

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

# ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань                    07 Управління та адміністрування  
Спеціальність                073 Менеджмент  
Освітня програма            Менеджмент організацій

на тему:

«Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства  
(на прикладі ресторану «Mr. Чарлі»)»

Шифр МРМО.16148.00.00.00

Виконала:  
студентка групи МОмз-20-1                    \_\_\_\_\_                    Мартинюк В.М.

Керівник:  
докт. екон. наук, професор                    \_\_\_\_\_                    Миколюк О.А.

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри менеджменту,  
адміністрування та  
готельно-ресторанної справи  
докт. екон. наук, професор                    \_\_\_\_\_                    Йохна М.А.

\_\_\_\_\_ 2021 р.

## Хмельницький національний університет

Факультет	<u>управління, адміністрування та туризму</u>
Кафедра	<u>менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи</u>
Освітній рівень	<u>магістр</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент організацій</u>

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

Йохна М.А., д.е.н., професор

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

## НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

МАРТИНЮК ВЕРОНІКИ МИХАЙЛІВНИ

1 Тема роботи «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства (на прикладі ресторану «Мг. Чарлі»)»

керівник роботи Миколук О.А., д.е.н, доцент, проф.

Затверджено наказом ректора університету від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_

2 Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2021 р.

3 Вихідні дані до роботи:

- 1) нормативні та законодавчі акти України;
- 2) теоретичні дослідження за темою дипломної роботи;
- 3) звітні дані ресторану «Мг. Чарлі» за 2018 – 2020 рр.

4 Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити):

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2 Дослідження стану стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства ресторанного господарства «Мг. чарлі»

РОЗДІЛ 3 Удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства ресторанного господарства «Мг. Чарлі»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством.

Система управління розвитком підприємства.

Сучасні концепції інноваційного розвитку, що мають вплив на формування інноваційного менеджменту.

Кількість суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у 2018-2020 рр. в Україні та Хмельницькій області.

Структура кількості суб'єктів господарювання за видами діяльності закладів тимчасового розміщування та харчування в Україні у 2019-2020р.р.

Організаційна структура управління ресторану «Mr. Чарлі».

Аналіз асортиментної політики ресторану «Mr. Чарлі».

Динаміка фінансових показників діяльності ресторану «Mr. Чарлі» за 2018-2020 рр.

SWOT-аналіз для ресторану «Mr. Чарлі».

Алгоритм оцінювання стану та результативності стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу ресторанного господарства.

Стратегія інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

План робіт з реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

Початкові витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

Прогнозні фінансові результати від реалізації запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

6 Консультанти по роботі:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	ВСТУП	11.10.21	
2.	РОЗДІЛ 1	20.10.21	
3.	РОЗДІЛ 2	15.11.21	
4.	РОЗДІЛ 3	25.12.21	
5.	ВИСНОВКИ	06.12.21	
6.	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	07.12.21	

Студент \_\_\_\_\_

Керівник роботи \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства (на прикладі ресторану «Mr. Чарлі»)».

Магістерська робота: с. 74, рис. 11, табл. 14, літературних джерел 55.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі».

Метою магістерської роботи є дослідження та аналіз стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі».

Методи дослідження – монографічний, статистичного аналізу, економіко-математичний.

В результаті виконання магістерської роботи сформовано ряд рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі», а саме: поліпшення показників управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі» шляхом розробки нового вдосконаленого сайту, покращення дизайну та оформлення меню, поширення інформації про ресторан, розробки додаткових заходів покращення іміджу ресторану.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЯ

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ,  
ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, ИННОВАЦИЯ

В результате выполнения магистерской работы сформирован ряд рекомендаций по усовершенствованию стратегического управления инновационным развитием ресторана «Mr. Чарли», а именно: улучшение показателей управления инновационным развитием ресторана «Mr. Чарли» путем разработки нового усовершенствованного сайта, улучшения дизайна и оформления меню, распространения информации о ресторане, разработки дополнительных мер по улучшению имиджа ресторана.

## KEYWORDS

INNOVATIVE DEVELOPMENT, STRATEGIC MANAGEMENT,  
INNOVATIVE ACTIVITIES, STRATEGY, INNOVATION

As a result of the master's work, a number of recommendations were formed to improve the strategic management of the innovative development of the restaurant «Mr. Charlie», namely: improving the management of innovative development of the restaurant «Mr. Charlie» by developing a new and improved website, improving the design and decoration of the menu, disseminating information about the restaurant, developing additional measures to improve the image of the restaurant.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	10
1.1 Теоретичні засади стратегічного управління підприємством	10
1.2 Соціально-економічна суть інноваційного розвитку підприємства	16
1.3 Формування системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства	24
<b>2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «MR. ЧАРЛІ»</b>	31
2.1 Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його інноваційного розвитку в контексті стратегічного управління	31
2.2 Загальна характеристика ресторану «Mr. Чарлі»	37
2.3 Оцінка інноваційної діяльності ресторану «Mr. Чарлі»	43
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «MR. ЧАРЛІ»</b>	49
3.1 Формування стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»	49
3.2 Напрямки реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»	57
3.3 Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі»	62
<b>ВИСНОВКИ</b>	67
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b>	70
<b>ДОДАТКИ</b>	75

## ВСТУП

За сучасних умов українська економіка характеризується спадною динамікою виробництва та конкурентоспроможності продукції. Зниження зацікавленості більшості товаровиробників у впровадженні інновацій пояснюється відсутністю у державних структур зрозумілої та цілісної інноваційної політики. Актуалізація ролі інновацій зумовлює поживлення інноваційної діяльності підприємств, здійснення ними перспективних розробок і реалізації інноваційних програм. Саме тому, особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств, що спрямоване на запити споживачів та дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, набувати ознак конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Особливістю інноваційного типу розвитку підприємств ресторанного господарства є акцентування уваги на використанні принципово нових прогресивних технологій, надання якісних послуг, виробництво високотехнологічної продукції, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також можливість оперативно приймати управлінські рішення в інноваційній діяльності. Здатність до постійних інновацій є головною умовою успіху закладу ресторанного господарства в конкурентній боротьбі.

Проблемам управління інноваційною діяльністю присвячена значна кількість наукових робіт українських і зарубіжних вчених, зокрема, Л. Балабанової, Л. Барташова, А. Бородкина, Г. Бритченка, М. Віленського, Н. Гавловської, Л. Гатовського, В. Гончарова, М. Йохни, Є. Рудніченка, А. Румянцева, В. Стадник, С. Струмиліна, О. Туровца, Т. Хачатурова, С. Ямпольського та ін. Проблемами стратегічного управління інноваційним розвитком у сфері готельно-ресторанного господарства займалися такі вчені як Л. Завідна, О. Давидова, О. Борисова, О. Головка, Г. Круль, М. Мальська, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницька, О. Шаповалова.

На основі досліджень перелічених авторів сформувалися уявлення теоретичного і практичного характеру інноваційної діяльності підприємств. Проте, слід зауважити недостатню увагу вчених до проблем стратегічного управління інноваційним розвитком в частині формування стратегії інноваційного розвитку, напрямків її реалізації та шляхів удосконалення.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлюється тим, що за сучасних швидкоплинних умов функціонування, підприємствам необхідно підсилювати власну конкурентоспроможність аби втриматись на ринку та заручитись підтримкою споживачів їх продукції та послуг. Це можливо здійснити шляхом постійного розвитку, впровадженням інноваційних технологій, ідей та оперативних стратегічних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процеси стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі»

Предметом дослідження є теоретичний та методичний інструментарій стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану.

Метою роботи є дослідження та аналіз стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі» та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі завдання:

- розкрити зміст та основні підходи до розуміння поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком»;
- обґрунтувати аспекти формування системи стратегічного управління інноваційним розвитком;
- здійснити аналіз та оцінку інноваційної діяльності ресторану «Mr. Чарлі»;
- сформулювати стратегію інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі».

Теоретичну та методичну основу дослідження складають наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених у галузі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. В основі магістерського дослідження покладені методи аналітичного дослідження, а саме: індукція, порівняння, історичний та логічний методи, а також метод системного підходу та комплексного аналізу; економіко-статистичні методи.

Інформаційну базу магістерської дипломної роботи становлять укази Президента України, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державного комітету статистики України, Хмельницької області та фінансова звітність ресторану «Mr. Чарлі».

Результати досліджень та розробок, які висвітлені в магістерській роботі сприятимуть удосконаленню стратегічного управління інноваційним розвитком закладу, покращать позитивну динаміку основних фінансових показників підприємства та формуватимуть основи його конкурентоспроможності.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## 1.1 Теоретичні засади стратегічного управління підприємством

Вітчизняна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Досить обмежені фінансові можливості більшості українських підприємств та слабка забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють проблему формування стратегії розвитку підприємств. З огляду на цей факт, першочерговим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити появу проблемних ситуацій, які негативним чином вплинуть на роботу і розвиток його підприємства. Необхідно мати заздалегідь продуманий механізм їх розв'язання, з метою уникення збитків шляхом використання наявних ресурсів і можливостей. У зв'язку з цим, виникає необхідність вивчення проблеми стратегічного управління розвитком підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти питання розвитку стратегічного управління та формування стратегії для досягнення успіху підприємств, знайшли своє відображення в наукових доробках численних зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Р. Акоффа, П. Друкера, І. Ігнат'євої, К. Кроса, Р. Ланча, Г. Мінцберга, В. Пономаренко, М. Портера, П. Робертса, А. Стрікланда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера та ін., а також вчених О. Виханського, С. Чернова, І. Отенко та ін. Проблема стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства присвятили свої праці українські науковці, зокрема: О. Виноградова, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Л. Лук'янова, М. Мальська, Л. Нечаюк, О. Ремеслова, та ін., а також фахівці В. Квартальнова, А. Фатхутдінова, І. Філіпішин, А. Лісника, С. Скобкина, Л. Шульгіна та інші.

Слід відмітити, що термін «стратегія» (від грец. Stratos – військо, ago – веду) має походження, що пов'язане із військовою справою. Загалом під стратегією малося на увазі мистецтво ведення війни. Це пояснюється тим, що війни були найбільш важливими подіями в житті людей, країн, поняття «стратегічний» в значенні «найважливіший», «визначає» перемістилось до термінології управління в цілому [8; 10;12].

Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про неоднозначність поняття «стратегія» і констатувати, що серед авторів існують різні думки щодо його сутності. На сьогодні, в менеджменті термін «стратегія» означає програма дій, що визначає напрямки розвитку підприємства, управління в довгостроковому контексті та комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності зовнішнього середовища існування відкритої організації [8, с. 16]. З цією метою, кожне підприємство обирає власну стратегію, враховуючи при цьому досить значну кількість факторів, що в свою чергу обумовлюють доцільність та можливість її використання. В умовах змін, коли відбувається перетворення у оточенні підприємства виникає необхідність формування нових варіантів поведінки підприємств на ринку.

Зарубіжні та вітчизняні науковці-економісти виокремлюють чотири рівні стратегій (вираженим прикладом може бути стратегічна піраміда, що була побудована за А. Томпсоном і Дж. Стріклендом).

Найвищий рівень у ієрархії стратегій займає корпоративна стратегія. Її мета полягає у визначенні загального напрямку діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. До другого рівня стратегій відносять конкурентні (бізнесові, ділові), які вказують шляхи досягнення напряму в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Функціональні стратегії конкретизують корпоративну і конкурентні стратегії до служб підприємства та посідають третє місце в ієрархії. Зауважимо, що функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напряму окремо: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації,

управління персоналом тощо. До четвертого рівня стратегій відносять операційні стратегії – для структурних підрозділів підприємства [14; 16; 22].

Окремої уваги заслуговує науковий підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій, прийняття стратегічних рішень та матриця «продукт-ринок». Значний вклад у вивчення сутності поняття «стратегії» та «стратегічного управління» вніс Катькало В.С. Він також провів дослідження еволюції наукової думки у сфері стратегічного менеджменту.

Вперше термін «стратегія» у 1962 році застосував вчений А́льфред Чандлер [1; 6; 9; 18] в праці «Стратегія та структура». Він зауважив, що стратегія являє собою планування і стимулювання до зростання підприємства, а також виокремлення основних довгострокових завдань і цілей підприємства з подальшим плануванням програми дій і розподілом ресурсів, які необхідні для виконання цілей стратегії. Наступним підходом до визначення терміну «стратегія» досліджено засновниками наукової «школи проектування» у 1965 р. К. Ендрюсом і Р. Крінстенсеном. Відносно визначення терміну вчені погоджувались з А. Чандлером, проте доповнили цю категорію поняттям «відмінна компетенція» підприємства, а також зауважили на невизначеності зовнішнього середовища функціонування [2; 5; 7].

Ключовим аспектом у розробці стратегії згідно К. Ендрюса є вибір пріоритетних напрямків діяльності підприємства. Тому, ділову активність підприємства запропоновано сегментувати, що в західній літературі називається «структура підприємництва». К. Ендрюс і Р. Крінстенсен стверджували, що рішення про вибір напрямків діяльності або структури підприємництва є більше мистецтвом, ніж наукою, тому що не існує адекватного єдиного алгоритму, який би забезпечував цілковиту впевненість у досягненні ефективного вирішення поставленого завдання. Це висловлювання має важливе значення для виокремлення процедури та методологічного підходу до процесу стратегічного управління і прогнозування [3; 15; 22].

Трактування стратегії, яке запропонував І. Ансофф, визначає стратегію як набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються визначені цілі розвитку системи. Проте вчені вважали, що таке трактування має недолік, а саме відсутність відмінностей від управлінської політики вищого керівництва підприємства. У зв'язку із цим І. Ансофф додав у своєму дослідженні наступні терміни як «завдання», «орієнтири» (цілі), «організаційна концепція» та інші. Це стало, по суті інтерпретацією поняття стратегії, що використовувалось у військовій справі.

В реаліях сьогодення визначення терміну «стратегія» визначається як чітка програма дій, що визначає напрям розвитку організації, управління в довгостроковій перспективі, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей невизначених умовах зовнішнього середовища існування відкритої організації [8; 15; 21; 44]. Кожне підприємство обирає власну стратегію, із врахуванням факторів, які обумовлюють доцільність та можливість її використання.

В контексті розвитку поняття стратегічного управління воно тлумачиться як певна реалізація концепції, в якій синтезуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації. Це дає можливість встановлювати цілі розвитку, визначати потенціал організації та реалізовувати систему стратегії [10; 12; 17; 35]. Виходячи з цього, на рис. 1.1 наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством. Характерні риси системи стратегічного управління організації залежать від взаємодії наступних чинників:

- галузевої належності;
- розмірів організації (в залежності від галузевих особливостей);
- типу виробництва, концентрації та кооперації, рівня спеціалізації;
- особливостей виробничого потенціалу; наявності або відсутності науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Розвиток теорії стратегії пропонує ряд моделей стратегічного управління.

В основу моделі стратегічного управління І. Ансофф покладено рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії, а саме: необхідність оцінки потенціалу організації; здійснення оцінки зовнішніх можливостей та загроз; визначення цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію та вибір відповідної стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів [12; 18; 45].



Рисунок 1.1 – Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

*Джерело: складено автором за [12; 18; 45]*

Відносно просту модель запропонував, С.А. Попов, яка дещо синтезує раніше запропоновані моделі. На його думку основними компонентами стратегічного управління є: аналіз зовнішнього середовища; діагностика сильних і

слабких сторін організації; визначення місії і цілей; розробка та оцінка і вибір альтернативних стратегій відповідно до підсистемам організації; розробка і виокремлення корпоративної стратегії як такої, що позиціонується як програма конкретних дій; система реалізація стратегії; оцінення результатів і зворотний зв'язок [14; 19; 23; 42].

Модель стратегічного управління за С.А. Поповим відображена на рис. 1.2.

Таким чином, забезпечення належного функціонування підприємства в майбутньому, залежить від того, як саме використовується методологія і методи формування стратегії.



Рисунок 1.2 – Модель стратегічного управління за С.А. Поповим

*Джерело: складено автором за [28; 32; 38]*

Можна зробити висновок, що підприємства, які мають власну стратегією і впроваджують стратегічне управління, мають можливість планувати власну діяльність, системно діяти у своєму бізнесі та в ринковому динамічному

конкурентному середовищі, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

## 1.2 Соціально-економічна суть інноваційного розвитку підприємства

Трактування поняття «розвиток» розглядається ученими як спрямована, необоротна зміна матеріальних об'єктів та життєстійкості системи, перетворення з одного стану на інший, проведення відбудови економічної і соціальної, а також виробничої системи [3; 12; 18; 25; 32]. Науковці [12; 18; 45] стверджують, що розвиток здійснюється під впливом зовнішніх і внутрішніх суперечностей.

Так, Пономаренко В.С. [33], Раєвнева О. В. [37] у своїх дослідженнях підкреслюють, що на розвиток підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Сай Л.П. [40] акцентує увагу на змінах у структурі та функціях управління підприємством. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [29] стверджують, що розвиток підприємства відбувається шляхом «підвищення ефективності управління культурою організації». Таким чином, однозначної думки щодо трактування понять «розвиток» та «розвиток підприємства» в багаточисельних літературних джерелах досі не існує.

Зауважимо, сутність поняття «управління розвитком» розглядається у багатьохнауковій працях учених, таких як: Р. Акофф [1], М. Мескон [29], Н. Васюткіна [8], В. Геєць [13], О. Раєвнева [37] та ін. Проаналізуємо основні із них. Наприклад, Л. Жилінська [17] констатує, що «управління розвитком спрямовано на забезпечення максимально ефективної реалізації усіх можливих заходів щодо підвищення рівня розвитку підприємства». В той же час Н. Касьянова [26] «під управлінням розвитком підприємства розуміє процес підтримки або зміни розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі промислового підприємства, де вирішуються ряд завдань. Серед них виділяють: усунення диспропорцій за умов відхилення від запланованої поведінки системи та

створення протиріч як джерела її подальшого розвитку». Науковець Н. Шандова [54] під системою управління сталим розвитком підприємства розуміє організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничій та господарській системі, які виникають шляхом досягнення динамічної рівноваги між конкурентним зовнішнім середовищем й внутрішнім середовищем підприємства. В різних джерелах економічної літератури [6; 7; 18; 19; 45] є безліч намагань щодо формування концепції розвитку підприємств. Проте, проаналізувавши наявні наукові підходи, автор Н. Ващенко [9, с. 99] констатує, що про відсутність розробленої концепції, яка б урахувала безперервність процесу та роль персоналу у ньому одночасно. З метою детального розгляду існуючих концепцій щодо управління розвитком підприємств сформуємо наукові доробки у табл. 1.1.

Останнім часом у функціонуванні діяльності підприємств помітні суттєві зміни щодо виникнення якісно нового етапу розвитку. На перший план виходить запровадження інноваційних інструментів у сфері управління, які надають можливості щодо безпеки від небажаних наслідків або в отриманні надзвичайних прибутків. Таким чином, головною проблемою розвитку підприємства є потреба у постійному вдосконаленні системи стратегічного управління підприємством.

Відтак, можна стверджувати, що універсального управлінського рішення не існує, кожне підприємство вибирає свій власний шлях розвитку. Розвиток економіки деожави залежить саме від результатів діяльності кожного підприємства.

В основі процесу управління розвитком підприємства безпосередньо лежить система управління, яка дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, що приймають участь в управлінських процесах. Вивчення і систематизація різних точок зору дослідників показали, що єдине розуміння цієї дефініції відсутнє. Так, на думку В. М. Геєця [13], економічне зростання являє собою джерело розвитку економічної системи. Тобто розвиток може мати в собі елементи зростання.

О.В. Раєвнева [37] відзначає, що розвиток полягає у збільшенні компетенції.

Таблиця 1.1 – Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Назва підходу	Характеристика підходу	1. Тенденції, характерні для системи управління
		2. Переваги та недоліки
1	2	3
Системний підхід, автори підходу – Ч. Барнард [20] та ін.	Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення головної місії підприємства	Переваги полягають у комплексному підході до управління підприємством, недоліки не акцентують увагу на слабких місцях у виробництві
Процесний підхід, автор підходу – Мескон Г. М. [16]	Базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій	Переваги – чітка організація виробничого процесу, недоліки – не визначається кінцева мета виробництва
Ситуаційний підхід, автори – Т. Burns, G. Stalker [21]	Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації	Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком підприємства, недоліки – ігнорують співвідношення стратегічних та тактичних цілей
З позиції наукових шкіл	Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підборі персоналу, його мотивації, тощо (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління – визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків – гуманізації управління	Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до організації якісного управління персоналом, недоліки – ігнорують іншими продуктивними силами
	(Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління – поєднання змісту праці й функцій управління (П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс та ін.);	виробництва. Перевагою класичної школи управління є визначення принципів та функцій, на яких будується система управління

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Адаптивний, автор Л. Фесік [22]	Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження)	Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління воедино. Недоліки – не розглянуто управління за процесами виробництва
Функціональний, автор В. Діденко [23]	Сукупність функцій, які необхідно виконувати	Переваги – процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не пов'язано з механізмом управління
Компетентнісний автор А. Синиченко [24]	Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства	Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу щодо встановленої стратегії розвитку, недолік – враховується тільки персонал
Ресурсний, автор Р. Грант [25]	Наявність ресурсів дозволяє підприємству мати ринкові переваги	Переваги полягають у визначенні важливості управління закупівлею ресурсів, недоліки – в ігноруванні інших факторів, що впливають на управління
Витратний [26]	Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу	Переваги – зниження собівартості продукції, недоліки – акцент лише на компетентності персоналу
«Ядро розвитку», автор О. Іншакова [27]	Сукупність факторів виробництва, таких як: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний	Переваги полягають у визначенні важливості ефективно управляти потенціалом підприємства. Недоліки – врахування тільки потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [11; 18; 28; 32; 41]



Основними завданнями управління розвитком підприємства є узгодження цілей підприємства та усунення різного роду протиріч. Необхідними умовами розвитку підприємства є якісні зміни, економічне зростання та вдосконалення. Для розвитку підприємства необхідні додаткові фінансові ресурси в якості власних, позикових та залучених коштів.

Відтак, розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапи розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною (рис. 1.4) та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства.



Рисунок 1.4 – Етапи управління розвитком підприємства

*Джерело: складено автором за [12; 15; 21; 23; 28; 44]*

На управління розвитком підприємства впливають як зовнішні та внутрішні фактори: політика; розміри підприємства; професіоналізм керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, амбіції та переконання; кваліфікований персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість; темп інфляції та рівень доходів населення; інвестиції; впровадження підприємством науково-дослідної роботи, спрямованої на розвиток; інтенсивне оновлення активів. Схематично система управління розвитком підприємства зображена на рис. 1.5.

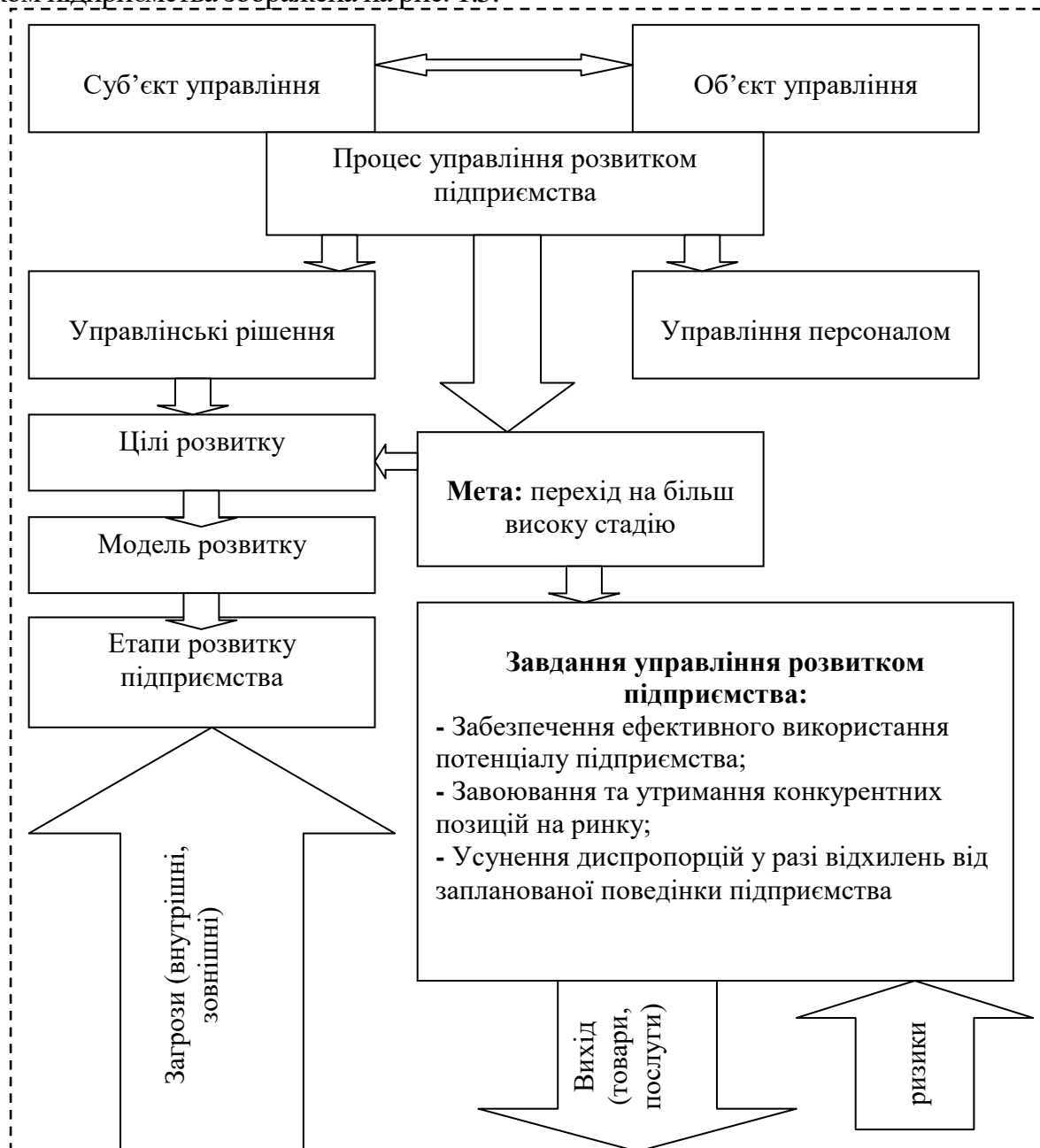


Рисунок 1.5 – Система управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором за [35; 38; 43; 55]

З рис. 1.5 можна зробити висновок, що у процесі розвитку підприємства система управління розвитком посідає основне місце. Це пояснюється прагненням досягнення цілі розвитку, підтримки досягнутого рівня розвитку та генерування нових цілей. У даній системі схематично показано взаємозв'язки між процесами.

Суб'єкт системи, тобто керівник є головною частиною підприємства, має вплив на всі складові й є керуючою підсистемою та управляє керованою (ресурси організації: людські, матеріальні, фінансові). У даній схемі вхід означає елемент системи управління, чинники виробництва, що потрапляють із навколишнього середовища у внутрішнє середовище підприємства. На виході кожна система управління впливає на зовнішнє середовище через продукт чи інформацію, яку виготовляє. Усі процеси у даній системі є постійно повторювальними.

Отже, в основі даної системи лежить прагнення забезпечити сталий розвиток підприємства незалежно від впливу зовнішнього середовища за рахунок цілеспрямованого розвитку внутрішніх складників підприємства як системи. Здійснивши контент-аналіз праць науковців, можемо виділити необхідні риси управління розвитком підприємства, а саме: етапизація життєвого циклу підприємства, необхідність обов'язкового керування процесом [18; 46; 49; 52], основна роль має бути відведена висококваліфікованому персоналу, що забезпечує безперервний розвиток. Розвиток є головною запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства та впровадження нововведень. Таким чином, розвиток підприємства забезпечується випереджальним розвитком персоналу, його здатністю швидко адаптуватися до потреб підприємства, здатністю розвивати себе в ногу з часом.

### 1.3 Формування системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства

Реалізація принципів інноваційного підходу у розвитку вимагає орієнтації підприємств ресторанного господарства на формування та реалізацію інноваційного потенціалу, що є системою ресурсів і можливостей, має системний і комплексний характер, створює умови для перехідних процесів не тільки окремих підрозділів, але й усього підприємства як системи на принципово новий, якісний рівень розвитку в життєвому циклі. При цьому система управління підприємством має бути відкритою до впровадження інновацій, забезпечувати постійне навчання персоналу й саморозвиток на усіх рівнях взаємозв'язків з навколишнім середовищем й мати на меті забезпечення високих темпів інноваційного розвитку, що вимагає адекватного управління.

Таким чином, інноваційна діяльність являється однією із функціональних підсистем управління підприємствомі в той же час – рівнозначною сферою діяльності та характеризується переважно прогнозованими та досяжними результатами. З цієї причини, управління інноваційною діяльністю має бути постійним та системним процесом. Це означає, безперервне здійснення управлінської діяльності в межах єдиного цілісного процесу прогнозування та планування, організації, мотивації, контролю, обліку, аналізу й оцінки ефективності управління діяльністю на підприємстві [51; 55].

Враховуючи предмет нашого дослідження, система управління підприємства ресторанного господарства, що функціонує на основі інноваційного підходу, з одного боку, є суб'єктом управління в системі підприємства, а з іншого, виступає об'єктом удосконалення управління з точки зору інноваційного розвитку. Відтак відбувається поглиблення як внутрішніх, так і зовнішніх інтеграційних процесів, виникає необхідність застосування механізму активізації інноваційних процесів, що здійснюються безпосередньо на підприємстві та фокусуються не тільки на горизонтальні інтеграційні міжгалузеві процеси, але й

на вертикальні. При цьому враховуються ефективні прямі і зворотні причиннонаслідкові зв'язки у системі управління, коли активно працюють інноваційні центри, креативні команди, метою яких є забезпечення здійснення поетапного переходу від ідеї нововведення до його реалізації на підприємстві й вихід його у зовнішнє середовище.

Пошук ефективних моделей функціонування ресторанного бізнесу викликає необхідність розробки й використання нових підходів до управління, застосування інноваційних управлінських методів та інструментів. Одним із таких інструментів є впровадження івентменеджменту.

За своєю суттю поняття event-менеджмент включає два основних аспекти: використання спеціальних заходів для досягнення різних корпоративних і виробничих цілей та методи й прийоми управління унікальними подіями, які розглядаються як окремі бізнес-проекти. Отже, під поняттям event у прямому сенсі мають на увазі будь-які зібрання людей з певною метою [18; 20; 22; 26; 48]. В економічній літературі пропонується використовувати термін «подія», обґрунтовуючи такий вибір тим, що подія – прямий переклад англійського слова «event», позначає його явище, виходячи за межі звичайного плину життя [19; 21].

Сьогодні у практиці менеджменту широкого розповсюдження набув підхід на основі використання циклу PDCA. Це підхід до менеджменту, започаткований на управлінні системою взаємозалежних процесів як єдиним цілим і орієнтований на підвищення результативності й ефективності виконання процесів у результаті мінімізації міжфункціональних бар'єрів [24; 27; 30; 34]. Це означає, що будь-яку діяльність згідно цим підходом можна представляти як таку послідовність дій: «Plan» – «Do» – «Check» – «Act», що становить собою цикл PDCA. Такий цикл можна описати в наступній послідовності: (1) планування й прогнозування: відбувається формування обґрунтованих суджень про стан і результати діяльності підприємства в майбутньому, про альтернативні шляхи й терміни досягнення цього стану, розробка цілей, інноваційних стратегій і процесів, необхідних для досягнення цільових показників ефективності; (2) організація й керівництво:

створення відповідної функціональної структури й впровадження процесів управління інноваційної діяльністю, координація, пошук ресурсів, необхідних для досягнення цільових показників ефективності й виконання інноваційних стратегій і проєктів; (3) контроль і аналіз: здійснення постійного контролю, виявлення проблем в інноваційній діяльності або підтвердження того, що забезпечується досягнення цілей підприємства, а також визначення ефективності інноваційної діяльності у порівнянні зі значеннями її цільових показників і надання результатів керівництву для аналізу; (4) оцінка ефективності й корегування: оцінка досягнення підприємством цільових показників ефективності інноваційної діяльності, розробка й реалізація заходів вдосконалювання інноваційної діяльності, корегування цілей і стратегій, а також процесів управління цією діяльністю під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища [25].

Загострення проблем глобалізації соціально-економічних і суспільно-політичних процесів, зміна ціннісних орієнтирів, посилення ролі інформаційного простору – все це тенденції сучасного розвитку, що вимагають вибору відповідної моделі економічної поведінки. За таких умов, найбільшого успіху досягають ті підприємства, керівники яких підкреслюють значимість творчості співробітників як найважливіший ресурс і капітал та створюють корпоративну креативну культуру, яка спрямована на створення і поширення унікальних ідей, знань, які стимулюють творчий підхід і успішно організують створення й реалізацію інноваційного продукту. Іншого значення набуває нова роль управління, у центрі уваги якого – інновації та інтеграція. Це посилює роль інноваційного менеджменту, а особливо його інтегруючу функцію, і вимагає побудови сучасної концептуальної моделі практичного застосування. На рівні підприємств інновації виступають як базис підвищення ефективності виробничої діяльності та надання послуг, забезпечення якості й конкурентоспроможності продукції, зниження рівня витрат. На макроекономічному рівні відбувається перехід від ресурсного типу економічного розвитку до інноваційного. Суттєвий вплив на організацію інноваційного процесу та на формування системи інноваційного менеджменту

мають сучасні концепції інноваційного розвитку. Узагальнені концепції інноваційного розвитку, що досліджувались відомими науковцями відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Сучасні концепції інноваційного розвитку, що мають вплив на формування інноваційного менеджменту

Назва концепції	Основна сутність	Вплив на формування інноваційного менеджменту
1	2	3
Концепція відкритих інновацій (OI)	Відповідно до цієї концепції вважається, що компанії можуть і повинні поряд із власними ідеями використовувати й інші, та використовувати внутрішні й зовнішні засоби для виходу на ринок із власними більш прогресивними технологіями	Скорочується час і витрати на інноваційне проектування; посилюється спрямованість інвестиційних проектів на конкретний економічний результат; зменшується загальний обсяг інвестицій на розробку інновацій; знижуються інноваційний і інвестиційний ризику проектів
Концепція управління знаннями (knowledge management)	Систематичний процес ідентифікації, використання й передачі інформації й знань, які люди створюють, удосконалюють і застосовують	Посилюється роль інтелектуальних ресурсів в організації; відбувається процес інтелектуалізації організації; зростає ринкова вартість компанії через збільшення її інтелектуальної складової
Креативна економіка	Посилюється здатність особистості в процесі вирішення проблем знаходити нові, нестандартні, оригінальні підходи на принципово нових знань, умінь, звичок, компетенцій	Неперервний інноваційний розвиток; значна роль людського капіталу в інноваційному розвитку країни; інвестиції в нові товари, послуги, технології, у розвиток людського капіталу; значна частка наукомісткої продукції у ВВП; висока наукоємність виробництва; високий рівень професійної підготовки працівників, захист об'єктів права інтелектуальної власності

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Концепція «інновації, ініційовані споживачами»	Споживачі (користувачі) виступають генераторами й (або) розроблювачами інноваційних ідей. Користувачі-інноватори – це індивідууми й фірми, які розраховують за допомогою інновацій вирішити певні проблеми й отримати можливі переваги від інноваційного дизайну, продукту або послуги, а виробники-інноватори прагнуть одержати вигоду від їхнього продажу.	Інноваційна політика передбачає інноваційну діяльність як процес, що виходить за межі організації, країни, що вимагає розробки адекватних інструментів управління, що володіє достатньою організаційною, фінансовою, інституціональною й просторовою гнучкістю. Така нова модель інноваційної політики дозволяє позитивно сприймати користувачів-інноваторів відносно виробників-інноваторів, а також згрупувати потенціал «прихованих» інновацій для кращого використання соціальних і економічних ефектів від інноваційної діяльності.
Концепція інноваційних екосистем	Екосистема являють собою стійкі зв'язки між людьми, різними організаціями та їхніми рішеннями, які виникають на основі загального бачення (shared vision) щодо бажаних перетворень.	Застосовуються мережевий і синергетичний підходи до організації інноваційної діяльності й управлінню інноваціями, а інституціональний підхід – до формування інноваційних систем з посиленням ролі факторів внутрішньої взаємодії.

*Джерело: складено автором за [42; 45; 49; 55]*

Таким чином, в умовах постійного кризового стану, який є характерною рисою для економік країн, що розвиваються відбуваються процеси сповільнення економічного зростання. Це вимагає суттєвих змін у системі управління підприємством, що стосується як технологій управління, так і впровадження нових ідей та поглядів щодо інноваційного розвитку.

Це нове бачення сприяє розумінню підприємства не через набір формальних визначень, пов'язаних з формальною її структурою: галузеві, географічні й

функціональні підрозділи, а через розуміння трьох основних процесів: підприємницький, інтеграційний і процес відновлення [29; 32; 35; 47]. Із цим завданням цілком успішно справляється інноваційний менеджмент як система управління інноваційними процесами за допомогою взаємозалежного комплексу дій, спрямованих на пошук і розробку унікальних, продуктивних ідей, організації інноваційного процесу й впровадження нових продуктів, товарів, послуг і технологій, у тому числі й управлінських. Крім того, сьогодні ці функції розширюються в напрямі об'єднання й організації всіх видів, рівнів і етапів творчості, активності, що пронизує всі види управлінської діяльності й реалізуються за допомогою нових методів, творчих прийомів і механізмів.

### Висновки за розділом 1

Умови нестабільності середовища функціонування вимагають від вищого менеджменту здійснення ефективного стратегічного управління в основі якого покладено інноваційний розвиток. У першому розділі магістерської роботи актуалізовано важливість інноваційного розвитку та стратегічного управління.

Охарактеризовано термін «стратегія», зроблено огляд наукової літератури генезису поняття «стратегії» та «стратегічного управління», а також досліджено еволюцію наукової думки у сфері стратегічного менеджменту.

Подано концептуальну схему стратегічного управління підприємством, де визначено характерні риси системи стратегічного управління та чинників впливу. Охарактеризовано модель стратегічного управління за С.А. Поповим, де автор виділяє основні компоненти стратегічного управління, які складаються із ретельного аналізу зовнішнього середовища організації; діагностики внутрішнього середовища (оцінка сильних і слабких сторін) організації; розуміння місії і цілей організації; чіткого розуміння розробки, оцінки та вибору альтернативних стратегій в межах конкретних підсистем організації;

виокремлення та глибоке розуміння корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Розглянуто соціально-економічна суть інноваційного розвитку підприємства, подано трактування поняття «розвиток». Проаналізовано наукові підходи щодо управління розвитком підприємств.

Сформовано модель розвитку підприємства з поетапним узгодженням. Досліджено систему управління розвитком підприємства та доведено необхідність її подання у вигляді виконання послідовних етапів. Визначено перспективи розвитку такої системи на основі реалізації потенціалу підприємства.

Досліджено сучасні концепції інноваційного розвитку, що мають вплив на формування інноваційного менеджменту.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «MR. ЧАРЛІ»**

2.1 Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його інноваційного розвитку в контексті стратегічного управління

На сучасному етапі ресторанне господарство є однією з найприбутковіших сфер здійснення економічної діяльності у світі, однак така діяльність є також однією з найризикованіших. Слід зазначити, що не існує єдиної правильної моделі ведення ресторанного бізнесу, і хоча історично це одна з найдавніших сфер діяльності, вона є достатньо інноваційною. Зміни соціально-економічного середовища як зовнішнього фактору впливають на галузь ресторанного господарства. Однак у цьому бізнесі, незважаючи на певну нестабільність, є свої закономірності. Специфіка даного виду діяльності, а також недостатня вивченість тенденцій його розвитку мають вагомим практичне значення.

Готельно-ресторанна індустрія є важливою складовою туристичної галузі, а також одним із факторів, що стабілізують та стимулюють розвиток економіки як країни загалом так і її регіонів окремо. Ресторанна складова бізнесу має значний потенціал розвитку в Україні. Це пояснюється тим, що ринок ресторанних послуг досить далекий до насичення, тобто існує додаткова можливість залучення інвестицій як внутрішнього так і зовнішнього походження [5, 23]. До основних елементів галузі гостинності відносять наступні складові: засоби розміщення (хостели, готелі, кемпінги); заклади харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні); туризм; транспорт (залізниця, автомобілі, аеропорти); розважальні заклади та соціально-культурні клуби, музеї, спортзали.

Аналізуючи динаміку кількості суб'єктів господарювання в економіці країни у 2018-2020 рр. (табл. 2.1), можна прослідкувати тенденцію збільшення їх

кількості. Так у 2019 році порівняно із 2018 роком зростання показника відбулось на 5,5 %.

Таблиця 2.1 – Чисельність суб'єктів господарювання у сфері готельного та ресторанного господарства у 2018-2020 рр. в Україні та Хмельницькій області

	Кількість суб'єктів господарювання				
	усього, од.	підприємства		фізичні особи підприємці	
		од.	% до заг.к-ті	од.	% до заг.к-ті
2018 рік					
Усього суб'єктів господарювання різних галузей економіки :	1839672	355956	100	1483716	100
в.т.ч. тимчасове розміщування й організація харчування	61761	7535	2,1	54226	3,7
Усього суб'єктів господарювання в Хмельницькій області:	61252	7431	100	53821	100
в.т.ч. тимчасове розміщування й організація харчування	1785	124	1,7	1661	3,1
2019 рік					
Усього суб'єктів господарювання різних галузей економіки :	1941701	380673	100	1561028	100
в.т.ч. тимчасове розміщування й організація харчування	69689	7885	2,1	61804	4
Усього суб'єктів господарювання в Хмельницькій області:	63402	7864	100	55538	100
в.т.ч. тимчасове розміщування й організація харчування	2003	127	1,6	1876	3,4
2020 рік					
Усього суб'єктів господарювання різних галузей економіки :	1973652	373897	100	1599755	100
в.т.ч. тимчасове розміщування й організація харчування	71748	7697	2,1	64051	4
Усього суб'єктів господарювання в Хмельницькій області:	63880	7654	100	56226	100
в.т.ч. тимчасове розміщування й організація харчування	2143	119	1,5	2024	3,6

У 2020 році порівняно із 2019 цей показник зріс на 1,6 %. Така ж позитивна динаміка прослідковувалась у Хмельницькій області: у 2019 році зростання кількості суб'єктів господарювання становило 3,5 % порівняно із 2018 роком, а у 2020 році позитивна динаміка становила лише 0,7 % порівняно із 2019 роком. Динаміка кількості тимчасових розміщувачів й організацій харчування в Хмельницькій області також мала тенденцію до зростання. Так у 2019 році показник зріс на 12,2 % порівняно із 2018 роком, у 2020 році – на 6,9 % порівняно із 2019 роком. Отже, ресторанний бізнес залишається привабливою сферою підприємницької діяльності у Хмельницькій області.

При порівнянні структури закладів тимчасового розміщування та харчування за видами діяльності (табл. 2.2), варто відзначити, що найбільша кількість суб'єктів закладів розміщування у 2020 р. припадає на діяльність із забезпечення стравами та напоями – 84,8 %, в т.ч. готелів і подібних засобів тимчасового розміщування і становила 67,4 % від усіх закладів тимчасового розміщування. Вцілому можна відзначити тенденцію зростання кількості закладів тимчасового розміщування за усіма видами діяльності.

Діяльність із постачання готових страв становила лише 7,5 %, і їх частка у порівнянні із 2019 р. зросла лише на 0,6 %. Показник постачання готових страв для подій у 2020 р. зріс на 15 % у порівнянні із 2019 р. Незначні зміни у зростанні відбулись у обслуговуванні напоями, а саме 0,6 % у порівнянні із 2019 роком. Це говорить про те, що в умовах економічної кризи та пандемії підвищується роль інноваційного розвитку. У перспективі конкурентними будуть лише ті суб'єкти, що зможуть обрати модель стратегічного розвитку адекватну змінам, що притаманні наявним умовам господарювання, які можуть інвестувати більше коштів у благоустрій закладу, застосовувати інноваційні методики, рекламу, Інтернет, висококваліфіковані кадри.

Таблиця 2.2 – Структура кількості суб'єктів господарювання за видами діяльності закладів тимчасового розміщування та харчування в Україні у 2019-2020р.р.

Види діяльності закладів тимчасового розміщування та харчування	Роки	Всього, од.	Частка закладів за окремими видами діяльності в загальному обсязі,%	Темп росту кількості закладів 2020 до 2019р., %
Усього закладів тимчасового розміщування й організація харчування	2019	69689	100	-
	2020	71748	100	103,0
В тому числі:				
-діяльність із забезпечення стравами та напоями, в т.ч.:	2019	53558	76,8	-
	2020	60851	84,8	113,6
-діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	2019	41860	60,0	-
	2020	48398	67,4	115,6
-постачання готових страв, в т.ч.:	2019	5094	7,3	-
	2020	5415	7,5	106,3
-постачання готових страв для подій	2019	733	1,05	-
	2020	845	1,2	115,3
-постачання інших готових страв	2019	4361	6,2	-
	2020	4570	6,4	104,8
-обслуговування напоями	2019	6604	9,5	-
	2020	7038	9,8	106,6

З метою оцінки діяльності підприємств ресторанного господарства проаналізуємо динаміку показників кількості зайнятих осіб у сфері гостинності та обсяги реалізованої продукції у Хмельницької області у 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Аналіз показників табл. 2.3 дає підстави стверджувати про позитивну динаміку у зростанні кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Так у 2019 році зростання склало 7,2 % порівняно із попереднім періодом. Тоді як аналогічний показник у закладах ресторанного господарства зріс на 3,3 %, а у 2020 р. знизився на 6,4 %. Причиною такого спаду стала нова хвиля коронавірусної хвороби та запровадження карантинних заходів.

Таблиця 2.3 – Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності та обсяг реалізованих послуг у 2018-2020 р.р.

Показник	Роки			Темп росту 2019/2018,%	Темп росту 2020/2019,%
	2018	2019	2020		
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб, в т.ч.:	204810	219499	218075	107,2	99,4
- тимчасове розміщування й організація харчування, осіб	6131	6334	5927	103,3	93,6
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, млн.грн, в т.ч.:	126,7	134,1	153,1	105,8	114,2
- тимчасове розміщування й організація харчування, тис.грн	716543,5	900584,4	891299,2	125,7	99,0

Показник обсягу реалізованої продукції суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності мав зростаючу динаміку: у 2019 р. – на 5,8 %, 2020 р. – 14,2 % порівняно із попереднім періодом. У розрізі показника тимчасового розміщування й організації харчування спостерігалась неоднозначна динаміка. У 2019 р. відбулось зростання на 25,7 %, що давало можливості галузі пермпективи подальшого розвитку. Проте у 2020 р. порівняно із 2019 р. відбулось суттєве зниження даного показника порівняно із 2018 р. – 12,4 %. Такий спад характеризується рядом негативних факторів, які мали суттєвий вплив на економіку в цілому і на ресторанний бізнес зокрема. У табл. 2.4 наведено показники фінансових результатів діяльності, які отримали підприємства

готельно-ресторанного бізнесу (тимчасове розміщування й організації харчування) у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники діяльності підприємств, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщування й організації харчування в Хмельницькій області 2018-2020 рр.

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Фінансовий результат (сальдо), тис. грн	256,2	7109,3	-2448,0
Витрати операційної діяльності, тис. грн.	117161,5	127151,3	87307,7
Результат від операційної діяльності, тис. грн.	5309,1	7364,7	-1675,4
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %	4,5	5,8	-1,9

Як видно із табл. 2.4 фінансовий результат, що відображає різницю між доходами та витратами підприємств мав неоднозначну динаміку. Так у 2019 р. показник зріс на 6853,1 тис.грн, тоді як у 2020 р. відбувся різний спад, що пов'язано із втратою фінансових ресурсів підприємств. Що стосується витрат операційної діяльності, то даний показник відображає витрати трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових ресурсів на здійснення операційної діяльності. Отже, даний показник також мав спадну динаміку у 2020 р. порівняно із 2019 р. – на 68,7 %. Рентабельність операційної діяльності підприємств, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщування й організації харчування у 2019 р. мала позитивну динаміку – на 12,8 %, проте у 2020 р. відбулось зменшення показника до – 1,9 %. Даний показник відображає частину прибутку, що припадає на 1 грн витрат, тобто надає інформацію про доцільність для підприємства виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг.

Таким чином, суттєве зниження фінансових показників діяльності підприємств із тимчасового розміщування й організації харчування свідчить про системну кризу. Наслідки якої є значно відчутними для 99 % вітчизняних

підприємств. У таких умовах стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств набуває особливої актуальності.

## 2.2 Загальна характеристика ресторану «Mr. Чарлі»

Ресторан «Mr. Чарлі» – є закладом ресторанного господарства, що здійснює свою діяльність згідно чинного законодавства України. Заклад працює з 2001 року, та знаходиться за адресою: м.Хмельницький, м. Хмельницький, вул. Заводська 30. Години роботи закладу – щодня з 11.00 до 23.00. У будні дні з 12:00 по 16:00 пропонуються бізнес-ланчі, меню яких щодня оновлюється. Чисельність персоналу ресторау «Mr. Чарлі» станом на кінець 2020 року становила 35 осіб. Серед них представники різних категорій – робітники і службовці (фахівці і керівники). Організаційна структура управління ресторану «Mr. Чарлі» представлена на рис. 2.1.

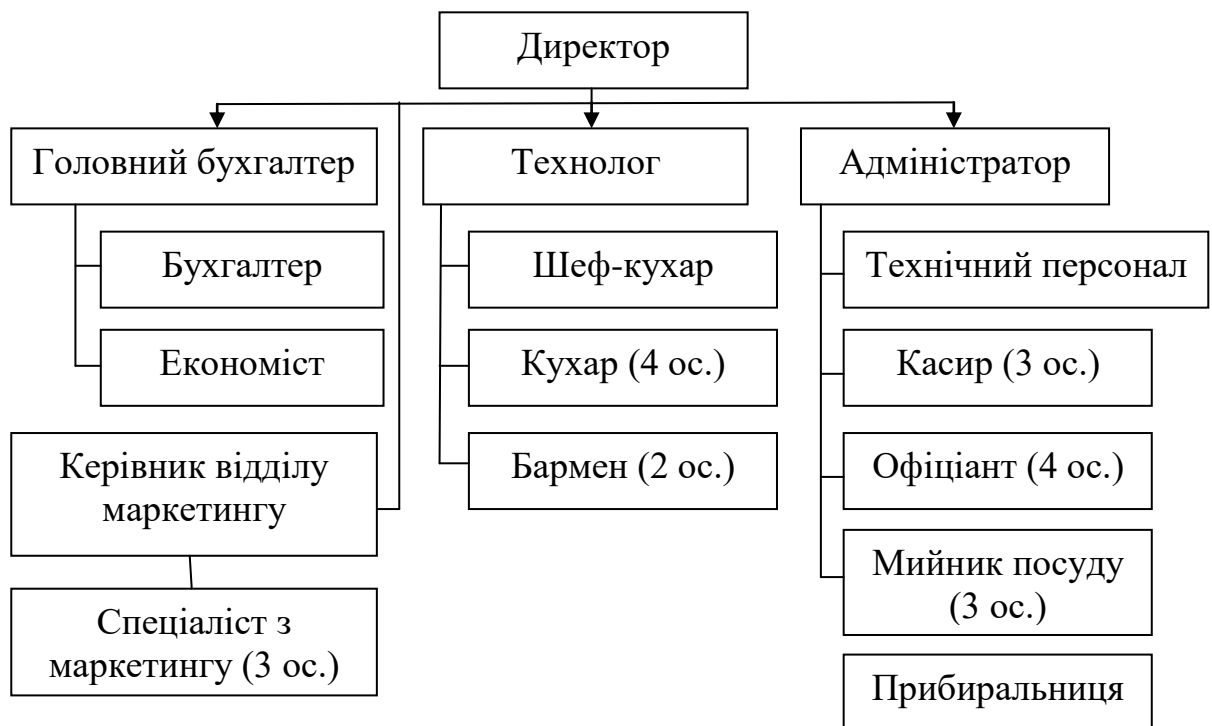


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ресторану «Mr. Чарлі»

Як видно з рис. 2.1 організаційна структура ресторану є лінійною, що характеризується установленням чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдністю і чіткістю розпорядництва та узгодженістю дій виконавців. Проте така структура висуває досить потужні вимоги до керівника, який повинен володіти широкими знаннями і досвідом щодо застосування функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, знижує можливості керівника ефективно управляти закладом. Проведений аналіз меню ресторану «Mr. Чарлі» показав, що загальна кількість страв, що відображені в меню складає 60 одиниць. В табл. 2.5 наведено кількість страв у кожній асортиментній групі та середню ціну по групі страв.

Таблиця 2.5 – Аналіз асортиментної політики ресторану «Mr. Чарлі»

№	Асортиментна група	Кількість страв в асортиментній групі	Середня ціна страви, грн	Коливання виходу страви, г
1	Салати	10	86,9	150-310
2	Холодні закуски	9	100,9	100-350
3	Гарячі закуски	8	121,7	75-205
4	Перші страви	6	65,7	300
5	Основні страви	11	170,3	150-400
6	Страви-гриль	4	186,5	200-250
7	Гарнір	6	52,8	150-240
8	Десерти	6	95,6	150-215
	Всього	60	110,05	-

Із розрахунків, наведених у табл. 2.5 видно, що середня ціна страв включених в меню складає 110,05 грн., найдорожчими виявились страви гриль та основні страви. Проте, під час досліджень було визначено, що найбільшими попитом серед споживачів користуються страви, що приготовлені на грилі. Найменша середня ціна належить гарнірам, що виправдано ціновою політикою закладу та собівартістю даних страв. Керівництво ресторану «Mr. Чарлі» запровадило нову послугу організація служби доставки страв в офіси і додому. Постачальники з якими співпрацює заклад наведено в Додатку А. Динаміка основних фінансових показників діяльності ресторану «Mr. Чарлі» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових показників діяльності ресторану «Mr. Чарлі» за 2018-2020 рр., тис.грн

	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення,%	
		2018	2019	2020	2019/	2020/	2019/	2020/
					2018	2019	2018	2019
1	Чистий дохід (виручка)	2267	41882	44996	39615	3114	1747,4	7,4
2	Собівартість реалізації продукції	2543	29298	35260	26755	5962	1052,1	20,3
3	Валовий прибуток (1-2)	-282	12584	9736	12860	-2848	-4659,4	-22,6
4	Інші операційні доходи	2966	1019	1183	-1947	164	-65,6	16,0
5	Адміністративні витрати	2359	7095	8232	4736	1137	200,7	16,0
6	Витрати на збут	171	2577	1476	2406	-1101	1407,0	-42,7
7	Інші операційні витрати	544	635	775	91	140	16,7	22,0
8	Фінансові результати від операційної діяльності (3+4)-(5+6+7)	-384	3296	436	3680	-2860	-958,3	-86,7
9	Інші доходи	722	198	129	-524	-69	-72,57	-34,8
10	Інші витрати	0	4	26	4	22	0	550
11	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (8+9)-10	332	3490	539	3152	-2951	932,5	-84,5
12	Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	1454	0	1454	-1454	0	-100
13	Чистий прибуток (11-12)	332	2036	539	1698	-1497	502,3	-73,5

В 2018 році сума валового збитку ресторану «Mr. Чарлі» становила 282 тис.грн., що свідчить про перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2019 році сума валового прибутку склала 12584 тис.грн., а в 2020 році – 9736 тис.грн. У 2018 році сума витрат на збут ресторану «Mr. Чарлі» становила 171 тис.грн. В 2019 році витрати на збут зросли на 1407,02 % в порівнянні з 2018 роком. В 2020 році відбувається зменшення суми витрат на збут на 42,72 %. На кінець 2020 року сума даних витрат ресторану «Mr. Чарлі» становила 1476 тис. грн. В 2018 році сума адміністративних витрат ресторану «Mr. Чарлі» становила 2359 тис.грн. У 2019 році приріст адміністративних витрат становив 200,76 % в порівнянні з 2018 роком. В 2020 році спостерігається подальше збільшення суми управлінських витрат на 16,03 % в порівнянні з 2019 роком. На кінець 2020 року адміністративні витрати ресторану «Mr. Чарлі» становили 8232 тис.грн. В 2018 році збиток від операційної діяльності ресторану «Mr. Чарлі» становив 390 тис.грн., що свідчить про низьку ефективність операційного процесу. В 2019 році сума прибутку від операційної діяльності склала 3296 тис.грн., а в 2020 році – 436 тис.грн. В 2018 році сума фінансового результату до оподаткування ресторану «Mr. Чарлі» становила 332 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. В 2019 році сума прибутку до оподаткування ресторану «Mr. Чарлі» склала 3490 тис.грн., а в 2020 році – 539 тис.грн. Отже, в 2018 році позитивний чистий фінансовий результат ресторану «Mr. Чарлі» склав 332 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2019 році, становила 2036 тис.грн. Зростання прибутку свідчить про ефективну політику керівництва закладу. За 2020 рік сума чистого фінансового результату від діяльності ресторану «Mr. Чарлі» склала 539 тис.грн., що підтверджує висновок про ефективну діяльність.

Визначимо конкурентні позиції ресторану «Mr. Чарлі» та кола його основних конкурентів. На ринку, де пропонує свою продукцію і послуги ресторану «Mr. Чарлі» багато закладів, які пропонують аналогічні послуги. Проте є і відмінності у концепції діяльності ресторанів-конкурентів, що вирізняє їх серед

інших: асортимент, якість, ціна продукції та послуг. Аналіз конкурентів дає можливість чітко спланувати діяльність закладу.

Розрахуємо коефіцієнт ринкової концентрації, що характеризує рівень концентрації виробництва в галузі і рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші. Для цього необхідно визначити частку ринку найбільших конкурентів ресторану «Mr. Чарлі» у м. Хмельницькому (рис. 2.2).

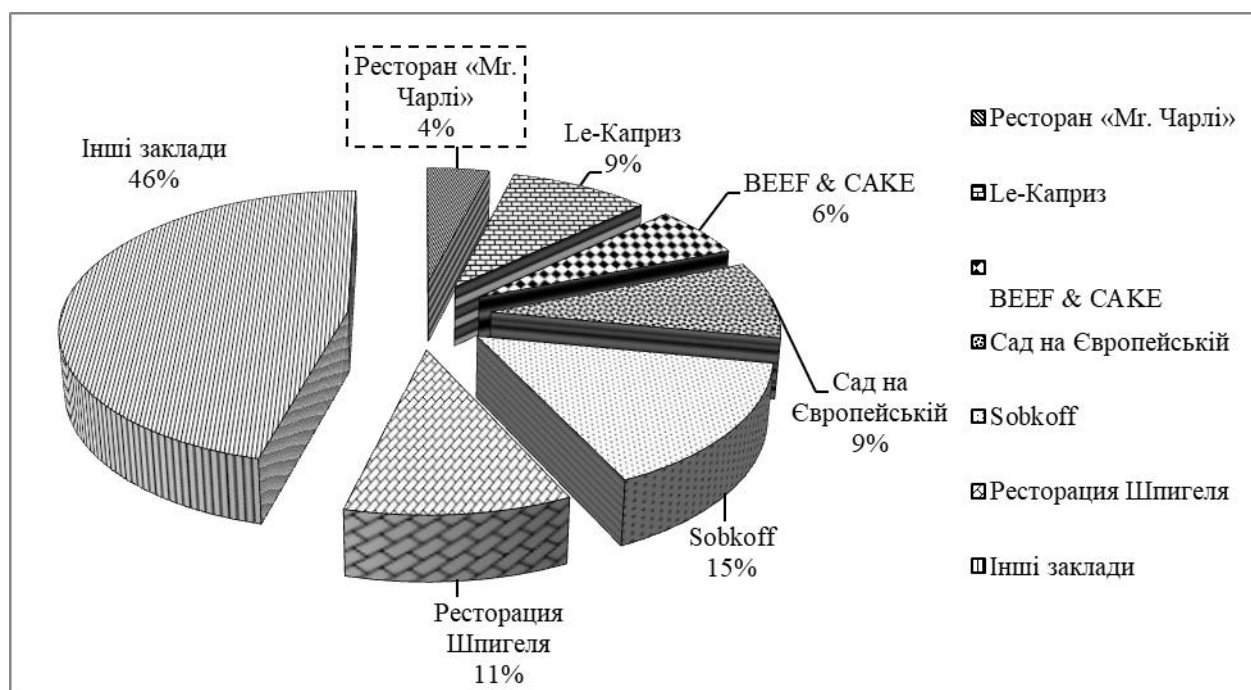


Рисунок 2.2 – Частка ресторану «Mr. Чарлі» та його основних конкурентів на ринку ресторанних послуг у м. Хмельницькому, станом на 01.10.2021 р.

Проаналізуємо діяльність ресторану «Mr. Чарлі» з метою розуміння ситуації та напрямку подальшого розвитку. Для цього дослідимо сильні та слабкі сторони.

SWOT-аналіз – це універсальний спосіб оцінити слабкі і сильні сторони бізнесу, можливості та напрямки його подальшого розвитку. Аббревіатура «SWOT» утворена з чотирьох англійських слів: «strengths, weaknesses, opportunities, threats». Визначимо сильні та слабкі сторони ресторану «Mr. Чарлі» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз для ресторану «Mr. Чарлі»

	<p align="center"><b>Можливості внутрішнього середовища</b></p> <p>1. Поява нових ділових партнерів;  2. Зростання купівельної спроможності відвідувачів;  3. Підвищення іміджу закладу та обізнаності споживачів про послуги ресторану за рахунок вдосконалення маркетингових комунікацій;  4. Велика кількість інноваційних технологій в сфері ресторанних послуг;  5. Наявність нових проєктів;  6. Можливість розширення мережі;  7. Можливість збільшення обсягів продажу.</p>	<p align="center"><b>Загрози внутрішнього середовища</b></p> <p>1. Велика кількість конкурентів;  2. Ймовірність покращення конкурентами своїх програм розвитку.  3. Економічна та політична нестабільність та пандемія;  4. Висока вартість реклами;  5. Агресивна політика конкурентів в ресторанній сфері;  6. Високий податковий тиск обмежує можливості подальшого розширення діяльності;  7. Загроза зниження конкурентоспроможності;  8. Можлива переорієнтація споживачів на продукцію конкурентів;  9. Можлива втрата частки ринку;  10. Недостатньо швидка реакція на зміни;  11. Нестача коштів.</p>
<p align="center"><b>Сильні сторони підприємства</b></p>	<p align="center"><b>SO-стратегія</b></p>	<p align="center"><b>WO-стратегія</b></p>
<p>1. Висока якість надання ресторанних послуг;  2. Приймає участь у міжнародних проєктах, виставках.  3. Наявність екологічних сертифікатів;  4. Зростання числа клієнтів;  5. Впровадження новітніх технологій в сфері ресторанного господарства;  6. Наявність постійних споживачів.  7. Встановлені стабільні зв'язки з діловими партнерами;  8. Перспективність та динамічність політики, керівництва ресторану;  9. Низька плинність кадрів.</p>	<p>1. Стратегія посилення позицій на ринку;  2. Набір висококваліфікованих співробітників;  3. Привернення уваги можливих клієнтів;  4. Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури ресторану;  5. Реалізація програми навчання фахівців;  6. Створення відділу інноваційних послуг;  7. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг та продукції.</p>	<p>1. Вдосконалення збору інформації;  2. Забезпечення високого рівня поінформованості споживачів;  3. Участь у благодійних та гуманітарних акціях;  4. Подальше освоєння ринку ресторанних послуг;  5. Реклама своїх послуг.</p>

## Продовження таблиці 2.9

Слабкі сторони підприємства	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях. 2. Не великий досвід роботи на ринку ресторанних послуг 3. Недосконала система мотивації працівників. 4. Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку. 5. Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу. 6. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації. 7. Залежність від партнерів постачальників та диктат цін на закупівлю сировини. 8. Низькі розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємств	1. Залучення нових клієнтів шляхом формування оптимального та доступного асортименту помірною ціною для різних сегментів споживачів послуг та продукції, привертання уваги нових клієнтів 2. Реалізація програми навчання фахівців 3. Набір кваліфікованого персоналу 4. Впровадження більш низьких цін, нових акцій, знижок 5. Обрання більш ефективні засоби маркетингових комунікацій 6. Вдосконалення збору маркетингової інформації 7. Відкриття відділу інноваційних ресторанних послуг	1. Перехід на більш зручну систему оподаткування 2. Зайняти міцну позицію, застосовуючи різні стратегії на адресу конкурентів (оборонна, атакуюча); 3. Підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, постійне відстежування ринку, чуйне реагування на мінливу кон'юнктуру ринку; 4. Удосконалити систему пошуку нових клієнтів, тим самим збільшивши їх кількість; 5. Зниження витрат.

Для для ресторану «Mr. Чарлі» після проведеного SWOT-аналізу найбільш ймовірними виявилися можливості вдосконалення маркетингових комунікацій, розширення асортименту послуг та продукції, розширення частки ринку та підвищення рівня якості продукції та обслуговування.

### 2.3 Оцінка інноваційної діяльності ресторану «Mr. Чарлі»

Більшість науковців дотримуються єдиної думки щодо критеріїв оцінки інноваційної діяльності, які ґрунтуються на визначенні ефективності шляхом зіставлення ефекту (результату) використання інновацій та понесених витрат на інноваційний процес, виробництво інноваційної продукції. Тобто отримання додаткових доходів, які заклад ресторанного господарства може використовувати для інших сфер діяльності з метою власного розвитку. Розрахунок ефективності

інноваційної діяльності має базуватись на взаємозв'язку цільового, системного та ресурсного підходів (рис. 2.3).

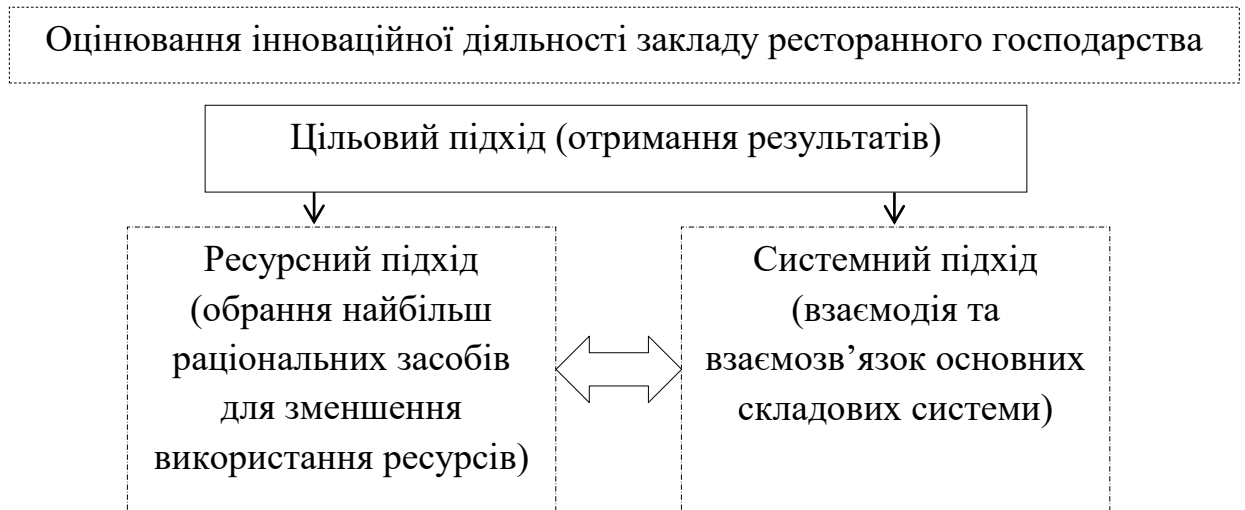


Рисунок 2.3 – Оцінювання інноваційної діяльності закладів ресторанного господарства на засадах цільового, системного та ресурсного підходів

Управлінський персонал, під час оцінювання інноваційної діяльності, може визначати коефіцієнт ефективності власних капіталовкладень у інноваційні процеси ( $K_{\text{кап.ін.}}$ ), що відображає отриманий дохід на одну гривню вкладеного капіталу в інноваційні процеси:

$$K_{\text{кап.ін.}} = D_i / K_i \quad (2.1)$$

де  $D_i$  – величина доходу від інноваційної діяльності;

$K_i$  – величина капіталовкладень у інноваційні процеси [15, с. 218].

На етапі НДДКР має визначатись показник результативності ( $P_{\text{нддкр}}$ ), формула розрахунку якого має такий вигляд:

$$P_{\text{нддкр}} = \frac{N_{\text{еф}} + N_{\text{пр.еф}}}{N_{\text{заг}} - N_{\text{реал}}} \quad (2.2)$$

де  $N_{\text{еф}}$  – кількість інновацій, розроблених власними силами, які є економічно ефективними;

$N_{\text{пр.еф}}$  – кількість інновацій, придбаних зі сторони, що мають необхідний рівень економічної доцільності;

$N_{\text{заг}}$  – загальна кількість інновацій підприємства внаслідок НДДКР та придбаних об'єктів інтелектуальної власності зі сторони;

$N_{\text{реал}}$  – загальна кількість інновацій підприємства внаслідок НДДКР та придбаних об'єктів інтелектуальної власності зі сторони, що були реалізовані на ринку [2].

Отже, проблематика визначення ефективності і вибору оптимальних варіантів впровадження інновацій потребує: в першу чергу, перевищення результатів від використання інновацій над витратами, що були понесені, залучення і реалізацію інновації; по-друге, співставлення отриманих результатів з результатами від використання інших схожих за призначенням інноваційних пропозицій. На основі проведення теоретико-практичних досліджень щодо стану інноваційних процесів закладів ресторанного господарства, їх потенційних можливостей та інноваційної активності можна зробити висновок про те, що з метою підвищення ефективності функціонування слід проводити комплексне оцінювання та проаналізувати інноваційну діяльність (рис. 2.4). Оцінювання інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства передбачає застосування загальних показників оцінки ефективності інноваційних процесів, таких як: – показники, що відображають виробничу ефективність щодо науково-технічних заходів, саме: темпи росту ефективності виробництва продукції (робіт, послуг) після впровадження науково-технічних заходів; зниження собівартості продукції в результаті застосування науково-технічних заходів;

– показники, що відображають фінансову ефективність науково-технічних заходів, а саме: зростання прибутку в результаті реалізації запропонованих заходів; зростання показника доданої вартості, в тому числі амортизації, в результаті впровадження науково-технічних заходів. Це стосується і факторів інтенсивного і екстенсивного походження; зростання доходу за рахунок реалізації

наукових та технічних заходів; – показники, що відображають інвестиційну ефективність запропонованих заходів. Це ті показники, які характеризують чисельність впроваджених наукових та технічних засобів, зростання впровадження інноваційних технологічних процесів та сучасних інформаційних технологій, зростання коефіцієнта автоматизації та покращення організаційного рівня виробництва та праці, а також зростання конкурентоспроможності підприємств, продукції та послуг на ринку [4, с. 183].

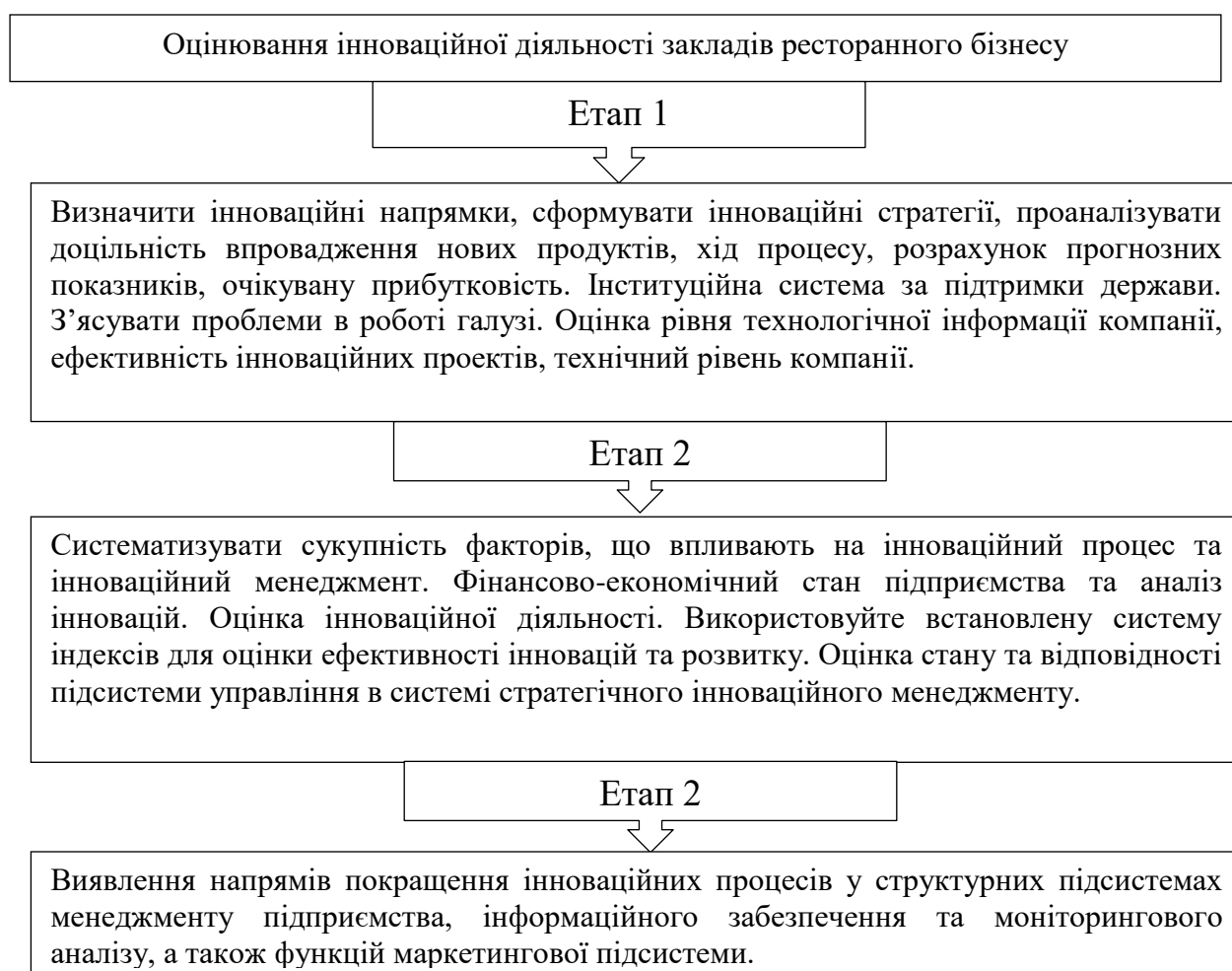


Рисунок 2.4 – Стадії комплексного оцінювання та аналізу інноваційної діяльності

Оцінка стану та результату ефективності стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу ресторанного господарства можна проводити за запропонованим алгоритмом (рис. 2.5).

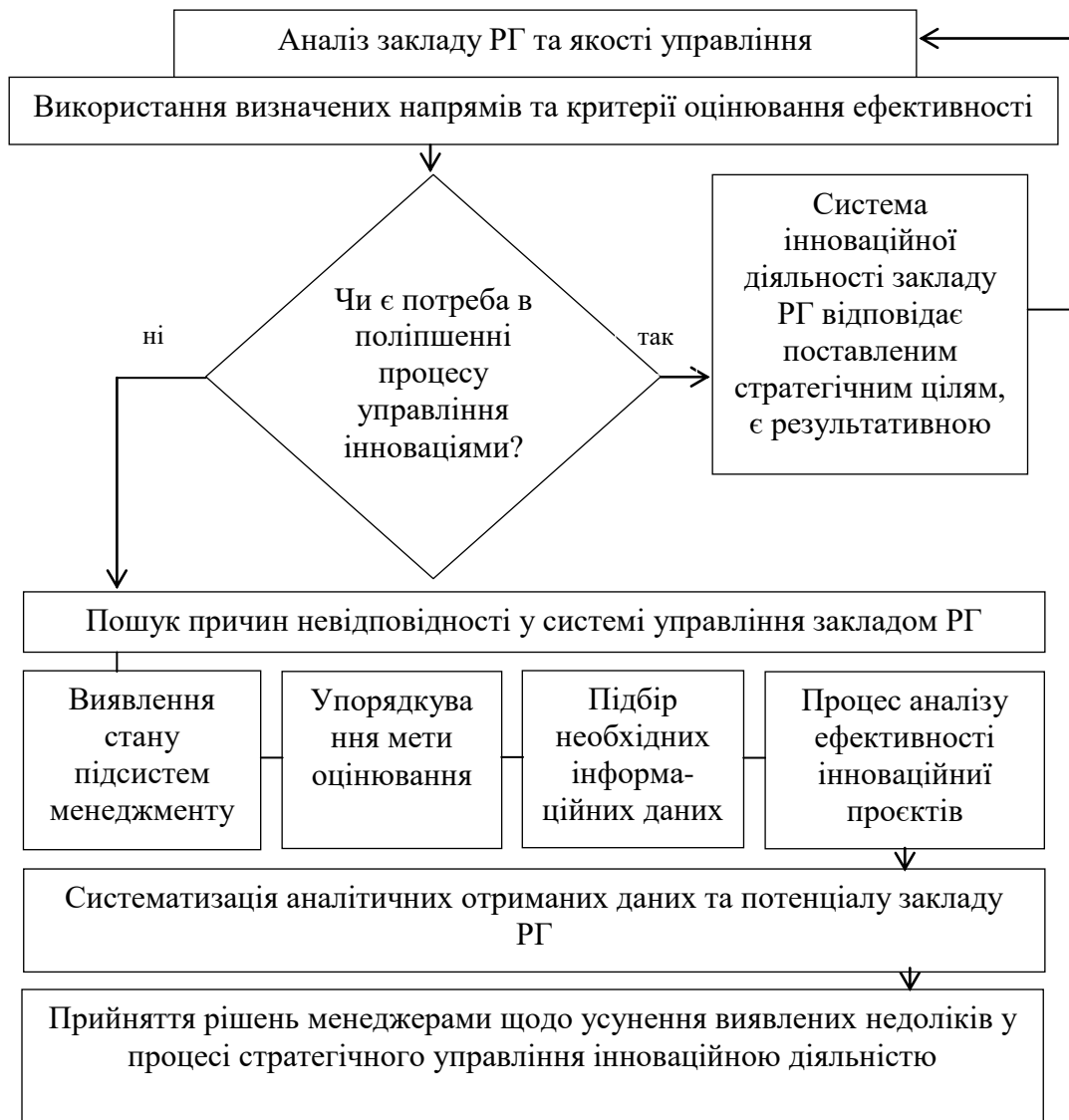


Рисунок 2.5 – Алгоритм оцінювання стану та результативності стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу ресторанного господарства

Оцінювання ефективності інноваційних процесів можна розраховувати шляхом застосування інтегрального показника ступеня власного інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

Результативність системи стратегічного управління інноваційною діяльністю закладів ресторанної сфери визначається, за допомогою визначених вище факторів,

також входженням у цілісну систему менеджменту із формуванням на базі взаємозалежності, тісних взаємозв'язків їх структурних частин.

## Висновки за розділом 2

Об'єктом дослідження магістерської роботи виступає ресторан «Mr. Чарлі». Досліджуване підприємство є закладом ресторанного господарства, здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє, реалізовує і організовує процес споживання продукції як власного виробництва так і закупних товарів, організовує дозвілля споживачів. Здійснено аналіз ринку ресторанного господарства України та окреслено перспективи його інноваційного розвитку в контексті стратегічного управління. Проаналізовано чисельність суб'єктів господарювання у галузі тимчасового розміщування та організації харчування у 2018-2020 рр. в Україні та Хмельницькій області. Зроблено висновок про те, що ресторанний бізнес залишається привабливою сферою підприємницької діяльності у Хмельницькій області. З метою оцінки діяльності підприємств ресторанного господарства досліджено динаміку показників кількості зайнятих осіб у сфері гостинності та обсяги реалізованої продукції у Хмельницької області у 2018-2020 рр. Проаналізовано показники фінансових результатів діяльності, які отримали підприємства готельно-ресторанного бізнесу за останні три роки. Здійснено загальну характеристику ресторану «Mr. Чарлі». Побудовано організаційну структуру управління ресторану, проведено аналіз асортиментної політики та динаміки фінансових показників діяльності закладу. Визначено конкурентні позиції ресторану «Mr. Чарлі» та кола його основних конкурентів. Проведено SWOT-аналіз як універсальний спосіб оцінки слабких і сильних сторін бізнесу. Проведено оцінку інноваційної діяльності ресторану «Mr. Чарлі» на засадах цільового, системного та ресурсного підходів. Обґрунтовано стадії комплексного оцінювання та аналізу інноваційної діяльності. Проведено оцінки стану та результатів впровадження стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу ресторанного господарства за запропонованим алгоритмом.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «MR. ЧАРЛІ»**

#### **3.1 Формування стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»**

Стратегічне управління ресторану «Mr. Чарлі» розпочинається з визначення місії та цілей закладу. Місією ресторану «Mr. Чарлі» є надання споживачам високоякісних ресторанних послуг, а саме: забезпечення смачними і високоякісними продуктами та напоями, які відповідають найвищим стандартам якості; якісного, швидкого та відмінного обслуговування в дружній і ввічливій манері; надання різноманітних додаткових послуг, що дарують людям радість спілкування, роблять їх життя яскравішим і цікавішим, щоб кожен клієнт з радістю повертався до закладу знову.

Сутність обраної загальної (корпоративної стратегії) – стратегії інтенсивного росту (глибокого проникнення на ринок та розвитку товару) полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль і впровадженні нових продуктів, послуг і покращенні існуючих. Вона допомагає підвищувати рівень показників, поставлених перед закладом цілей.

Розробка стратегії включає в себе прийняття рішень щодо напрямів діяльності ресторану «Mr. Чарлі». Ресторан «Mr. Чарлі» – складний механізм із певною структурою, видами діяльності, процесами, переліком послуг і взаємовідносинами як між персоналом, так і між персоналом і клієнтами. Запропоновані стратегічні набори стратегій потребують подальшого визначення цілей, завдань, їх взаємозв'язків, а також способів їх досягнення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Сутність стратегій, що входять до стратегічного набору ресторану «Mr. Чарлі»

Назва стратегії	Сутність стратегії
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення ринкової частки та обсягів збуту завдяки залученню нових клієнтів і більш повному задоволенню потреб існуючих клієнтів, що призведе до формування прихильності споживачів (збільшення середнього чека, частоти відвідування)
Стратегія розвитку товару	Збільшення ринкової частки та обсягів збуту за рахунок упровадження нових продуктів, послуг і покращення існуючих
Стратегія лідера	Концентрація на залученні нових клієнтів, збільшенні кількості візитів і обсязі замовлень існуючих, на подальшому зростанні ринкової частки закладу завдяки пропозиції нових продуктів, послуг (не існуючих на ринку), кращій якості продуктів, послуг, високоякісному обслуговуванню та ін
Стратегія індивідуального обслуговування	Зосередження уваги на потребах кожного важливого для закладу клієнта з метою зацікавлення та утримання існуючих споживачів
Стратегія диференціації	Передбачає вирізнення якихось аспектів закладу серед закладів конкурентів, зокрема за товаром, обслуговуванням, упаковкою, іміджем
Стратегія визначення найбільш перспективного сегмента	Визначення найбільш перспективного сегмента, тобто найбільш привабливих для закладу клієнтів
Маркетингова стратегія управління споживачами послуг ресторанного господарства	Розробка та впровадження набору запланованих рішень і дій, які можна корегувати залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі, щодо залучення нових і утримання вже існуючих клієнтів для досягнення максимального прибутку в довгостроковій перспективі

Метод, що набув широкого розповсюдження з метою розроблення стратегії є метод «дерево цілей». Суть його полягає у графічній інтерпретації постійних взаємозв'язків як стратегічних, тактичних так і оперативних цілей. В основі побудови дерева цілей лежить декомпозиція, тобто деталізація, яка полягає у конкретному визначенні стратегічних цілей через тактичні. В свою чергу тактичні цілі визначаються шляхом конкретизації оперативних цілей. До основних принципів побудови дерева цілей відносяться:

1) підпорядкованість – коли цілі нижчого рівня підпорядковані цілям більш вищого рівня; 2) порівнянність – коли на кожному рівні конкретизації розглядаються цілі, які можуть порівнюватись за своєю значимістю та масштабом; 3) повнота – відображає охоплення всіх сфери діяльності підприємства; 4) визначеність – передбачає визначення цілей та інших елементів дерева цілей та оцінювання ступеню їх досягнення із визначенням кількості або порядкової форми; 5) передбачення можливості коригування цілей залежності від потреб. За допомогою методу «дерево цілей», зробимо спробу розробити стратегію інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Стратегія інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»

Як бачимо з рис. 3.1, інноваційний розвиток ресторану «Mr. Чарлі» за допомогою дерева цілей, можна виділити чотири головних напрямки розвитку, а саме: виробництво, маркетинг, персонал та технології. З метою конкретизації визначено основні тактичні цілі, які матимуть позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу.

За напрямком виробництва можуть бути реалізовані наступні цілі, а саме: оновлення головного меню, що полягає у розробці сезонних страв, а також напоїв, використання виключно продуктів місцевого походження, надання послуг кейтерингу, розвиток технологій безвідходного виробництва. Модернізація основного меню. З метою залучення нових клієнтів та утримання позицій на ринку керівництвом ресторану необхідно посезонно оновлювати основне меню. Ми пропонуємо це робити і один раз на три місяці. З метою кращого розуміння вподобань споживачів рекомендується проводити соціологічні опитування, анкетування для того, щоб виявити побажання клієнтів і включити такі страви та напої до наступного оновлення головного меню ресторану. Розроблення сезонних страв і напоїв. Розробкою нових страв має займатись шеф-кухар ресторану враховуючи пори року. Наприклад, осінній сезон має включати гарбузове меню, овочеve меню, малинове, фруктове, ягідне і т.п. Перевагою сезонних продуктів є їх низька вартість, що позитивно впливатиме на невисоку собівартість майбутніх страв. Це надасть можливість ресторану утримувати помірні ціни і бути конкурентоспроможними на ринку. Рекомендовано використовувати сировину для приготування страв ресторану виключно місцевого походження. З метою забезпечення безперебійності постачання та регулярності поставок свіжих продуктів рекомендується користуватись послугами місцевих фермерів. Наразі екологічно чисті продукти є трендом, а продукція користується високою популярністю. Надання послуг кейтерингу. Така послуга є досить популярною і проводиться за межами ресторану на території замовника. Основною відмінністю такої послуги є те, що власне приготування страв здійснюється в ресторані, потім замовлення доставляють до місця призначення, де буде відбуватись захід. У

такому разі, ресторан повністю несе відповідальність за якість приготування, доставлення страв і напоїв, сервірування, професійне та якісне обслуговування. Розрахунок із замовником відбувається після закінчення заходу. Зауважимо, що більшість компаній, які турбуються про забезпечення їжею своїх співробітників, використовують кейтеринг [23]. Розвиток безвідходного виробництва. Нами запропоновано використання безвідходного виробництва як важливого сучасного інструменту турботи про навколишнє середовище. З метою використання методу безвідходного виробництва передбачається використання органічних сполук та приготування страв за їх допомогою.

Використання напряму маркетингу передбачає реалізацію наступних цілей: розробка та впровадження офіційного власного сайту, використання соціальних мереж з метою поширення інформації про ресторан, створення закритого клубу постійних клієнтів, які матимуть бонусні пропозиції та переваги, проведення вечірок за різною тематикою в залежності від свята, запровадження подарункових сертифікатів, програм лояльності, використання QR-кодів у меню.

Розробка та запровадження власного офіційного сайту. З метою отримання необхідної повної інформації споживачами щодо послуг та особливостей ресторану, перегляду меню, ознайомлення із сезонними новинками, проведення цікавих подій нами запропоновано розробити власний офіційний сайт. До основних вкладок, якими можна буде скористатись для пошуку необхідної інформації є: про нас, наше меню, наша команда професіоналів, галерея та події, цікаві рубрики, акції та бонуси, події та новини, а також контакти, пропозиції та зауваження. Використання можливостей сайту поліпшуватиме імідж ресторану та рівень його конкурентоспроможності з-поміж конкурентів. Просування інформації про ресторан в соцмережах. Уже не новина, що сучасний світ тісно пов'язаний із соціальними мережами, як невід'ємним інструментом. Рекомендується керівництву ресторану «Mr. Чарлі» активно використовувати просування ресторану у мережах: «Фейсбук» та «Інстаграм», які користуються високою популярністю. Створення закритого клубу для постійних відвідувачів.

Такий напрямок удосконалення роботи ресторану полягає у підсиленні позитивного враження та лояльності постійних клієнтів, а також залучення нових відвідувачів. Такий напрямок дасть можливість поліпшити комунікації між відвідувачами, адміністрацією та персоналом, а також активізації обміну досвідом і популяризації ресторації. Це слугуватиме вагомою конкурентною перевагою. Проведення вечірок тематичних за тематикою свята. Нами запропоновано розробити перспективний план проведення тематичних вечірок. Станом на сьогодні суто алкогольні вечірки, проте на наш погляд гастрономічні вечірки та десертні вечори користуватимуться попитом. Пропонується проводити вечірки із залученням відвідувачів до приготування страв та ознайомлення їх із особливостями приготування авторських страв від шеф-кухаря.

Розроблення пакету подарункових сертифікатів. З метою покращення іміджу ресторану «Mr. Чарлі» нами пропонується розробка брендovих подарункових сертифікатів для постійних клієнтів ресторану. Відвідувачі зможуть скористатись можливістю організації обіду або романтичної вечері за власним вподобанням. Передбачається, що такі сертифікати матимуть особливий попит серед молоді та сімейних пар.

Впровадження розробки QR-кодів у меню. Використання QR-кодів надають ряд можливостей та приємних сюрпризів для відвідувачів. За допомогою відповідної програми, яка завантажена на мобільний пристрій клієнти ресторану зможуть детально ознайомитись із інформацією про кожен страву чи напій, який вони обрали із головного меню. Приємним бонусом буде наявність інформації про склад, структуру калорій, історію винайдення, спосіб приготування обраної страви. Окрім цього мобільний додаток дасть можливість розміщувати історію виникнення ресторану, інформацію стосовно концепції ресторану, місію, особливості обслуговування, додаткові послуги. Використання QR-кодів матиме функцію посилання на офіційний сайт і соціальні мережі.

В якості напрямку розвитку персоналу передбачається впровадження заходів та реалізація наступних цілей, а саме: розробка та запровадження в

систему управління закладу ефективною системою мотивації, організація спеціальних тренінгів підвищення кваліфікації працівників, організація майстер-класів, покращення професійної майстерності. Розробка системи мотивації працівників. Зауважимо, що мотивація є досить важливою функцією менеджменту, саме тому керівництву ресторану «Mr. Чарлі» слід використовувати інструменти для її ефективного забезпечення. В якості прикладу використання таких інструментів мотивування персоналу, можна робити подарунки найкращим працівникам за підсумком певного періоду. Гарним заохоченням можуть бути квитки до театру чи кіно, відвідування концертів, абонемент у SPA-салон чи тренажерний зал, а також надбавка до заробітної платні тощо. Практика свідчить, що такі заходи досить позитивно впливають на роботу персоналу та забезпечуватимуть підвищення рівня продуктивності працівників, що в свою чергу позитивно впливатиме на якість надання послуг ресторану і зростання його конкурентоспроможності. Впровадження системи KPI. Зазначимо, що система KPI (англ. – Key Performance Indicators) – являє собою комплекс показників, за використання якого менеджлери закладу можуть здійснювати оцінку ефективності роботи персоналу. Головною ціллю системи показників KPI є створення затишної та приємної атмосфери в закладі, за якої працівники будуть злагоджено виконувати свої професійні обов'язки. Зауважимо, що для досягнення такого процесу персонал закладу має усвідомлювати важливість виконання ділянки роботи кожного із них, а також пряму залежність успіху ресторану від виконання ними своїх функцій. Відтак, існує тісний взаємопов'язок між виконанням професійних функцій працівниками та досягненням стратегічних цілей закладом харчування. Запровадження системи KPI у ресторані дасть можливість визначати результати роботи в цілому, а також окремих відділів та кожного працівника. Перевагою такої системи також є ефективна мотивація працівників і відчуття ними власної значимості для досягнення бажаних результатів.

Впровадження системи організації тренінгів для персоналу і майстер-класів. Відомо, що головним елементом системи функціонування будь-якого підприємства є його працівники. Виходячи із цього, менеджери ресторану мають піклуватись про власних працівників і забезпечити їм можливість розвитку та навчання. Для ресторану це означає проведення різних тренінгів, за участю професійних баристів та сомельє, а також залучення до майстер-класів відомих кухарів, співпраця із партнерами, обмін досвідом та ідеями.

Впровадження напряку технологій передбачає досягнення наступних цілей, а саме: використання сучасної технології приготування кави «друк на каві», мобільний офіціант, а також застосування ІТ-технологій. Отже, надання послуги друку на каві полягає у креативній ідеї приготування цього напою з відтворенням власного зображення відвідувача лише за декілька хвилин. З цією метою, необхідно завантажити необхідне фото на спеціальний пристрій і система відтворить бажаний результат. Запровадження такої послуги матиме значну популярність, оскільки провідні ресторани та кав'ярні використовуючи таку технологію значну збільшили відвідуваність власних закладів.

Використання послуги мобільний офіціант передбачає застосування мобільних планшетів для офіціантів. Запровадження такої технології надасть можливість офіціантам приймати замовлення миттєво і не відходячи від столу, а також швидко та якісно передавати його до виконання кухарів.

Система використання креативних ІТ-технологій. В якості додаткового заходу для покращення іміджу ресторану і залучення більшої кількості відвідувачів нами запропоновано систему шоу та розваг для гостей. Такі заходи можна здійснювати за допомогою вмонтованої відео камери на робочому місці кухаря або бармена та транслятора-монітора у залі для гостей. Відтак, відвідувачі спостерігатимуть за процесом приготування їх страв або напоїв.

Отже, сформована стратегія інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» має бути реалізована шляхом впровадження запропонованих заходів. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ресторану.

### 3.2 Напрямки реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»

Опираючись на дослідження формування стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» можна стверджувати, що основними напрямками її реалізації є наступні:

- розробка нового вдосконаленого сайту ресторану «Mr. Чарлі», де буде розміщуватися інформація про заклад, оновлені фотографії, меню з детальним описом блюд, час роботи та контакти;
- оновлення дизайну та оформлення меню ресторану «Mr. Чарлі»;
- поширення інформації про ресторан «Mr. Чарлі» в мережі Інтернет, поглиблення збутової діяльності з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про страви і додаткові послуги у спеціалізованих блогах та порталах;
- розробка додаткових заходів, спрямованих на покращення іміджу ресторану і його продукції на ринку.

План робіт з реалізації основних напрямів удосконалення стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» на в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – План робіт з реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»

	Заходи	Терміни виконання	Відповідальні
1	Розробка нового вдосконаленого сайту	1.02.22-1.03.22	Керівник відділу маркетингу
2	Покращення дизайну та оформлення меню	1.02.22-1.04.22	Керівник відділу маркетингу, шеф-кухар
3	Поширення інформації про ресторан	1.02.22-1.04.22	Керівник відділу маркетингу
4	Розробка додаткових заходів покращення іміджу ресторану	1.03.22-1.05.22	Керівник відділу маркетингу

Ознайомлення із діяльністю ресторану та діалог із керівництвом закладу показало необхідність розробки власного сайту. Розробка нового вдосконаленого сайту ресторану «Mr. Чарлі» має ряд переваг:

- збільшення поінформованості квідвідувачів (ознайомлення із основним меню, ціновою політикою, годинами роботи, новинками, акціями та спеціальними бонусними пропозиціями);

- зростання довіри відвідувачів та лояльності постійних клієнтів (ознайомлення з відгуками про заклад харчування);

- широкомасштабна та постійна і доступна реклама.

Загалом, запровадження нового сайту ресторану надасть клієнтам закладу можливість скористатись додатковими можливостями, а саме: замовлення улюбленого столиак в онлайн-режимі у зручний час, ознайомитися з атмосферою ресторану, визначити маршрут до закладу або замовити доставку їжі додому чи в офіс. Зауважимо, що завдяки розробці та запровадженню роботи власного сайту ресторан «Mr. Чарлі» матиме можливість проаналізувати власну аудиторію, клієнтів, їх поведінку, вподобання та бажання. Такий захід дозволить якісно комунікувати із клієнтами, підтримуючи зв'язок та стане додатковою можливістю для самовдосконалення та інноваційного розвитку закладу. Для того, щоб втілити цю ідею менеджменту ресторану «Mr. Чарлі» пропонується звернутися за допомогою до агенції дизайну «Alex-Studio», що спеціалізується на комплексному просуванні бізнесу в Інтернеті від створення сайтів до залучення клієнтів з Google та соціальних мереж. Агенція спеціалізується на створенні веб-ресурсів, просування у пошукових системах, контекстної реклами, таргетованої реклами (реклами в соцмережах), ведення соцмереж. Для ресторану «Mr. Чарлі» рекомендується декілька варіантів:

- створення Інтернет-сайту «Візитівка»;

- Інтернет-сайт із неповним циклом обслуговування відвідувачів;

- автоматичний Інтернет-сайт.

Варто зауважити, що різноманітність форм Інтернет-сайтів надає можливість керівництву закладу обрати оптимальний варіант для впровадження, зважаючи на наявні фінансові і техніко-технологічні можливості, а також поставлених завдань розвитку.

Проаналізуємо усі можливі витрати на створення й забезпечення функціональності Інтернет-сайту ресторану «Mr. Чарлі» за наступною формулою [58]:

$$V_{\text{заг}} = V_{\text{розр}} + V_{\text{пз}} + V_{\text{р.д}} + V_{\text{тех.обсл}} + V_{\text{нап}} + V_{\text{тест}} + V_{\text{суп}} + V_{\text{пер}} \quad (3.1)$$

де  $V_{\text{заг}}$  – загальні витрати на створення й забезпечення функціональності Інтернет-сайту;

$V_{\text{розр}}$  – витрати на розроблення і виконання Інтернет-сайту;

$V_{\text{пз}}$  – витрати на програмне забезпечення;

$V_{\text{р.д}}$  – витрати на реєстрацію доменного імені;

$V_{\text{тех.обсл}}$  – витрати на техніко-технологічне забезпечення

$V_{\text{нап}}$  – витрати на початкове наповнення каталогу продукції та послуг інформацією;

$V_{\text{тест}}$  – витрати на тестування сайту;

$V_{\text{суп}}$  – періодичні витрати на супровід (розміщення сайту на хостингу, утримання персоналу, підтримка серверу);

$V_{\text{пер}}$  – періодичні витрати на рекламу.

Проведемо розрахунок витрат на створення Інтернет-сайту ресторану «Mr. Чарлі» у табл. 3.3. Із табл. 3.3 випливає, що обсяг витрат на створення та впровадження Інтернет-сайту залежить від ряду чинників, а саме: обраного виду Інтернет-сайту, наявного і необхідного техніко-технологічного обладнання, штату програмістів тощо. На нашу думку, ресторану «Mr. Чарлі» слід обрати створення

сайту «Візитівка». Це стильний сайт, який зверне на себе увагу потенційних клієнтів і поширить інформацію про ресторан, що дасть можливість збільшити аудиторію клієнтів.

Таблиця 3.3 – Вартість розробки Інтернет-сайту для ресторану «Mr. Чарлі»

Перелік робіт	Рекомендовані варіанти розробки Інтернет-сайту		
	Інтернет-сайт «Візитівка»	Інтернет-сайт із неповним циклом обслуговування відвідувачів	Автоматичний Інтернет-сайт
Розробка проєкту, грн	3000	10000	15000
Програмне забезпечення (CMS) (1С-Бітрікс: Управління сайтом - Стандарт), грн	-	-	2554
Техніко-технологічне забезпечення, грн	5000	5000	12000
Наповнення сайту, грн.:			
- 500 найменувань	3000	X	X
- 1000 найменувань	X	6000	X
- 2000 найменувань	X	X	12000
Тестування, грн	200	400	700
Реєстрація домену, грн./рік	86,4	86,4	129
Послуги хостингу, грн/рік	-	820	-
Реклама, грн/рік	25000	25000	25000
Разом, грн	36286,4	47306	67383

Окрім того, обираючи рекомендований варіант розробки Інтернет-сайту «Візитівка», ресторан «Mr. Чарлі» отримає ряд переваг серед яких: ексклюзивний та неповторний дизайн, обсяг до 10 сторінок, можливість перегляду відвідуваності сайту потенційними клієнтами, фотогалерея, зворотній зв'язок із клієнтами, мапа сайту, пошук, а також вкладки сайту (контакти, інформація про ресторан, новинки, акційні пропозиції).

Планом робіт з реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» є також покращення дизайну та оформлення меню, що є візитною карткою будь-якого ресторану та впливає на імідж закладу. Меню ресторану являє собою перелік страв, опис та ціну. Проте, зовнішній вигляд меню може багато розказати про ресторан, якість їжі та обслуговування. Крім того, воно слугує засобом реклами. Тому, вдалий дизайн дасть можливість залучити клієнтів, справити на них позитивне враження. І, навпаки, недбале, зроблене на неякісному папері меню свідчить про низьку якість ресторану. Меню має бути ретельно сплановане, розроблене і оформлене з метою задоволення індивідуальних потреб відвідувача, на якого заклад ставить основну ставку. Тип меню, його склад і ціни повинні відповідати високому рівню обслуговування, репутації та атмосфері закладу, а також оптимальному часу приготування страв. Слід зауважити, що меню є важливою складовою загальної концепції оформлення закладу. Воно має бути відповідним до стильового дизайну закладу, підкреслювати та посилювати загальну затишну атмосферу, ідею та рівень комфортності закладу. Підбір страв до меню, оформлення тексту та зображень страв у меню вказує на особливість ресторану.

На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства одним з вагомих маркетингових інструментів, який дозволяє підвищити рівень продажів є меню. Електронне меню (e-Menu) являє собою інтерактивне меню. За допомогою такого меню можна замовити страви використовуючи сенсорні екрани, які розташовують безпосередньо на столі клієнта закладу, на барній стійці. Офіціант, який обслуговує столик може запропонувати гостям закладу скористатись електронним меню. Серед переваг використання такого дивайсу є значне скорочення часу на очікування офіціанта для замовлення необхідної страви, клієнт самостійно замовляє необхідні йому страви та напої. Цікавим є те, що у електронному меню відображається додаткова інформація про обрану страву, а саме відображається склад інгредієнтів страви, рецептура приготування, енергетичну цінність, калорійність, спосіб приготування тощо.

Наступним пунктом робіт з реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» є поширення інформації про заклад. Мається на увазі розміщення інформації про ресторан в мережі Інтернет, поглиблення збутової роботи з Веб-ресурсами, зокрема: формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про ресторан у спеціалізованих блогах та порталах. Інформаційні майданчики в соціальних мережах для реклами і залучення клієнтів в ресторанному бізнесі є обов'язковим атрибутом. Потенційні клієнти багато часу проводять в соціальних мережах, тому будь-який інформаційний івент від ресторану знайде своїх шанувальників. Серед популярних соціальних мереж, де заклад може активізувати поширення інформації про себе та залучити більшу кількість відвідувачів є наступні: Facebook, YouTube, WhatsApp, WeChat, Instagram, Tik Tok, Twitter, Viber. Керівництву ресторанного закладу слід звернути увагу на необхідність залучення спеціаліста, який буде просувати інформацію про ресторан у соціальних мережах – SMM-менеджера. До основних обов'язків SMM-менеджера належить: аналіз ринку, аудиторії та конкурентів; розробка стратегії з просування у мережі; створення та розвиток профілів/груп у соцмережах; генерація та оформлення контенту: текст, фото, відео, інфографіка та інше; залучення передплатників, збільшення аудиторії; моніторинг ефективності просування сторінок. Послуги такого фахівця стартують від 10000 грн/міс.

В контексті розробки додаткових заходів покращення іміджу ресторану «Mr. Чарлі» є організація та проведення гастрономічних фестивалей: конкурс на найкращу страву, майстер-класи, дегустації, ярмарки-продажі страв.

### 3.3 Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком ресторану «Mr. Чарлі»

Здійснимо розрахунки економічної доцільності запропонованої стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі». З цією метою визначимо

необхідний обсяг інвестицій для реалізації заходів, які були запропоновані у п. 3.2. Всі необхідні дані розмістимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Початкові витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку ресторан «Мг. Чарлі»

Витрати	Кількість, од.	Вартість, од./грн	Всього витрати, грн
Витрати на розробку нового вдосконаленого сайту	1	36286,4	36286,4
Витрати на покращення дизайну та оформлення меню	30	335	10050
Витрати на поширення інформації про ресторан (реєстрація сайту в пошукових системах (Google і т.п.))	1	3000	3000
Витрати на розробку додаткових заходів покращення іміджу ресторану	4	6900	27600
Разом			79936,4

Таким чином, початкові витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку ресторан «Мг. Чарлі» полягають у розробці нового вдосконаленого сайту – 36286,4 грн; покращення дизайну та оформлення меню у кількості 30 шт. становитиме 10050 грн.; реєстрація сайту ресторану у пошукових системах Інтернет – 3000 грн, а також розробка додаткових заходів поліпшення іміджу закладу (гастрономічні фестивалі) – 27600 грн. Отже, сумарні початкові витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку ресторан «Мг. Чарлі» становитимуть 79936,4 грн.

Розрахуємо поточні витрати на реалізацію запропонованих заходів (табл. 3.5). Аналіз таблиці 3.4. відображає річні витрати на реалізацію запропонованих заходів, а саме 27300 грн. Загальні річні витрати становлять 107236,4 грн (79936,4 + 27300). Відповідальними за реалізацію наміченого

плану є адміністратор закладу, керівник відділу маркетингу та бухгалтерія. Неохідні кошти у сумі 107236,4 грн будуть залучені шляхом реінвестування прибутку, який був отриманий рестораном.

Таблиця 3.5 – Поточні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»

Поточні витрати	Сума витрат, грн /рік
Авторизація доменного імені на рік	3200
Підтримка сайту (корекція, модулі, новини, оновлення дизайну, банери, організація відвідуваності сайту)	7600
VPS хостинг сайту (резервна версія на сервері)	2400
Рекламні та інформациційні банери	3600
Авторизація сайту в пошукових системах	3900
Формування трафіку на сайт закладу у соціальних мережах	6600
Разом	27300

Залучення кредитних коштів є недоцільним, тому що фінансова спроможність закладу є задовільною, чистий прибуток ресторану «Mr. Чарлі» у 2020 році склав 539 000 грн. Таким чином, за прогнозами, які проведені відділом бухгалтерії ресторану «Mr. Чарлі», економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку закладу становитиме 30% від чистого доходу від реалізації продукції та послуг за 2020 рік або 134,99 тис.грн. ( $44996 * 0,3 / 100$ ). Розраховані прогнозні фінансові результати від реалізації запропонованих заходів відображено у табл.3.6.

Аналіз таблиці 3.6 відображає позитивну динаміку прогнозних фінансових показників, а саме зростання доходу від реалізації послуг, чистого прибутку та рентабельності протягом 2021-2025 років.

Таблиця 3.6 – Прогнозні фінансові результати від реалізації запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі», тис.грн.

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації послуг	134,99	135,39	135,79	136,19	136,59
Собівартість наданих послуг	70,52	70,73	70,94	71,16	71,37
Валовий прибуток	64,47	64,66	64,85	65,03	65,22
Адміністративні та збутові витрати	27,30	27,38	27,46	27,55	27,63
Прибуток від реалізації наданих послуг	37,17	37,28	37,39	37,48	37,59
Податок на прибуток (18 %)	6,69	6,71	6,73	6,75	6,77
Чистий прибуток	30,48	30,57	30,66	30,74	30,82
Рентабельність реалізації наданих послуг, %	29,16	29,16	29,16	29,15	29,14

Отже проведений аналіз розрахунків фінансових результатів від реалізації запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» підтверджує їх доцільність та ефективність. Це сприятиме динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування ресторану «Mr. Чарлі». Впровадження інноваційних рішень дає змогу утримувати і підвищувати рівень його конкурентоспроможності.

### Висновки за розділом 3

Визначено, що стратегічне управління ресторану «Mr. Чарлі» розпочинається з визначення місії та цілей закладу. Для досліджуваного підприємства запропоновано стратегію інтенсивного росту, що полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль і впровадженні нових продуктів та послуг. Використання такої стратегії дозволить підвищити рівень фінансової спроможності закладу та досягти поставлених цілей.

Використовуючи метод «дерево цілей», розроблено стратегію інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

Запропоновано напрямки реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі»: розробка нового вдосконаленого сайту ресторану «Mr. Чарлі», де буде розміщуватися інформація про заклад, оновлені фотографії, меню з детальним описом блюд, час роботи та контакти; оновлення дизайну та оформлення меню ресторану «Mr. Чарлі»; поширення інформації про ресторан «Mr. Чарлі» в мережі Інтернет.

Розроблено план робіт з реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі». Обґрунтовано переваги створення нового вдосконаленого сайту ресторану «Mr. Чарлі», що полягають у налагодженні комунікацій з відвідувачами з метою поживлення бізнесу. Проаналізовано можливі витрати на створення й забезпечення функціональності Інтернет-сайту ресторану «Mr. Чарлі». Проведено розрахунок витрат на створення Інтернет-сайту закладу. Здійснено розрахунки економічної доцільності запропонованої стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

Представлено прогностичні фінансові результати від реалізації запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі». Підкреслено результативність та ефективність запропонованих заходів, що сприятиме динамічному розвитку і підвищенню конкурентоспроможності функціонування ресторану «Mr. Чарлі».

## ВИСНОВКИ

Невизначеність та нестабільність умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств ресторанного господарства спонукають власників бізнесу до здійснення стратегічного управління в інноваційним розвитком.

У першому розділі магістерської роботи актуалізовано проблему інноваційного розвитку та стратегічного управління. Подано тлумачення терміну «стратегія», проведено огляд наукової літератури щодо розуміння сутності «стратегії» та «стратегічного управління» та досліджено думки науковців у сфері стратегічного менеджменту. Виокремлено концептуальну схему стратегічного управління підприємством та охарактеризовано основні риси системи стратегічного управління та чинників впливу на неї. Побудовано модель стратегічного управління за С.А. Поповим, де автор виокремлює головні складові стратегічного управління, а саме: аналіз зовнішнього середовища; оцінка сильних і слабких сторін організації; визначення місії і цілей; розроблення та оцінювання, а також і вибір альтернативних стратегій, враховуючи підсистемами закладу; визначення і пошук ідей щодо корпоративної стратегії як комплексу програми конкретних дій; впровадження стратегії; оцінювання результатів її застосування і зворотний зв'язок. Обґрунтовано соціально-економічну сутність інноваційного розвитку підприємства, подано поняття «розвиток». Проаналізовано наукові підходи щодо управління розвитком підприємств.

Відображено модель розвитку підприємства та досліджено систему управління розвитком. Доведено необхідність її подання у вигляді виконання послідовних етапів. Обґрунтовано перспективи застосування системи управління розвитком на основі реалізації потенціалу підприємства.

Виокремлено сучасні концепції інноваційного розвитку, що мають вплив на формування інноваційного менеджменту.

У другому розділі магістерської роботи визначено об'єкт дослідження ресторан «Mr. Чарлі». Підкреслено, що досліджуване підприємство є закладом ресторанного господарства, здійснює виробничо-торговельну діяльність, а саме: виробляє, реалізує та оптимізує процес споживання продукції власного виробництва і товарів, що закупаються, організовує дозвілля споживачів.

Проведено аналіз ринку ресторанного господарства України та визначено перспективи його інноваційного розвитку в контексті стратегічного управління. Наведено чисельність суб'єктів, що здійснюють процес господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у 2018-2020 рр. в Україні та Хмельницькій області. Зроблено висновок про те, що ресторанний бізнес є привабливою сферою підприємницької діяльності у Хмельницькій області. Досліджено динаміку показників кількості зайнятих осіб у сфері гостинності та обсяги реалізованої продукції у Хмельницької області у 2018-2020 рр. з метою оцінки діяльності закладів ресторанного господарства. Наведено та проаналізовано показники фінансових результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу за останні роки.

Охарактеризовано діяльність ресторану «Mr. Чарлі». Побудовано його організаційну структуру управління, проаналізовано асортиментну політику та динаміку фінансових показників закладу. Підкреслено конкурентні позиції ресторану «Mr. Чарлі» та визначено основних конкурентів. Здійснено SWOT-аналіз з метою оцінки слабких і сильних сторін функціонування закладу. Здійснено оцінку інноваційної діяльності ресторану «Mr. Чарлі» на основі цільового, системного та ресурсного підходів. Обґрунтовано використання комплексного оцінювання та аналізу інноваційної діяльності. Проведено оцінку стану та результативності стратегічного управління інноваційною діяльністю закладу за запропонованим алгоритмом.

У третьому розділі магістерської роботи доведено, що стратегічне управління ресторану «Mr. Чарлі» полягає у чіткому визначенні місії та цілей функціонування. Запропоновано впровадження стратегії інтенсивного росту,

сутність якої полягає в інтенсифікації маркетингових зусиль і впровадженні інноваційних продуктів та послуг. Використання такої стратегії дозволить підвищити рівень фінансової спроможності закладу та досягти поставлених цілей.

Розроблено стратегію інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі» із використанням методу «дерево цілей». Запропоновано напрямки реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану, а саме: розробка нового вдосконаленого сайту ресторану «Mr. Чарлі», де буде розміщуватися інформація про заклад, оновлені фотографії, меню з детальним описом блюд, час роботи та контакти; оновлення дизайну та оформлення меню ресторану «Mr. Чарлі»; поширення інформації про ресторан «Mr. Чарлі» в мережі Інтернет.

Розроблено план робіт з реалізації стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі». Здійснено аналіз витрат на створення й забезпечення функціонування Інтернет-сайту ресторану «Mr. Чарлі». Здійснено розрахунки економічної доцільності запропонованої стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі».

Подано прогнозні фінансові результати від реалізації запропонованих заходів щодо стратегії інноваційного розвитку ресторану «Mr. Чарлі». Підкреслено результативність та ефективність запропонованих заходів, що сприятиме динамічному розвитку і підвищенню конкурентоспроможності функціонування ресторану «Mr. Чарлі».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 327 с.
2. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Стрий: ТзОВ “Укрпол”, 2005. – 250 с.
3. Антіпов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства / О.В. Антіпов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_8\\_1/Antipov.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Antipov.pdf).
4. Бакунов О. О., Сергеева О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2009\\_3/18.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2009_3/18.pdf)
5. Бернад Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М. ; Челябинск : Социум : ИРИСЭН, 2009. XXXII. 333 с.
6. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесноорієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88–94.
7. Буряк А. Управление развитием : монография (отрывки). URL: <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2>
8. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
9. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд. МП 1999. – 252 с.

11. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vsrptp\\_2014\\_64\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vsrptp_2014_64_12)
12. Гавловська Н.І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
13. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : ІЕП НАН України, 2000. 344 с.
14. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
15. Друкер Пітер Ф. Завдання менеджменту в ХХІ столітті: (пер. з англ.) / Пітер Ф. Друкер. - М: Видавничий дім «Вільямс», 2003.
16. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход) : монография. Томск : Изд-во Том. ун-та, 1999. 160 с.
17. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.
18. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. № 40 ІV. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
19. Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 72 с.
20. Забродська Л. Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти / Л. Забродська // Theory and methods of educational management. – 2015. - №2(16) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi...upr.../Забродская%20ЛМ-в%20журнал.pdf)
21. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.

22. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: монографія / Стадник В.В., Рудніченко Є.М., Томалія Т.С., Непогодіна С.А. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 302 с.

23. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М.А. Йохна, В.В. Стадник – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с

24. Йохна М.А. Інституційні та ресурсні аспекти міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства: монографія / М.А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 294 с.

25. Йохна М.А. Організаційно-структурне забезпечення ефективності інноваційної діяльності машинобудівного підприємства : монографія / М.А. Йохна, Н.В. Прилепа – Хмельницький: ПП Гонти А.С., 2014. – 168 с.

26. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

27. Минцберг Г. и др. Школы стратегий — СПб.: Питер, 2000.- 376 с.

28. Мельник Л. Г. Тайны развития. Сумы : Университет. кн, 2005. 378 с.

29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2006. 672 с.

30. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: [монография] / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с

31. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.

32. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. - №3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

33. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством – К.: Основа, 1999. – 619 с.

34. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ.- М.: Вільям, 2000 - 495 с.
35. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климентовича, Ю. В. Сачкова. М. : Прогресс, 1986. 432 с.
36. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. - №36.
37. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
38. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
39. Рудніченко Є.М. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
40. Сай Л.П. Зміст та часові виміри інноваційного розвитку підприємства на етапі науково-технічної підготовки виробництва / Л.П. Сай // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”. – 2004. – № 494. – С. 221–226.
41. Сергеева Л. Н. Нелинейная экономика: модели и методы. Запорожье : Полиграф, 2003. 217 с.
42. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289–294.
43. Сокирник І.В. Стратегічне позиціонування підприємств ресторанного господарства на регіональному рівні / І. В. Сокирник, О. В. Петлюк // Вісник ХНУ. № 6, 2017. – С. 191-196.
44. Сокирник І.В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу / І. В. Сокирник // Вісник ХНУ. Екон. науки. – Т. 2, № 2, 2017. – С. 236-242.

45. Соменкова Н.С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия / Н.С. Соменкова // Экономика и финансы. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. - №1. – С. 160-162.

46. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.

47. Стадник В.В. Менеджмент: навчальний посібник / В.В. Стадник, Йохна М.А. – К: «Академвидав», 2003. – 464 с.

48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с

49. Тодаро М. П. Экономическое развитие. М. : ЮНИТИ, 1997. 666 с.

50. Топоровська Л.Й. Сутність інноваційної програми та її місце в інноваційному процесі машинобудівного підприємства / Л.Й. Топоровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008\\_633/102.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_633/102.pdf)

51. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>

52. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.

53. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород, 2006. 20 с.

54. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

55. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Uninvest PrePress, 2015. 212 с.

ДОДАТКИ

## Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2019-2020 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			<b>50</b>
Нематеріальні активи	1000	2	
первісна вартість	1001	5	323
накопичена амортизація	1002	3	273
Незавершені капітальні інвестиції	1005		165
Основні засоби	1010		46961
первісна вартість	1011		82055
знос	1012		35094
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2</b>	<b>47176</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			<b>744</b>
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	70	74
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	809	807
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	3569
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	362	1040
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	8	288
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1199</b>	<b>6929</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1201</b>	<b>54112</b>
Пасив	Код рядка		
<b>I. Власний капітал</b>			<b>11006</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	772	38533

Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	282	2013
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1054</b>	<b>51552</b>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		204
розрахунками з бюджетом	1620	136	700
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		239
розрахунками з оплати праці	1630	2	454
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9	963
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>147</b>	<b>2569</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1201</b>	<b>54112</b>

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41882	2267
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29298)	(2543)
Валовий: прибуток	2090	12584	-282
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1019	2966
Адміністративні витрати	2130	7095	2359
Витрати на збут	2150	2577	171
Інші операційні витрати	2180	635	544
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3296	-390
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		

Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	198	722
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	26	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3490	332
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1454	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2036	332
збиток	2355		
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8764	708
Витрати на оплату праці	2505	10834	1291
Відрахування на соціальні заходи	2510	3990	456
Амортизація	2515	4106	456
Інші операційні витрати	2520	8265	2529
Разом	2550	35959	5440
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник  
Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Необоротні активи</b>		50	35
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	323	75
накопичена амортизація	1002	273	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	165	77
Основні засоби	1010	46961	51069
первісна вартість	1011	82055	90753
знос	1012	35094	39684

Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>47176</b>	<b>51181</b>
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	744	374
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74	849
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	807	288
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3569	881
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1040	340
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	288	227
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6929</b>	<b>3274</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>54112</b>	<b>54807</b>
Пасив	Код рядка		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11006	11006
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	38533	38533
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2013	2471
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		

<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>51552</b>	<b>52010</b>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44996	41882
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35260)	(29298)
Валовий: прибуток	2090	9736	12584
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1183	1019
Адміністративні витрати	2130	8232	7095
Витрати на збут	2150	1476	2577
Інші операційні витрати	2180	775	635
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	436	3296
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	129	198
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		

Інші витрати	2270	4	26
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	539	3490
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		1454
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	539	2036
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9831	8764
Витрати на оплату праці	2505	11984	10834
Відрахування на соціальні заходи	2510	4378	3990
Амортизація	2515	5249	4106
Інші операційні витрати	2520	10832	8265
Разом	2550	42274	35959

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник  
Головний бухгалтер

## Додаток Б

## Методика управління інноваційним розвитком підприємства

Етапи управління інноваційним розвитком	Моделі та методи управління інноваційним розвитком
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод сегментації, методи аналізу та статистичної оцінки, методи порівняльного аналізу, метод побудови матриці можливостей.
Формування завдань та цілей інноваційного розвитку підприємства	методи активного пошуку, мозковий штурм, методи аналогій, експертні методи; методи пасивного пошуку (реалізація пропозицій споживачів, маркетингові дослідження).
Розробка стратегії управління інноваціями підприємства	метод сценарію розвитку, імітаційні моделі, методи експертних оцінок, методи динамічного програмування.
Визначення інноваційного потенціалу підприємства	методи вартісного аналізу, метод розриву, теорії масового обслуговування, метод мозкової атаки.
Розрахунок ефективності інноваційних проєктів	методи аналізу чутливості проєктів, оцінки ефективності інвестиційних проєктів та аналізу безбитковості проєктів.
Розробка та прийняття управлінських рішень стосовно інноваційного розвитку	методи системного аналізу, методи регресійного аналізу, експертні методи, аналіз відхилень, оперативно-календарного управління.