід також звернути особливу увагу на те, що пандемія вимагала від підприємців швидкого реагування на зміни, а також швидкої адаптації до нових правил на ринку. Саме тут необхідною складовою нормального функціонування підприємства мала стати вдала та детально продумана інноваційна стратегія, що пристосована до епідеміологічної ситуації. З власних спостережень, керівництву не вдалося вчасно та успішно відреагувати на зміни на ринку, тому значна частина доходу була втрачена. Ресторан не розробив певні акційні пропозиції, не створив відділ доставки та припинив активне ведення комунікації зі споживачами у соціальних мережах. У результаті, зацікавленість у послугах та продуктах закладу була частково втрачена.

Для порівняння дій 2019 року та бездіяльності станом на сьогодні пропонуємо розглянути Таблицю 2.8., у якій продемонстровано, які інструменти інноваційної стратегії, розробленої у 2019 році, зараз використовуються, а які давно не працюють.

*Таблиця 2.8*

### **Наявна інноваційна стратегія ресторану «Оазис»**

<b>Інструмент</b>	<b>Конкретні заходи</b>	<b>Результат</b>
Модернізація технічного оснащення	На сьогодні не використовується.	Застарівання наявної матеріально-технічної бази; зниження темпів роботи закладу; зниження рівня вдовolenості споживачів.
Соціальні медіа	Ведення сторінки у соціальній мережі Instagram; поширення	Утримання наявної аудиторії на сторінці; підвищення попиту на заклад.

	інформації про заклад та його товари/послуги.	
Інтер'єрне планування	На сьогодні не використовується.	Зниження рівня вдовolenості споживачів.
Розширення площі для обслуговування	На сьогодні не використовується.	Підтримування діючого рівня завантаженості місць.
Розширення асортименту послуг	На сьогодні не використовується.	Зменшення попиту на продукти та послуги ресторану; зниження рівня доходу.
Управління якістю обслуговування	Проведення тренінгів з якості обслуговування раз на 3 місяці.	Покращення рівня сервісу ресторану; вдовolenі споживачі; підвищення середню оцінку відгуків на платформі Google.

*Джерело: складене автором*

Отже, після успішних заходів інноваційної стратегії 2019 року, тенденція розвитку інновацій у закладі знизилася. Після 2019 року нова інноваційна стратегія у закладі не розроблялася. Наразі у ресторані «Оазис» прослідковується занепад інноваційного потенціалу, а з 6 працюючих інструментів інноваційної стратегії 2019 року, наразі підтримують своє функціонування лише 2. Ресторан зазнав збитків та зниження попиту.

Проаналізувавши звіти про фінансову діяльність підприємства за останні 3 роки, а також застосувавши метод власних спостережень, можна зробити висновок, що активне використання інновацій здатне неабияк підвищити дохід ресторану, тоді як занепад інновацій та не адаптивність до змін безсумнівно призводить до спаду як прибутку, так і попиту закладу.

За дослідженнями, які були проведені у розділі 1, виявилось, що інноваційна стратегія є одним з найважливіших складових, які формують сильні сторони суб'єкта ресторанного бізнесу, роблять заклад конкурентоспроможним та сприяють збільшенню прибутку.

Для оцінки ставлення персоналу до інноваційного потенціалу ресторану «Оазис» було проведено опитування за участі 22 членів колективу (таблиця 2.9) станом на 2021 рік. Пропонуємо детально ознайомитися з результатами опитування персоналу та керівництва закладу, що були отримані методом анкетування.

Таблиця 2.9

**Результати опитування персоналу «Оазис»**

<b>Питання</b>	<b>Відсоткове співвідношення відповідей</b>
Чи є інновації необхідними для ресторанного бізнесу?	Так – 91% Ні – 9%
Чи вважаєте Ви, що «Оазис» постійно впроваджує інновації?	Так – 27,3% Ні – 72,7%
На Вашу думку, актуальна інноваційна стратегія ресторану є вдалою?	Так – 18,2% Ні – 81,8%
Чи нарікають гості закладу на недостатній розвиток інновацій?	Так, часто – 27,3% Так, інколи – 40,9% Ні, ніколи – 31,8%

*Продовження таблиці 2.9.*

<b>Питання</b>	<b>Відсоткове співвідношення відповідей</b>
У якому з перелічених років, на Вашу думку, інновації застосовувалися найбільш вдало ? 1) 2018 2) 2019 3) 2020	1) 2018 – 0 2) 2019 – 88,9% 3) 2020 – 11,1%

*Джерело: складене автором на основі опитування*

З результатів опитування, наведеного вище, можна зробити наступні висновки:

1) значна частина персонал ресторану, а саме 91% вважає, що інновації є вкрай необхідними для росту та розвитку ресторанного бізнесу. З усного опитування слід також зауважити, що колектив певен в тому, що ресторани повинні постійно розробляти нові та креативні товари та послуги, які залучатимуть і надихатимуть споживачів.

2) респонденти у переважній більшості (72,7%) вважають хибним твердження про те, що «Оазис» постійно впроваджує інновації. Співробітники зауважують, що ресторан давно потребує оновлення інноваційної політики та залучення кваліфікованих кадрів з питань розвитку закладу.

3) інноваційну стратегію ресторану колектив теж не може назвати вдалою. Працівники закладу зазначають, що для закладу їхнього рівня вдало функціонуюча стратегія є основним чинником отримання кращого прибутку та залучення нових споживачів.

4) основна частина опитаних членів колективу погоджується з тим, що відвідувачі час від часу скаржаться на недостатню адаптованість закладу до змін на ринку. З особистих спостережень, здобутих на практиці у закладі, слід зазначити, що гості все частіше говорять про те, що «Оазис» втрачає свою унікальність. Говорять споживачі також і про те, що поява нових закладів ресторанного бізнесу у місті ставить під сумнів їх бажання повертитися до «Оазису», де вже давно не впроваджували зміни. Це свідчить про послаблення конкурентоспроможності закладу.

5) спираючись на динаміку основних економічних показників ресторану (таблиця 2.6), респондентам було запропоновано обрати найбільш вдалий інноваційний рік для ресторану. Очікування щодо результату відповідей на це запитання справдилося, оскільки майже 90% персоналу заявили про те, що 2019 рік був проривним у інноваційному аспекті. Можна сміливо говорити про пов'язаність вдалої інноваційної стратегії та швидких темпів зростання доходу підприємства. З усного опитування вдалося дізнатися, що у 2019 році завантаженість ресторану була надвисокою, гості були дуже вдоволені нововведеннями, а приріст нових споживачів був значним.

Отже, наведені результати опитування співробітників ресторану «Оазис» щодо інноваційного потенціалу закладу свідчать про значні дефекти у сьогочасному функціонуванні закладу. Недосконала система розвитку призводить до поступової втрати постійних споживачів, а також попиту на продукти і послуги закладу в цілому.

Для поглибленого вивчення проблематики інновацій у ресторані «Оазис» особливо необхідно брати до уваги думку та ставлення до інновацій споживачів закладу. Саме тому, під час проходження практики, мною було

запропоновано пройти анкетування відвідувачам ресторану. Кількість опитаних склала 53 особи.

Таблиця 2.10

### Результати опитування відвідувачів ресторану «Оазис»

Питання	Відсоткове співвідношення відповідей
На Вашу думку, інновації є важливим аспектом у функціонуванні ресторану?	Так – 88,7% Ні - 11,3%
Чи вважаєте Ви, що «Оазис» постійно оновлюється та розвивається?	Так – 28,3% Ні – 71,7%

Продовження таблиці 2.10.

Питання	Відсоткове співвідношення відповідей
Який ресторан Ви скоріше відвідаєте? 1) той, що ніяк не оновлюється, але перевірений часом; 2) перевірений часом та схильний до постійного розвитку; 3) невідомий, але з принципово новим концептом страв та послуг.	1) 15,1% 2) 60,4% 3) 24,5%
Чи важливо для Вас, щоб інтер'єр та обладнання закладу постійно оновлювалося?	Так – 83% Ні – 17%
Чи згодні Ви, що меню ресторану необхідно урізноманітнити?	Так – 96% Ні – 4%
Чи важливо для Вас, щоб соціальні мережі ресторану велися активно?	Так – 94,3% Ні – 5,7%
Чи готові Ви платити більше за цікаві нововведення у ресторані?	Так – 58,7% Ні – 41,3%

*Джерело: складене автором на основі опитування*

Результати опитування споживачів продуктів та послуг ресторану «Оазис» дають змогу дійти наступних висновків:

- 1) майже 90% відсотків респондентів вважають фактор інновацій справді необхідним для успішної роботи закладу.
- 2) доволі тривожним є відсоток відповідей на питання, щодо постійного оновлення ресторану. Споживачі не вважають, що «Оазис» саме той заклад,



який часто впроваджує інновації задля розвитку закладу. Гості також нарікають на застарілий асортимент позицій в меню.

3) з наведеного переліку закладів, було виявлено, що споживачі найчастіше готові відвідувати вже знайомі заклади, які адаптуються під зміни на ринку; постійно впроваджують новинки. Готові споживачі також відвідувати принципово нові місця з незвичним концептом, який здатен зацікавити та вразити. А ось найменший відсоток належить закладам, що не оновлюються, але перевірені часом. Гості говорять про те, що за такої великої кількості конкурентів, інтерес до вже звичних застарілих закладів зникає.

4) для переважної кількості опитаних гостей закладу вкрай важливим є постійне покращення зовнішнього вигляду, а також обладнання підприємства. Особливо цінують сучасні споживачі рівень комунікацій у соціальних мережах. Зазначають також, що саме активне оновлення актуальної інформації про заклад, а також різноманітний контент формує інтерес до відвідування ресторану.

5) майже усі гості ресторану вважають меню ресторану не актуальним та не достатньо адаптованим під потреби сучасного споживача. Часто нарікають на одноманітність. Респонденти зазначають, що «Оазис» вже давно потребує оновлення асортименту позицій у меню.

6) 58,7% респондентів готові платити за інновації у роботі суб'єктів ресторанного бізнесу. Сучасні споживачі прагнуть до систематичних змін у закладах харчування, оскільки вразити гостей стало вже не так легко, як це було раніше за більш низького рівня конкуренції.

Проаналізувавши відповіді гостей ресторану «Оазис», можемо говорити про гостру необхідність створення досконалої та справді працюючої інноваційної стратегії. Ресторан почав втрачати популярність, яка була набута роками, що в свою чергу призвело до зниження попиту, зацікавленості та прибутку.

### 2.3. Ефективність реалізації інноваційної стратегії ресторану

З досліджень, наведених у пунктах 1 та 2 другого розділу роботи, очевидним є факт, що досконале планування інноваційної стратегії ресторану «Оазис» у 2019 році призвело до зростання попиту на заклад, про що свідчить значне збільшення прибутку. Аналіз ключових інструментів для успішної реалізації стратегії, а також ознайомлення з заходами по втіленню стратегії у функціонування закладу (на основі Таблиці 2.7.), дає усі підстави вважати тогочасний інноваційний потенціал закладу доволі високим та таким, що здатен значно вплинути на позитивну динаміку основних економічних показників.

Пропонуємо переглянути наочну демонстрацію зміни кривої прибутку в період з 2018 року по 2020 рік на Рис 2.3., щоб пересвідчитися якого рівня змін зазнав прибуток досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу «Оазис».

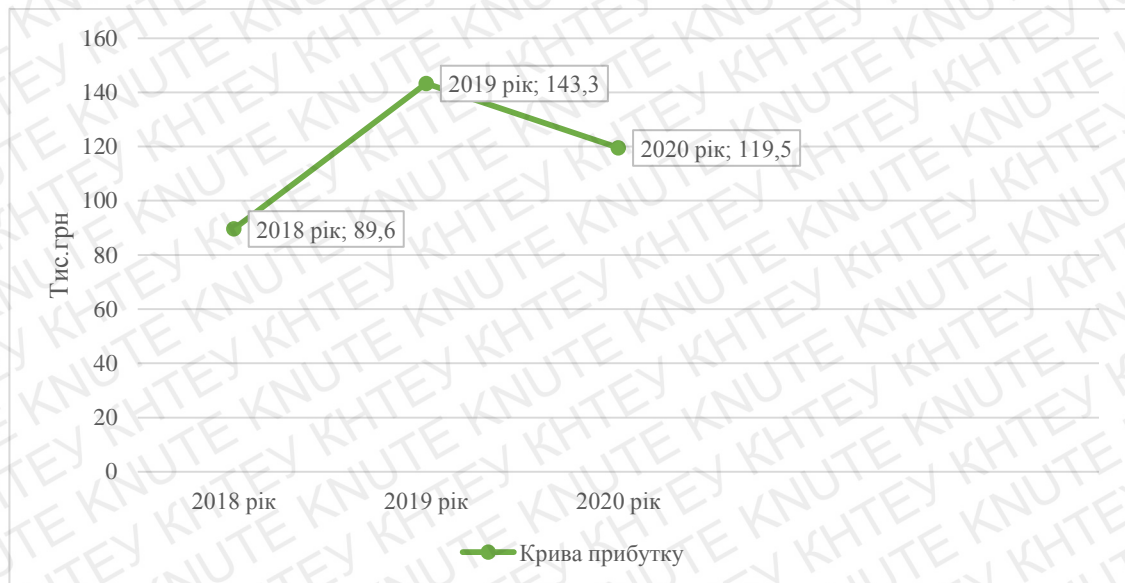


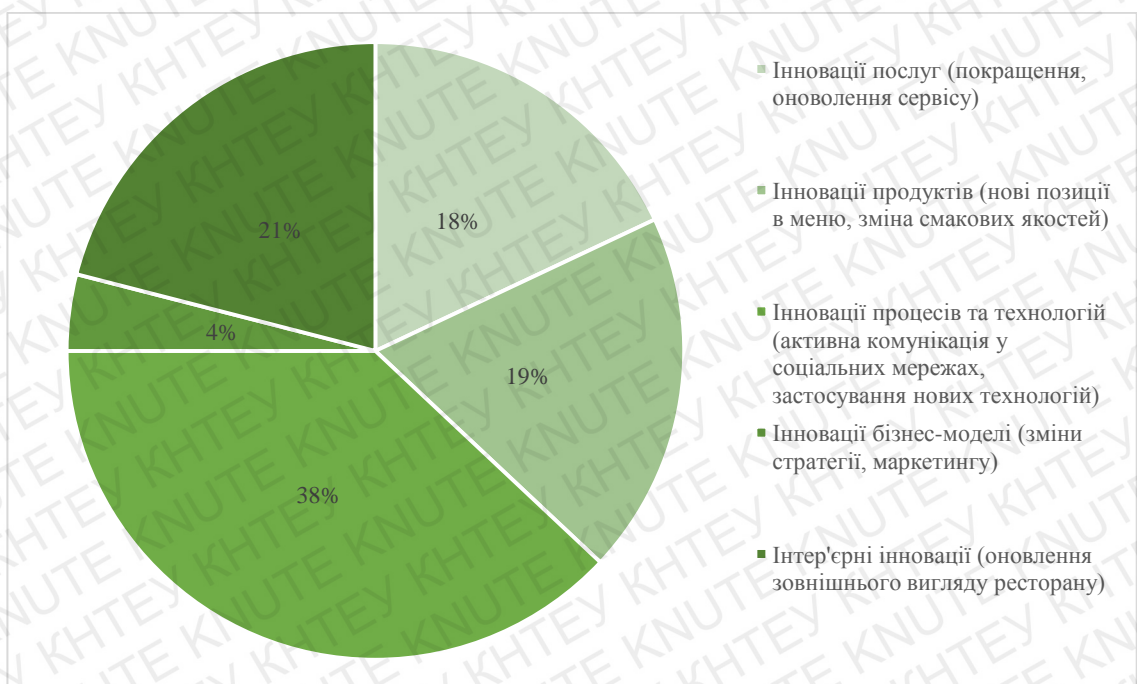
Рис 2.3. Зміна кривої прибутку ресторану «Оазис»

Джерело: складене автором

Проаналізувавши наведену діаграму, чітко розуміємо, як вплив інновацій здатен суттєво змінити стан справ у ресторані, тож слід суб'єктам ресторанного підприємництва необхідно весь час слідкувати за ринком

інновацій та впроваджувати нові стратегічні дії для розвитку власного бізнесу.

Ефективність інноваційної стратегії також залежить від того, які інноваційні складові приваблюють споживачів індустрії закладів харчування. На основі опитування, проведеного серед 87 відвідувачів ресторану «Оазис» під час проходження практики, пропонуємо розглянути наведену нижче діаграму, яка демонструє, яким компонентам інноваційної стратегії надають найбільшу перевагу респонденти, а також показує відсоткове співвідношення відповідей.



*Рис 2.4. Відсоткове співвідношення популярності компонентів інноваційної стратегії ресторану «Оазис»*

*Джерело: складене автором*

Аналіз вихідних даних дає нам змогу оцінити вплив кожного з інноваційних чинників, що формує ефективність впровадження інноваційної стратегії рестораном «Оазис» у 2019 році.

Головні висновки опитування наступні:

- найбільшу частку зацікавленості споживачів формують інновації процесів та технологій, а саме активна комунікація з гостями закладу у

соціальних мережах, створення потенційно привабливого контенту для залучення аудиторії, інформаційне збагачення Інтернет-ресурсів ресторану, оновлення технічної та технологічної бази підприємства. Не дивно, що 38% зі 100% респондентів обрали саме цей варіант відповіді, оскільки сучасний світ повністю залежний від Інтернет-технологій, а найбільш успішні маркетингові кампанії проводяться саме за використання медійного простору.

- 21% гостей «Оазису» вважає оновлення зовнішнього вигляду ресторану досить привабливою ініціативою, оскільки набагато приємніше знаходиться у закладі, який виглядає більш сучасно, гарно, а також функціонально зручний.

- інновації продуктів та послуг перебувають приблизно на одному рівні для споживачів. Ці дві складові розвитку необхідно змінювати постійно, оскільки застарілі позиції у меню, а також звичний концепт обслуговування з часом набридає потенційним гостям закладу. Систематичні зміни продуктів та послуг ресторану здатні призводити до підвищення конкурентоспроможності та збільшення доходу.

Отже, оцінивши основні фактори впливу утворення попиту на ресторан «Оазис» серед споживачів, можемо говорити про те, що ефективність інноваційної стратегії досліджуваного закладу основною мірою залежить від використання підприємством сучасних технологій та постійної взаємодії зі споживачем через простір соціальних мереж. Також важливим чинником, що допомагає досягати успіху, тут виступає постійне оновлення та покращення інтер'єрних рішень ресторану, оскільки гості закладу хочуть, щоб їх перебування у закладі було максимально комфортним. Інновації у процесах надання послугах, оновлення меню – теж необхідна складова для стрімкого розвитку популярності суб'єкта ресторанного бізнесу.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ОАЗИС», М.РОМНИ, СУМСЬКА ОБЛ.

### 3.1. Розробка програми розвитку інноваційної стратегії

На основі ознайомлення з теоретичними матеріалами, наведеними в розділі 1, а також аналізу діяльності ресторану «Оазис» у розділі 2, можна вкотре підкреслити, що інновації мають одне з найбільш вагомих значень в успішному функціонуванні будь-якого суб'єкта ресторанного бізнесу. Ринок ресторанних послуг мало не щодня поповнюється новими вдалими концепціями, конкурентними закладами та новаторським підходом до обслуговування споживачів.

Зі стратегічного аналізу діяльності, оцінки інноваційного потенціалу та розгляду ефективності реалізації інноваційної стратегії ресторану «Оазис» стає зрозуміло, що заклад потребує розробки програми розвитку для покращення основних економічних показників та залучення якомога більшої кількості потенційних споживачів продуктів та послуг.

З особистих спостережень та досліджень, проведених під час практики на підприємстві «Оазис» пропонуємо наступну річну програму розвитку інноваційної стратегії:

*Таблиця 3.1.*

#### Програма розвитку інноваційної стратегії ресторану «Оазис»

Основні напрями	Конкретні заходи	Відповідальна особа	Дата
Створення відділу маркетингу в ресторані та залучення кваліфікованих кадрів з маркетингової сфери (SMM-менеджер, маркетолог);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук та прийняття на роботу у ресторан маркетолога</li> <li>• пошук та прийняття на роботу у ресторан SMM-менеджера</li> </ul>	Менеджер ресторану Директор ресторану	05.01.2022 – 15.01.2022

## Продовження таблиці 3.1.

Основні напрями	Конкретні заходи	Відповідальна особа	Дата
Аналіз цільової аудиторії та конкурентів відділом маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>збір необхідної інформації про споживачів ресторану шляхом проведення кількісних та якісних опитувань в усній формі, а також через Google Forms та на сторінках Instagram, Meta</li> </ul>	SMM-менеджер Маркетолог	15.01.2022 – 01.03.2022
Оцінка ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>вивчення потенціальних загроз для ресторану в економічних, політичних, демографічних, епідеміологічних аспектах</li> <li>аналіз роботи конкурентів шляхом методу спостережень та вивчення результату їх діяльності</li> </ul>	Маркетолог Директор ресторану	15.01.2022 – 01.03.2022
Розробка контент-стратегії з просування продуктів та послуг ресторану у соціальних мережах	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення концепції фото- та відео контенту для сторінок ресторану у соціальних мережах Instagram, Meta</li> <li>просування соціальних мереж шляхом рекламування сторінки</li> </ul>	SMM-менеджер	01.02.2022 – 01.04.2022
Розробка рекламної кампанії ресторану	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення рекламних вивісок</li> <li>реклама ресторану через розсилку</li> <li>реклама ресторану у соціальних мережах</li> <li>реклама ресторану на рівні місцевих засобів масової інформації</li> <li>створення інфоприводів</li> </ul>	Маркетолог	01.02.2022 – 01.04.2022
Розробка акційних пропозицій	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення системи лояльності</li> <li>розробка системи знижок</li> <li>впровадження акції «Щасливі години»</li> </ul>	SMM-менеджер Маркетолог	01.03.2022 – 01.04.2022
Оновлення зовнішнього вигляду закладу	<ul style="list-style-type: none"> <li>залучення дизайнера інтер'єру</li> <li>зміна вивіски ресторану</li> <li>оновлення кольорової гама закладу</li> <li>оновлення меблів у закладі</li> <li>створення ергономічного простору</li> </ul>	Менеджер ресторану Директор ресторану Запрошений дизайнер інтер'єру	01.03.2022 – 01.06.2022

*Продовження таблиці 3.1.*

<b>Основні напрями</b>	<b>Конкретні заходи</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Дата</b>
Проведення тренінгів з покращення сервісу	• проведення менеджером ресторану тренінгів два рази на місяць з метою покращення обслуговування	Менеджер ресторану Директор ресторану	01.02.2022 01.04.2022 01.06.2022 01.08.2022 01.10.2022 01.12.2022
Оновлення асортименту страв та напоїв у меню закладу	• розробка нових позицій у меню шеф-поваром ресторану • презентація меню членам колективу для визначення найбільш вигідних позицій	Шеф-повар ресторану	01.03.2022 – 01.04.2022
Створення відділу доставки	• розробка алгоритму прийому замовлень через Instagram • пошук та залучення кур'єрів до роботи у ресторані	Менеджер ресторану Директор ресторану SMM-менеджер	20.01.2022 – 20.02.2022

*Джерело: складене автором*

Обґрунтуємо доцільність основних положення запропонованої програми розвитку:

1) питання доцільного визначення цільової аудиторії гостро стоїть перед рестораном «Оазис», оскільки важливо не просто одноразово визначити своїх потенційних споживачів, а і постійно оновлювати таку інформацію. З власних спостережень, можна впевнено стверджувати, що наявна орієнтованість на типового споживача досліджуваного закладу вже досить застаріла, а це, як відомо, може призвести до суттєвих проблем у роботі закладу ресторанного бізнесу. Ігнорування керівництвом заходів з періодичного аналізу ЦА призвело до того, що ресторан здобув досить вузьку спеціалізацію – обслуговування бенкетів. Така специфіка роботи закладу здатна стати на заваді розвитку та популяризації продуктів та послуг, оскільки поступово спостерігається втрата інтересу споживачів до суб'єктів ресторанного бізнесу такої концепції. До того ж, ресторан «Оазис» працює вже майже 20 років, тому для нього є критично важливим зберігати конкурентоспроможність шляхом впровадження опитувань задля створення

оновленого портрету потенційного споживача послуг та продуктів ресторану, що у свою чергу допоможе керівництву приймати розумні рішення стосовно подальшого функціонування закладу задля отримання максимального прибутку;

2) будь-яка стратегія передбачає детальну оцінку ризиків, що можуть виникнути при формуванні нової бізнес-моделі. Планування нової стратегії передбачає не лише детальний план з розвитку, а й припущення щодо того, які проблеми можуть виникнути під час її реалізації. Провести детальну оцінку ризиків слід за допомогою якісного та кількісного аналізу, де перший відповідає за виявлення потенційно можливих факторів, етапів та зон ризику, і є більш суб'єктивним, а другий – є менш суб'єктивним, а також більш чітко визначає окремі ризики методом математичних обчислень. Також важливо проаналізувати роботу потенційних конкурентів ресторанного бізнесу у місті Ромни, оскільки розуміння концепції функціонування закладів-конкурентів допоможе якнайкраще адаптуватися під побажання споживачів і зрозуміти, які саме переваги, що були виявлені у конкурентів, можна перебрати та активно розвивати у роботі «Оазису»;

3) після чіткого та послідовного аналізу основних компонентів, чи не найважливішим етапом у формуванні дієвої інноваційної стратегії є завдання по створенню сприятливого інноваційного клімату на підприємстві. Рушійна сила будь-яких змін сьогодення полягає у тому, як добре персонал буде обізнаний у нововведеннях та яка ресурсна база буде доступною на підприємстві. Обізнаність колективу у стратегічних змінах здатна сформувати швидкий темп росту та розвитку потенціалу закладу. Оскільки саме персонал закладу у купі з інноваціями щодня формує попит на товари та послуги закладу, важливим є залучення до колективу кваліфікованих кадрів зі сфери маркетингу;

4) активне просування ресторану у соціальних мережах є одним з провідних етапів формування програми розвитку. Сучасні суб'єкти ресторанного бізнесу безсумнівно потребують активного розвитку власного



бренду у мережі Інтернет. Для цього ресторану «Оазис» потрібно знайти SMM-менеджера, який щодня буде створювати цікавий контент закладу, інформувати гостей про новинки, зміни в роботі та акції, а також розробить привабливу візуальну концепцію ресторану у соціальних мережах. Як вже було визначено у 2 розділі роботи, саме поява сторінки закладу в Instagram у 2019 році створила нову хвилю зацікавленості споживачів, що є цілком виправданим, оскільки величезний відсоток попиту на заклади сьогодні формується саме у соціальних мережах;

5) ресторан «Оазис» потребує залучення маркетолога, який постійно буде аналізувати ринок інновацій та вчасно реагувати на його зміни шляхом впровадження новаторських змін у функціонування закладу. Маркетолог також зможе розробити рекламну кампанію, що у свою чергу призведе до збільшення рівня зацікавленості у продуктах та послугах досліджуваного закладу;

б) оскільки з результатів опитування у Таблиці 2.5 стає зрозумілим, що оновлення інтер'єру є важливою складовою формування попиту на ресторан «Оазис», можна говорити про необхідність постійного оновлення та покращення зовнішнього вигляду закладу. Це привабливий фактор для гостей, який може спричинити збільшення попиту;

7) епідеміологічна ситуація у країні та світі сьогодні обмежує роботу суб'єктів ресторанного бізнесу. Для «Оазису» важливо залишатися рентабельним та отримувати дохід усіма можливими шляхами, щоб не зазнати значних втрат під час карантинних обмежень. Саме тому, одним з етапів розвитку інноваційної стратегії на плановий рік має стати створення відділу доставки у ресторані. Таке нововведення зможе запобігти стрімкому зменшенню прибутку та втраті потенційних споживачів, а також зможе продовжити успішне функціонування після закінчення пандемії;

8) розробка нових позицій меню для ресторану «Оазис» є критично необхідною, тому що у 2 розділі було виявлено, що актуальне меню закладу вже досить застаріле та одноманітне. Споживачі потребують оновленого

асортименту, більш сучасної подачі та використання незвичних продуктів. Сучасний ринок ресторанних послуг вимагає від закладів створення різноманітних дієтичних, веганських позицій, страв без цукру, глютену і лактози тощо. Різноманітність меню здатна залучити більше нових споживачів, оскільки люди з певними вподобаннями в їжі здатні створити неабиякий попит на продукти закладу;

9) дуже важливо для ресторану «Оазис» зважити на аспект обслуговування, оскільки саме обслуговуючий персонал формує найвагоміше враження про заклад. Саме тому пропонуємо кожні 2 місяці проводити тренінги з покращення якості сервісу та навчання персоналу.

Отже, наведена в Таблиці програма розвитку, стане необхідною для успішного впровадження інноваційної стратегії у ресторані «Оазис». Послідовний та раціональний підхід до виконання етапів програми допоможе якісно реалізувати інноваційну стратегію на підприємстві.

Основні цілі, які переслідує запропонована програма розвитку інноваційної стратегії ресторану «Оазис» м.Ромни, Сумської обл., а також очікуваний результат пропонуємо розглянути в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

### Цілі програми розвитку ресторану «Оазис»

Ціль	Очікуваний результат
Створення сприятливого інноваційного клімату у ресторані	Обізнаність персоналу в інноваційних аспектах Проведення тренінгів Активна участь керівництва у інноваційному розвитку
Підвищення рівня комунікацій зі споживачем у соціальних мережах	Креативний контент-план на сторінці Instagram Долучення до сторінки від 100 потенційних споживачів на місяць
Успішна рекламна кампанія	Зміна вивіски закладу Реклама на рекламних дошках міста Успішна програма лояльності
Збільшення рівня попиту на продукти та послуги закладу	Зростання середньої кількості відвідувачів на день до 250 осіб Підвищення рівня оборотності місця до 3
Залучення великої кількості нових споживачів	Залучення понад 100 нових споживачів за місяць
Збільшення рівня конкурентоспроможності	Перевершення показників конкурентів щонайменше на 20%

## Продовження таблиці 3.2.

Ціль	Очікуваний результат
Створення нових відділів на підприємстві	Відділ маркетингу Відділ доставки
Досягнення вищого рівня рентабельності	Рівень рентабельності 30% або понад 30%
Збільшення прибутку закладу	Прибуток у розмірі 180 тис.грн і вище

Джерело: складене автором

На основі очікуваних (Таблиця 3.2) та наявних (Таблиці 2.2., 2.6.) результатів розробимо діаграму, яка графічно продемонструє очікуваний рівень зростання показників.

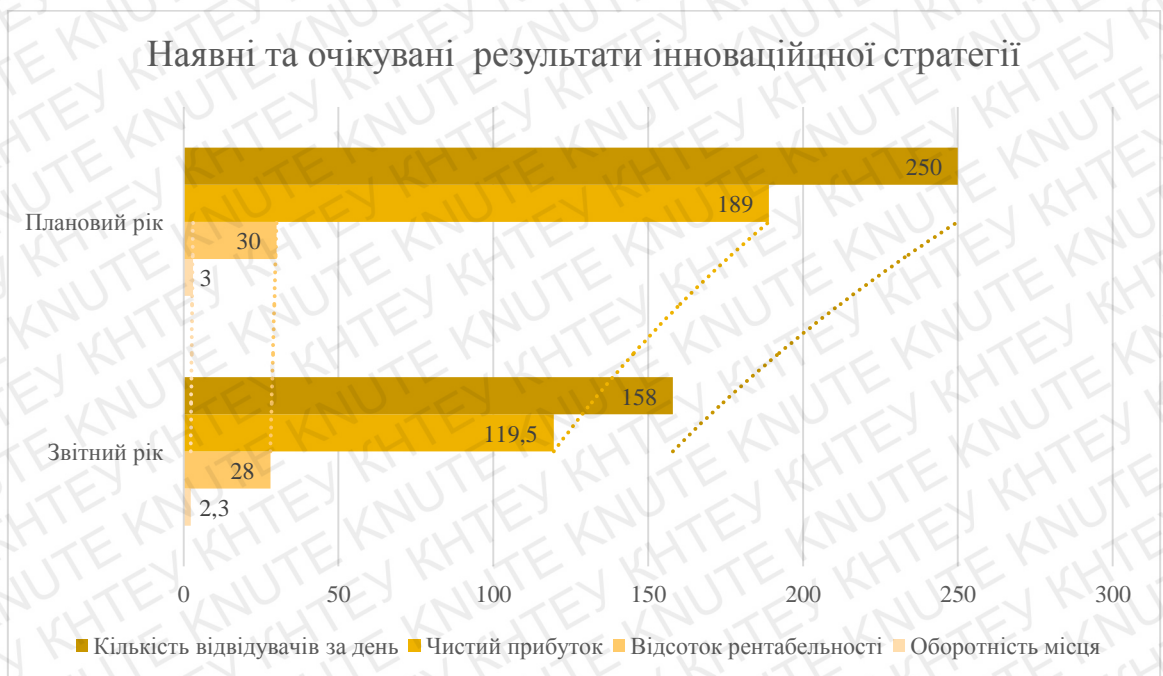


Рис.3.1. Очікувана динаміка зростання показників

Джерело: складене автором

Тож, для ресторану «Оазис» вкрай важливо реалізувати нове стратегічне планування у найближчий рік, оскільки застаріле функціонування у купі зі світовою пандемією щодня знижує попит на підприємство та призводить до зниження прибутку. Наслідування керівництвом зазначених етапів програми розвитку, а переслідування зазначених цілей зможе допомогти реалізувати нову інноваційну стратегію швидко та дієво.

### **3.2. Рекомендації щодо шляхів удосконалення інноваційної стратегії**

Варто зазначити, що вивчення інновацій вимагає як знань у сфері технологій, так і розуміння інноваційного менеджменту та бізнес-процесів. Це слід враховувати, починаючи розробку інноваційної стратегії.

На основі власних спостережень під час практики, досліджень у 2 розділі, а також опитувань гостей та персоналу ресторану «Оазис», можемо рекомендувати наступні кроки для удосконалення інноваційної стратегії закладу:

По-перше, менеджменту ресторану слід чітко та виважено визначити цілі на найближчий рік, оскільки першим кроком у процесі розробки інноваційної стратегії є визначення того, до чого саме ви прагнете. Ми рекомендуємо провести детальну аналітичну роботу для оцінки реального стану поточних справ ресторану, і на їх основі чітко сформулювати інноваційну мету та напрями стратегії.

Необхідно визначити, чого саме потрібно досягти за допомогою інновацій, а також продумати довгострокові бізнес-цілі та речі, які можуть сприяти розвитку бізнесу протягом довгого часу.

По-друге, у створенні інноваційної стратегії, як вже зазначалося раніше та пропонувалося одним з компонентів програми розвитку, важливе значення має вивчення цільового сегмента, для якого будуть цікавими продукти та послуги ресторану. Рекомендуємо зробити це, задля того, щоб мати можливість ефективно впроваджувати новинки у закладі та задовольняти потреби споживачів. Важливо чітко знати, що відбувається на ринку, його динаміку та тенденції.

Оскільки конкурентні потреби індивідуальні і часто дуже специфічні, не рекомендуємо повністю копіювати стратегію, яка спрацювала для іншого суб'єкта ресторанного бізнесу. Варто скоріше навчатися на роботі інших успішних закладів, аналізувати її.

По-третє, вважаємо, що найважливішим кроком є визначення того, що робить вашу пропозицію унікальною та цінною. Необхідно вирішити як саме ви збираєтеся перевершити інших, а також проаналізувати, які інновації допоможуть ресторану досягти конкурентної переваги.

Оскільки часто метою інновацій є саме підвищення конкурентоспроможності, рекомендуємо зосередитися на створенні цінності, яка або заощаджує ваші гроші та час ваших споживачів, або змушує їх платити більше за вашу пропозицію, забезпечує переваги, робить ваші послуги та продукти більш цікавими, ніж ті, які вже представлені на ринку.

По-четверте, щоб мати можливість створити унікальну цінну пропозицію, потрібна здатність вивчати наявні ринкові новинки. Це потребує залучення кваліфікованих фахівців. Пропонуємо створити в закладі потужний відділ маркетингу, який буде здатен слідкувати за останніми тенденціями, вчасно реагувати на зміни ресторанного ринку та швидко впроваджувати дії, що здатні призвести до збільшення попиту на ресторан «Оазис».

По-п'яте, рекомендуємо систематично оновлювати інноваційну стратегію закладу, оскільки дослідження економічних показників діяльності ресторану показує, що успіх від новаторських рішень у роботі закладу триває досить недовго. Сучасні темпи розвитку змішують постійно розробляти та впроваджувати нові ідеї у функціонування бізнесу. Стратегічні довгострокові цілі будуть формувати курс дій і підтримуватимуть роботу. Зосередженість на кінцевій меті – це єдиний вірний шлях до підвищення рівня ресторану.

Ефективною рекомендаційною складовою, що допоможе аналізувати виконання стратегічного плану для керівництва ресторану «Оазису» стане одна з моделей, що описує ключові змінні для ефективнової реалізації стратегії. Ця модель «7S» Маккінсі, що включає такі складові, як: стратегія, структура, система, склад персоналу, сума навичок, стиль та систему цінностей. Маккінсі заявив, що взаємозв'язок наведених змінних сприяє організаційним змінам і прогресу.



*Рис 3.2 Модель «7S» Маккінсі*

*Джерело: складено та перекладено автором на основі [21]*

Наведена модель розглядає сім складових закладу та здійснює оцінку реального стану і готовності закладу до змін. У результаті аналізу можна визначити слабкі сторони суб'єкта ресторанного бізнесу, які здатні створювати кризові ситуації у роботі. Модель «7S» передбачає поділ на «тверді» та «м'які», тобто раціональні та емоційні. «Тверді» складові включають такі компоненти, що можуть бути легко вивчені та описані (структура, система, стратегія). «М'які» складові у свою чергу включають стиль, суму навичок та склад персоналу. Їх складніше проаналізувати та вивчити, оскільки вони досить часто та швидко змінюються, і на них досить важко впливати. Але, незважаючи на таку характеристику емоційних складових моделі, вони є рушійною силою, що впливає на формування раціональних компонентів. Головною ідеєю моделі Маккінсі можна вважати взаємозв'язок усіх семи складових, де заміна одного з компонентів призводить до заміни інших для успішного функціонування організації.

Пропонуємо більш детально розглянути, що являють собою складові моделі «7S».

1. Структура – це спосіб, яким організована компанія – ланцюг керування та відносини підзвітності, які формують її організаційну схему. Тобто, це організація взаємозв'язків на підприємстві, що є важливою для координації роботи.

2. Стратегія — це добре продумана бізнес-модель, яка дозволяє компанії сформулювати план дій для досягнення стійкої конкурентної переваги, підкріпленої місією та цінностями компанії.

3. Система включає бізнес і технічну інфраструктуру компанії, яка встановлює робочі процеси та ієрархію прийняття рішень. Це щоденні операції, які виконуються персоналом для здобуття результату, та за якими мають постійно слідкувати керівники.

4. Сукупність навичок формують здібності та компетенції компанії, що дозволяє їй співробітникам досягати поставлених цілей.

5. Стиль поведінки керівництва, а також більш досвідчених співробітників закладу встановлює кодекс поведінки через їхні способи взаємодії та символічного прийняття рішень, що формує стиль управління.

6. Склад персоналу включає в себе управління людськими ресурсами, а також пов'язаний з діями компанії, такими як навчання, підбір персоналу та системи винагород.

7. Місія, цілі та цінності становлять основу кожної організації та відіграють важливу роль у узгодженні всіх ключових елементів для підтримки ефективного організаційного клімату. Система цінностей ресторану є фундаментом успішного функціонування, саме тому цей показник розміщений всередині моделі.

Відповідно до системи «7S» Маккінсі можемо визначити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії шляхом аналізу діяльності підприємства за застосування нової програми розвитку інноваційної стратегії.

Отже, дотримання наведеної низки рекомендацій, ймовірно, здатне призвести до покращення роботи закладу та створення досконалої

інноваційної стратегії. Для ресторану «Оазис» важливо віднайти та порівняти найкращі можливі стратегічні рішення, необхідні для успішного функціонування. Керівництву ресторану слід зосередитися на власному дослідженні наявної ситуації у ресторану та вжити дієвих заходів, щодо створення досконалої інноваційної стратегії, яка стане рушієм існуючого бізнесу. [20]

### **3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення інноваційної стратегії**

Реалізація інноваційної стратегії на підприємстві ресторанного бізнесу є найскладнішою частиною процесу розвитку закладу, оскільки після того, як було проаналізовано безліч факторів впливу на роботу ресторану та розроблено найбільш вдалий план функціонування, основне завдання полягає в тому, щоб втілити його в успішну організаційну політику. Втілення стратегії охоплює ряд рішучих дій, які витрачають багато ресурсів для досягнення намічених результатів.

Ефективна реалізація інноваційної стратегії на підприємстві передбачає систематичний контроль процесу розвитку, що у свою чергу забезпечує стратегічне узгодження всіх складових функціонування ресторанного бізнесу.

На основі досліджень, проведених у розділі 2, а саме з результатів опитування відвідувачів ресторану «Оазис» представлених у Таблиці 2.9 пропонуємо розрахувати як можуть змінитися економічні показники досліджуваного суб'єкта за застосування нової інноваційної стратегії. За основу прогнозу пропонуємо брати показник 58,7%, адже в середньому саме така кількість споживачів ресторану «Оазис» готова платити більше за інновації у ресторані.



Таблиця 3.3

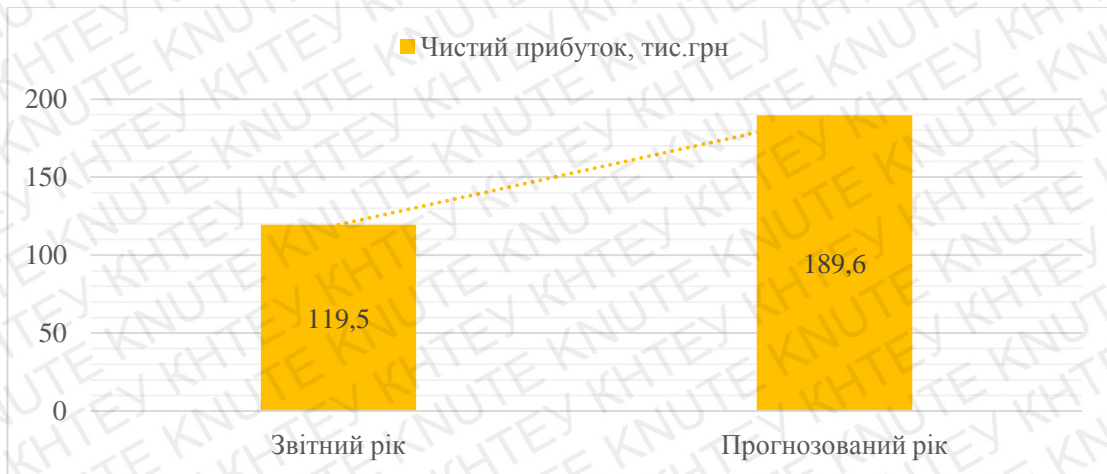
**Прогнозована динаміка економічних показників ресторану  
«Оазис»**

Стаття	Код рядка	Звітний рік	Плановий рік	Відхилення	Темп росту %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	537,6	853,2	315,6	58,7
Інші операційні доходи	2120	42,1	66,8	24,7	58,7
<b>Разом доходи (2000 + 2120)</b>	2280	579,7	920	340,3	58,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(297,1)	(471,5)	174,4	58,7
Інші операційні витрати	2180	(127,6)	(201,7)	80,1	58,7
<b>Разом витрати(2050+2180)</b>	2285	(424,7)	(673,9)	249,2	58,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	143,1	227,1	84	58,7
Податок на прибуток	2300	23,6	37,5	13,9	58,7
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)</b>	2350	<b>119,5</b>	<b>189,6</b>	<b>70,1</b>	<b>58,7</b>

*Джерело: складене автором на основі Додатку В*

Отже, використовуючи фіксований найбільш оптимістичний темп приросту у розмірі 58,7%, що був виявлений з опитування споживачів ресторану «Оазису», можемо говорити про суттєве підвищення показників економічної діяльності досліджуваного суб'єкта у плановому році.

Пропонуємо також графічно зобразити рівень зростання чистого прибутку підприємства для кращого розуміння, як активне застосування інноваційної стратегії здатне змінити стан справ у ресторані.



*Рис. 3.3 Рівень зростання чистого прибутку*

Таким чином, можемо зробити висновок, що впровадження інновацій на підприємстві є доцільним, оскільки за успішної інноваційної стратегії можливе зростання чистого доходу на 70, 1 тис.грн, що є суттєвим для ресторану «Оазис».

Для визначення ефективності окремих інноваційних заходів, які були запропоновані у програмі розвитку ресторану «Оазис» пропонуємо порівняти відсоткове співвідношення прогнозованого приросту сформоване на основі проведеного опитування під час проходження практики у досліджуваному закладі.

*Таблиця 3.4*

### **Прогнозовані результати від застосування інноваційних заходів**

Інноваційні заходи	Прогнозований приріст у %
Реклама заходу на різноманітних платформах	13
Цікавий інформаційний контент у соціальних мережах	20
Розробка нового меню	19
Впровадження акційних пропозицій	12
Створення відділу доставки	13
Оновлення зовнішнього вигляду закладу	17
Покращення рівня обслуговування	5

*Джерело: складене автором на основі опитування*

Згідно наведених вище показників, можемо зробити висновок, що найбільш успішними факторами ефективної інноваційної стратегії може

стати активність закладу у соціальних мережах, впровадження нового асортименту страв та напоїв, модернізація інтер'єру закладу. Також споживачів закладу вважають за необхідне створення у закладі відділу доставки, впровадження акцій та постійна цікава реклама.

Отже, ефективність реалізації інноваційної стратегії ресторану «Оазис» полягає в тому, щоб встановити підтримуючу політику, а також розподілити ресурси таким чином, щоб організаційні підрозділи, які відповідають за виконання стратегії, були успішними у діяльності та впровадженні нових ініціатив, мали достатньо людських ресурсів та коштів для успішного виконання своєї роботи. Членів колективу ресторану слід мотивувати таким чином, щоб вони енергійно досягали поставлених цілей і, у разі необхідності, робили все необхідне, щоб покращити ефективність стратегії закладу. Важливою складовою є також встановлення інформаційних, комунікаційних та операційних систем, що дозволить персоналу активно виконувати свої стратегічні функції. Ефективність реалізації інноваційної стратегії також передбачає створення рекламної кампанії, відділу доставки, розробку програми лояльності, створення досконалої культури суб'єкту ресторанного бізнесу та постійну підтримку стратегічного плану керівником.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз різноманітних літературних вітчизняних та зарубіжних джерел, а також Інтернет-ресурсів з найбільш актуальною інформацією дає усі підстави вважати інновації основним рушієм сьогочасного ресторанного бізнесу. Перспективний розвиток підприємства сьогодні на пряму залежить від того, наскільки активно заклад ресторанного бізнесу впроваджує інноваційну політику в своїй роботі. Невизнання важливості управління інноваціями може призвести до того, що пропозиція підприємства перетвориться на застарілу і втратить унікальність, а попит за часом почне стабільно знижуватися, що у свою чергу призведе до фінансово-економічних проблем та закриття ресторану. Варто зазначити, навіть якщо керівництво та персонал закладу є розумним, креативним та активним, недостатня орієнтованість на ринок інновацій здатна створити ряд перешкод у нормальному функціонуванні ресторану. Слабка обізнаність управляючих ресторанного бізнесу у інноваційних технологіях обов'язково створить низку проблем, які стануть на заваді нормальному функціонуванню закладу. Саме тому, для уникнення недоліків у роботі ресторану необхідно активно постійно розробляти, впроваджувати та оновлювати інноваційну стратегію.

Дослідження основних характеристик, оцінка виробничої потужності, динаміки економічних показників ресторану «Оазис» за останні три роки, а також опитування, проведені серед персоналу та відвідувачів, свідчать про те, що досліджуваний суб'єкт має ряд проблем, пов'язаних з інноваційним потенціалом після 2019 року. Також на ринку ресторанних послуг міста Ромни з'являється все більше нових конкурентів, що створюють потенційну загрозу для ресторану «Оазис», оскільки схожість закладів-конкурентів з досліджуваним суб'єктом змушує споживачів відвідувати більш нові, у порівнянні з «Оазисом», місця. Виявлено, що успішно реалізована інноваційна стратегія 2 роки тому збільшила прибуток підприємства, створила неабиякий попит на товари та послуги закладу, залучила нових

споживачів. Але слід зазначити, що інноваційна стратегія працює лише доти, поки її розвивають постійно. Створення нових шляхів оновлення роботи ресторану має стати невід'ємною частиною щоденного функціонування закладу. Для «Оазису» вкрай важливо переглядати основні положення власної інноваційної стратегії принаймні раз на півроку, оскільки саме після перших 6 місяці функціонування складові стратегії починають зазнавати відставання. Тож, можна стверджувати, що ефективне залучення новаторських рішень у роботі ресторану «Оазис» зможе підвищити конкурентоспроможність закладу та утворити постійну тенденцію до зростання доходу, якщо робота над стратегією буде тривати систематично.

Зазначимо, що досліджуваний суб'єкт ресторанного бізнесу вкрай потребує оновленої програми розробки інноваційної стратегії, саме тому нами був запропонований власний план розвитку, а також наведений ряд рекомендацій, які стосуються створення цілісної системи стимулювання розвитку ресторану, заснованої на досвіді успішних ресторанных мереж; заохочення кваліфікованих кадрів з чітким розумінням важливості інноваційної стратегії; стратегічного планування тощо. Велику увагу керівництву слід приділяти створенню такого робочого середовища, яке сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу, оскільки в будь-якій організації інновації, що здатні змінити динаміку економічно-фінансових показників, можуть бути запропоновані як керівництвом, так і персоналом. Від того, чи будуть ці пропозиції прийматися до уваги, залежатимуть зміни у інноваційних процесах ресторану. Інноваційна стратегія є дуже важливим фактором, який ресторани повинні активно розвивати, і який повинен мати значний вплив на підвищення конкурентоспроможності.

Управління інноваціями є ключем до втілення новаторських ідей у реальність, але лише за умови, що до цього процесу ставлять з відповідальністю. Жоден суб'єкт ресторанного бізнесу не може уникнути того факту, що з кожним роком інновації захоплюють ринок послуг обслуговування. У світі, який постійно розвивається, рестораторам необхідно

бути ще більш винахідливим і все далі відходити від традиційних форм інноваційно стратегії. Тож, за детального аналізу наявного інноваційного потенціалу керівництвом досліджуваного закладу, а також за уважного вивчення рекомендацій з покращення якості інноваційного клімату на підприємстві, впевнені, що ресторан «Оазис» зможе створити ефективну та прогресивну інноваційну стратегію з чітко визначеними цілями і, як наслідок, змінити наявний стан справ закладу, удосконалити всі процеси у ресторані та вибороти абсолютну першість на ринку ресторанних послуг м. Ромни, не поступаючись навіть новим концептуальним закладам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy // Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin, 1971 xviii, 245 p. 24 cm.
2. Дідченко О. І. Сутність поняття "інноваційний розвиток" підприємства / О. І. Дідченко, А. В. Ткачук // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет". - 2015. - № 2. - С. 36-41. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz\\_2015\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2015_2_9).
3. Ковтун, О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади [Текст] // Економіка України. – 2013. – №4. – С. 45–47.
4. Генік.О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. Формування ринкової економіки 2009. Вип. 19. С. 165–169
5. Семенюк О.М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. Режим доступу: <http://docplayer.net/202096945-Vibir-ta-obgruntuvannya-innovaciynih-strategiy-pidpriemstv.html>
6. Романенко Є. О., Чаплай І. В. Сучасний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства. Науковий вісник Полісся. 2016. № 4 (2). С. 268–275.
7. Innovation Strategy – What is it and how to develop one? // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.viima.com/blog/innovation-strategy>
8. Business Innovation Strategy: 9 Key Pillars for Success in 2021 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://masschallenge.org/article/innovation-strategy>
9. Innovation Strategy Explained, Create an Innovation Strategy for your Business // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://strategyforexecs.com/innovation-strategy/>

10. Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. 2008. The management of technological innovation: strategy and practice, 2nd Edition, Oxford University Press.
11. Katz B.R., N.D. du Preez, Schutte C.S.L. Definition and role of an innovation strategy // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/268380229>
12. Freeman C. The Economics of industrial innovation / The MIT Press, 1982
13. Types of Innovation Strategies // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://terraskills.com/types-of-innovation-strategies/>
14. LEAD Innovation Blog, 2018/ Daniel ZAPFL // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/types-of-innovation>
15. Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства/ Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє Випуск 14–15// Електронний ресурс. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/26682/1/%D0%A4%D0%B5%D1%86%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%A2..pdf>
16. Кадол Л.В., Кравчук Л.М. Серія Економічні науки Принципи формування інноваційної політики підприємства / - С.76-80
17. Jonathan Pirc. Why brand innovation is a vital consumer selling point / 2015. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.quirks.com/articles/why-brand-innovation-is-a-vital-consumer-selling-point>
18. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.
19. Семенова К. Д. Проблеми оцінки ризиків підприємницької діяльності / К. Д. Семенова // Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та



- практики: Матеріали першої міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 жовтня 2012 р. – Одеса, Атлант, 2012. – С. 462-463.
20. Kuranov A. 5 steps to develop innovation strategy for your company / Електронний ресурс. Режим доступу: <https://massmediagroup.pro/blog-mmg/5-steps-to-develop-innovation-strategy-for-your-company>
21. R. S. Kaplan, "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model," *Strategy & Leadership*, vol. 33, no. 3, pp. 41-46, 2005.
22. Вдовиченко Ю.В. Ефективна економіка // Електронний журнал № 11, 2010
23. Стельмащук А.М. Державне регулювання економіки // Навчальний посібник. - Тернопіль : ТАНГ, 2012. - 315 с
24. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг // Конспект лекцій, Харків, 2012
25. Сердюк Б.М., Круш П.В., Подвігіна В.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник // — К.: Ельга-Н: КНТ, 2017. — 777 с.
26. Герасимчук В.Г., Кривда В.І. Економіка та організація виробництва // — К.: Знання, 2017. — 677 с.
27. Микитюк П. П Інноваційний менеджмент // — К.: Центр навчальної літератури, 2019. — 399 с.
28. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. // – К.: Вища шк., 2013. – 327 с.
29. Dibner David R. Lemer Andrew C. The role of public agencies in fostering new technology and innovation in building // National academy press Washington, D.C., 2012. - 142 pages
30. Сотник І. М. , Чумакова М. М. Механізм регулювання економіки // 2013, № 3
31. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ. – 2008. – Вип. 237, том III. – С. 559-567.

32. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент // – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
33. Горелов Д.О. , Большенко С.Ф. Стратегія підприємства //- Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
34. Соколи І. І. Критерії оцінки і забезпечення ефективності роботи підприємств громадського харчування // Матеріали III науково-практичної Інтернет конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в 21 столітті». 2012. – С. 79 – 80.
35. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки : методологія та практика // Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.
36. П'ятницька, Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму// К. : Логос, 2006. – 568 с
37. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation // From the Magazine. - 2006.
38. Davila T. Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It // – Wharton School Publishing, 2005. – 368 p.
39. Cooke I. Introduction to Innovation and Technology Transfer //- Boston : Artech House, Inc., 2016, 235 p.

## ДОДАТКИ

Додаток Б

### Звіт про фінансові результати

за Рік 2019

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	617,9	504,6
Інші операційні доходи	2120	51,3	32,6
Разом доходи (2000 + 2120)	2280	669,2	537,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(350,6)	(316,1)
Інші операційні витрати	2180	(143,8)	(111,8)
Разом витрати(2050+2180)	2285	(494,4)	(427,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	174,8	109,3
Податок на прибуток	2300	31,5	19,7
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	143,3	89,6

**Звіт про фінансові результати**  
**за Рік 2020**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	537,6	617,9
Інші операційні доходи	2120	42,1	51,3
Разом доходи (2000 + 2120)	2280	579,7	669,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(297,1)	(350,6)
Інші операційні витрати	2180	(127,6)	(143,8)
Разом витрати(2050+2180)	2285	(424,7)	(494,)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	143,1	174,8
Податок на прибуток	2300	23,6	31,5
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	119,5	143,3