

Т. П'ЯТНИЦЬКА, Н.О. П'ЯТНИЦЬКА

# ІННОВАЦІЙНІ РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ: ОСНОВИ ТЕОРІЇ



---

**Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька**

**ІННОВАЦІЙНІ РЕСТОРАННІ  
ТЕХНОЛОГІЇ:  
ОСНОВИ ТЕОРІЇ**

**Навчальний посібник**

**КИЇВ**



**2013**

УДК 642.5  
ББК 65.431  
П 99

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист №1/11-4510 від 04.04.2012 р.)*

**Рецензенти:** Т.С. Пічугіна, докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту організацій Харківського державного університету харчування та торгівлі;

О.В. Оліфіров, докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри інформаційних систем і технологій управління Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського;

Л.Г. Агафонова, канд. екон. наук, проф. кафедри маркетингу, економіки та фінансів туристичної індустрії Київського університету туризму, економіки і права.

**Автори:** П'ятницька Г.Т. – вступ, розділ 1–5, додатки;  
П'ятницька Н.О. – розділ 2,5.

**П 99 П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторани технології: основи теорії:** Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.

**ISBN 978-966-2781-30-4**

У навчальному посібнику розкрито сутність інновацій та інноваційного процесу, подано характеристику сфери інноваційної діяльності, розкрито процес створення і освоєння прогресивної виробничої технології, проектування продукції та послуг, розглянуто методику оцінювання інноваційних переваг та ефективності інновацій, управління інноваційними процесами з урахуванням специфіки діяльності у сфері ресторанного господарства.

ББК 65.431

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу заборонено**

**ISBN 978-966-2781-30-4**

© Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, 2013  
© Кондор-Видавництво, 2013

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	5
<b>Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного процесу у ресторанному господарстві</b> .....	7
1.1. Сутність інновацій та інноваційного процесу .....	7
1.2. Класифікація інновацій .....	11
1.3. Інноваційний розвиток ресторанного господарства .....	20
1.4. Характеристика сфери інноваційної діяльності .....	36
1.5. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту .....	42
<b>Розділ 2. Створення і освоєння прогресивної виробничої технології та проектування продукції і послуг</b> .....	46
2.1. Поняття виробничої технології як об'єкта управління .....	46
2.2. Види продуктів як результат використання технологій .....	47
2.3. Засоби збереження технологій .....	48
2.4. Дослідження технологій у ресторанному господарстві.....	49
2.5. Мета та вимоги до проектування продукції та послуг .....	51
2.6. Особливості інноваційного процесу на різних стадіях життєвого циклу продукції і послуг ресторанного господарства .....	53
2.7. Види проектування продукції.....	57
2.8. Особливості проектування послуг .....	58
2.9. Розгортання функції якості .....	61
2.10. Функціонально-вартісний аналіз.....	65
2.11. Процес постійного удосконалення.....	69
<b>Розділ 3. Методичні підходи до оцінювання інновацій</b> .....	76
3.1. Роль інновацій в управлінні суб'єктами господарювання.....	76
3.2. Фактороощадність інноваційних змін .....	77
3.3. Оцінювання впливу інновацій на діяльність та розвиток суб'єктів господарювання у сфері ресторанного господарства.....	81
3.4. Визначення переваг інноваційного проекту .....	92
3.5. Економічна ефективність інноваційного проекту .....	96
3.6. Інноваційна перевага як відображення позитивної якісної зміни у діяльності підприємства .....	107

---

<b>Розділ 4. Управління інноваційною діяльністю у ресторанному господарстві.....</b>	<b>112</b>
4.1. Інноваційна політика в різних країнах світу .....	112
4.2. Концепція національної інноваційної продуктивності .....	114
4.3. Сутність та різновиди стратегічного управління інноваціями на підприємствах.....	116
4.4. Вибір інноваційної стратегії .....	126
4.5. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (закладу) ресторанного господарства .....	133
4.6. Організаційні структури інноваційного менеджменту .....	137
4.7. Джерела фінансування та оцінювання інноваційної привабливості інноваційного розвитку ресторанного господарства.....	140
<b>Розділ 5. Методичне забезпечення для самостійної роботи студентів.....</b>	<b>150</b>
5.1. Модульний і підсумковий модульний контроль знань студентів. ....	150
5.2. Творчі завдання .....	156
5.3. Тести.....	170
5.4. Глосарій.....	192
<b>Список рекомендованих джерел .....</b>	<b>196</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>207</b>

## ВСТУП

Ефективний та стійкий розвиток підприємств у різних сферах бізнесу в сучасних умовах господарювання досягається за рахунок використання ними інновацій, що забезпечують стратегічні конкурентні переваги на ринку. Сучасний керівник повинен зважати на інноваційний контекст сьогодення, тобто ситуацію, в якій впровадження безперервних або окремих нововведень складного характеру стають суттєвою частиною організації та її галузевого сегмента [41, с. 546]. Вітчизняні та зарубіжні вчені застерігають про безплідність шляху та ймовірну стагнацію організації, яка не впроваджує інновації. Зокрема Д. Хассі обґрунтовано переконує, що не займаючись інноваціями, будь-яка організація досить довго може продовжувати свою діяльність, але не відкриваючи нічого нового, «... вона несе в собі сім'я своєї смерті» [112, с. 214]. К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел і Р. Мердик наголошують, що організація, яка здатна створити нові знання та застосувати їх до виробництва нових товарів або послуг, необхідних споживачу, зможе вижити та процвітати у ХХІ сторіччі [111, с. 233]. Все це свідчить про інноваційну спрямованість майбутнього, а отже про доцільність подальшого розвитку теорії проектування та управління інноваційними процесами, постійного відстеження та оцінки впливу інноваційних змін на практичну діяльність суб'єктів господарювання.

Інновації в ресторанному господарстві, з одного боку, можуть бути охарактеризовані як виробничі (виробництво продукції харчування), а з іншого, – невиробничі (надання послуг з організації харчування та і супутніх до них послуг). Всі різновиди інновацій у сфері ресторанного господарства надають певні переваги як виробникам продукції/послуг ресторанного господарства, так і споживачам. Це можна пояснити специфікою виду економічної діяльності, яка передбачає те, що з одного боку, споживачі задовольняють у закладах ресторанного господарства свою фізіологічну потребу у харчуванні та різні рекреаційні потреби, а з іншого – обсяги виробництва та успіх закладів харчування на ринку залежить від вподобань споживачів, частоти та величини їх потоку до нього.

Навчальний посібник «Інноваційні ресторанны технології: основи теорії» містить матеріали, присвячені теоретичному обґрунтуванню інноваційної діяльності закладів ресторанного господарства.

У першому розділі визначено сутність інновацій та інноваційного процесу; здійснено їх класифікацію; подано характеристику сфери інноваційної діяльності; розглянуто особливості розвитку інноваційної діяльності у ресторанному господарстві.

Другий розділ присвячений розгляду комплексу питань, пов'язаних зі створенням та освоєнням прогресивної виробничої технології; проектуванням продукції і послуг.

У третьому розділі містяться методичні підходи до оцінювання впливу інноваційних змін на діяльність підприємства; визначено роль інновацій у позитивних та якісних змінах на підприємстві.

У четвертому розділі розглянуті основні питання, пов'язані з управлінням інноваційним процесом у ресторанному господарстві.

У п'ятому розділі розглянуті методичні підходи до контролю знань студентів, сформульовані основні питання та тести, за якими можна оцінити ступінь засвоєння основ теорії інновацій.

Теоретичне обґрунтування інноваційної діяльності закладів ресторанного господарства створює передумови для більш глибокої оцінки інноваційних процесів у сфері ресторанного господарства та подальшого вивчення таких проблемних питань, як: інноваційні технології продукції ресторанного господарства та інноваційні технології надання послуг у ресторанному господарстві.

## Розділ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

### 1.1. Сутність інновацій та інноваційного процесу

За ринкових умов господарювання доцільно використати низку понять, що розкривають сутність інновацій. Перш за все слід відзначити, що це поняття є українським варіантом англійського слова *innovation*, що в перекладі означає введення нового. **Новація** – новий порядок, звичай, метод, винахід; нове явище. **Нововведення** означає процес використання новацій. З моменту прийняття до розповсюдження новація набуває нової якості – стає нововведенням (інновацією).

Існує три основних підходи до визначення поняття інновація, які можна умовно назвати: об'єктним, процесовим та комплексним.

Згідно з *об'єктним підходом*, інновація – це:

- за П. Дойлем: нова вигода, яку отримують споживачі [14, с. 262 – 263];
- за Р. Фатхутдіновим: результат інтелектуальної, науково-технічної або іншої діяльності у тій чи іншій сфері щодо ефективної зміни об'єкта управління шляхом упровадження новинок [107, с. 300];
- за Е. Криловим та І. Журавковою: кінцевий результат інноваційного процесу, що отримав втілення у вигляді нової або удосконаленої продукції чи технології [30, с. 8];
- за Х. Барнетом: будь-яка ідея (діяльність або речовий результат), що є новою за своїми якісними ознаками порівняно з існуючими формами [12, с. 15];
- за Й. Шумпетером: нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, що мотивована підприємницьким духом [117];
- за М. Блаугом: додаток до існуючого технічного знання [7, с. 425];
- за К. Макконеллом і С. Брю: особливий випадок ризику [35, с. 183].

Згідно з *процесовим підходом* інновація – це процес, що розвивається у часі і має чітко виражені стадії [42; 88; 99], причому:



- Б. Твісс наголошує, що інновація – це процес, в якому винахід або ідея набувають економічного змісту [99];

- Б. Санто вважає, що це суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів веде до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, а у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, тобто прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід [82];

- А. Власова, Н. Краснокутська стверджують, що нововведення є процесом генерування, прийняття і впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг [12, с. 15];

- Ф. Ніксон звужує поняття «інновація» – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що зумовлюють появу на ринку нових та удосконалених промислових процесів та обладнання [19, с. 7].

Важливе значення має комплексний підхід.

Згідно з комплексним підходом:

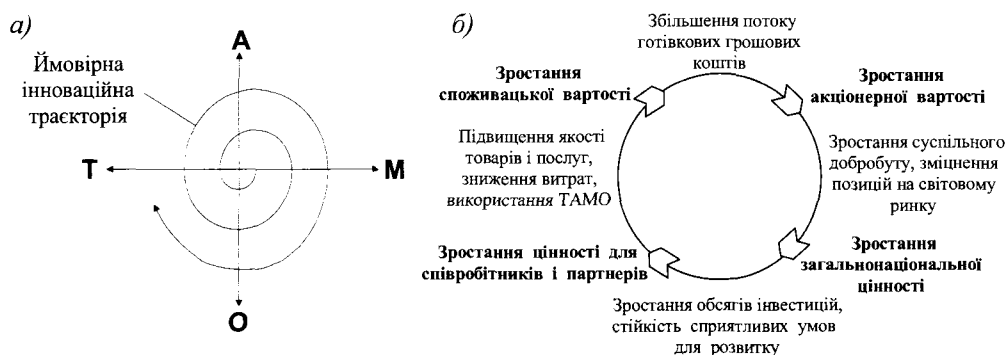
- Г.П'ятницька [77, с 294] та деякі інші автори [125; 145] визначають поняття «інновація» досить широко та комплексно, охоплюючи ним не лише нові продукти, а й нові процеси, нові організації, нову практику бізнесу та нові стратегії:

- згідно з моделлю, що була описана Б. Вебстером [149], інновацію необхідно розглядати як сукупність двох компонентів: винаходу та його реалізації і трактувати як покращання товару або способу його виробництва, що сприяє досягненню цілей організації. При цьому інновацією можуть бути: метод, структура, процес або продукт.

- у руслі комплексного підходу Ф. Янсен асоціює інновацію з траєкторією, що складається з багатьох невеликих подій, тобто фактично із елементів, які зумовлюють появу на ринку тих чи інших новинок (рис. 1.1). А оскільки інновація – це ще і «магістральний шлях, який забезпечує постійне зростання та процвітання компанії» [119, с. 9], то вибір вдалої траєкторії руху за ключовими елементами арени інновацій (рис. 1.1 а) спричиняє утворення так званої «петлі взаємного посилення» (рис. 1.1 б), яка, у свою чергу, гарантує стійкий розвиток підприємства в умовах конкуренції, а в подальшому зумовлює ефективність роботи галузі, де функціонує переважна їх більшість. У результаті високий рівень галузевого розвитку знайде відповідне відображення і на загальнонаціональному рівні.

В основу міжнародного трактування поняття «інновація» також були покладені позиції комплексного підходу. Відповідно до міжнародних стандартів **інновація** – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у новому або удосконаленому продукті, впровадженому на ринку, новому або удосконаленому технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, чи у новому підході до соціальних послуг [93, с. 30–31].

На думку Г. Мінцберга, Дж. Куїнна та С. Гошала, інновації часто ототожнюють з подіями, що відбуваються у сфері високих технологій за участю винахідника/підприємця, але вони, звичайно, можуть існувати і у сферах низьких технологій, продуктів або послуг у великих або малих організаціях [41, с. 546]. Іншими словами, поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень у виробничій, комерційній, фінансовій, науково-дослідній, маркетинговій, управлінській та інших сферах, до будь-яких змін та удосконалень, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат або додатковий дохід.



**Рис. 1.1.** Ілюстрація інноваційної діяльності на ринку:

а) інноваційна траєкторія: Т – нові технології; А – нові товари і / або процеси; М – нові ринки або ринкові сегменти; О – нова організаційна форма чи новий підхід до менеджменту; б) «петля взаємного посилення» зростання

Водночас, інші науковці трактують поняття «інновація» залежно від сфери діяльності. Так, у виробничій сфері інновація ще у працях А. Пігу, Й. Шумпетера, К. Вікселя, Д. Рікардо та К. Маркса визначалася як будь-яке вдосконалення виробництва, яке зменшує середні витрати на одиницю продукції за певних цін на ресурси [7, с. 425]. Згідно із твер-

дженням П. Дойля, інновація – це створення та надання товарів або послуг, які пропонують споживачам вигоди, що сприймаються покупцями як нові чи більш досконалі [14, с. 261]. Дослідження трактувань поняття «інновація» у сфері суспільно-економічних відношень і бізнесу українськими вченими Ю. Соболевим, В. Диканем та іншими [97, с. 311 – 312] показало, що під інновацією розуміють:

- у найбільш загальному розумінні ідею, доведену до практичного застосування, що приносить дохід і соціально-корисний результат;
- винахід або відкриття нових можливостей для вирішення виробничих, економічних та інших проблем;
- об'єкт, впроваджений у виробництво у результаті наукового дослідження або відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога;
- суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів зумовлює створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій і може приносити додатковий дохід;
- явище, характерне для сфери попиту, а не пропозиції, якщо змінює цінність і корисність, які отримує споживач із ресурсів;
- цілеспрямований і організований пошук змін, систематичний аналіз їх, як джерела соціальних та економічних змін;
- цілеспрямовану діяльність, сплановану й організовану при високому ступені передбачуваності запланованих та ймовірних результатів;
- нові дослідження і розробки, що мають прикладне значення, як форма вияву науково-технічного прогресу;
- ноу-хау – незапатентовані і недруковані знання або науковий, технічний, управлінський та інший досвід.

Дж. Куїнн у праці «Кмітливе підприємство: нова парадигма для нової ери» [141] виділяє ряд ознак інновацій, що є загальними для усіх сфер. Зокрема до них належать: орієнтація на задоволення потреб; ймовірність; наявність рис складності; потреба значних часових ресурсів; схильність до раптових прискорень, затримок, виникнення перешкод; покладання на інтуїцію та неявно виражені, у більшості випадків знання; започаткування інновації, як правило, пов'язано із фанатиками або активними прибічниками певної ідеї.

Отже, не зважаючи на певну розбіжність у трактуваннях поняття «інновація», його специфічний зміст складають саме зміни. Тому можна сказати, що головною функцією інноваційної діяльності є функція змін у часі, через які і розкривається, власне, сутність інновацій.

## 1.2. Класифікація інновацій

Вчені, у більшості випадків класифікують інновації, оцінюючи їх новизну за технологічними та технічними параметрами, а також з позицій ринку (табл. 1.1).

Залежно від технологічних параметрів інновації поділяються на продуктові та процесові. Продуктові інновації включають використання нових матеріалів, нових напівфабрикатів, одержання принципово нових продуктів. Процесові інновації означають нові методи організації виробництва (нові технології). Вони можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства.

За типом новизни для ринку інновації поділяються на: нові для галузі у світі, нові для галузі в країні, нові для даного підприємства (групи підприємств).

За місцем у системі інновації поділяються на вхідні, вихідні, системної структури підприємства. Інновації на вході підприємства свідчать про зміни у виборі і використанні сировини, напівфабрикатів, обладнання, інформації тощо. Інновації на виході підприємства – це нові вироби, послуги, технології, інформаційні системи тощо. Інновації системної структури підприємства – це інновації управлінської, виробничої, технологічної структур підприємства.

Залежно від глибини внесених змін інновації поділяються на: радикальні (базові), покращуючі, модифікаційні (часткові);

Залежно від сфери діяльності розрізняють інновації: технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, у сфері управління.

Таблиця 1.1

### Різновиди інновацій

Автор	Ознака	Різновиди інновацій
С. Ільєнкова	Технологічні параметри	Продуктові та процесові
	Місце у системі	Інновації: на «вході» підприємства; на «виході» підприємства; системної структури підприємства
	Тип новизни на ринку	Нові: для галузі у світі; для галузі у країні; для підприємств(а)
	Глибина змін	Радикальні (базові); Покращуючі; Модифікаційні

Автор	Ознака	Різновиди інновацій
А. Пригожин	Розповсюдженість	Одиничні та дифузні
	Місце у виробничому циклі	Сировинні; Забезпечуючі (зв'язуючі); Продуктові
	Спадкоємність	Заміщуючі; Відмінючі; Повертальні; Відкриваючі; Ретровведення
	Охоплення частки ринку	Локальні; Системні; Стратегічні
	Інноваційний потенціал і ступінь новизни	Радикальні; Комбіновані; Удосконалюючі
Л. Блауг	Технічні параметри	Виробничого процесу; Продукту; Організаційні інновації
Г.П'ятницька	Технічні параметри (доповнення класифікації Л. Блауга)	Процесу обслуговування; Збутові
Г. Азоєв і О. Челенков	Новизна	Абсолютна; Відносна; Умовна; Часткова
КК Booz, Allen & Hamilton	Ступінь новизни	Нові для певної компанії; Принципово нові
К. Фріман	Менеджерський вибір	Традиційна; Опортуністична; Імітаційна; Оборонна; Поглиняльна та наступальна стратегія дій управлінців на ринку
Й. Шумпетер	Об'єкт зміни	Створення нового товару і / або послуги; Створення нового методу виробництва; Відкриття нового ринку збуту; Застосування нового джерела або виду сировини; Введення нових принципів організації діяльності фірми

Автор	Ознака	Різновиди інновацій
Д. Хіні, К Лавлок	Новизна для ринку	Суттєві інновації, тобто абсолютно нові для ринку продукти; Продукти, що складаються із нових послуг, які доповнюють наявні на ринку продукти; Нові продукти для певного ринку, тобто ті, які існували до цього, але не пропонувалися на цьому ринку; Існуючі продукти, отримані у результаті розвитку продуктової лінії; Удосконалені продукти; Старі продукти зі зміненим стилем;
Ф. Янсен	Масштаб інновацій	Малі; Поступові; Великі; Проривного характеру та радикальні
К. Кларк, Р. Хендерсон	Масштаб	Модульні та архітектурні
Г.П'ятницька	Масштаб	Глобальні (доповнення попередньої класифікації)
РНДІСД	Сфери діяльності підприємств	Технологічні; Економічні; Торговельні; Соціальні; У сфері управління
Дж. Хікс	Методи роботи	Працеозадні; Капіталоозадні; Нейтральні
Г.П'ятницька	Методи роботи	Ресурсоозадні та часоозадні

**Примітка:** Таблиця 1.1 складена за літературними джерелами: С. Ільєнкова [19], А. Пригожин [53], М. Блауг [7], Г. П'ятницька [77], Г. Азоев і О. Челенков [3], Й Шумпетер [117], Консультаційна компанія (КК) Booz, Allen & Hamilton [139], Д. Хіні [127], К. Лавлок [134], К. Фріман [116], Ф. Янсен [119], К. Кларк і Р. Хендерсон [128], Російський науково-дослідний інститут системних досліджень (РНДІСД) [19], Дж. Хікс [113].

Наведена класифікація розкриває масштабність, інтенсивність та послідовність змін, які складають специфічний зміст інновацій. Смыслову навантаження різних класифікаційних ознак з точки зору розкриття цього змісту, а також економічної оцінки інноваційних наслідків та обґрунтування управлінських рішень, різне. Наприклад у С. Ільєнкової лише дві останніх із зазначених ознак, а в А. Пригожина – четверта та п'ята ознаки найбільше відображають кількісні та якісні характеристики інновацій і є особливо корисними у процесі управління.

Згідно з М. Блаугом, інновації можна поділити на класи: інновації виробничого процесу; інновації продукту; організаційні інновації [7, с. 424]. Проте це класифікація має певні недоліки зокрема, вона не виділяє деякі класи (наприклад, клас інновацій, які пов'язані з реалізацією продукції та обслуговуванням споживачів, тобто збутові інновації або процесу обслуговування). Також вона є дещо штучною, оскільки впровадження інновацій продукту може вимагати розробки нового обладнання; новий виробничий процес зазвичай супроводжується зміною асортименту та може потребувати організаційних змін; організаційні інновації можуть зумовити нову продуктову політику, а отже і зміни у виробничому процесі [77, с.300]. Водночас вона дає змогу виявити одну з основних рис характерних для інновацій – взаємозв'язок міжрівневих змін, тобто інновації «нижнього» рівня (товару) впливають на інновації «верхнього» рівня (організації) і навпаки. Отже, де б не відбувалися інноваційні процеси, вони спричиняють інші інноваційні процеси, тобто мають перманентний характер.

В огляді консультативної компанії Booz, Allen & Hamilton [139, с. 8–9] інновації за ступенем новизни поділяють на нові для певної компанії та принципово нові (рис. 1.2). Проте варто звернути увагу, що 90% всіх нових товарів – це «добре забуте старе»: більшість новинок – модифікація товарів, які вже випускають компанії; з 10% зовсім нових інновацій лише 1/5 припадає на нові продукти, а 4/5 складають нові способи застосування знайомих споживачам продуктів (так звані «нові старі товари»), новаторські підходи до поставок давно існуючих товарів та обслуговування споживачів, нові ринки.

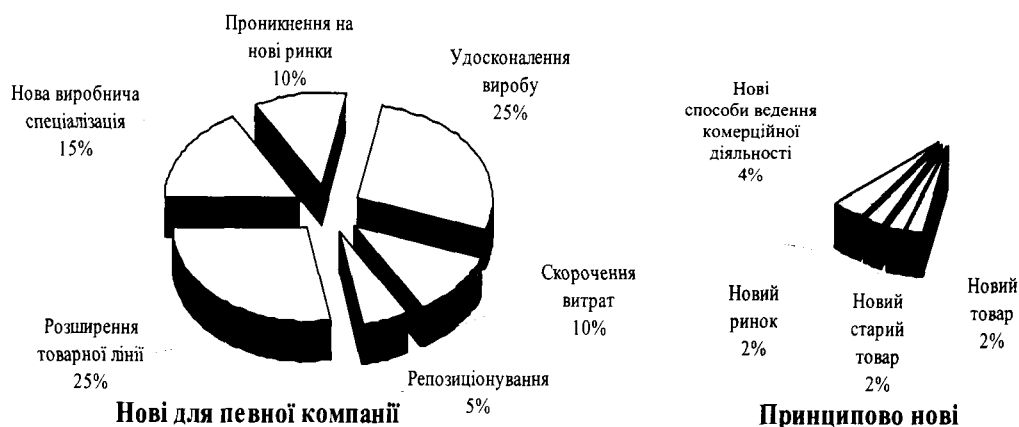


Рис. 1.2. Структура інновацій за ступенем новизни

Класифікація інновацій за новизною для ринку, що запропонована Д. Хіні [127] й адаптована до сфери послуг К. Лавлоком [134], вирізняє шість різновидів інновацій (див. табл.1.1).

Порівнюючи різновиди інновацій за С. Ільєнковою, Хіні, – К. Лавлоком, Й. Шумпетером, Г. Азоєвим – О. Челенковим та компанії Booz, Allen & Hamilton, можна зробити висновок, що навіть при застосуванні одноіменної класифікаційної ознаки, поділ інновацій може бути різним. Ця відмінність пояснюється різністю акцентів при розподілі: у С. Ільєнкової акцент зроблено на ринок, де запроваджується інновація; у Д. Хіні, К. Лавлока, Г. Азоєва та О. Челенкова – безпосередньо на новизну інновації, у Й. Шумпетера – на об'єкт зміни, тобто на те, що саме оновлюється, у консультативній компанії Booz, Allen & Hamilton – на новизну з точки зору окремої компанії та всієї господарської системи. При цьому кожен із запропонованих підходів класифікації інновацій за новизною може бути застосований на практиці у будь-якій сфері економічної діяльності, зокрема і у ресторанному господарстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Виділення інноваційних різновидів у сфері ресторанного господарства за новизною**

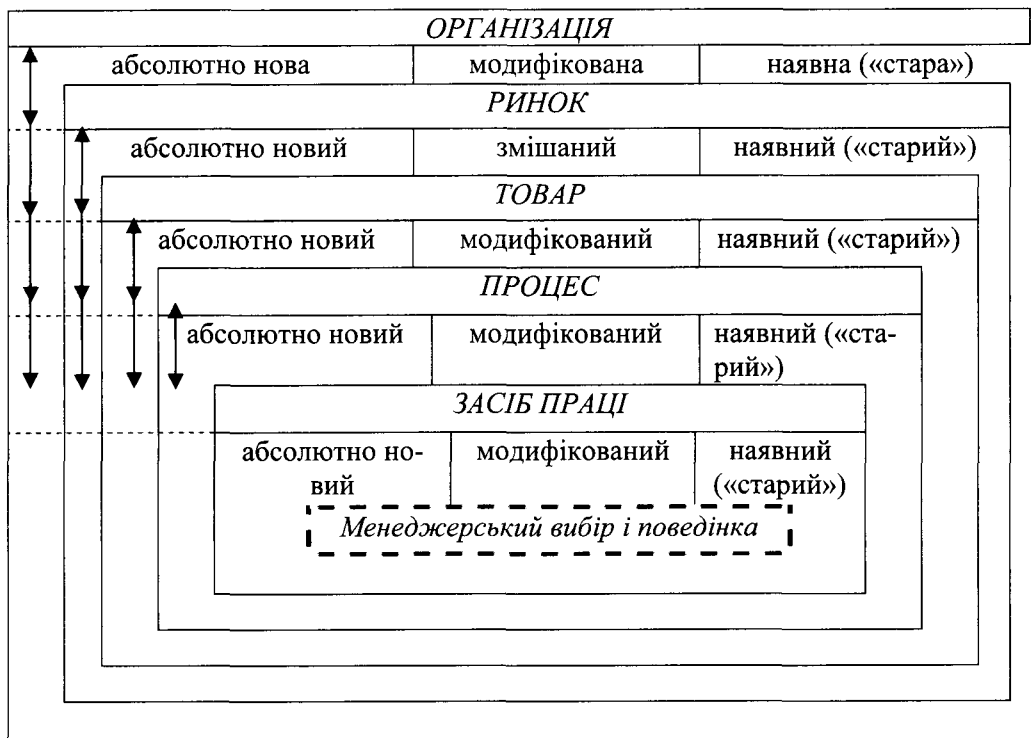
Найменування інновації	Приклад у сфері ресторанного господарства
<i>За класифікацією Хіні – Лавлока</i>	
Суттєві	Поява та розвиток креативної кухні; Нові продукти лікувально-профілактичного харчування
Продукти, що складаються із нових послуг, які доповнюють наявні на ринку продукти	Поява на ринку України McDonald's та інших підприємств швидкого обслуговування
Нові продукти для певного ринку	Розрахунок за кредитними картками у закладі ресторанного господарства
Наявні продукти, отримані у результаті розвитку продуктової лінії	Нові страви в меню ресторану; Інновації у процесі обслуговування (кейтринг)
Удосконалені продукти	Збільшення кількості додаткових послуг в кафе
Старі продукти зі зміненим стилем	Зміна інтер'єру закладу ресторанного господарства; нова уніформа працівників; нова кольорова гама столової білизни



<i>За класифікацією С. Льєнкової</i>	
Нові для галузі у світі	Поява та використання пароконвектоматів
Нові для галузі в країні	Поява та функціонування майданів харчування у торгових центрах України
Нові для підприємств(а)	Нові страви в меню; Нові додаткові послуги; Нове обладнання
<i>За класифікацією Азоєва – Челенкова</i>	
Абсолютно нові	Нова нікому невідома до цього страва; Безпровідна система замовлень, що поступають від офіціантів на кухню
Відносно нові	Страви або послуги, що є принципово новими для конкретного закладу харчування, але добре відомі споживачам
Умовно нові	Варіації існуючих страв
Частково нові	Розвиток продуктової лінії (незначне удосконалення або модифікація продукції)

Оскільки саме ступінь новизни, від якої суб'єкт господарювання отримує ефективну віддачу, забезпечує певний рівень і тривалість його переваг на ринку, то для аналізування інновацій розроблена та запропонована для застосування на практиці відповідна схема [77, с. 303]. Вона об'єднує «раціональні зерна» наведених вище класифікацій інновацій за новизною, а також властивість інновацій до міжрівневого взаємозв'язку, яка встановлена на основі підходу М. Блауга (рис. 1.3). На рисунку 1.3 показано, що інноваційні зміни можуть відбуватися на будь-якому рівні та у будь-якому напрямі, вони можуть стосуватися як всіх рівнів, так і одного (тобто кількість об'єктів інновацій може бути різною). Інноваційні зміни можуть бути і радикальними (абсолютно новими), і частковими. Спрямованість і глибина інноваційного контексту залежить від менеджерського вибору, про що свідчить класифікація інновацій за менеджерською поведінкою, запропонована К. Фріманом [116, с. 216].

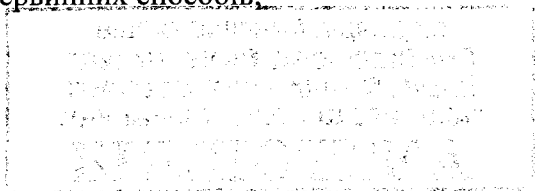
Глибокими й обґрунтованими є класифікації інновацій, запропоновані українськими вченими: Ю. Соболевим, В. Диканом, О. Дейнекою [97, с. 311–363] та А. Власовою і Н. Красноруцькою [12, с. 17]. Вони разом з деякими вже названими ознаками групують інновації за:



44686

Рис. 1.3. Схема аналізу інновацій за новизною

- роллю у процесі відтворення на споживчі та інвестиційні;
- об'єктом інновацій на інновації: товарів; сировини та матеріалів; засобів виробництва; методів і технологій виробництва; людського потенціалу; організації праці та виробництва; організаційних структур; ринку збуту; інших сфер діяльності;
- джерелом інновацій на науково-технічний прогрес; потреби виробництва; потреби ринку;
- адресністю на інновації для виробника, споживача, суспільства, регіону (локального ринку);
- значенням на псевдоінновації, видозміни, базисні інновації;
- причиною виникнення на реактивні та стратегічні;
- роллю у процесі виготовлення на основні та доповнюючі;
- глибиною зміни на новий рід, вид, варіант, адаптивні зміни, перегрупування, зміну кількості, регенерацію первинних способів;



– розробником на інновації, розроблені силами певного підприємства та зовнішніми силами;

– часом виходу на ринок на інновації-лідери та інновації-послідовники;

– ініціюванням на інновації товаровиробника та інновації покупця.

При цьому ініціювання інновацій залежно від ініціатора складається з різних за змістом та кількістю етапів. Зазвичай, якщо ініціатором є товаровиробник, то це: розробка виробничих ідей; перевірка ідей на ринку чи в лабораторії; вибір групи потенційних покупців; спостереження та аналізування ринку; замовлення на новий товар. А якщо ініціатор – покупець (його побажання, спонукання), то: виникнення ідеї щодо нової продукції або пропонування щодо її покращення; пошук виробника та пропозиція йому ідей.

Засновник теорії великих циклів господарської кон'юнктури М. Кондратьєв довів, що нововведення розподіляються за часом залежно від таких циклічних коливань, як короткі (від 3 до 3,5 років); торговельно-промислових або середніх (від 7 до 11 років); великі (від 48 до 55 років) [24]<sup>1</sup>.

Дослідження зазначеного вченого було одним із перших, яке зумовило виникнення думки про можливість розвитку концепції кластерів у науково-технічному процесі. Спираючись на неї, сучасна теорія «довгих хвиль» структурувала поняття кластера інновацій на два так звані «гребені»: «хвилі» винаходів і «хвилі» інновацій, що в міру поширення інноваційної «довгої хвилі» наближаються одна до одної. При цьому, згідно з Г. Меншем, відстань між послідовними «хвилями» як винаходів, так і інновацій відрізняється стабільністю і, виходячи із сучасних тенденцій розвитку науки, техніки, технології і соціально-економічних об'єктів, за часом становить від 35 до 40 років [9 с. 19].

Розгляд розвитку теорії «довгих хвиль» ще раз підтверджує різність масштабів інновацій, тому існує ряд класифікацій інновацій за масштабом. Так, Ф. Янсен згідно з цією ознакою поділяє інновації на малі, поступові, великі, проривного характеру та радикальні [119, с. 4]. Такий підхід дещо змішує масштаб з іншими ознаками: новизною та характером

<sup>1</sup> М.Д.Кондратьєв зробив висновок про циклічність змін в економічному житті суспільства, напередодні яких відбуваються значні зміни техніки внаслідок технічних відкриттів і винаходів, досліджуючи статистичні дані динаміки цін, процентів на капітал, заробітної плати, обсягу зовнішньої торгівлі, а також виробництва основних видів продукції промисловості.

вияву інновації. К. Кларк і Р. Хендерсон, уникаючи цього, виокремили: модульні та архітектурні інновації [128], тобто, що стосуються, з одного боку, окремих компонентів, а з іншого – складання чогось нового (товару, ринку тощо) з наявних компонентів. Нами було запропоновано розширити цю класифікацію через виділення ще одного виду інновацій – глобальних, які передбачають створення чогось нового із абсолютно нових компонентів [77, с. 304].

Як компоненти, що можуть зазнати інноваційних змін, розглядають не тільки окремі модульні складові продукту чи ринку, але й окремі сфери, пов'язані з функціонуванням суб'єктів господарювання. Так, у Російському науково-дослідному інституті системних досліджень розроблена розширена класифікація інновацій за сферами діяльності підприємства. Відповідно до неї виділяють, крім виробничих, ще п'ять інновацій: технологічні; економічні; торговельні; соціальні; у сфері управління [19, с. 19].

Отже, як свідчить практика, впровадження інновацій може зумовити різні види ефекту, а саме: економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний. Тому П. Завліним [20] виділено ефективність як класифікаційну ознаку інновацій. Згідно з нею інновації поділяють на економічні, соціальні, екологічні та інтегральні.

Декілька сторіч тому стало зрозумілим те, що інновації в умовах конкуренції є джерелами порівняльних переваг, які можуть набувати як матеріальної (наприклад, продукція), так і нематеріальної (наприклад, організація процесу управління) форми. Це зумовило проведення досліджень фактороощадності інновацій [7; 37; 86; 90; 113]. Д. Рікардо розглядав названу проблематику з точки зору методів обробки землі та поділяв інновації на: землеощадні, що збільшують кількість вирощеної продукції на заданій земельній площі за допомогою «досконалішої сівозміни або кращого вибору добрив»; капіталоощадні та працеощадні, що зменшують кількість порцій «капіталу-і-праці», потрібних для вирощення певної кількості продукції на заданій земельній площі. Дж. Хікс в своїх дослідженнях виокремив: працеощадні, капіталоощадні та нейтральні інновації. На його думку, технічний прогрес може бути: капіталоінтенсивним (працезберігаючим), працеінтенсивним (капіталозберігаючим), нейтральним, залежно від того, як гранична фізична продуктивність капіталу зростає відносно аналогічного показника фактора праці – випереджає, відстає чи змінюється в однаковій пропорції.

Слабким місцем у наведеній вище градації інновацій є припущення щодо розгляду лише двох виробничих факторів, тому, що як ресурси можуть виступати не тільки капітал та праця. У сучасних умовах особливого значення у діяльності господарюючих суб'єктів нарівні з капіталом та працею набув час, тому доцільно поділити інновації на часоощадні та ресурсощадні [77, с. 305].

Яскравим прикладом ресурсощадної інновації у сфері ресторанного господарства стало запровадження на галузевих підприємствах у 50-х роках ХХ ст. самообслуговування, що сприяло значному підвищенню продуктивності праці. Прикладом ресурсомісткої, але часоощадної інноваційної зміни у сфері ресторанного господарства є введення у практику багатоканального самообслуговування споживачів за системою підприємств швидкого обслуговування, а ресурсо- і часоощадної інновації – системи «точно-у-строк».

### **1.3. Інноваційний розвиток ресторанного господарства**

Відмічаючи провідну роль інновацій в умовах сьогодення, слід розглянути певні відмінності в інноваційному розвитку, які існують у різних сферах національної економіки.

Інноваційна діяльність у ресторанному господарстві, як особливій сфері, з одного боку, може бути охарактеризована як виробнича через виробництво продукції харчування, а, з іншого, невиробнича через надання послуг з організації харчування та супутніх (наприклад, консультація сомел'є, метрдотеля тощо) і несупутніх (організація різноманітних розваг, продажів квітів тощо) до них послуг. При цьому її можна поділити на три основні сектори: новинки форматів <sup>6</sup> і напрямів; новинки у процесах і засобах праці; новинки товарів та методів їх просування на ринку (табл. 1.3 і дод. А).

---

<sup>6</sup> Під форматом у цьому випадку пропонуємо розуміти сукупність особливостей створення та надання послуг з організації харчування у закладах ресторанного господарства.

### Аналізування інноваційних розробок і тенденцій на сучасному ринку ресторанного господарства (фрагмент)

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<i>Формати і напрями</i>			
Формат «Швидко і випадково» (англ. Quick&Casual)	Створення нового закладу харчування, який за напрямом характеризується як щось середнє між підприємством швидкого обслуговування та звичайним рестораном	Широкі можливості для пошуку (або заміни) своєї ніші на ринку шляхом використання різноманітних кухонь. Підбір таких рецептур страв і технологій приготування, що дають змогу мінімізувати витрати часу на виконання замовлення.	Можливість задоволення в одному закладі відразу двох потреб – поїсти та розважитись. Якісна та різноманітна їжа за помірними цінами при достатньо швидкому обслуговуванні.
«Кейтеринг» формат	Виведення на ринок нового типу закладів ресторанного господарства, призначених для приготування і постачання готової їжі й організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями	Відносно нова ніша на ринку ресторанного господарства, а тому є перспективні можливості для зростання. Можливість застосування гнучкої цінової політики. Зовсім не обов'язкова наявність торгових зал, а отже немає необхідності щодо їх утримання, і, як наслідок, скорочуються пов'язані з цим витрати.	Нові можливості при задоволенні потреби в організації бенкетів, фірмових прийомів, ділових зустрічей, весіль та інших свят. Підвищення рівня сервісу з організації харчування на пасажирському транспорті. Доставка їжі в офіси та інші заклади, де працюють малочисельні колективи.

Інновації	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>Формати і напрями</b>			
Формат «майдан харчування» (англ. «food court»)	Щільне розміщення у певних просторових межах зі спільною торговою залогою значної кількості закладів ресторанного господарства, що є конкурентами між собою	Реальне спостереження за роботою конкурента. Стимуляція до підвищення якості через жорстку конкуренцію. Можливість швидко оцінити свої прорахунки порівняно з конкурентами та розробити заходи щодо їх усунення.	Можливість швидко порівняти пропозицію і прийняти рішення щодо вибору закладу. Сконцентрованість пропозиції забезпечує економію часу на придбання різної продукції відразу у декількох закладах.
«Креатив-напрямок» чи авторська кухня (англ. create – створювати, творити)	Взяття за основу під час готуванні їжі «філософсько-естетичного підходу»: нестандартний підхід до виробництва, гармонійне поєднання смакових якостей і оформлення продукції	Приваблення споживачів через їх бажання скуштувати продукцію кухаря-митця. Унікальність пропозиції.	Можливість отримати не тільки смакове, але й естетичне задоволення від їжі.
Напрямок «домашня кухня»	Створення закладів з орієнтацією на щоденне домашнє харчування сучасного мешканця міста із середнім статком	Добре сприйняття асортименту споживачами навіть при відвідуванні закладу по декілька разів на добу (тобто мінімізація ризику «приїдання») Переваги масштабу виробництва (як правило).	Можливість будь-якої комплектації продукції на основі своїх смакових уподобань і фінансових можливостей. Різноманітність вибору продукції, що практично не відрізняється від домашньої.

Інновації	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>Процеси та засоби праці</b>			
➤ Виробнича підсистема закладів ресторанного господарства			
Винна кліматична шафа	Створення субституту (тобто альтернативи) винним погребам	Якісні умови зберігання напоїв. Підтримка доброго іміджу закладу серед цінителів напоїв. Економія просторових ресурсів.	Можливість придбання та куштування якісних напоїв: клієнт має змогу «...насолодитися цілою гамою чудових якостей вина» [59]
Технологія смаження продуктів під тиском	Удосконалення виробництва смаженої продукції	Скорочення втрат продукції під час її виробництва (у продуктах залишається більше вологи, що особливо важливо при виготовленні страв із продуктів з невеликою кількістю соку, наприклад, маленької риби). Швидкість приготування. Інтенсифікація виробництва.	Якість продукції краща, ніж при виробництві звичайним способом: продукція більш соковита та смачна. Скорочення терміну очікування виготовлення замовлення.
Технологія виробництва готових охолоджених страв плюс нові розробки холодильного обладнання: бласт-фрізери; бласт-чілери; шок-фрізери ⇒ системи шокового охолодження та заморожування	Шокове охолодження передбачає зниження температури серцевини продуктів з +65° С до +10° С протягом 2 годин. Охолоджені таким чином страви та напівфабрикати можуть зберігатися у холодильнику при температурі +2/3° С протягом 12 годин. Шокове заморожування – процес охолодження серцевини продуктів з температурою +65° С	Зведений до нуля ризик псування страв та розмноження у них бактерій, подовжений термін зберігання напівфабрикатів. Переваги у часі виробництва при практично незмінному рівні якості: за умови шокового охолодження, продукти після розігріву зберігають органолептичні властивості (вид, запах, смак), ніби продукція була щойно виготовлена. Можливість введення в меню складних, працемістких страв, приготування яких потребує тривалого часу (оскільки процес приготування тепер можна припинити на будь-якій стадії).	Якісна продукція: за умови шокового охолодження, продукти після розігріву зберігають усі поживні речовини (мінеральні солі, протеїни тощо). Скорочення терміну виконання замовлення.



Інновації	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>Процеси та засоби праці</b>			
➤ Виробнича підсистема закладів ресторанного господарства			
	до $-18^{\circ}\text{C}$ протягом 4 годин. Заморожені таким чином напівфабрикати та страви зберігаються у морозильнику при температурі $-20^{\circ}\text{C}$ до двох тижнів і більше, залежно від типу продуктів [100, с. 35]	Можливість для полегшення організації банкетів, великих свят тощо, що потребують виробництва відразу великих обсягів продукції.	
Вакуумний пакувальник	Вміщення сирих продуктів, напівфабрикатів або вже готових страв у пакет, з якого викачується повітря. Зазвичай використовується із апаратами для швидкого заморожування	Забезпечення довготривалого та якісного зберігання продуктів. Зменшення ризику втрат продукції.	Зменшення ризику отримати неякісну продукцію.
➤ Обслуговуюча підсистема закладів ресторанного господарства			
«Пілотний» метод обслуговування	Модернізація методу обслуговування в інших місця, що передбачає порціонування страв у індивідуальну упаковку, їх шокове охолодження, комплектацію у термоконтейнери для доставки та розігрівання, якщо необхідно, у пароконвектоматах перед подачею споживачам.	Можливість планування роботи відразу на деякий період часу (декілька днів, тиждень, місяць). Часова економія в обслуговуванні багатьох споживачів.	Підвищення швидкості обслуговування. Нові можливості для організації якісного харчування у дорозі, за місцем навчання або роботи.

Інновації	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
➤ Обслуговуюча підсистема закладів ресторанного господарства			
Послуги фумел'є	Введення у штат закладу ресторанного господарства спеціаліста по сигарах, який бере участь в обслуговуванні клієнтів	Передбачає підвищення обсягів реалізації закупної продукції закладу, зокрема – сигар. Приваблення до закладу курців. Покращення іміджу серед цінителів сигар. Забезпечення високого рівня обслуговування.	Можливість одночасно з харчуванням вдовольнити ще одну свою потребу. Можливість отримати консультації, рекомендації та інформацію про традиції куріння.
Темперована шафа	Створення умов для доведення напоїв до необхідної температури під час подачі споживачам	Підтримка доброго іміджу закладу серед цінителів напоїв. Забезпечення високого рівня обслуговування.	Можливість відчувати витонченість та вишуканість напоїв. Високоякісний сервіс.
➤ Управлінська підсистема закладів ресторанного господарства			
Автоматизація системи управління у закладі ресторанного господарства	Створення спеціальних програмних продуктів, що автоматизують вирішення задач різних підсистем закладу ресторанного господарства, даючи змогу керівнику у будь-який момент часу вносити корективи у процес функціонування закладу, а отже і його підсистем, а також контролювати роботу своїх підлеглих.	Суттєве покращання оперативної обробки даних щодо діяльності закладу. Прискорення та підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень щодо ведення ресторанного бізнесу, сприяння у підвищенні рентабельності закладу. Спрощення і поліпшення обліку та контролю.	Можливість отримати кращий за якістю та швидкістю сервіс.

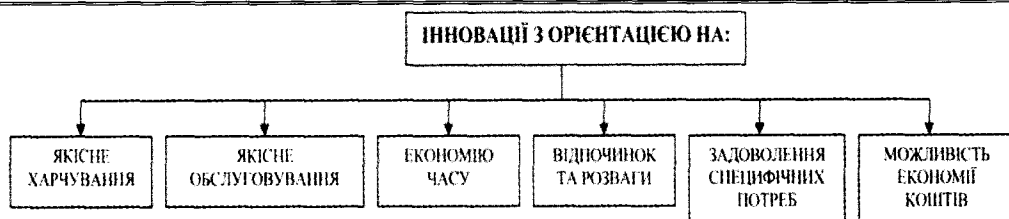
Інновації	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>➤ Управлінська підсистема закладів ресторанного господарства</b>			
	Сьогодні на українському ринку представлені наступні програмні продукти, що автоматизують управління у закладах ресторанного господарства: R-Keeper; D2; «МАРМ»; Trio Ресторан та інші	Можливість оптимізації праці, підвищення якості та швидкості обслуговування.	
Нова стратегія у підборі кадрів – орієнтація на «незціпованість»	Набір персоналу без попереднього досвіду роботи (як правило, це стосується виключно обслуговуючого персоналу) та навчання його.	Мінімізація ризику «поганого» досвіду та навичок, яких важко позбутися. Власна підготовка кадрів з огляду на формат та напрям діяльності закладу на ринку.	Висока ймовірність доброго, а можливо і відмінного обслуговування.
<b>Товари та методи їх просування</b>			
Акція «Fooding» (англ. Food, feeling – відчуй, що їси)	Розкриття актуальних кулінарних тенденцій широким масам («всьому світу»): приготування їжі відомими шеф-кухарями «на відкритих площадках» для необмеженої кількості людей	Зміцнює імідж шеф-кухаря закладу ресторанного господарства, надає йому можливість відчутти себе зовсім вільним від будь-яких правил та традицій. Нестандартний і дуже ефективний метод PR (для спонсорів акції) та реклами закладу.	Можливість за мізерний кошт ознайомитися з баченням провідних шеф-кухарів сучасної кулінарії, скуштувати і порівняти страви, які виробляють у «дорогих» закладах ресторанного господарства
Нові фірмові страви	Розробка нових рецептур	Додає унікальності пропозиції продукції. Приваблює бажаючих скуштувати щось новеньке.	Можливість скуштувати нові, як правило, вишукані за смаком і незвичні за оформленням страви.

Інновації	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<i>Товари та методи їх просування</i>			
Рекламний прийом «пряма пошта» (англ. Direct-mail)	Періодичне повідомлення своїм клієнтам через поштові листівки або e-mail-адресу про новинки та акції у закладі ресторанного господарства, надсилання купонів на знижки. Для ефективною реалізації передбачає наявність у споживачів дисконтних або бонусних карток, що дає змогу зібрати базу даних клієнтів закладу	Створює добрий імідж: заклад починають сприймати як такий, що піклується про своїх споживачів. Сприяє зростанню обсягів реалізації продукції як вдалий рекламний прийом, що спонукає споживачів до повторних відвідувань закладу.	Створює приємне відчуття турботи саме про нього. Надає інформацію, що може стати у нагоді при виборі місця для проведення вільного часу.
«1 Guinness» – ресторанны гроші (комерційна ідея фірми «Денв'ю»)	Введення нових нумізматичних монет, отримати які, наприклад, можна лише купуючи пінту однієї іменного пива. Проведення фінального розіграшу, в якому накопичені монети можна обміняти на різні сувеніри: футболки, брелки, запальнички, бейсболки тощо	Можливість збільшення товарообороту в цілому і по якомось одному чи декількох найменувань продукції. Можливість приваблення до закладу великих потоків споживачів. Ефективна реклама закладу.	Можливість не тільки поїсти, але й розважитись та отримати приз.

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<i>Товари та методи їх просування</i>			
Вечірки-новинки	Нові PR-акції закладів ресторанного господарства: організація вечірок, що мають унікальні характеристики та форми організації. Наприклад, щорічна вечірка мережі «Аризона Group», що має назву Bizarre Party, або «Вбитий сервіс» (її особливість: обслуговуючим персоналом, тобто офіціантами, барменами та іншими працюють менеджери, директори та господарі відомих ресторанів Києва)	Приваблює споживачів. Поліпшує імідж закладу (мережі закладів). Ефективна реклама; Можливість для вищої ланки керівництва безпосередньо поспілкуватися зі споживачами та почути їхню думку про заклад чи мережу ресторанного господарства. Сприяє об'єднанню колективу, підняттю настрою у колективі та спонукає до подальшої продуктивної праці. У разі успіху приносить значні прибутки.	Чудова можливість і поїсти, і розважитись не так, як це буває зазвичай. Можливість висловити свої побажання щодо організації харчування у закладі (мережі закладів) безпосередньо її керівникам та господарям.

**Примітка.** <sup>1</sup>Виділені автором. Джерела: [10; 59; 65; 85; 96; 98; 100].

Інновації у сфері ресторанного господарства надають переваги як виробникам, так і споживачам. Це можна пояснити тим, що між виробниками і споживачами існує тісний контакт: з одного боку, споживачі задовольняють у закладах ресторанного господарства свою фізіологічну потребу у харчуванні та різні рекреаційні потреби, а з іншого – обсяги виробництва та успіх закладів харчування на ринку залежить від вподобань споживачів, частоти та величини їх потоку до нього. Інноваційні процеси у ресторанному господарстві можна охарактеризувати як зорієнтовані на споживача та поділити на шість основних класів (рис. 1.4).



**Рис. 1.4.** Класифікація інновацій ресторанного господарства за спрямованістю потреб і вимог споживачів

Як вже зазначалося раніше, якщо базуватися на теорії кластерів, то саме кластери пов'язаних між собою галузей, згідно з М. Портером [48, с. 221], відіграють центральну роль в установленні попиту та підвищують здатність до інновацій, стимулюють новий бізнес (рис. 1.5).

З позицій кластерного підходу розвиток галузі може бути представлений як сукупність її взаємозв'язків зі споживачами і постачальниками, а також з двома факторами виробництва – спеціалізованими пулами робочої сили та технологіями (рис. 1.5 а). Водночас кластерна інноваційна взаємозалежність галузі з різними постачальниками має або двосторонній, або односторонній характер (рис. 1.5 б) та може бути як прямою, так і опосередкованою.

Наведене у таблиці 1.4 фрагментарне аналізування інновацій у різних сферах економічної діяльності показало їх позитивний вплив на ресторанне господарство і підтвердило, що партнерство на рівні міжгалузевих кластерів сприяє підвищенню ефективності роботи галузевих суб'єктів господарювання, забезпечує їх розвиток. Розвиток на мікрорівні обумовлений регіональними кластерами, тобто сукупністю «...базисних інновацій (цілісна система нових продуктів і технологій), сконцентрованих на ... визначеному економічному просторі» [9, с. 18]. Взагалі, якщо мова йде про мікрорівень, то ознак кластеризації набувають різні національні мережі, а також угруповання фірм і видів економічної діяльності.

У кластері навіть можуть брати участь «...іноземні фірми, але лише у випадку, якщо вони вносять позитивний внесок у його розвиток» [98, с. 120].

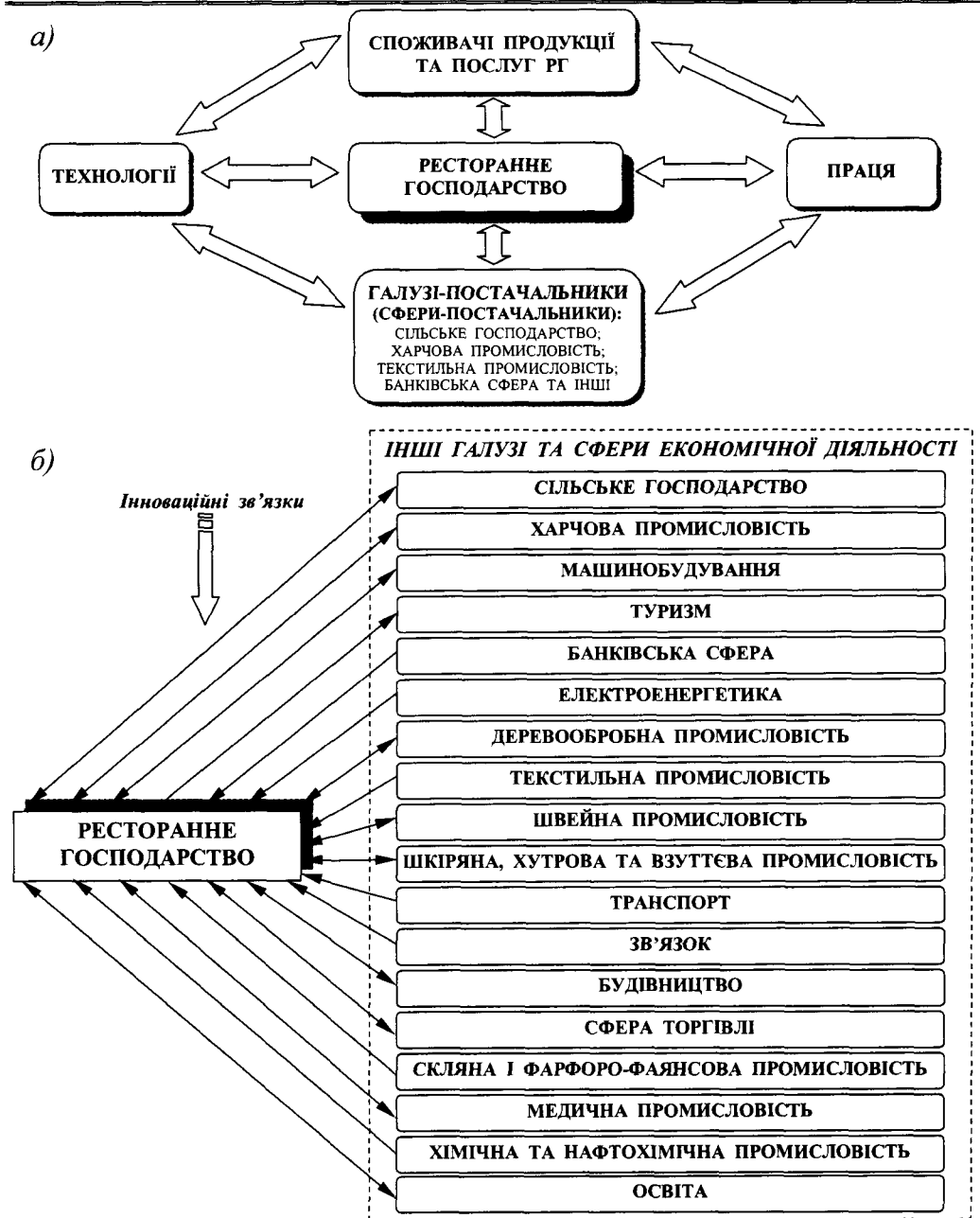


Рис. 1.5. Розвиток ресторанного господарства з позицій кластерного підходу:  
 а) галузевий «діамант» (адаптація за М.Портером); б) інноваційна взаємозалежність міжгалузевих кластерів

**Аналізування деяких інноваційних розробок поза ресторанним господарством, що сприяють його розвитку**

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<i>Сільське господарство та харчова промисловість</i>			
Сучасні технології вирощування та виробництва м'яса	Удосконалення сировинної м'ясної продукції, що використовується для приготування їжі	Високоякісна продукція, оскільки високоякісна сировина – основа якості кінцевого продукту закладу ресторанного господарства. Зниження собівартості продукції за умови використання поставок вітчизняного товаровиробника, який засвоїв та чітко дотримується відповідних високих технологій щодо вирощування та розбирання м'яса.	Можливість отримання якісної продукції. Висока ймовірність зниження цін у закладах ресторанного господарства (у разі вітчизняних закупок).
Виробництво нових желюючих речовин	Збільшення драглеутворюючої властивості. За цією властивістю нові продукти у декілька разів перевищують желатин: агароїд (у 2 рази), фуцелоран і альгінат натрію (у 4 рази)	Нові можливості у приготуванні їжі (розробці рецептур).	Можливість отримати нову продукцію.
<i>Текстильна промисловість</i>			
Текстильні новинки	Удосконалення якості текстилю: стійкість до багаторазового прання, чищення та прасування, набуття жиротривких та брудовідштовхуючих властивостей, здатність до довготривалого підтримання форми, структури, яскравості та однорідності кольору	Подовження терміну використання скатертин та серветок. Підвищення загального рівня санітарно-гігієнічного стану закладу.	Отримання естетичної насолоди



<b>Скляна і фарфоро-фаянсова промисловість</b>			
Професійний посуд з фарфору: твердий фарфор (hard porcelain) Bauscher; фарфор Schonwald	Удосконалення посуду з фарфору: К. Біссер у 1986 році порівняв фарфор Bauscher із автомобілем Mercedes: «І те й інше свідчить про неперевершену якість та дивовижний комфорт!» [64, с. 58] Повна технологія виробництва твердого фарфору тримається у таємниці; фарфор Schonwald має відмінну міцність, що досягається завдяки високій температурі випалювання (більше 1400°C). У столового посуду з цього фарфору потовщені краї, що забезпечує його тривале використання при зовнішній легкості та елегантності	Посуд витримує значні навантаження та перепади температури. Просторова економія – можливість компактного розміщення, оскільки посуд характеризується як «stackable», тобто дослівно як такий, що можна складати у стіс (чашки, тарілки тощо можна вільно ставити одна на одну). Знижується працемісткість роботи з посудом. Складова, що створює позитивний імідж у клієнтів щодо закладу харчування	Естетичне насолодження від користування посудом. Емоційне та фізичне задоволення від споживання їжі з такого посуду
Столовий посуд із склокераміки	Розробка нового матеріалу vitrified (найбільш вдалий переклад на укр. – склокераміка) та виготовлення з нього посуду, що за якістю є дуже подібним до фарфору (він суттєво відрізняється від звичайної кераміки та майоліки)	Легкість та зручність у використанні, зменшення працемісткості обробки обумовлені міцністю. Не вбирає в себе запахів. Добре співвідношення ціни та якості (найкраще підходить для закладів ресторанного господарства, зорієнтованих на демократичний рівень, тобто на споживачів, які відвідують їх у повсякденному одязі після робочого дня або у вихідні з сім'єю, дітьми).	Якість та екологічність посуду, що важливо як для фізичного здоров'я споживачів, так і для їх емоційного задоволення від споживання їжі з нього.

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>Виробництво електричного та електронного устаткування й Інформатика (зв'язок)</b>			
Комп'ютери і Інтернет-технології	Розширення можливостей обміну інформацією на відстані; створення рекламних та інформаційних сайтів. До ресторанних Інтернет-ресурсів в Україні можна віднести такі сайти: – <a href="http://www.chicken.kiev.ua">www.chicken.kiev.ua</a> ; – <a href="http://www.alacarte.com.ua">www.alacarte.com.ua</a>	Новий засіб реклами і підбору кадрів. Розширення можливостей збору даних про підприємства-конкуренти. Зручна можливість отримати оцінку закладу від споживачів. Можливість ведення дискусії зі спільних проблем з фахівцями. Можливість скорочення терміну отримання інформації про інновації на ринку ресторанного бізнесу. Можливість розширення спектра додаткових послуг для споживачів.	Можливості попереднього порівняння асортименту та цінкових характеристик продукції різних закладів. Можливість обмінятися думками про організацію роботи того чи іншого закладу, що полегшує подальший вибір. Отримання інформації про новинки і традиції харчування. Новий спосіб замовлення столика у закладі ресторанного господарства.
Кишенькові персональні комп'ютери та технології побудови безпроводних комп'ютерних мереж	Мінімізація розмірів комп'ютера з метою його використання як записничка, органайзера тощо та надання йому можливостей для передачі інформації на відстані за допомогою безпроводних мереж	Оперативна обробка замовлень. Мінімізація втрат від крадіжок. Удосконалення процесу управління. Полегшення функції контролю за роботою працівників.	Прискорення процесу обслуговування офіціантами. Зменшення кількості помилок та непорозумінь у процесі обслуговування.
Мультимедійний проектор та проекційний екран	Удосконалення відеоапаратури та способу трансляції: мультимедійний проектор перетворює відеосигнали від телевізора, DVD-плеєра, відеомагнітофона, комп'ютера	Новий спосіб приваблення у заклад ресторанного господарства споживачів. Розширення асортименту додаткових послуг.	Розширення можливостей задоволення споживчих потреб не тільки у їжі, але й у видовищах: споживачі можуть спільно подивитися змагання, переглянути фільм тощо та обговорити їх

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>Банківсько-фінансова сфера</b>			
Мікрокредитування	Сприяння стійкому зростанню малого бізнесу та збільшення його частки в усіх галузях економіки: Європейським банком реконструкції і розвитку спільно з Німецько-Українським Фондом ініційована «Програма мікрокредитування в Україні» (розпочата у квітні 1997 року). Вона націлена на створення стабільних умов для фінансування мікро- і малих підприємств на базі українських комерційних банків.	Надання кредитних коштів мікро- та малим підприємствам, зокрема у сфері ресторанного господарства. Створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу в країні, у тому числі й ресторанного господарства (ймовірно зростання мережі підприємств). Нові можливості для модернізації виробництва та підвищення якості.	Розширення пропозиції, пов'язане із зростанням мережі ресторанного господарства. Ймовірність отримання більш якісного сервісу.
<b>Наука і освіта</b>			
Система дистанційного навчання	Створення нових форм освіти: передбачає запровадження сучасних інформаційних технологій та відповідного устаткування, створення нової системи методичного та інформаційного забезпечення освіти, входження України у трансконтинентальну систему комп'ютерної інформації.	Нові можливості для підготовки та перепідготовки кадрів. Розширення можливостей доступу до науково-професійної інформації. Скорочення відставання в інноваційному розвитку між закладами центральних та інших регіонів.	Висока ймовірність покращання якості продукції та послуг. Можливість розширення пропозиції

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<i>Наука і освіта</i>			
Розвиток теорії кластерів	Злиття теорії економічного розвитку та практики міжфірмової кооперації (сітьові структури), агломерації (зовнішньо-економічної активності), соціального капіталу (солідарної поведінки), передачі технологій та їх розповсюдження (передачі знань). Ключовий етап розвитку теорії – кластерна модель регіональної економіки, теоретично обґрунтована А. Маршаллом [137], уточнена і адаптована до сучасних умов М. Портером [48].	Нові знання у сфері управління, що сприяє, у разі їх використання, удосконаленню процесу формування стратегії розвитку закладу та ведення бізнесу в умовах конкуренції. Прискорення процесу розповсюдження інновацій.	Підвищення якості сервісу. Підвищення ймовірності інновацій пропозиції.
Розробка способу політочкових перетворень	Застосування способу політочкових перетворень для деформативного конструювання об'єктів та моделювання процесів	Новий математичний апарат, що може спростити процес прийняття управлінських рішень. (Ймовірні напрями застосування: аналіз зовнішнього середовища, моделювання змін конкурентної позиції закладу на ринку)	Більш оперативне та гнучке реагування на зміну запитів і потреб споживачів.

**Примітка.** Виділені автором. Джерела: [23; 29; 48; 58; 91; 137]

## 1.4. Характеристика сфери інноваційної діяльності

В умовах ринку основними компонентами інноваційної діяльності є **новації, інвестиції і нововведення**. Новації формують ринок новацій, інвестиції – ринок капіталу (інвестицій), нововведення (інновації) – ринок чистої конкуренції нововведень. Ці три компоненти і створюють сферу інноваційної діяльності (рис. 1.6).

Основним товаром **ринку новацій** є науковий і науково-технічний результат – продукт інтелектуальної діяльності, на який розповсюджуються авторські та аналогічні права, оформлені згідно з чинними міжнародними, державними та іншими законодавчими і нормативними актами.

Розрізняють наукову (науково-дослідницьку), науково-технічну діяльність, експериментальні (дослідно-експериментальні) розробки. Наукова діяльність спрямована на одержання, розповсюдження і використання нових знань у результаті фундаментальних або прикладних наукових досліджень.

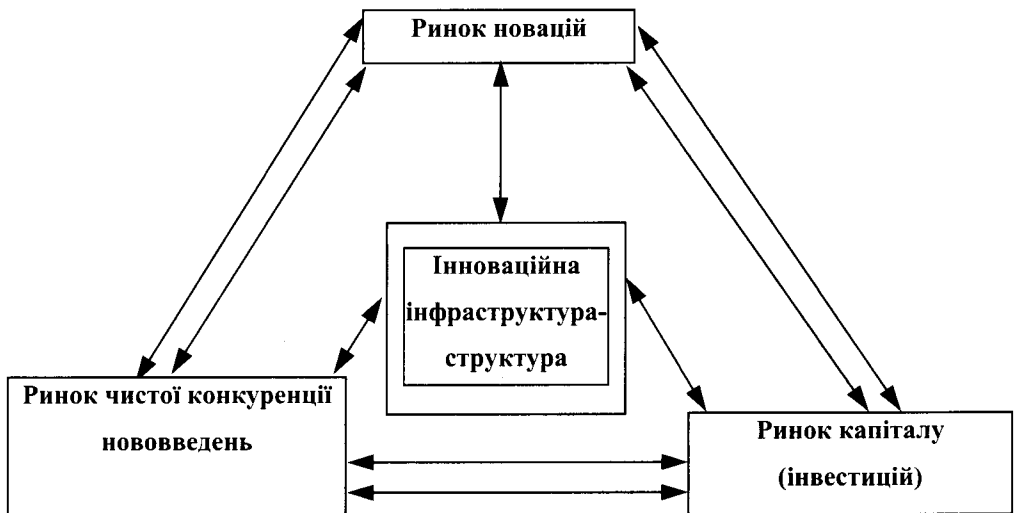


Рис. 1.6. Сфера інноваційної діяльності

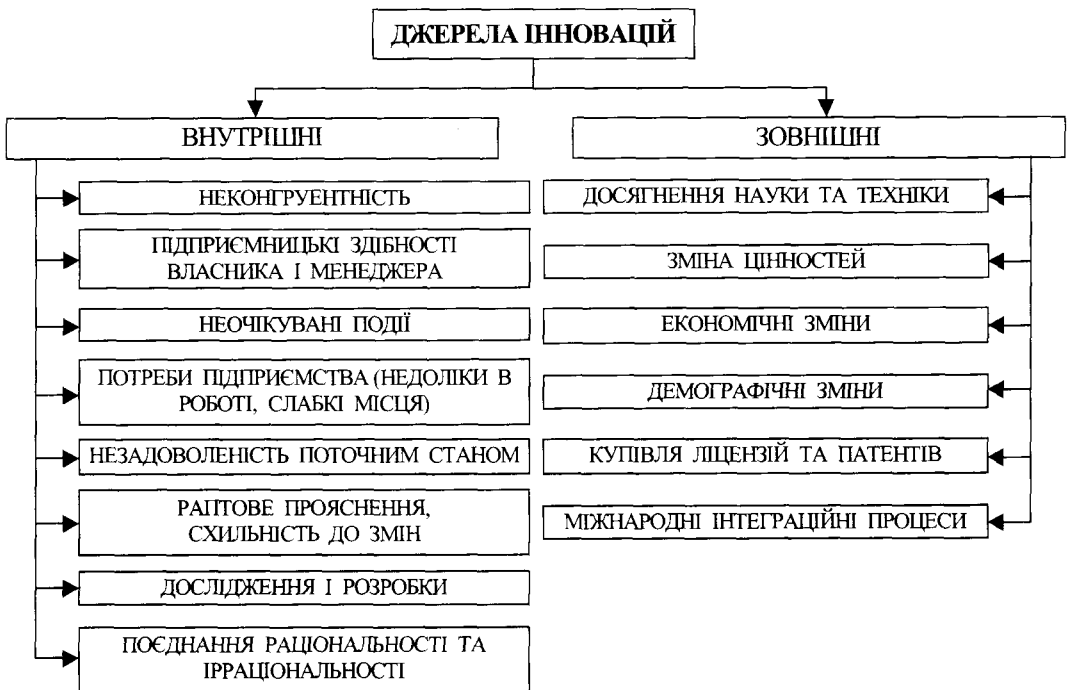
**Науково-технічна діяльність** ставить за мету одержання, розповсюдження і використання нових знань у сфері розв'язання технологічних, інженерних, економічних, соціальних і гуманітарних проблем,

*Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного процесу у ресторанному господарстві*  
 забезпечення функціонування науки, техніки і виробництва як єдиної системи.

Під **експериментальними розробками** розуміють систематичну роботу, що базується на знаннях, набутих у результаті проведення наукових досліджень або на основі практичного досвіду, і спрямована на забезпечення життя і здоров'я людини, одержання нових матеріалів, продуктів, приборів, введення нових технологій та їх подальше удосконалення.

**Ринок новацій формують** наукові організації, вузи, тимчасові наукові колективи, науково-дослідницькі комерційні організації, новатори України та інших країн.

Існують різні джерела, що спричиняють інноваційні процеси і, які можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.7). Більшість новацій ініціюється потребами споживачів (70–75%), інші ініціюються науково-технічними результатами, які одержані при проведенні НДДКР (науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи).



**Рис. 1.7.** Класифікація джерел інновацій

**Ринок чистої конкуренції нововведень** – це сукупність продавців і покупців, які беруть участь у купівлі та продажу товарів, за умови, що жоден з них не справляє значного впливу на рівень поточних цін. Використання поняття «чистої» конкуренції зумисне. Це дозволяє не розглядати інші види конкуренції: цінової, нецінової, недобросовісної й інших видів боротьби за ринки збуту, джерела ресурсів і результатів наукової та науково-технічної діяльності. Ринок чистої конкуренції у цьому процесі можна розглядати з двох позицій.

З одного боку, комерційні організації й інші суб'єкти господарювання в конкурентній боротьбі змушені підвищувати технічний рівень виробництва, покращувати технічний рівень продукції або системи послуг, розвивати організацію виробництва і управління, підвищувати якість продукції і послуг, знижувати витрати виробництва, удосконалювати систему технічного обслуговування (скорочувати експлуатаційні витрати споживачів), підвищувати корисний ефект своєї продукції, виду послуг; підтримувати необхідний рівень продажною ціни споживання; забезпечувати рівень маркетингу і рекламно-інформаційної діяльності.

З іншого боку, ринок безжально відкидає новації, що мають велику науково-практичну цінність, якщо вони не відповідають інтересам комерційних організацій. Конкуренція не стільки стимулює, як змушує комерційні організації й інші суб'єкти господарювання йти на ринок новацій або брати участь у його формуванні.

Головною умовою розв'язання цієї проблеми є обсяги **інвестицій** як у сферу наукової і науково-технічної діяльності, так і в процес перетворення новації на інновації (нововведення). При цьому зазначимо, що для задоволення потреб суб'єктів господарювання в нових технологіях конкурентоспроможних як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках продукції та послуг, необхідний капітал у усіх його видах: позиковий, оборотний, акціонерний, статутний тощо. До основних чинників, що впливають на розвиток ринку капіталу (на обсяги інвестиційних потоків) можна віднести: політичний устрій та стабільність у країні; розвиток приватизації; податкова політика; розвиток фінансового сектора; інформаційні технології; професійні стандарти; законодавство тощо.

В інноваційній сфері важливе значення мають довгострокові і середньострокові інвестиції, тому що інноваційний процес продовжується в середньому 3–5 років. **Інвестиції** – це вкладання засобів у різні галузі економіки, всі види цінностей, спрямованих на приріст активів підприємств.

тва з метою одержання прибутку в майбутньому. Можлива така **класифікація інвестицій**: прями, портфельні, інтелектуальні, фінансові, ризикові та альтернативні. В умовах економічної кризи без повернення до бюджету країни можуть фінансуватися тільки фундаментальні наукові дослідження. Інші види централізованих інвестицій можливі тільки з поверненням на конкурсній основі. Формами надання державою ресурсів з поверненням є інвестування шляхом покупки цінних паперів або видачі державних гарантій по імітованих цінних паперах.

За економічною сутністю і цілями інвестиції поділяють на реальні і фінансові. *Реальні інвестиції* здійснюють організації й інші суб'єкти господарювання, шляхом придбання землі, засобів виробництва, нематеріальних та інших активів. *Фінансові інвестиції* – це покупка суб'єктами господарювання і приватними особами цінних паперів різних емітентів. У даному разі надходження капіталу в бізнес відбувається через інвестування коштів у цінні папери. Інвестор при цьому турбується: про безпеку вкладів, відсутність ризику втрати капіталу, доходність вкладів, одержання поточного доходу у вигляді дивідендів або процента, зростання вкладів, зростання капіталу (зростання ринкової вартості цінних паперів).

**Інвестори** поділяються на: урядові, регіональні, корпоративні, власні, іноземні, міждержавні.

Державні джерела інвестування сьогодні обмежені, кредитні ресурси дорогі. Тому основними джерелами інвестування є власні кошти і фінансові інвестиції через ринок цінних паперів.

Розглянувши ринок новацій, ринок чистої конкуренції інновацій і ринок капіталу (інвестицій) як основних складових інноваційної сфери, дамо визначення цього поняття.

**Інноваційна сфера** – це система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) і розвинутої інфраструктури.

До складу інфраструктури належать: біржі, фінансові брокери, інвестиційні консультанти; державні і комерційні банки; інвестиційні і фінансові компанії; пенсійні фонди і страхові компанії; спеціалізовані фірми; інвестиційні фонди (державні і недержавні) тощо.

**Інноваційна діяльність** спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нового продукту і покращання продукції, що випускає підприємство, способу його виробництва і задоволення потреб суспільства



в конкурентоспроможних товарах і послугах, удосконалення соціального обслуговування. Вона об'єднує певний комплекс робіт, що в сукупності розглядається як інноваційний процес (рис. 1.8).

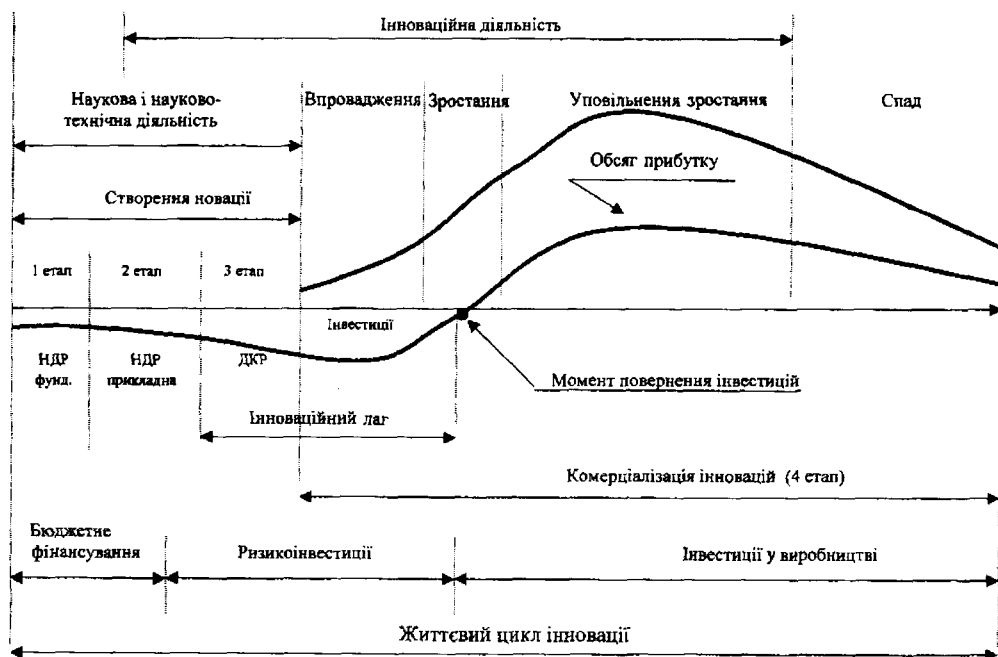


Рис. 1.8. Основні етапи інноваційного процесу

**Інноваційний процес** складається з одержання і комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції і послуг, рішень виробничого, фінансового, адміністративного або іншого характеру та інших результатів інтелектуальної діяльності.

Період часу від зародження ідеї, створення і розповсюдження новації до їхнього використання називають **життєвим циклом інновацій**.

Початковим етапом інноваційного процесу є фундаментальні дослідження (теоретичні), спрямовані на одержання і переробку нових, оригінальних, обґрунтованих відомостей про товари, послуги тощо. Теоретичне дослідження є фундаментом інноваційного процесу. Наступним етапом є прикладні дослідження, які дають змогу «матеріалізувати знання», використати їх у процесі виробництва, створення нового продукту, технологічної схеми тощо.

Третій етап – це етап дослідно-конструкторських робіт, на якому створюються конструкції нових машин, поточних ліній, виготовлення продукції, створюється нова продукція, тощо.

Четвертий етап – це процес введення новачії на ринок, його називають процесом комерціалізації. Період часу між появою новачії і перетворенням її на нововведення (інновацію) називається **інноваційним лагом**.

Як на стадії науково-технічної діяльності, в результаті якої створюються інновації, так і на стадії її впровадження використовують інвестиції. Зростання обсягів реалізації продукції призводить до збільшення суми прибутку, в результаті чого настає момент повернення інвестицій, після чого у підприємства з'являється можливість інвестувати в подальший розвиток виробництва за рахунок власних коштів: частини прибутку, яка спрямовується на певні цілі.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу: просту внутрішньоорганізаційну; просту міжорганізаційну (товарну); розширену. Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес передбачає створення і використання новачій в середині організації, коли новачія не набуває товарної форми. Ця форма інноваційного процесу може перетворитися у міжорганізаційну, тобто фактично у предмет купівлі-продажу за дві фази: створення новачії та її розповсюдження; дифузія нововведення. Розширений інноваційний процес виявляється у створенні нових виробників нововведень, що порушує монополію виробника-піонера.

Інноваційні процеси зазвичай обумовлені необхідністю досягнення певних цілей. Такими цілями можуть бути:

- пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності на ринку;
- випуск нової продукції і / або надання нової послуги (нових для підприємства, для ринку);
- впровадження нового товару на ринку;
- підвищення ефективності управління;
- модернізація виробництва;
- покращення якості товарів, організації виробничого процесу, процесу обслуговування;
- підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу; удосконалення організаційної структури підприємства;
- економія ресурсів;
- стимуляція збутової діяльності тощо.

Як свідчать дослідження науковців [97], інноваційний процес містить три складові елементи: інноватор; організація; навколишнє середовище. Суб'єктів інноваційного процесу можна поділити на чотири групи: новатори; ранні реципієнти; рання більшість; відстаючі. При цьому, якщо новатори є генераторами - науково технічних знань, то три наступні зазначені групи належать до імітаторів.

Кожен з вищеназваних елементів та суб'єктів є важливим з погляду інноваційного процесу. Оскільки, по-перше, без інноватора іноваційний процес взагалі неможливий. По-друге, організація, як правило, являє собою систему, що об'єднує інноваторів, і, крім того, у більшості випадків саме для неї робить свої розробки інноватор. По-третє, зовнішнє середовище постійно впливає на організацію, а отже і на інноваторів, по-четверте, дифузія нововведення залежить як від стратегії імітаторів, так і від кількості піонерських реципієнтів.

### **1.5. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту**

Створення і реалізація інноваційного проекту відбувається в такій послідовності [72, с. 544] :

1. Формування інноваційного задуму (ідеї).
2. Дослідження інвестиційних можливостей.
3. Техніко-економічне обґрунтування проекту (ТЕО).
4. Підготовка проектної документації.
5. Будівельно-монтажні роботи (у разі виникнення необхідності).
6. Експлуатація об'єкта, моніторинг економічних показників.

**Формування інноваційного задуму передбачає:**

- інноваційний, патентний, екологічний аналіз технічного рішення (або об'єкта, техніки, товару, послуги), організацію виробництва якого планується розпочати;

- попереднє погодження інвестиційного задуму з галузевими, регіональними й іншими пріоритетами;

- попередній відбір підприємства, що зможе реалізувати проект тощо.

**Дослідження інвестиційних можливостей** включає:

- вивчення попиту на продукцію і послуги. При цьому необхідно враховувати критерії сегментування споживачів продукції та послуг ресторанного господарства (див. додаток Б);

- оцінку базових, поточних і прогнозних цін на продукцію;
- вирішення організаційно-правової форми реалізації проекту і складу учасників;
- оцінку передбачуваного обсягу інвестицій та їх ефективності;
- підготовку контрактної документації на дослідницьку роботу.

**ТЕО проекту** розробляється на основі повномасштабного маркетингового дослідження попиту, цін, сегмента ринку, конкурентів, постачальників тощо.

**Підготовка проектної документації** здійснюється на стадії НДДКР і починається з дослідження механізму дії закону конкуренції і антимонопольного законодавства. Розробка проектної документації і згідно з нею випуск продукції чи виконання інших робіт (послуг) залежить від чинників, характерних для певної галузі господарства. Під час підготовки проектної документації визначають:

- програму випуску продукції,
- технічні, технологічні рішення, напрями організаційно-технічного розвитку виробництва;
- архітектурно-планувальне, будівельне рішення;
- інженерне забезпечення проекту;
- охорону навколишнього середовища під час реалізації проекту;
- рекомендовану систему управління;
- економічні розрахунки передбачуваних поточних і капітальних витрат;
- джерела та обсяги фінансування проекту, умови інвестування тощо;
- оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту тощо.

Розроблена документація передається замовнику для впровадження. Замовник реалізує інноваційний проект, здійснюючи у разі виникнення необхідності будівельно-монтажні роботи, наладжує випуск продукції, експлуатацію об'єкта.

**Підприємства (фірми), що впроваджують нововведення**, вирішують це завдання в кілька етапів:

- 1) проводять маркетингові дослідження з метою визначення рівня конкурентоспроможності запланованих до випуску товарів;
- 2) розробляють стратегію підприємства (фірми), в яку повинна бути закладена ідеологія певної технічної політики;

3) здійснюють організаційно-технологічну підготовку виробництва нових товарів;

4) виробляють і реалізують нові товари.

Водночас постійно проводять моніторинг економічних показників і попиту споживачів на випущену продукцію.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Що означає поняття новація?
2. Трактування поняття інновація зарубіжними вченими.
3. Трактування поняття інновація вітчизняними вченими.
4. Головна функція інноваційної діяльності.
5. Характеристика інноваційної траєкторії.
6. «Петля взаємного посилення» соціально-економічного зростання завдяки інноваційної діяльності.
7. Що належить до продуктових інновацій?
8. Що належить до процесових інновацій?
9. Класифікація інновацій за новизною.
10. Класифікація інновацій за місцем у системі.
11. Класифікація інновацій за глибиною внесених змін.
12. Класифікація інновацій за сферою діяльності.
13. Класифікація інновацій за спрямованістю потреб споживачів.
14. Класифікація інновацій за розробником інновацій.
15. Класифікація інновацій за місцем у виробничому циклі.
16. Класифікація інновацій за спадкоємністю.
17. Класифікація інновацій за охопленням частки ринку.
18. Класифікація інновацій за менеджерським вибором.
19. Класифікація інновацій за методами роботи.
20. Класифікація інновацій за джерелом інновацій.
21. Класифікація інновацій за адресністю.
22. Класифікація інновацій за часом виходу на ринок.
23. Класифікація інновацій за масштабом.
24. Класифікація інновацій за ефективністю.
25. Поділ інновацій за ресурсощадністю.
26. Суть теорії великих циклів.
27. Періодичність виникнення радикальних нововведень.
28. Що таке інноваційна сфера діяльності?
29. Що включає ринок новацій і хто його формує?

30. Характеристика ринку чистої конкуренції нововведень.
31. Ринок капіталу (інвестицій) та фактори його розвитку.
32. Класифікація інвестицій.
33. Реальні і фінансові інвестиції.
34. Інноваційний процес та його життєвий цикл.
35. Хто може інвестувати інноваційний процес?
36. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту.
37. Особливості інноваційної діяльності у ресторанному господарстві.
38. Розвиток ресторанного господарства при кластерному підході.
39. Інноваційні розробки у сільському господарстві, що сприяють розвитку ресторанного господарства.
40. Інноваційні розробки у фарфоро-фаянсовій промисловості, що сприяють розвитку ресторанного господарства.
41. Інноваційні розробки у банківськи-фінансовій сфері та засобів інформатизації, що сприяють розвитку ресторанного господарства.
42. Інноваційні розробки у ресторанному господарстві в секторі форматів та напрямів.
43. Інноваційні розробки у ресторанному господарстві в секторі інновацій у процесах та засобах праці.
44. Інноваційні розробки у ресторанному господарстві в секторі товарів та методів їх просування на ринку.

## Розділ 2.

# СТВОРЕННЯ І ОСВОЄННЯ ПРОГРЕСИВНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРОЕКТУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ І ПОСЛУГ

### 2.1. Поняття виробничої технології як об'єкта управління

Найбільш загальним змістом поняття «технологія» є сукупність прийомів та способів переробки різних продуктів і речовин.

Виходячи з такого уявлення технології, кожна з її множини можна вважати виробничою, тому що кожна з них призначена для виробництва нової якості вихідного матеріалу. Технології можуть бути класифіковані за певними ознаками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Класифікація технологій**

Ознака	Види технологій
Рівень складності	Прості, складні
Область застосування	Наукові, освітні, виробничі
Динаміка розвитку	Прогресуючі, стабільні, застарілі, ті, що розвиваються
Потреба в ресурсах	Наукоємкі, капіталоємкі, енергоємкі
Рівень опису	Аксіоматичні, професіональні ноу-хау
Якість переробки	Низького, середнього, високого рівня
Призначення	Будівничі (творчі), руйнівні, подвійного призначення
Пріоритети створення	Первинна, конверсійна

Суспільство занурене в простір технологій, які воно освоює і примножує. Кожна з технологій розвивається не на «голому місці», а в умовах набутого попереднього досвіду людей, який вона акумулює різними способами як життєво важливу для суспільства інформацію.

Організуючи виробничий процес, людина створює умови для необхідних перетворень інформації та речовини природи з одного виду на інший, необхідний людині. При цьому накладаються економічні, технічні, організаційні, екологічні, соціальні та інші проблеми, що супутні даному процесу.

Інноваційний менеджмент вирішує завдання розумного підбору і поєднання різних за природою технологій у сукупність технологій, що забезпечують підприємницький успіх у бізнесі. Зневажливе ставлення до будь-якої з них підвищує ступінь ризику на шляху до успіху.

Завдання науковців та наукових закладів полягає у визначенні тенденції розвитку нових (особливо високих) технологій і технологій подвійного призначення (конверсійних), створення умов їх збереження і використання у формуванні технологічного потенціалу країни.

У тенденціях розвитку сучасних виробничих технологій відслідковуються три основних напрями:

- перехід від циклічних технологій до безперервних (поточних) як найбільш ефективних та економічних;
- впровадження замкнених (безвідходних) технологічних циклів у складі виробництва як найбільш екологічно нейтральних;
- підвищення наукоємкості технологій найбільш пріоритетних у бізнесі.

## 2.2. Види продуктів як результат використання технологій

Результатом використання технологій у виробничому процесі є продукт (робота, послуга) як кінцевий результат виробничої діяльності людини (суспільства), обумовлений попитом на нього. Розрізняють три види продукту:

- матеріальний (ПМ);
- енергетичний (ПЕ);
- інтелектуальний (ПІ).

Ці три види продукту є самостійними множинами, які взаємодіють між собою (рис. 2.1).

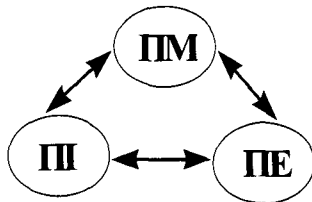


Рис. 2.1. Схема взаємодії «технологічних» продуктів (робіт, послуг)

Основною ознакою для віднесення конкретного продукту (роботи, послуги) до зазначених видів є фізична природа і матеріальна сутність



продукту. Але при цьому треба зазначити, що різниця продуктів не абсолютна: один і той самий продукт можна розглядати і як матеріальний, і як інтелектуальний та енергетичний (рис. 2.2).

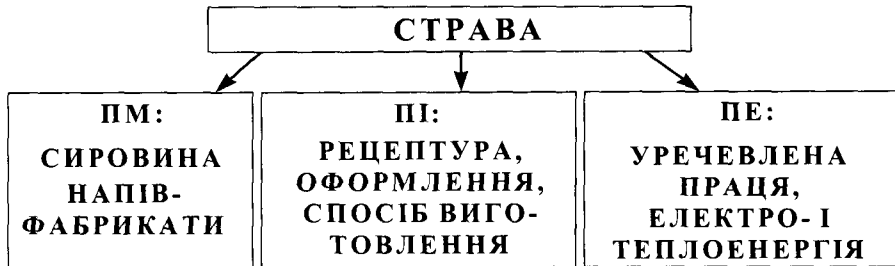


Рис.2.2. Страва як різні види продуктів

Свідченням того, що страва – це **матеріальний продукт** є використання інших сировинних матеріальних продуктів; **інтелектуальний продукт** – є використання набутих знань про норму закладки сировини, спосіб виготовлення і оформлення страви; **енергетичний продукт** – це використання минулої праці, уречевленої в засобах виробництва, споживання електроенергії, теплової енергії тощо.

### 2.3. Засоби збереження технологій

Виробничі технології як об'єкт дослідження можуть бути науково обґрунтовані за наявності засобів їх опису. Для цього використовують множину мов для описання природних і суспільних явищ: буквено-змістовні, математичні формули, логіки, графічних символів, алгоритмічні тощо.

Мова опису технології – це один із засобів зображення інтелектуальної сутності технології для її аналізу, збереження і представлення для майнової приналежності автора.

Засоби опису технологій вибираються залежно від змісту прикладних задач торговельно-виробничої технології закладу ресторанного господарства. Для цього перш за все використовують буквено-змістовну мову. Використання інших мов може бути проілюстроване на наступних прикладах. Під час опису технології обслуговування споживачів використовують логічний аналіз процесів, математичні формули, що базуються на теорії масового обслуговування.

Під час оптимізації процесу доставки торговельно-виробничим одиницям ресторанного господарства сировини, напівфабрикатів розробляється логіко-математична модель доставки товарів, що базується на теорії графів.

Під час проектування процесу виробництва в часі з метою пошуку найбільш раціонального його варіанту використовують графічне зображення виробничого процесу за допомогою методу сіткового планування і управління та математичні формули для розрахунку мінімального, середнього, максимального терміну виконання окремих робіт та всього комплексу робіт, визначення тривалості виробничого циклу тощо.

Способом збереження інформації є:

- розробка способів описання технологій і образів: графіка, схеми, креслення, рисунок, фотографія, голографія, математичне описання, хімічні формули;

- способи збереження інформації: магнітні носії, зразки техніки, музеї, рукописи тощо.

Освоєний на певному етапі розвитку досвід трансформується в певні форми, що впливають на виробничу діяльність у суспільстві, а саме:

- стандарти, патенти;
- порядок розгляду і відбору;
- порядок впровадження у практику;
- механізми захисту;
- закони організації тощо.

## **2.4. Дослідження технологій у ресторанному господарстві**

Нові ідеї приносять успіх тільки у тому випадку, коли немає упущень в організації виробництва, а виконавська дисципліна співробітників доповнюється талантом і підприємницькою енергією керівників. Тільки при наявності і взаємозв'язку всіх цих складових можна забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Удосконалення технологій і практики їх використання – важлива умова науково-технічного прогресу кожного підприємства. Виробничі технології належать до складних систем, вивчення яких можливе тільки при системному підході.

Під системним підходом в аналізі виробничих технологій розуміють всебічне систематизоване, тобто побудоване на основі певного набору правил, вивчення складного об'єкта в цілому разом зі всією сукупні-

стю його зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що проводиться для виявлення можливостей покращання функціонування об'єкта (рис. 2.3.).

Із зовнішнього середовища надходить інформація про виробництво матеріальних благ іншими закладами ресторанного господарства і підприємствами харчової промисловості, вироби якої можуть бути заміниками аналогічних виробів ресторанного господарства. На виході маємо не тільки вироблену продукцію і надані послуги, але й інформацію про соціальні результати їх розподілення.



Рис. 2.3. Схема дослідження наслідків застосування технологій:

- 1 – збір даних і виділення помилок;
- 2 – аналіз наслідків застосування технологій;
- 3 – вибір варіантів стратегій;
- 4 – планування керуючого впливу.

Динамічність процесів, що відбуваються у закладах ресторанного господарства в часі, потребує постійного дослідження результатів застосування відповідних технологій, вибір найбільш доцільних на даний момент варіантів стратегій, планування оптимальних управлінських рішень, що сприятимуть поступальному розвитку підприємства.

Об'єкти аналізу у виробничих технологіях мають різну природу залежно від конкретного завдання і мети аналізу. У ресторанному господарстві до найважливіших з них належать:

- процес реалізації продукції й організації її споживання (обслуговування споживачів);
- процес виробництва продуктів на рівні цеху, підприємства, галузі;
- процес праці людини, групи людей або великого гурту людей;
- інформаційний процес у технічній або організаційній системі;
- технологічний процес приготування окремих видів продукції;
- процес виробництва знань тощо.

## 2.5. Мета та вимоги до проектування продукції та послуг

Головною метою проектування і перепроектування продукції і послуг є забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розробка і впровадження нових товарів і послуг сприяє створенню додаткових робочих місць, зниженню кількості випадків незадоволення споживачів, збільшенню попиту. У конкурентному середовищі надання нових чи удосконалених виробів і послуг раніше своїх конкурентів надає підприємству конкурентні переваги, які можуть зумовити підвищення прибутку або збільшення частки ринку, і може створити підприємству імідж лідера.

Під час проектування продукції і послуг особливого значення набуває вирішення таких вузлових питань:

- задоволення потреб споживача різними шляхами, в тому числі за допомогою дієвої системи управління якістю;
- зменшення термінів запуску у виробництво нового виробу чи послуги, що сприяє виходу на ринок швидше ніж у конкурентів;
- скорочення часу, необхідного на виробництво виробу чи надання послуги, що зумовлює економію витрат;
- враховування виробничих можливостей підприємства щодо випуску продукції і послуг;
- надання уваги екологічним проблемам виробництва, включаючи зниження рівня відходів, їх переробку;
- розроблення товарів і послуг, які мають бути зручними і легкими в користуванні.

На практиці використовують два терміни: виробничий проект і робочий проект товару та послуги. **Робочий проект** – більш широкий термін, ніж виробничий проект (ВП), тому що він стосується не тільки виробництва, але й сфери послуг.

До виконання робочого або виробничого проектів повинні бути залучені на ранніх стадіях працівники різних підрозділів: менеджери, що здійснюють загальне керівництво виробництвом, інженерно-технічний персонал, що розробляє проект, відділ маркетингу, який має гарантувати відповідність проекту вимогам споживачів, тому що головною рушійною силою проектування товарів і послуг є споживач. Перш ніж проектувати, вивчають потреби споживачів, а також те, що не задовольняє їх у тих товарах і послугах, які вже випускаються.

Процес проектування починається з мотивації. Мотивацією можуть, зокрема, бути:

- досягнення цілей підприємства;
- впровадження нових технологій виробництва товарів і послуг;
- необхідність утримання своєї частки ринку всупереч тиску конкурентів;
- нові потреби споживачів;
- державне регулювання;
- нормативне обмеження тощо.

У результаті з'являється ідея нового проекту чи модернізації наявного, яка розвивається внаслідок маркетингових досліджень (проведення опитування споживачів і аналіз тенденцій споживчого попиту); проведення науково-дослідної роботи, внаслідок якої виробляються ідеї для нових чи удосконалених виробів і послуг; вивчення досвіду роботи конкурентів (політику ціноутворення, витрати, прибуток, асортимент і особливості надання послуг тощо).

При розробці нових товарів і послуг закладів ресторанного господарства враховують тип закладу, можливість виробництва товарів і впливу на споживачів. Бажано, щоб проектування і виробництво товарів здійснювалося у тісному взаємозв'язку. Якщо потенціал підприємства не дозволяє вирішити поставлені проектом завдання, то необхідно ставити питання про розширення чи зміну виробничих потужностей для використання переваг проекту. Водночас необхідно пам'ятати, що для сфери послуг велике значення має легкість надання послуг, ціна, якість, продуктивність.

Проекти товарів і послуг у ресторанному господарстві повинні відповідати чинним нормативно-правовим актам з питань безпеки життєдіяльності людини, санітарно-гігієнічних норм і правил, правил торгівлі тощо.

Під час проектування продукції ресторанного господарства важливе значення має її стандартизація, яка є, перш за все, свідченням відсутності відхилень і варіативності у виробі чи процесі його виготовлення.

Поряд із значними перевагами стандартизація має певні недоліки. Зокрема зменшення різноманітності веде до зменшення привабливості продукції для споживача. Особливо чутливими до цього чинника є послуги.

## 2.6. Особливості інноваційного процесу на різних стадіях життєвого циклу продукції і послуг ресторанного господарства

Товари і послуги ресторанного господарства, з точки зору попиту, мають свій життєвий цикл (рис. 2.4). Під час появи нового товару чи послуги (стадія зародження) споживачі вивчають їх, і на цьому етапі попит зростає, але залишається не досить високим. З часом, у разі позитивної оцінки продукції і послуг попит починає зростати більш інтенсивно (стадія зростання). Поступово товар і послуга проходять всі стадії життєвого циклу.

Деякі товари, що використовуються у ресторанному господарстві для забезпечення високої якості виконання виробничої програми і організації харчування споживачів мають весь час підтримуватися у стадії насичення. Це – столовий посуд (тарілки, скляний посуд), столові набори (ножі, виделки, ложки), столова білизна. Потреба у цих товарах є стійкою.

У разі модернізації закладів ресторанного господарства може змінюватися лише їх дизайн. Заклади ресторанного господарства виробляють продукцію, деякі види якої мають надзвичайно тривалий життєвий цикл. Це страви, що в силу традицій постійно або досить часто включаються до асортименту, наприклад: хліб і хлібобулочні вироби, борщ український, гарніри з картоплі і круп тощо, оскільки попит на них залишається сталим.

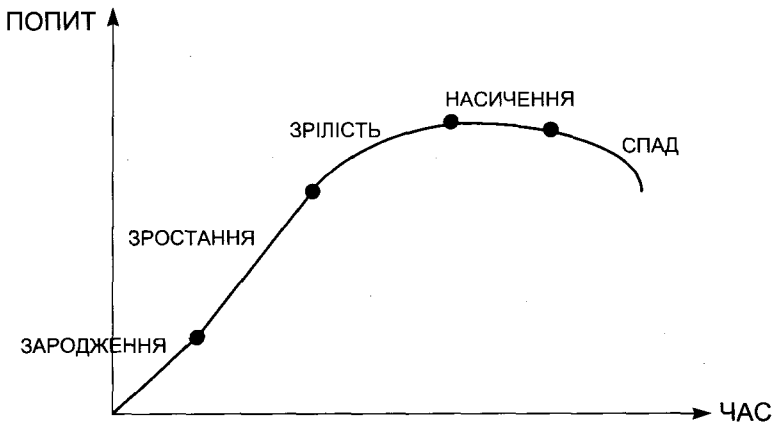


Рис. 2.4. Життєвий цикл продукції (послуг)

Але поряд з цим створюються нові страви (у тому числі фірмові),

які проходять всі стадії від розробки до зняття з виробництва (рис. 2.5).

Цикли, обведені пунктирною лінією, характеризують тривалість життя продукції протягом не тільки стійкого попиту на неї, але й протягом робочого дня. Фази (операції), що входять до нього, циклічно повторюються з кожною партією приготованих страв.

Час проходження виробів через певні фази свого життєвого циклу коливаються у значному діапазоні: одні проходять через різні стадії швидко, інші – повільно. Це може бути пов'язано, з одного боку, з потребою у даному виробі, з іншого, – з можливою швидкістю змін у технології.

Життєвий цикл продукції (послуг) ресторанного господарства можна поділити на три стадії: передвиробничу (науково-дослідницьку), виробництво, споживання, утилізацію відходів.

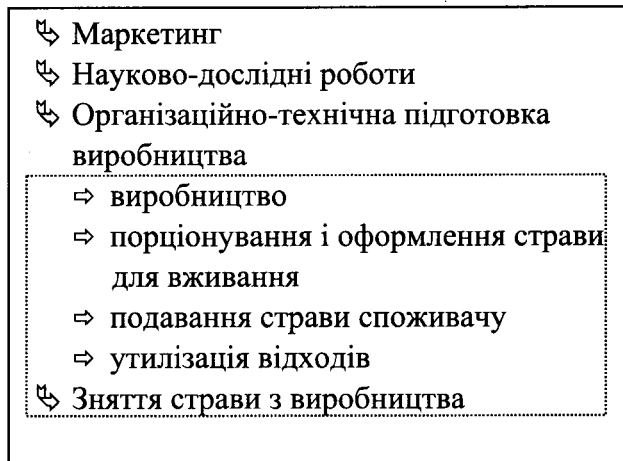


Рис. 2.5. Життєві цикли продукції

Науково-дослідницька робота (НДР) спрямована на створення інновацій, проводиться на базі науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів або безпосередньо у закладах ресторанного господарства (табл. 2.2).

Важливе значення на цій стадії має вибір напрямків дослідження і розробка технічного завдання, в якому визначається мета, зміст, порядок виконання робіт і спосіб реалізації результатів НДР, що узгоджується з замовником. У закладах ресторанного господарства на цьому етапі складається план дій щодо оновлення продукції і послуг.

На стадії досліджень аналізується маркетингова діяльність закладу ресторанного господарства, вивчається попит на його продукцію і послуги і можливий попит на нові види продукції, послуг, виявляються чинники,

що впливають на формування попиту споживачів; встановлюються можливі ринки збуту, сегмент ринку, на якому продукція користуватиметься найбільшим попитом.

*Таблиця 2.2*

**Складові науково-дослідницької роботи**

У НДІ та ВНЗ	У підприємствах (закладах) ресторанного господарства
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вибір напрямів досліджень</li><li>2. Розробка технічного завдання</li><li>3. Теоретичне та експериментальне дослідження</li><li>4. Узагальнення і оцінка результатів дослідження</li><li>5. Оформлення документації по виготовленню продукції</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вибір напрямів розвитку продукції і послуг</li><li>2. Затвердження плану інноваційного процесу на підприємстві</li><li>3. Експериментальне дослідження</li><li>4. Перевірка фізико-хімічних і мікробіологічних показників продукції</li><li>5. Оформлення документації по виготовленню продукції</li></ol>

Більша частина часу на цій стадії пов'язана з розробкою рецептур страв з використанням нових видів сировини, дослідженням їх властивостей, біологічної цінності, санітарно-гігієнічних і мікробіологічних показників, створенням документації для стандартизації та сертифікації продукції. Аналогічна робота проводиться під час розробки техніки надання різних послуг у ресторанному господарстві.

При розробці нових видів продукції та послуг повинні бути забезпечені основні права та інтереси споживачів. До обов'язкових вимог щодо продукції ресторанного господарства належать безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню; для послуг, крім вищезазначених, гарантованість збереження майна споживачів, точність та своєчасність надання послуг.

Виготовлення дослідних зразків і невеликих партій продукції з наступною їх дегустацією і органолептичною оцінкою якості страв дає змогу оптимізувати рецептури страв. Критерієм оптимізації є не тільки харчова і біологічна цінність продукції, але й її смакові властивості.

Після виготовлення декількох партій продукції, її дегустації відповідними технологічними службами (чи спеціалістами), лабораторної перевірки фізико-хімічних і мікробіологічних показників оформляється відповідна документація: технічні умови, стандарти, сертифікати на продукцію, послуги, виробничий, технологічний процес на підприємстві тощо.



Якщо об'єктом дослідження є обладнання чи підприємство ресторанного господарства в цілому, то на цьому етапі розробляються технічні та проектні пропозиції, ескізний проект, технічний проект, робоча конструкторська документація, здійснюється патентний пошук.

Якщо для виготовлення нової продукції необхідне нове обладнання, то його розробка здійснюється у такому самому порядку.

Після усунення різних недоробок і доведення якості нового виробу до рівня існуючих вимог підприємствам надається право на його випуск.

Науково-дослідні установи обговорюють закінчену НДР на вченій раді, де встановлюється відповідність її технічному завданню (ТЗ), обґрунтованість висновків і рекомендацій і виносять рішення про впровадження продукції (послуги) та організацію її виробництва на різних стадіях життєвого циклу.

Всі розглянуті вище види робіт називаються передвиробничими. Тут формується виріб, його якість, закладається харчовий, органолептичний (технічний) рівень виробу, його прогресивність.

Наступна стадія життєвого циклу – підготовка виробництва і власне впровадження продукції у виробництво. На цій стадії також перевіряється ступінь відповідності продукції чи послуги запитам споживачів. Ті види, які пройшли випробування, можуть бути представлені на ринку інновацій, рекламуватися, демонструватися на виставках.

Після цього настає стадія виробництва створеного виробу чи надання створеної послуги відповідно до вимог споживачів, з урахуванням принципів раціонального харчування, здорового способу життя, уподобань окремих сегментів споживачів тощо. На цій стадії необхідно створити всі умови для того, щоб впроваджена у виробництво продукція залишалась на рівні, передбаченому стандартом, технічними умовами тощо. Цей рівень забезпечується на всіх етапах виробничої діяльності закладу ресторанного господарства: придбання високоякісної сировини, а також її переробки згідно з визначеною технологією виробництва.

Завершальною стадією життєвого циклу є споживання продукції у закладі ресторанного господарства. На цій стадії вирішальне значення має своєчасне доведення готової продукції до споживача і створення відповідних умов у закладі ресторанного господарства для споживання страв і напоїв.

Менеджер закладу ресторанного господарства повинен контролювати терміни передвиробничих стадій, щоб уникнути їх розтягнення у часі, тому що до стадії виробництва розробки можуть застаріти.

Важливе значення для створення інновацій має рівень наукового забезпечення, тому що саме на етапі наукових досліджень закладається потен-

ціал нововведення. У зв'язку з цим заслуговують на увагу найбільш досконалі фізико-хімічні, мікробіологічні дослідження, а також використання автоматизованих систем наукових досліджень і проектування. У ресторанному господарстві велике значення має професіоналізм та особиста майстерність розробників нових видів страв, напоїв та послуг, використання функціонально-вартісного аналізу на всіх стадіях їх життєвого циклу.

## **2.7. Види проектування продукції**

Розрізняють такі види проектування продукції: «міцне», спільне, комп'ютерне, модульне.

**«Міцному» проектуванню** дав визначення японський інженер Дженіші Тагуші. Його основна ідея полягає в тому, що легше спроектувати продукт нечутливий до чинників оточуючого середовища, ніж їх контролювати. Так, наприклад, можна працювати над створенням жарочної шафи більш досконалої конструкції, а можна передбачити переміщення продукту у шафі для досягнення рівномірності прогрівання хлібобулочних і кондитерських виробів. Другий варіант буде більш відповідати вимогам «міцності» проекту, бо у даному випадку деякі коливання температури в процесі обробки не вплинуть на якість продукції. Крім того він є більш економічним.

Підхід Дженіші Тагуші модифікує традиційні статистичні методи експериментального проектування і дає можливість виявити, які чинники піддаються контролю, а які ні або є дорогими, і визначити оптимальний рівень контрольованих факторів.

**Спільне проектування** – це спільна робота інженерів-проектвальників і працівників виробництва на ранній стадії процесу розробки продукції. Це дає змогу створити проект товару, що найкраще відповідає потребам споживачів і можливостям виробництва (підприємства). Знання виробничих можливостей допомагає у виборі процесу, кращих матеріалів, обладнання. Водночас акцент роблять на розв'язанні проблем, а не конфліктів. Є і певні труднощі, пов'язані з тим, що важко створити творчу групу людей, що вирішують різні завдання (проектування і виробництво продукції), які б могли ефективно працювати разом.

**Комп'ютерне проектування** – це проектування з використанням комп'ютерної графіки. Таке проектування використовується при створен-

ні проекту закладу ресторанного господарства, проектування його інтер'єру та есктер'єру, проектування оформлення страв та процесу обслуговування споживачів. Інженер може створити новий проект або змінити його за допомогою світлового пера, клавіатури, джойстика або інших допоміжних пристроїв, маніпулювати проектом на екрані: поділяючи його на частини, збільшуючи для більш детального вивчення, розглядаючи ззовні чи з середини. Переваги комп'ютерного проектування полягають у значному підвищенні продуктивності праці.

**Модульне проектування** є однією з форм стандартизації. При цьому використовують модулі, вузли, з яких складають готовий продукт і які легко вилучаються і замінюються. Модульне проектування має місце при складанні обладнання. Виробництво і збирання його більш стандартизоване, а тому спрощене, дефекти легше виявити і виправити. Але такий проект не дає змогу урізноманітнювати конфігурації модулів.

## **2.8. Особливості проектування послуг**

Виробництво і обслуговування розрізняють тим, що виробництво орієнтовано на вироби, а обслуговування на дію. Вироби матеріальні, а послуги ні. Тому послуги більш зорієнтовані на такі нематеріальні чинники як середовище, настрої, задоволення чи незадоволення споживачів тощо.

Послуги надають у присутності споживачів, тому їх треба проектувати з урахуванням цього чинника. При чому споживач іноді є частиною системи (як при самообслуговуванні). Сфера обслуговування не може створювати запаси часу і тому більш чутлива до зміни попиту. У сфері обслуговування гарантувати якість значно важче, оскільки виробництво й обслуговування відбуваються одночасно.

Деякі послуги мають низький бар'єр входу-виходу, тому їх проект повинен бути новаторським й економічним.

Заклади ресторанного господарства, що обслуговують різні контингенти споживачів, треба максимально наближати до відповідного сегмента ринку.

Особливості проектування послуг полягають у необхідності враховувати в проекті такі послуги, як ступінь контакту зі споживачем. При малому ступені контакту проект послуги наближається до проекту виробу. Під час контакту зі споживачем проект послуги ускладнюється тому, що в розробку послуги необхідно включити розробку процесу. У даному випад-

ку процес і є послугою. Неподільність природи зв'язку послуга/процес обумовлена тим, що споживач є частиною системи.

Розробка послуги починається з вибору стратегії послуги. Для цього визначають потенційний ринок, на якому буде реалізовано послугу, її прибутковість, а також оцінку можливості забезпечення цієї послуги. Потім необхідно визначити вимоги і бажання споживачів певного цільового ринку (проводиться опитування). Отримана інформація використовується при розробці системи надання послуги: описується процес, визначається пропускна спроможність системи, вимоги до персоналу тощо. При проектуванні послуги необхідно враховувати:

- 1) ступінь допустимості відхилень у вимогах до послуги;
- 2) ступінь участі споживача у системі.

Чим меншим є контакт зі споживачем і різноманітність вимог, тим більшою є можливість стандартизації послуги. І навпаки, велика різноманітність і тісний контакт зі споживачем означає, що послуга повинна бути високо індивідуальною. Проаналізувати ці положення можна на підставі матриці (рис. 2.6).

ВИМОГИ ДО ПОСЛУГ	ВИСОКІ				ВИСОКО – ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОСЛУГИ
	СЕРЕДНІ				
	НИЗЬКІ				
	ВІДСУТНІ	ВИСОКО-СТАНДАРТИЗОВАНІ ПОСЛУГИ			
		НУЛЬОВИЙ (ВІДСУТНІЙ)	НИЗЬКИЙ	СЕРЕДНІЙ	ВИСОКИЙ
СТУПІНЬ КОНТАКТУ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ					

**Рис. 2.6.** Матриця проектування послуги залежно від вимог та ступеня контакту зі споживачами

Послуги, які розробляються, повинні бути детально описані, проаналізовані, сплановані. Доцільно буде побудувати блок-схему процесу (рис. 2.7). Розробляючи системи обслуговування, важливо визначити:

- головну мету організації процесу обслуговування: швидкість або зручність, що дозволить персоналу відповідно побудувати свою роботу в єдиній команді;

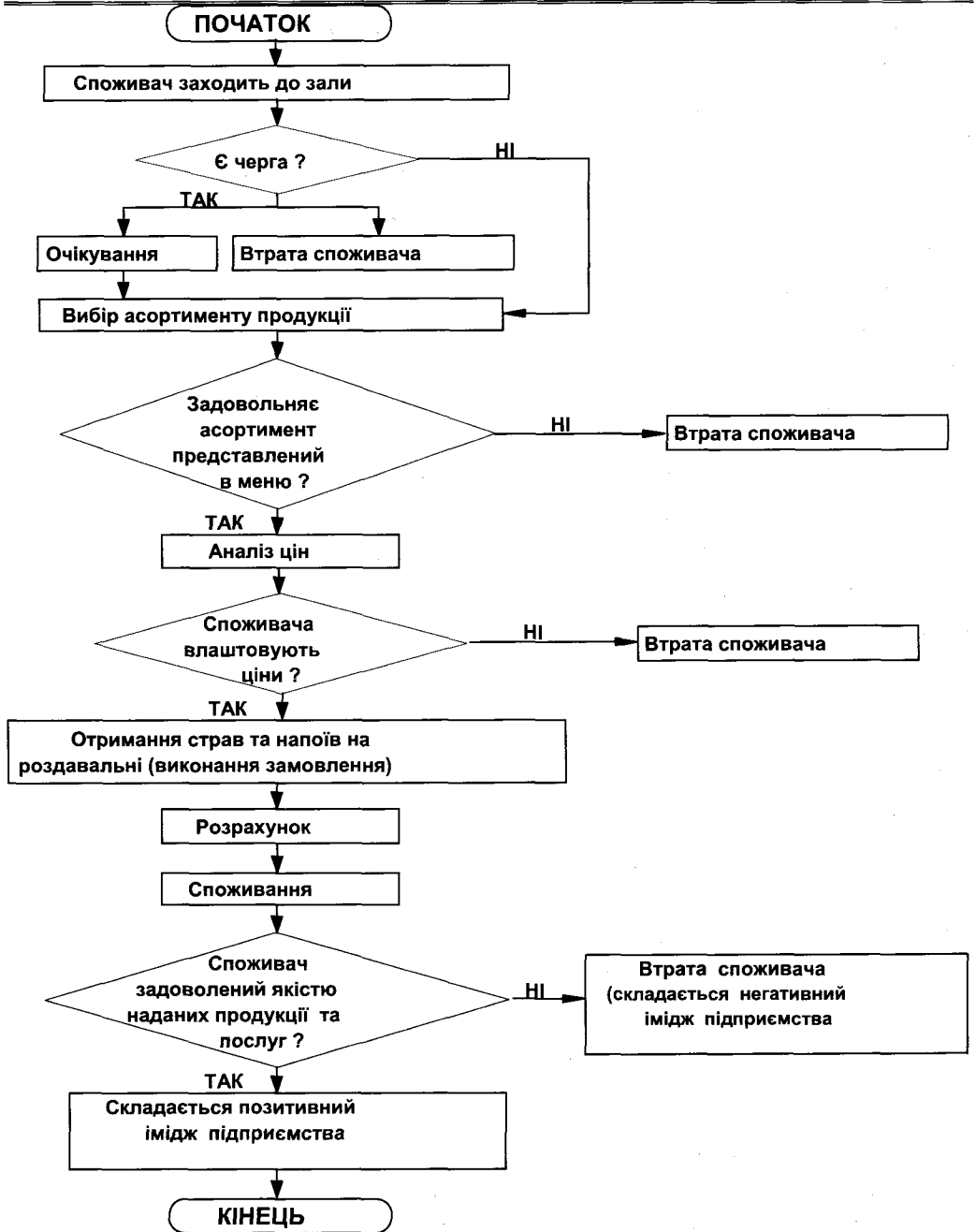


Рис.2.7. Блок-схема розгортання функції якості в закладі ресторанного господарства з самообслуговуванням

- характеристики і якісні показники систем обслуговування, щоб впевнитися, що послуга буде надійною і забезпечить високу якість обслуговування;
- можливість системи обслуговування відповідно відреагувати на всі зміни вимог до послуги.

При детальному плануванні послуги необхідно здійснити такі кроки:

1. Визначити межі процесу і деталізувати його.
2. У тому випадку, коли удосконалюється процес обслуговування, корисним буде залучити до планування тих, хто бере в ньому участь.
3. Описати основні елементи процесу.
4. Визначити на блок-схемі місця потенційних зривів. Включити до системи обслуговування елементи, які зводять до мінімуму можливість збоїв у роботі.
5. Визначити час виконання послуги і діапазон можливих відхилень. Споживачі вважають терміни обслуговування ключовим фактором: чим скоріше, тим краще. Але є винятки, наприклад, обслуговування бенкету.
6. Встановити чинники, що негативно впливатимуть на обсяги роботи і прибутковість закладу. Найбільш важливим є час чекання споживачів. Необхідно планувати послуги так, щоб захистити їх від негативного впливу і посилити позитивний вплив.

## **2.9. Розгортання функції якості**

Основна мета розгортання функції якості – гарантувати, що запити споживачів будуть включені на всіх стадіях процесу: від планування продукції і послуги до їх виробництва (надання). Коли вимога зрозуміла, її треба перевести на мову технічних термінів або кількісних і якісних характеристик.

Структура розгортання функції якості може базуватися на комплексі матриць. Головна матриця вказує на співвідношення вимог споживачів (що) з відповідними умовами їх забезпечення (як). Вона складається із вимог споживача, важливості для споживача: технічних вимог до виробів, або рівня задоволеності чи незадоволеності послугами.

Для розширення аналізу до основної матриці додаються додаткові. Основна матриця дає можливість оцінити значущість, цільові показ-

ники, що фокусують увагу на бажаних результатах, додаткова – оцінити конкурентоспроможність. Для технічних вимог може бути побудована також матриця кореляцій. Комплекс матриць представлений на рисунку 2.8. Він нагадує за формою будинок і називається будинок «якості». Комплекс матриць, використаний для аналізу якості обслуговування в ресторані, представлений на рисунку 2.9.

Комплекс матриць містить значну кількість інформації, за допомогою якої можна оцінити організацію процесу обслуговування, виявити рівень розв’язання комплексу проблем, що постають перед підприємством, спланувати процес надання послуг з використанням наявних та залученням нових ресурсів.

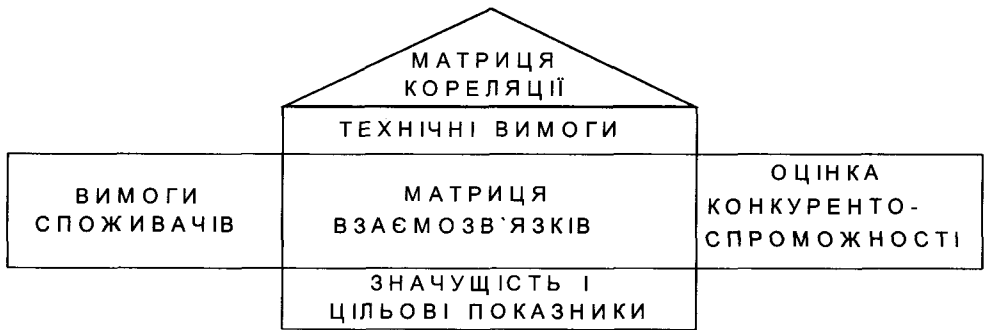


Рис. 2.8. Будинок «якості»

У лівій частині головної матриці перелік вимог споживачів до організації процесу обслуговування в ресторані. Поряд, у другому стовпчику – важливість їх для споживачів. Найважливішій вимозі присвоєно п’ятий ранг, найменш важливій – перший. У верхній частині рисунка визначені умови, за яких забезпечується виконання вимог споживачів: достатній рівень професіоналізму працівників виробництва і залу, організація процесу обслуговування, створення комфортних умов, встановлення ціни відповідно до рівня якості.

Співвідношення між вимогами споживачів і можливістю закладу надати послуги оцінено рівнем незадоволення вимог споживачів.

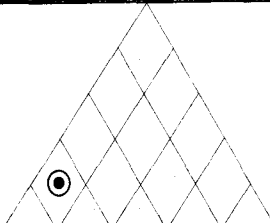
Ступінь важливості нерозв’язаних проблем вимірюють за допомогою обчислення суми добутків важливості окремих вимог споживачів. Так, про ступінь важливості професіональної підготовки обслуговуючого

Важливість для Вимоги споживачів	Незадоволеність споживачів, %		Професіоналізм обслуговуючого персоналу		Комфортність	Професіоналізм працівників виробництва	Ціни	КОНКУРЕНТИ				Незадоволеність споживачів, %
	Організація процесу обслуговування	Професіоналізм обслуговуючого персоналу	1	2				3	4			
Техніка роботи обслуговуючого персоналу	5	60										Професіоналізм обслуговуючого персоналу
Культура поведінки	4	55					580	530	380	360		
Зовнішній вигляд офіціантів	2	30										
Час чекання початку обслуговування	4		5									
Режим роботи залу	1		25				85	120	125	130		Організація процесу обслуговування
Основні послуги	1		15									
Додаткові послуги	1		25									
Інтер'єр залу	3			15								
Стан матеріально-технічного забезпечення (меблі, посуд, білизна)	3			23			159	210	165	120		Комфортність
Дотримання санітарно-гігієнічних вимог	3			15								
Якість продукції: смак	5				27							
оформлення	4				32		374	400	275	270		Професіоналізм працівників виробництва
асортимент	3				37							
Відповідність якості вартості послуг	5					63	315	350	200	250		Ціни
Ступінь важливості		580	85	159	374	315	1513	1610	1145	1130		
Цільові показники		Високий професіоналізм обслуговуючого персоналу	Рациональна організація процесу обслуговування	Високий рівень комфорту	Високий професіоналізм працівників виробництва	Зниження цін на 15%						
Допустиме відхилення показників від нормативу		55	35	30	60	25						
Можливий ріст попиту, %		136	-	144	160							

Кореляція:  
 ● – Сильно позитивна  
 ○ – Позитивна  
 X – Негативна  
 \* – Сильно негативна

Рис. 2.9. Комплексна матриця аналізу якості обслуговування в ресторані





Важливість для Вимоги споживачів	Незадоволеність споживачів, %	Професіоналізм обслуговуючого персоналу	Організація процесу обслуговування	Комфортність	Професіоналізм працівників виробництва	Ціни	КОНКУРЕНТИ				Незадоволеність споживачів, %	
							1	2	3	4		
Техніка роботи обслуговуючого персоналу	5	60										Професіоналізм обслуговуючого персоналу
Культура поведінки	4	55					580	530	380	360		Професіоналізм обслуговуючого персоналу
Зовнішній вигляд офіціантів	2	30										
Час чекання початку обслуговування	4		5									
Режим роботи залу	1		25				85	120	125	130		Організація процесу обслуговування
Основні послуги	1		15									
Додаткові послуги	1		25									
Інтер'єр залу	3			15								
Стан матеріально-технічного забезпечення (меблі, посуд, білизна)	3			23			159	210	165	120		Комфортність
Дотримання санітарно-гігієнічних вимог	3			15								
Якість продукції: смак	5				27							
оформлення	4				32		374	400	275	270		Професіоналізм працівників виробництва
асортимент	3				37							
Відповідність якості вартості послуг	5					63	315	350	200	250		Ціни
Ступінь важливості		580	85	159	374	315	1513	1610	1145	1130		
Цільові показники		Високий професіоналізм обслуговуючого персоналу	Рациональна організація процесу обслуговування	Високий рівень комфорту	Високий професіоналізм працівників виробництва	Зниження ціни на 15%						
Допустиме відхилення показників від нормативу		55	35	30	60	25						
Можливий ріст попиту, %			136	-	144	160						

**Кореляція:**  
 ● – Сильно позитивна  
 ○ – Позитивна  
 X – Негативна  
 ✖ – Сильно негативна

Рис. 2.9. Комплексна матриця аналізу якості обслуговування в ресторані

персоналу свідчить число 580 ( $5 \times 60 + 4 \times 55 + 2 \times 30$ ). За величиною для досліджуваного підприємства воно є найбільшим, що свідчить про необхідність підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

На другому місці недоліки, що знижують якість продукції. Їх усунення пов'язане як з підвищенням кваліфікації працівників виробництва, так і зі зміцненням технологічної дисципліни.

На третьому місці завищеність цін порівняно з якістю продукції і послуг, тому необхідно привести у відповідність до ситуації, що склалась, цінову політику підприємства.

На четвертому місці недоліки, що знижують комфортність умов у підприємстві ресторанного господарства. Підприємство потребує ремонту, оновлення інтер'єру, повнішого забезпечення меблями, посудом тощо.

Найменше недоліків в організації процесу обслуговування, що забезпечує менеджер, відповідальний за роботу працівників залу і торгової групи.

Верхня матриця свідчить про негативний зв'язок між організацією процесу обслуговування і професійною підготовкою обслуговуючого персоналу. Недоліки роботи обслуговуючого персоналу позначилися на оцінці якості процесу обслуговування, що характеризується завищеним часом чекання початку обслуговування.

У правій частині рисунка – оцінка конкурентоспроможності: робота досліджуваного ресторану порівнюється з іншими ресторанами.

Враховуючи загальну суму, що характеризує недоліки, заклад займає третє місце. Порівняння за ступенем незадоволеності окремими складовими процесу обслуговування дає змогу зробити висновок, що досліджуваній заклад порівняно з конкурентами має найбільше недоліків, обумовлених низьким професіоналізмом обслуговуючого персоналу, на що треба звернути особливу увагу.

У нижній частині рисунка, крім оцінки показників важливості, містяться основні цільові показники і допустимі їх відхилення від нормативу. За нормативне відхилення прийнято 5% незадоволених по кожній вимозі споживачів. Так нормативне відхилення показників, що характеризують професіоналізм обслуговуючого персоналу з урахуванням їх вагомості дорівнює 55 ( $5 \times 5 + 5 \times 4 + 5 \times 2$ ).

Порівняння фактичного відхилення від нормативного також свідчить про перевищення недоліків під час надання послуг більш ніж у 10

разів (580:55), по відповідності вартості продукції і послуг їх якості більш ніж у 12 разів (315:25), по якості продукції більш ніж у 6 раз (374:60), комфортності – більш ніж у 5 разів (159:30).

Дослідження впливу доведення цільових показників до відповідного рівня свідчить, що це сприятиме зростанню попиту в 1,4–1,6 разів.

Оцінка важливості і цільові оцінки допомагають проектувальникам сфокусувати увагу на бажаних результатах і розробити заходи щодо їх досягнення.

Виробничі стратегії в галузі проектування нових виробів і послуг націлені на підвищення конкурентоспроможності перш за все завдяки врахуванню таких рекомендацій:

- більше інвестувати у науково-технічні дослідження;
- більше уваги приділяти довгостроковим планам удосконалення ніж короткостроковим;
- постійно працювати над удосконаленням продукції і послуг (значні досягнення у цьому напрямі мають японські виробники);
- скорочувати цикл розробки продукції і послуг. Представлення їх на ринку раніше ніж це зроблять кращі конкуренти принесе прибутки.

## **2.10. Функціонально-вартісний аналіз**

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) є одним із важливих методів удосконалення будь-якого об'єкта на всіх стадіях життєвого циклу.

ФВА – це метод комплексного, техніко-економічного дослідження об'єкта з метою розвитку його корисних функцій при оптимальному співвідношенні між їх значущістю для споживача і витратами на їх створення (здійснення).

Вперше цей метод був застосований у 1947 році у США компанією «Дженерал Електрик». Інженер Лоуренс Д. Майлс дійшов висновку, що зниження витрат виробництва варто починати з аналізу споживчих властивостей виробів і технічних функцій його складових. Під час аналізу особливу увагу він приділяв такому питанню – наскільки виправдані витрати для одержання певних властивостей товарів, що задовольняють ті чи інші запити і потреби. Важливим є досягнення пропорції між корисністю окремих властивостей і витратами на їх досягнення. Необхідно виділяти

головні, другорядні та інші функції. Кошти необхідно витратити на одержання (забезпечення) головних функцій, а потім другорядних. Витрат на одержання зайвих функцій необхідно уникати. Це дасть змогу знизити витрати виробництва продукції, з одного боку, і можливо підвищити якість товару (послуги), з іншого.

Всебічний і детальний аналіз споживчих властивостей товару (послуги), їх функцій і пов'язаних з ними витрат може бути здійснений спеціалістами, що беруть участь у розробці, виробництві, маркетингу, збуті продукції. В аналізі можуть брати участь розробники продукції – головні творці нової продукції, дизайнери, спеціалісти з питань естетичних та ергономічних вимог до виробу; робітники відділу постачання, у яких акумулюються відомості про можливість забезпечення продовольчими товарами, предметами матеріально-технічного призначення тощо; економісти, бухгалтери – знавці собівартості виробу, його складових; спеціалісти з маркетингу і збуту, які володіють інформацією про споживчий попит, розуміються на розстановці сил конкуруючих підприємств.

Тільки всебічний, комплексний розгляд проблеми підвищення якості при одночасному зниженні собівартості може гарантувати успіх. Для цього можуть бути залучені спеціалісти або сформовані аналітичні групи спеціалістів під керівництвом одного з вищих керівників. Варто створити умови для вільного обміну думками між спеціалістами творчої групи з 5–8 чоловік. До проведення ФВА можна залучати консультантів: наукових співробітників, викладачів вищих навчальних закладів тощо.

**Мета ФВА** – зниження витрат на виробництво, виконання робіт і надання послуг при одночасному підвищенні і збереженні якості виконаної роботи. Математично це можна виразити так:

$$\frac{CB}{B} \rightarrow \max, \quad (2.1)$$

де  $CB$  – споживча вартість об'єкта аналізу, що є сукупністю його споживчих властивостей;  $B$  – витрати на досягнення необхідних споживчих властивостей.

Під час проведення ФВА варто враховувати, що аналізований виріб є товаром, тобто споживчою вартістю не для виробника, а для споживача. Споживча вартість може оцінюватися в різних одиницях:

калорійність страви – кількістю кілокалорій, органолептичні властивості – кількістю балів тощо.

Склад і розмір витрат визначають виходячи із витрат, що формують повну собівартість продукції.

ФВА складається з кількох етапів: підготовчого, інформаційного, аналітичного, дослідницького, етапів розробки рекомендацій і впровадження результатів.

**На підготовчому етапі** визначають об'єкт аналізу, створюють творчу групу спеціалістів, компетентних у здійсненні ФВА цього об'єкта, визначають терміни виконання аналітичних робіт, відповідальність кожного учасника за свою роботу, винагороду за виконання роботи.

**Інформаційний етап** включає збір інформації про об'єкт дослідження: призначення, якість, собівартість тощо.

Всі служби і відділи підприємства надають у розпорядження творчої групи ФВА необхідну інформацію про продукцію, а також пропозиції щодо її покращання і зниження витрат на її виробництво. Вивчають споживчий попит на продукцію і оцінку її якості. Творча група ФВА також має ознайомитися з аналогічною продукцією конкурентів.

**Аналітичний етап** включає вивчення функцій виробу і витрат на їх забезпечення. Функції поділяються на основні (А) і другорядні (В). Також варто виявити зайві функції(С). Аналіз можна проводити за такою схемою (табл. 2.3).

Одночасно можна скласти іншу схему, в якій у підметі таблиці будуть ті самі складові виробу, а у присудку – витрати на їх виробництво (у тому числі за окремими калькуляційними статтями).

*Таблиця 2.3*

**Розподіл функцій (властивостей) виробу**

Складові виробу	Функції (властивості) виробу						
	1	2	3	4	5	6	7
1	А	С	В	А	В	В	–
2	В	–	А	В	–	В	–
3	В	–	В	В	С	–	–
Тощо							

Потім оцінюють вагомість функцій (властивостей) і витрат на їх забезпечення. Все це дає можливість дати відповідь на запитання: чи зіставні витрати з корисністю функцій (властивостей) виробу; чи можна ви-

готовити виріб, використовуючи дешевий спосіб; чи доцільно змінити поставальників, використати нові види сировини тощо. Варто вивчити можливість удосконалення процесу виробництва з метою його здешевлення.

На цьому етапі визначають питому вагу окремих функцій (властивостей) у загальній сукупності споживчих властивостей виробу і порівнюють з питомою вагою витрат на одержання кожної з них. Питома вага окремих функцій (властивостей) у загальній їх сукупності називається коефіцієнтом важливості чи значущості. Одержані дані можна звести у таблицю (табл. 2.4.).

Відношення питомої ваги функції у витратах до значущості функції називається коефіцієнтом витрат за окремими функціями. Наприклад, цей показник за найбільш важливою першою функцією дорівнює 1,5 (60:40). Це свідчить про те, що витрати на одержання першої функції незіставні з її важливістю.

*Таблиця 2.4*

**Коефіцієнт значущості і витрат**

Параметри (функції)	Значущість параметрів, %	Питома вага окремих параметрів за витратами, %	Коефіцієнт витрат по окремих функціях
1	40	60	1,50
2	20	15	0,75
3	15	10	0,67
4	10	5	0,50
5	10	5	0,50
6	5	5	1,00
Разом	100	100	

У теорії і практиці ФВА виправдане співвідношення між витратами і функцією має бути однаковим або близьким до одиниці. Якщо коефіцієнт є меншим за одиницю, співвідношення вважають найбільш сприятливим. Якщо коефіцієнт більший за одиницю, варто приймати рішення щодо зниження витрат для одержання функції.

Для визначення значущості функцій можуть бути використані методи ранжирування та експертних оцінок.

На основі проведеного дослідження може бути одержано декілька варіантів рішень, наприклад:

- при значному підвищенні якості значно зростають витрати;
- знижуються витрати при практично тому самому рівні якості;
- якість підвищується, собівартість знижується, але менше, ніж у другому варіанті.

Вибір варіанта рішення має найважливіше значення на цьому етапі роботи. Воно супроводжується економічним обґрунтуванням необхідності певного вибору.

Після вибору оптимального варіанта відбувається його захист на рівні керівництва підприємства (організації).

На завершальному етапі розробка впроваджується у виробництво з урахуванням вироблених рекомендацій.

## **2.11. Процес постійного удосконалення**

Концепція постійного удосконалення виникла в США, але найбільш повно її використали японські фірми, і назвали процес «Кейзен». Вільям Дж. Стівенсон дає таке визначення цим термінам: «**Постійне удосконалення** (кейзен) – це філософія постійного удосконалення процесу перетворення вхідних параметрів на кінцевий продукт»<sup>†</sup> [95, с.149]. Процес удосконалення здійснюється послідовно і циклічно (рис. 3.7).

Ключовими елементами в циклі удосконалення є: стандартизація (документація) нового процесу; цикл «план – виконання – перевірка – робота», який є основою діяльності щодо удосконалення; використані методи і прийоми.

**Стандартизація** є прикладом упорядкованого підходу до удосконалення виробництва. Процес документації методу здійснення операції необхідний як до, так і після проведення удосконалення. Документальні матеріали корисні як для підготовки персоналу, так і для подальшого удосконалення операції.

**Цикл «план – виконання – перевірка – робота»**, який називають циклом Шухарта або колесом Демінга, є концептуальною основою для постійного удосконалення. Цикл має чотири основних етапи.

**План** включає вибір виробничого процесу, його вивчення і документальне оформлення, збирання даних для визначення проблем, їх аналіз; розробку плану удосконалення процесу, визначення критеріїв оцінки плану.

**Виконання плану** передбачає його здійснення спочатку у малому масштабі, фіксацію всіх змін, що відбуваються при цьому, збір даних для

---

<sup>†</sup> Вільям Дж.Стівенсон. Управление производством: Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лабора́тория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – С. 149.

оцінки нового процесу.

**Перевірка** здійснюється у фазі виконання плану з метою встановлення відповідності одержаних результатів цілям фази планування.

**Робота.** Якщо результати успішні, то новий метод документується (стандартизується) і доводиться до всіх, хто приймає участь у реалізації процесу.

Якщо результати не задовольняють, то план переглядається, процес постійного удосконалення повторюють, або ж відмовляються від проекту.

У процесі вдосконалення використовують такі методи і прийоми: метод 5W2H, розробка блок-схеми процесу, використання контрольних листів, проведення аналізу Паретто, мозкової атаки, використання причинно-наслідкових діаграм і графіків, еталонів тощо.

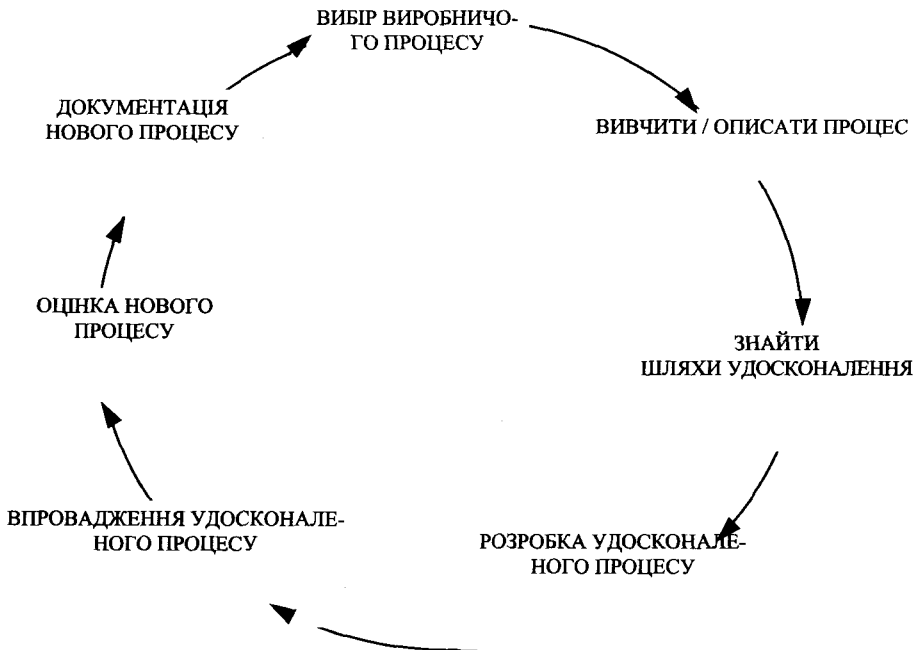


Рис. 2.10. Схема процесу постійного удосконалення

Метод 5W2H (5 why, 2 how – 5 чому, 2 як) полягає у тому, що ставлять запитання з метою встановлення причин, чому поточний процес не працює так добре як міг би, а також виявлення потенційних способів його удосконалення (табл. 2.5).



## Опис методу 5W2H

Категорія	5W2H	Типові запитання	Мета
Предмет	Що ?	Що робиться?	Визначити особливості предмету аналізу
Ціль	Чому ?	Чому це необхідно?	Визначити тільки необхідні завдання
Розміщення	Де ?	Де це відбувається? Чому саме там? Можливо це краще робити в іншому місці?	Покращити розміщення
Час	Коли ?	Коли це робиться? Можливо краще було б це робити в інший час?	Покращити часовий фактор
Люди	Хто ?	Хто це зробить? Чи міг би це зробити краще хтось інший?	Покращити порядок чи випуск
Метод	Як ?	Як це робиться? Чи є кращий спосіб?	Спростити завдання, покращити випуск
Ціна	Скільки?	Скільки це коштує зараз? Якою буде нова ціна?	Вибрати найбільш економічний метод

**Блок-схему процесу** призначено для графічного зображення основних складових (етапів) процесу і виявлення проблем, що виникають при цьому (див. рис. 2.3). Найважливіша має бути розв'язана першою. Тому необхідно встановити критерії важливості і використовувати їх для оцінки проблем. Проблеми можуть бути пов'язані з незадоволенням споживачів послугами, недотриманням термінів виконання завдань.

**Контрольні листи** мають форму, яка дає можливість записати дані про досліджуваний процес. Вони можуть мати різну форму, наприклад, форму таблиці, в якій відтворюється тип дефекту і його розміщення (табл. 2.6).

На підставі цієї таблиці можна побудувати графік, який вказуватиме на концентрацію недоліків у певний період часу.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що найбільше дефектів припадає на період найбільшого потоку споживачів у кафе. Створена система обслуговування не справляється в цей час з навантаженням. Менше дефектів припадає на період спаду потоку споживачів. Характерно, що на початку дня кухарі затримують подавання страв на роздавальню і у касира спостерігаються збої у роботі через те, що у касовому апараті рветься контрольна стрічка, не вистачає дрібних грошей. Недостача наборів у години «пік» свідчить про необхідність їх поповнення. Нагромадження посуду на столах, особливо в години «пік», свідчить про

недостатність персоналу у залі. Збої з подачею страв на роздавальню залежить від неправильного розподілу обов'язків між персоналом. Роздавальники для поповнення страв залишають своє робоче місце і витрачають час на отримання страв на кухні та їх доставку на роздавальню. Це призводить до затримок у процесі обслуговування і створення черг.

Таблиця 2.6

**Контрольний лист недоліків у кафе із самообслуговуванням**

Час	Дефекти (недоліки)					Разом
	невчасна подавання страв на роздавальню	відсутність наборів	нагромадження використаного посуду на столах	нечітка робота розрахункового вузла	інші	
8-9	III			II		5
9-10	II	II				4
11-12	III	III	II	I	I	11
12-13	III	III	II		I	9
14-15	II	II				4
15-16	I	I				2
Разом	14	12	4	3	2	35

Аналіз даних дає змогу визначити причини дефектів у роботі, серйозність проблем, ступінь їх впливу на систему обслуговування і розробити рекомендації щодо їх усунення та підвищення якості процесу обслуговування в цілому.

**Аналіз Паретто** – це метод класифікації аспектів проблеми за ступенем їх важливості і зосередження уваги на найбільш важливих. Італійський економіст Вільфредо Паретто, який і дав назву цьому методу, вважав, що відносно невелика кількість чинників призводить до великої частки усіх випадків скарг, дефектів, проблем. Ідея полягає у тому, щоб класифікувати всі випадки за ступенем їх важливості і зосередитися на вирішенні найбільш важливих. Концепцію Паретто часто називають «правило 80-20», що означає: приблизно 80% проблем створені через 20% причин.

Отримані під час дослідження дані можуть бути зображені графічно (рис. 2.11 а).

Після удосконалення процесу обслуговування споживачів на роздавальні кількість дефектів, як показало повторне дослідження, зменшиться з 35

до 19, або на 54% (рис. 2.11 б). Проте перші два дефекти (20%) займають значну частку в усіх дефектах (68,4%), а тому потребують підвищеної уваги під час подальшого удосконалення процесу обслуговування.

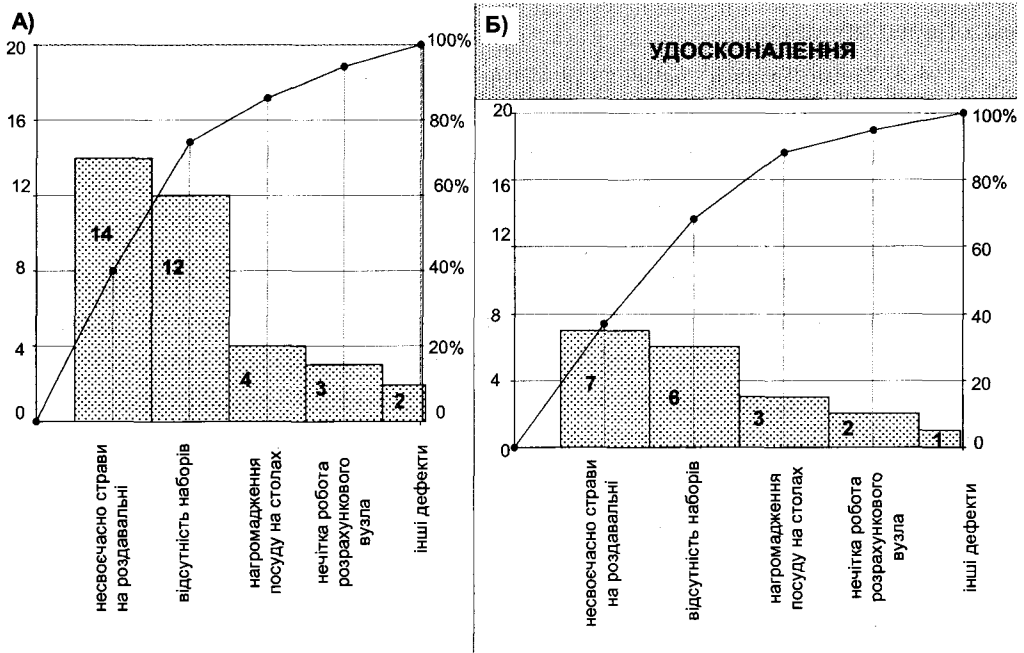


Рис. 2.11. Діаграма Паретто до і після удосконалення процесу обслуговування в кафе (на підставі даних табл. 2.6)

**Мозкова атака** – це метод створення вільного потоку ідей у групі людей. Під час використання цього методу група людей обмінюється думками та ідеями щодо певної проблеми у невимушеній атмосфері, яка стимулює вільне колективне мислення. Метою цього методу є генерування вільного потоку ідей щодо певної проблеми, причин їх виникнення, шляхів вирішення. При успішній «мозковій атаці» критика відсутня, нікому з членів групи не дозволяється домінувати і вислуховують всі ідеї.

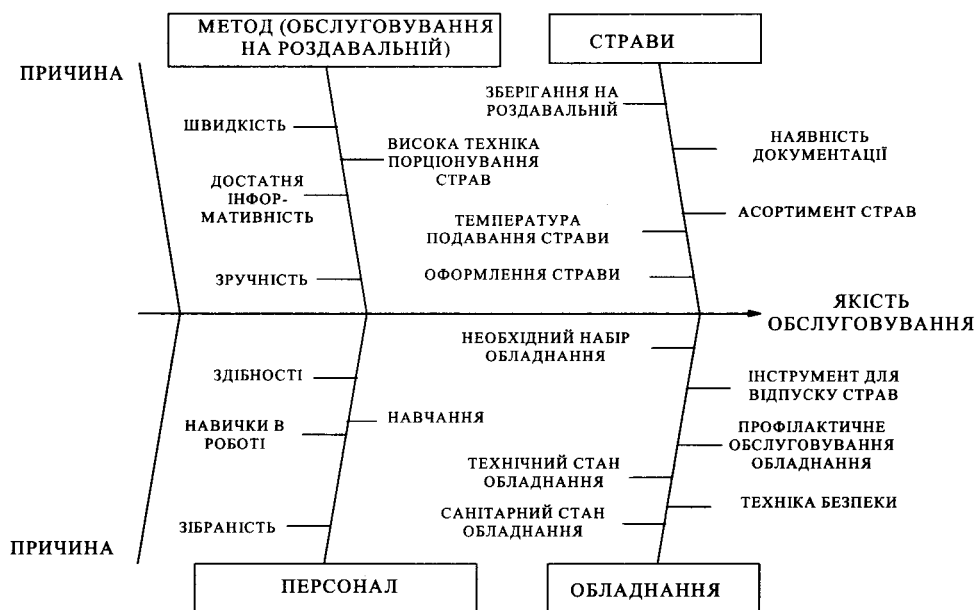
**Визначення еталону** – це процес оцінки своєї діяльності у порівнянні з кращою діяльністю у тій чи іншій галузі або сфері.

Метою такого підходу є встановлення стандарту (зразка), за яким будуть оцінювати роботу, і вибір моделі для навчання методам удосконалення. Еталон показує ступінь задоволення споживачів на інших підприємствах. Метою підприємств є наближення до стандарту (зразка) чи перевершення його шляхом удосконалення відповідних процесів.

Удосконалення процесів здійснюють у такій послідовності:

- визначають процес, який потребує удосконалення;
- визначають заклад, який перевищує (переважає) інші в організації цього процесу;
- встановлюють контакт з цим закладом, вивчають техніку виконання відповідного процесу;
- аналізують дані, розробляють рекомендації щодо удосконалення процесу у власному закладі;
- впроваджують розробку у закладі.

**Причинно-наслідкові** діаграми пропонують структурований підхід до розв'язання проблем. Ці діаграми розроблені японським професором Каору Ішікаві і за своєю формою нагадують «риб'ячий скелет». Вони дають змогу проаналізувати діяльність підприємства, створюючи декілька пластів чинників, які зумовлюють появу проблем (рис. 2.12).



**Рис.2.12.** Причинно-наслідкова діаграма забезпечення високої якості обслуговування споживачів на роздавальній кафе

Удосконалення не обов'язково повинні бути великими проривами: невеликі постійні удосконалення більш надійні і можуть бути додатковим

джерелом зусиль, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Безперервне удосконалення є доцільним у тих закладах, якість продукції і послуг яких перебуває на достатньому рівні.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Класифікація виробничих технологій.
2. Тенденції розвитку сучасних виробничих технологій.
3. Види продуктів (робіт, послуг) як результат інноваційного процесу.
4. Засоби збереження технологій.
5. Вивчення чинників впливу на прогрес технологій.
6. Показники ефективності інновацій.
7. Мета проектування продукції і послуг.
8. Вимоги до проектування продукції і послуг.
9. Життєвий цикл продукції і послуг.
10. Особливості інноваційного процесу на різних стадіях життєвого циклу продукції і послуг ресторанне господарство.
11. Види проектування продукції.
12. Особливості проектування послуг.
13. Основні етапи проектування послуг.
14. Що таке розгортання функції якості?
15. Що таке «будинок якості»?
16. Головна спрямованість виробничих стратегій у галузі проектування виробів і послуг.
17. Суть функціонально-вартісного аналізу (ФВА).
18. Мета функціонально-вартісного аналізу (ФВА).
19. Характеристика основних етапів функціонально-вартісного аналізу (ФВА).
20. Що таке процес постійного удосконалення?
21. Характеристика методу 5W2H.
22. Контрольні листи про досліджуваний процес.
23. Аналіз Паретто і його значення для удосконалення процесів виробництва і обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.
24. Використання еталону для удосконалення процесів виробництва і обслуговування.
25. Використання причинно-наслідкових діаграм для виявлення чинників, які призводять до появи проблем.

## Розділ 3.

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ

### 3.1. Роль інновацій в управлінні суб'єктами господарювання

Схильність будь-якого суб'єкта господарювання до інноваційних змін легко відобразити, застосовуючи апарат динамічного програмування. Водночас інноваційний контекст в управлінні суб'єктом господарювання може бути і фактором впливу, і параметром стану системи цього суб'єкта. Після формалізації отримуємо:

$$S(\vec{X}^t) \xrightarrow{U^t} S(\vec{X}^{t+1}), \quad (3.1)$$

де  $S$  – певна система (суб'єкт господарювання);  $t$  – індекс часу;

$\vec{X} = (x_1, \dots, x_n)$  – набір параметрів (вектор), що характеризує стан системи  $S$ ;

$\vec{X}^t$  – числове значення набору параметрів у часовий момент  $t$ ;

$U^t$  – фактор, що впливає на систему  $S$  на момент  $t$ .

Якщо інноваційний контекст в управлінні суб'єктом господарювання виступає як параметр стану системи, то він відповідає одному з  $x_n$ . Такий підхід доцільно використовувати, наприклад, під час оцінювання цілей бізнесу та виміру їх досяжності з чотирьох позицій, що були запропоновані Р. Капланом та Д. Нортоном [130]:

- фінансової (прибутковість активів, потік грошових коштів);
- споживчої (ринкова частка, індекс ступеня задоволення споживачів);
- внутрішньофірмової або внутрішньої для бізнесу (утримання працівників, скорочення загального циклу часу робіт);
- інноваційної і освітньої (відсоткова частка продажів нової продукції).

Якщо інновації самі по собі виступають як фактор впливу на зміну стану системи  $S$ , тобто як  $U^t$ . Тоді величина інноваційного впливу буде тим більша, чим більше відхилення  $S(\bar{X}^{t+1})$  від  $S(\bar{X}^t)$ , тобто стану системи у часовий період  $t$  та  $t+1$ .

Асоціація інновацій з фактором впливу на суб'єкт господарювання безпосередньо пов'язана з інноваційним процесом, який досить вдало було визначено А. Власовою та Н. Краснокутською як процес перетворення наукового знання у фізичну реальність, що звершується у просторі та часі та складається з таких взаємодіючих стадій: 1) виникнення ідеї («дологічне дослідження»); 2) фундаментальні дослідження; 3) прикладні дослідження; 4) технічні розробки; 5) дослідне виробництво; 6) дослідно-конструкторські розробки; 7) масове виробництво; 8) споживання [12, с. 19]. Водночас інноваційний процес можна розглядати з різних позицій: етапів виконання, життєвого циклу тощо та з різним ступенем деталізації.

### 3.2. Фактороощадність інноваційних змін

Інноваційні зміни можуть впливати на продуктивність капіталу, праці, а також інших виробничих факторів: на час, простір, сировину та матеріали, засоби виробництва (рис. 3.1 а). Враховуючи, що у сучасних умовах особливого значення у діяльності господарюючих суб'єктів нарівні з капіталом та працею набув час, було запропоновано поділити інновації на часоощадні та ресурсоощадні (рис. 3.1 б і в) [77, с. 305–308].

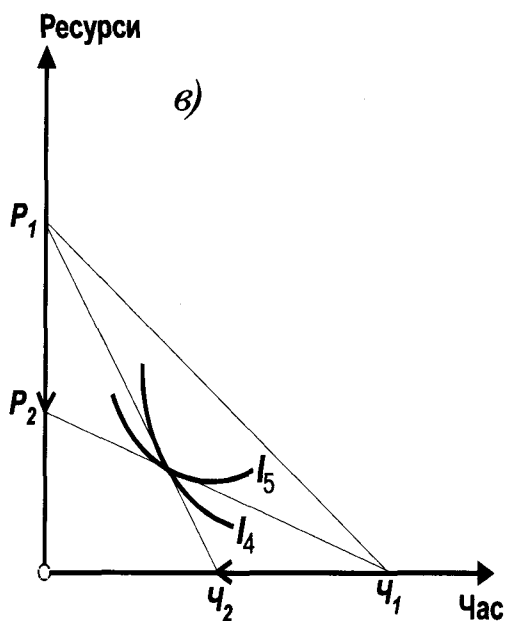
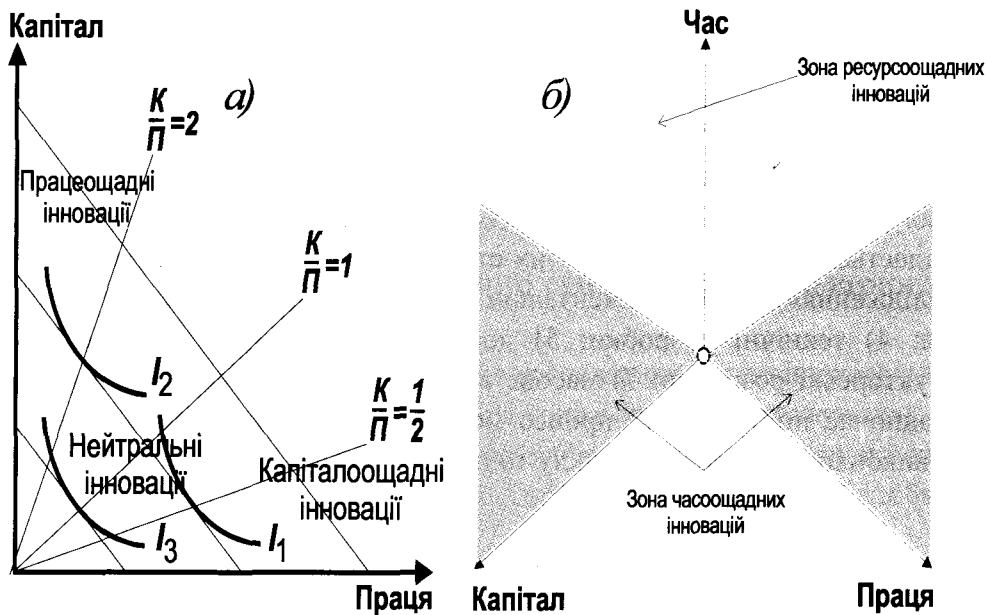
Межі часоощадних та ресурсоощадних зон (див. рис. 3.1 б) є досить умовними, оскільки час та інші ресурси не можуть повністю замінювати одне одного ні у випадку постійної, ні у випадках збільшеної або спадної віддачі від масштабу, ні навіть під дією корегуючого ефекту від інноваційних змін. Це обумовлює неоднорідність виробничої функції, хоча з метою спрощення дослідження теорії питання вона може бути представлена і як однорідна.

Зупинимося більш детально на розгляді трифакторної виробничої функції, припускаючи, що віддача від масштабу є постійною. За допомогою адаптації відомої функції Коба – Дугласа отримуємо:

$$Y = F(K, P, C), \quad (3.2)$$

де  $Y$  – обсяг виробництва,  $K$  – капітал,  $P$  – праця,  $C$  – час. Тобто обсяг ви-

робництва змінюється внаслідок змін у кількості або праці, або капіталу, або часу, що використовуються.



**Рис. 3.1.** Графічне відображення класифікації інновацій за фактороощадністю:

а) поділ інновацій на: капіталоощадні (ізокванта  $I_1$ ); працеощадні ( $I_2$ ); нейтральні ( $I_3$ ); б) поділ інноваційних зон на: ресурсо- та часоощадні; в) поділ інновацій на: часоощадні (ізокванта  $I_4$ ) та ресурсоощадні ( $I_5$ )

При наявності інноваційних змін у наведену вище формулу необхідно ввести міру, яку називають сукупною продуктивністю факторів ( $A$ ).



Тоді:

$$Y = AF(K, \Pi, \Upsilon). \quad (3.3)$$

Виробництво за такої умови зростає не тільки тому, що зростає капітал, праця або час, а й внаслідок зростання сукупної продуктивності цих факторів. Отже інновації додавають ще один доданок у рівняння зв'язку часток вкладу факторів економічного зростання:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \alpha \cdot \frac{\Delta K}{K} + \beta \cdot \frac{\Delta \Pi}{\Pi} + \gamma \cdot \frac{\Delta \Upsilon}{\Upsilon} + \frac{\Delta A}{A}, \quad (3.4)$$

при цьому:  $(\alpha + \beta) \cdot \gamma = 1,$  (3.5)

$$0 < \alpha + \beta \leq 1, \quad (3.6)$$

$$\gamma > 0, \quad (3.7)$$

де  $\Delta Y, \Delta K, \Delta \Pi, \Delta \Upsilon$  – зміна обсягу виробництва, капіталу, праці, часу;  $\Delta A$  – зміна сукупної продуктивності факторів ( $\frac{\Delta A}{A}$  називають залишком Солоу [146]);  $\alpha$  – частка капіталу в доході;  $\beta$  – частка праці в доході;  $\gamma$  – часова частка в доході, що згідно з формулою (3.5) дорівнює  $\frac{1}{\alpha + \beta}$ .

Вплив інноваційних змін відповідно на капітал, працю і час можна визначити, якщо припустити, що:

$$K = r^b \cdot K_0, \quad (3.8)$$

$$\Pi = r^c \cdot \Pi_0, \quad (3.9)$$

$$\Upsilon = r^d \cdot \Upsilon_0, \quad (3.10)$$

де  $K_0, \Pi_0, \Upsilon_0$  – вихідні значення величин факторів виробництва;  $r$  – зміна, що відбувається у результаті інновацій, тобто це фактично відхилення вихідного значення фактора від поточного, отриманого внаслідок інновацій;  $b, c, d$  – коефіцієнти впливу інноваційних змін відповідно на капітал, працю та час у виробництві.

Тоді, згідно з формулами (3.8) – (3.10):

$$r^b = \frac{K}{K_0}, \quad (3.11)$$

$$r^c = \frac{\Pi}{\Pi_0}, \quad (3.12)$$

$$r^d = \frac{\Upsilon}{\Upsilon_0}. \quad (3.13)$$

Звідси визначаємо розмір впливу інноваційних змін на фактори виробництва:

$$b = \log_{|r|} \frac{K}{K_0} = \log_{|\Delta K|} \frac{K}{K_0}, \quad (3.14)$$

$$c = \log_{|r|} \frac{\Pi}{\Pi_0} = \log_{|\Delta \Pi|} \frac{\Pi}{\Pi_0}, \quad (3.15)$$

$$d = \log_{|r|} \frac{\Upsilon}{\Upsilon_0} = \log_{|\Delta \Upsilon|} \frac{\Upsilon}{\Upsilon_0}. \quad (3.16)$$

Якщо коефіцієнт впливу інноваційних змін має негативне значення, то при впровадженні інновації фактор виробництва, якому він відповідає, заощаджується і, навпаки, позитивне значення коефіцієнта свідчить, що інноваційна зміна потребує його додаткових витрат у виробництві порівняно із вхідною величиною.

Розгляд інновацій з урахуванням фактора часу був би не повним, якщо не сказати про доцільність розрізнення інновацій за періодом їх життєвого циклу. Так, наприклад, інновація, яка зменшує початкові капітальні витрати, врешті-решт може виявитися капіталомісткою у разі прискорення темпу заміни обладнання. І навпаки, капіталоощадна в експлуатації інновація може у період “дозрівання” поглинати значно більше капіталу порівняно з працею та часом. Виходячи з цього, варто визначати коефіцієнти впливу інноваційних змін на фактори виробництва у динаміці, тобто у кожному  $t$ -му періоді життєвого циклу інновації.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що сутність інновації – пряма протилежність консерватизму і полягає у багатогранних змінах, модернізаціях, покращаннях, що розкриваються через філософську категорію розвитку. Інноваційні зміни на підприємстві, як правило, прямо впливають на фактори його виробництва.

### 3.3. Оцінювання впливу інновацій на діяльність та розвиток суб'єктів господарювання у сфері ресторанного господарства<sup>1</sup>

Важливим результатом інноваційних змін є їх вплив на діяльність та розвиток суб'єктів господарювання. Вважаємо, що підходи до оцінювання цього впливу мають різнитися залежно від, по-перше, галузі, по-друге, об'єкта інновацій, по-третє, територіально-географічного простору, де вони здійснюються. Останнє можна обґрунтувати за допомогою двох, перевірених практикою, положень: 1) там, де інновації стали звичайною справою, мова буде йти вже про змагання за швидкість їх впровадження, а не про сам процес розробки чи придбання; 2) між різними сферами господарської діяльності існують певні розбіжності значущості факторів, які обумовлюють необхідність інноваційних змін та сприяють їх ринковому успіху.

У ресторанному господарстві, з практичної точки зору, має сенс виділити три основні об'єкти інноваційних змін:

– *товар*, яким може бути як продукція (страва чи напій), так і послуги закладу ресторанного господарства;

– *процес*, яким можуть бути різні процеси, пов'язані з організацією роботи та функціонуванням закладу ресторанного господарства: процес виробництва, процес забезпечення, процес управління, процес збуту тощо;

– *засоби праці*, тобто засоби, що використовуються під час того чи іншого процесу. Розглянемо кожен із зазначених об'єктів інновацій, використовуючи матричні та імітаційні моделі (рис. 3.2 – 3.6).

Під час оцінювання **товарних інновацій** у закладі ресторанного господарства необхідно спочатку з'ясувати чи будуть вони привабливі для всього або частини споживчого ринку, на задоволення потреб якого зорієнтований заклад (рис. 3.2 а). Кількісним показником привабливості товару може слугувати зміна загального обсягу продажів, а також показник кількості реалізованих порцій нового товару у розрахунку на одного споживача, коли оцінка стосується продукції закладу ресторанного господарства (чим ближче цей показник до 1, тим привабливіша для споживача нова продукція), і показник зміни кількості споживачів, які скористалися послугою закладу за одиницю часу – при оцінюванні привабливості послуг. Виявлення впливу товарних інноваційних змін можна проводити за аналогією до наведеного раніше підходу (див. формули (3.14 – 3.16).

---

<sup>1</sup> У розробці методики оцінювання впливу процесових інновацій та інновацій засобів праці на діяльність та розвиток підприємств (закладів) ресторанного господарства брав участь Найдюк В.С.

Тоді:

$$g = \log|_r| \frac{T}{T_0} = \log|_{\Delta T}| \frac{T}{T_0}, \quad (3.17)$$

де:  $T_0, T$  – вихідне та кінцеве (тобто після інноваційних змін) значення обсягу продажів відповідно;  $r$  – зміна, що відбувається у результаті інновацій, тобто у даному випадку це фактично величина зміни обсягу продажів;  $g$  – коефіцієнт впливу інноваційних змін на обсяги продажів (тобто результати товарної політики чи привабливості товару). При цьому, чим більше значення  $g$ , тим більш привабливою є товарна інновація, і тим більш позитивними є інноваційні зміни.

а)

<b>РИНОК</b>	Ніша (декілька ніш)	1 0,1 – 0,9 балів	
	Весь	2 1 бал	3 0 балів
		Привабливі	Непривабливі

**ТОВАРНІ ІННОВАЦІЇ  
ЗА ОЦІНКАМИ  
СПОЖИВАЧІВ**

б)

<b>ТОВАРНІ ІННОВАЦІЇ ПРИВАБЛИВІ</b>	У ніші (декількох нішах) ринку	1 1 бал	3 -1 бал
	На всьому ринку	2 1 бал	4 -1 бал
		Факторощадні	Нефакторощадні

**ТОВАРНІ ІННОВАЦІЇ**

в)

<b>ЗМІНА ЯКОСТІ ВІД ТОВАРНИХ ІННОВАЦІЙ<sup>1</sup></b>	Покращується	1 1 бал	3 1 бал
	Незмінюється	2 1 бал	4 0,1–0,5 балів
		Нові	Імітовані за конкурентами

**ТОВАРНІ  
ІННОВАЦІЇ НА  
НАЯВНОМУ  
РИНКУ**

г)

<b>ТОВАРНІ ІННОВАЦІЇ</b>	Факторощадні	1 Ступінь 1	3 Ступінь 2	5 Ступінь 3	7 Ступінь 3
	Нефакторощадні	2 Ступінь 1	4 Ступінь 2	6 Ступінь 3	8 Ступінь 3
		Абсолютно нові	Відносно нові	Умовно нові	Частково нові

**ТОВАРНІ ІННОВАЦІЇ ЗА  
ВНЕСЕНИМИ ЗМІНАМИ**

Рис. 3.2. Матриці для оцінювання товарних інновацій у сфері ресторанного господарства

<sup>1</sup> Якщо якість погіршується, то у розрахунках береться оцінка -1 бал.

Якщо отримуємо негативну відповідь щодо привабливості (квадрант 3 на рис. 3.2 а), доцільно відмовитися від інновації. У випадку позитивної відповіді щодо привабливості інновації (квадранти 1 і 2 на рис. 3.2 а) оцінюємо в 1 бал переваги від інновації, що приваблива на всьому ринку і від 0,1 до 0,9 балів – тієї, що приваблива лише на деяких ринкових сегментах. Після цього можна відразу переходити до оцінювання вигод, що надає інновація у протистоянні з конкурентами: якщо інновація фактороощадна, то вона передбачає певну економію ресурсних витрат (квадранти 1 і 2 на рис. 3.2 б) і у цьому випадку отримуємо ще 1 бал вигод, якщо ні – може сприяти покращанню якості товару (квадранти 1 і 3 на рис. 3.2 в), що також оцінюється в 1 бал вигод. Тобто, інновація, як похідна науково-технічного прогресу, означає зміни у запровадженні нових продуктів, “унаслідок чого більша кількість продукції або продукція поліпшеної якості може вироблятися з цього ж набору факторів виробництва” [90, с. 304]. Вплив на якість інноваційних змін розраховується за аналогією за формулою (3.17) з використанням даних бальної оцінки якості товару до і після інновації.

Навіть у випадку, коли не фактороощадна товарна інновація не покращила якість, вона може бути такою, яку до цих пір не використовували конкуренти (квадрант 2 на рис. 3.2 в), а отже надавати певні переваги перед ними, тобто збільшувати вигоди ще на 1 бал. Не можна нехтувати товарною інновацією і у випадку імітації її за конкурентами, оскільки вона, як було встановлено раніше, є привабливою для споживачів. Постає тільки питання про якість імітації, яка впливає на переваги чи втрати у конкуренції. Її можна оцінити за допомогою анкетного опитування споживачів або фахівців-експертів, залежно від результатів якого бал вигод від імітації може змінюватися від 0,1 до 0,5. Остаточна оцінка товарних інноваційних змін має формуватися залежно від ступеня внесених змін (рис. 3.2 г): абсолютно нові – ступінь 1; відносно нові – ступінь 2; умовно та частково нові – ступінь 3. Процес визначення бальної оцінки переваг, що отримає заклад ресторанного господарства у результаті товарних інноваційних змін, наведено у вигляді імітаційної моделі на рис. 3.3. Оцінку **процесових інновацій** варто здійснювати у такій послідовності. По-перше виявити: чи є контакт зі споживачем, чи немає? Якщо є контакт, то на першому етапі за матрицею *a* (див. рис. 3.4) уточнюють чи привабливий процес для споживачів і чи має він широке застосування (в

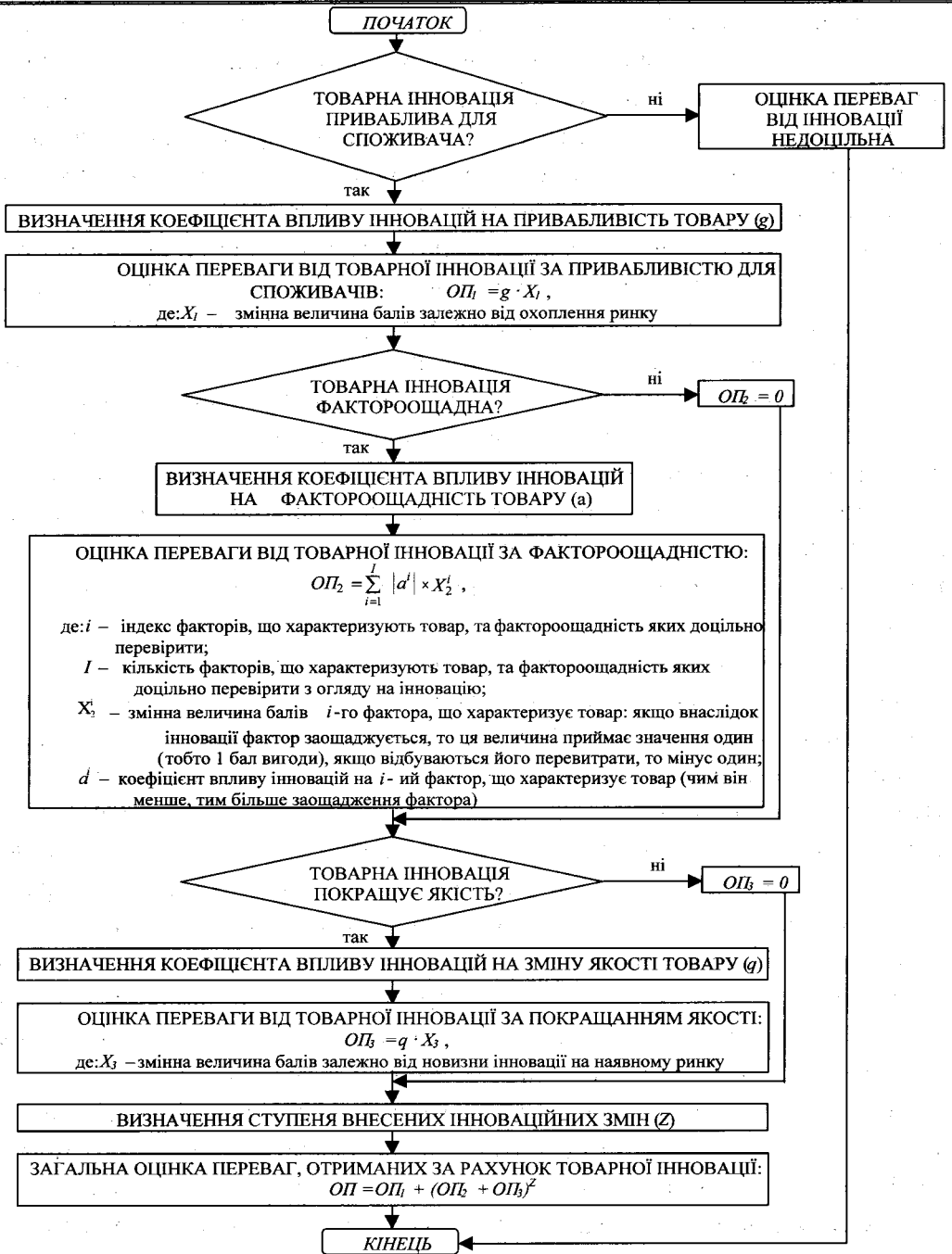


Рис. 3.3. Імітаційна модель оцінювання переваг, що отримані від товарних інновацій у закладі ресторанного господарства

a)

<b>РИНОК</b>	Ніша (декілька ніш)	<b>1</b> 0,1 – 0,9 балів	
	Весь	<b>2</b> 1 бал	<b>3</b> 0 балів
		Привабливі	Непривабливі

**ПРОЦЕСОВІ ІННОВАЦІЇ ЗА ОЦІНКАМИ СПОЖИВАЧІВ**

b)

<b>ПРОЦЕСОВІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА<sup>1</sup></b>	Прийнятні	<b>1</b> 1 бал	<b>3</b> 1 бал	<b>5</b> 1 бал
	Неприйнятні	<b>2</b> 0 балів	<b>4</b> 0 балів	<b>6</b> 0 балів
		Ресурсощадні	Часощадні	Змішані

**ПРОЦЕСОВІ ІННОВАЦІЇ ЗА ФАКТОРООЩАДНІСТЮ**

b)

<b>ЗМІНА ЯКОСТІ ТОВАРІВ (ПОСЛУГ) ВІД ПРОЦЕСОВИХ ІННОВАЦІЙ<sup>2</sup></b>	Покращується	<b>1</b> 1 бал	<b>3</b> 1 бал
	Не змінюється	<b>2</b> 1 бал	<b>4</b> 0,1 – 0,5 балів
		Нові	Імітовані за конкурентами

**ПРОЦЕСОВІ ІННОВАЦІЇ НА НАЯВНОМУ РИНКУ**

e)

<b>ПРОЦЕСОВІ ІННОВАЦІЇ</b>	Фактороощадні	<b>1</b> Ступінь 1	<b>3</b> Ступінь 2	<b>5</b> Ступінь 3	<b>7</b> Ступінь 3
	Нефактороощадні	<b>2</b> Ступінь 1	<b>4</b> Ступінь 2	<b>6</b> Ступінь 3	<b>8</b> Ступінь 3
		Абсолютно нові	Відносно нові	Умовно нові	Частково нові

**ПРОЦЕСОВІ ІННОВАЦІЇ ЗА ВНЕСЕНИМИ ЗМІНАМИ**

**Рис. 3.4.** Матриці для оцінювання процесових інновацій у сфері ресторанного господарства

**Примітка.** <sup>1</sup> Для закладу заданого типу і рівня потенційних можливостей для розвитку.

<sup>2</sup> Якщо якість погіршується, то у розрахунках береться оцінка -1 бал.

багатьох нішах, наприклад, у сегментах організації шкільного, студентського харчування, за місцем роботи та у загальнодоступній мережі ресторанного господарства), або застосовується тільки в одній ніші (наприклад, у ресторанах класу «люкс»). Привабливі для споживачів процесові інновації в одній ніші оцінюються у межах 0,1 – 0,5 балів (залежно від обсягів ніші); в багатьох нішах – 1 балом.

На другому етапі встановлюють чи фактороощадна процесова інновація і чи прийнятна вона для закладу ресторанного господарства (рис.3.4 б). Під прийнятністю при цьому слід розуміти, з одного боку, можливість застосувати ту чи іншу процесову інновацію у певному закладі, зважаючи на його наявний потенціал, а, з іншого – рівень якості процесів, нижче якого цей заклад не бажає мати. Ресурсоощадні, часоощадні та змішані процесові інновації, прийнятні для закладу ресторанного господарства, оцінюються 1 балом.

На третьому етапі виявляють чи змінюється якість товарів (послуг) від процесових інновацій (рис. 3.4 в). Якщо якість покращується, то нові та імітовані процесові інновації оцінюються 1 балом. Якщо якість не змінюється, то нові процесові інновації оцінюються 1 балом, а імітовані – 0,1 – 0,5 балами.

На четвертому етапі враховується ступінь новизни процесової інновації (рис. 3.4 г). Абсолютно нові процесові інновації мають перший ступінь, відносно нові – другий, умовно чи частково нові – третій.

Імітаційна модель оцінювання переваг від процесових інновацій представлена на рис. 3.5. У випадку контактної зі споживачами процесової інновації остаточний розрахунок здійснюється за формулою:

$$ОП = ОП_1 + (ОП_2 + ОП_3)^Z . \quad (3.18)$$

Якщо процес відбувається без контакту зі споживачами, то оцінка інноваційних переваг здійснюється послідовно за матрицями (рис. 3.4 б, в, г) та імітаційною моделлю (рис. 3.5) оцінювання переваг від процесових інновацій. Остаточний розрахунок здійснюється за формулою:

$$ОП = (ОП_2 + ОП_3)^Z . \quad (3.19)$$



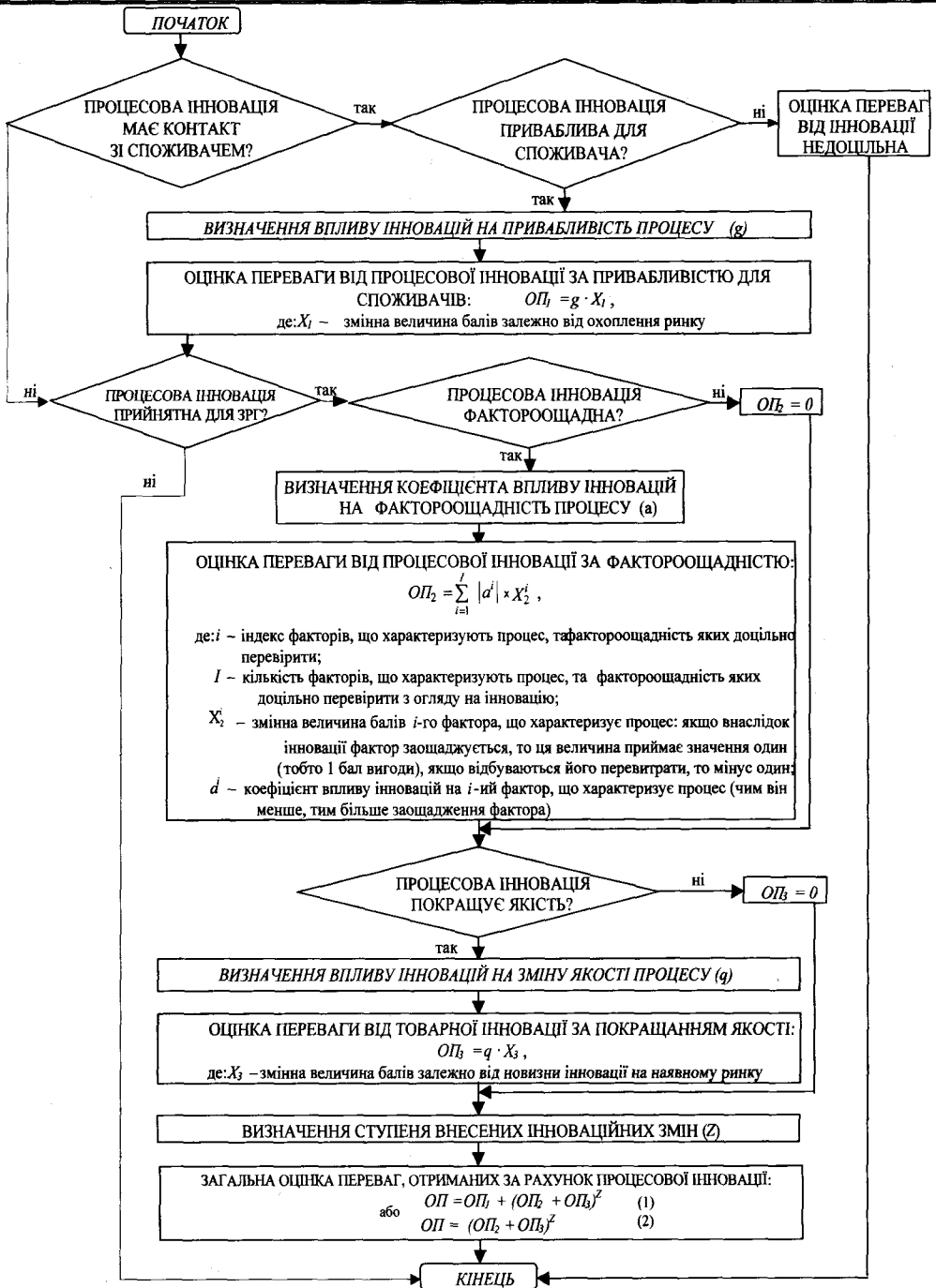


Рис. 3.5. Імітаційна модель оцінювання переваг від процесових інновацій у закладах ресторанного господарства

**Інновації засобів праці** доцільно, насамперед, оцінювати з позиції можливості удосконалення (підвищення ефективності і / або покращання якості) процесів, для виконання яких вони використовуються (рис. 3.6 а). Іншим важливим чинником цих інновацій є їх фактороощадність. У більшості випадків інновації засобів праці пов'язані із заощадженням часу та праці. Зазначимо, що у ресторанному господарстві широкого розповсюдження набувають інновації засобів праці, що є не тільки праце- та часоощадними, але і просторово-, енерго-, водо-, сировинноощадними. Так, наприклад, пароконвектомат «ClimaPlusCombi» замінює повністю або частково кухонні плити, духовки, котли, сковороди, займаючи при цьому лише один квадратний метр площі. При його використанні втрати під час смаження зменшуються до 60%, немає уварення, до 95% знижуються витрати жиру, необхідного для приготування їжі, до 60% – споживання електроенергії (пароконвектомат швидко прогрівається), економія води становить більше 40% [3].

а)

<b>ІННОВАЦІЇ ЗАСОБІВ ПРАЦІ ЗА ФАКТОРООЩАДНІСТЮ</b>	Ресурсоощадні	<b>1</b> 1 бал	<b>4</b> 0 балів
	Часоощадні	<b>2</b> 1 бал	<b>5</b> 0 балів
	Змішані	<b>3</b> 1 бал	<b>6</b> 0 балів
		Задовольняють ЗРГ <sup>1</sup>	

**ЗАСОБИ ПРАЦІ ЗА ВПЛИВОМ НА ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (ЗРГ)**

б)

<b>ІННОВАЦІЇ ЗАСОБІВ ПРАЦІ</b>	Фактороощадні	<b>1</b> Ступінь 1	<b>3</b> Ступінь 2	<b>5</b> Ступінь 3	<b>7</b> Ступінь 3
	Нефактороощадні	<b>2</b> Ступінь 1	<b>4</b> Ступінь 2	<b>6</b> Ступінь 3	<b>8</b> Ступінь 3
		Абсолютно нові	Відносно нові	Умовно нові	Частково нові

**ІННОВАЦІЇ ЗАСОБІВ ПРАЦІ ЗА ВНЕСЕНИМИ ЗМІНАМИ**

**Рис. 3.6.** Матриці для оцінювання інновацій засобів праці у сфері ресторанного господарства

**Примітка.** <sup>1</sup> Дають можливість отримати позитивні результати.

З огляду на вищесказане на першому етапі виявляють чи інновації засобів праці ресурсо-, часоощадні, змішані і, якщо вони дають можливість отримати позитивні результати, тобто задовольняють заклад ресторанного господарства, то оцінюють їх 1 балом. На другому етапі встановлюють ступінь новизни засобів виробництва (рис. 3.6 б). Розрахунок здійснюють за формулою:

$$ОП = ОП_2^Z, \quad (3.20)$$

Між товарними, процесовими інноваціями та інноваціями засобів праці у сфері ресторанного господарства існує тісний взаємозв'язок і зорієнтований він завжди на кінцевий результат – на товар, який повинен відповідати запитам і потребам споживачів (рис. 3.7). А оскільки смакові вподобання споживачів, їх запити та потреби щодо організації харчування – змінні, то інноваційний контекст в управлінні підприємствами (закладами) ресторанного господарства набуває рис циклічного процесу. При цьому характер і величина впливу інноваційних змін на підприємство (заклад) ресторанного господарства знаходить своє відображення у попиті споживачів.

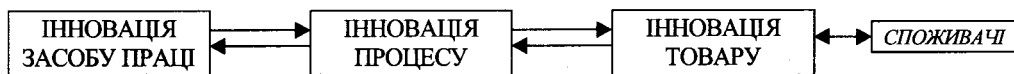


Рис. 3.7. Інноваційні зміни у межах підприємства (закладу) ресторанного господарства

Згідно з розподіленням Е. Роджерса [143], реагування споживачів на інновації буде неоднаковим (рис. 3.8). Тобто при прогнозуванні динаміки зміни оцінки впливу інновацій на результати діяльності господарюючого суб'єкта варто скористатися коефіцієнтами сприйняття інновації ( $n_t$ ), які можна визначити або за розподіленням Е. Роджерса, або на основі власних досліджень щодо сприйняття тієї чи іншої новинки.

Так, прогнозування величини переваги від товарної інновації за привабливістю для споживачів пропонуємо здійснювати, виходячи з того, що коефіцієнт впливу інновацій на привабливість товару буде визначатися за формулою:

$$g = \log_{|r|} \frac{T_0 + T' \cdot n_\tau}{T_0} = \log_{|\Delta T|} \frac{T_0 + T' \cdot n_\tau}{T_0}, \quad (3.21)$$

де:  $T'$  – очікуваний приріст обсягу продажів у випадку, якщо інновація буде приваблива для всього ринку, на який зорієнтоване підприємство-виробник, або для його ніші (ніш);  $n_\tau$  – коефіцієнт сприйняття інновації у  $\tau$ -ий часовий період. Згідно з розподіленням Роджерса:  $n_1 = 0,025$ ;  $n_2 = 0,160$ ;  $n_3 = 0,500$ ;  $n_4 = 0,840$ ;  $n_5 = 1,000$ ;  $\tau$  – індекс часового періоду сприйняття інновації.

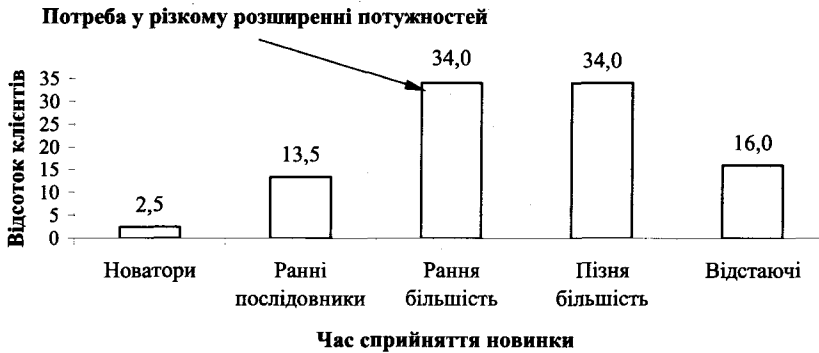


Рис. 3.8. Розподілення Е. Роджерса

Не слід забувати, що товарні інновації у ресторанному господарстві з високим ступенем вірогідності навряд чи охоплять всі 100% споживчого ринку. Тобто завжди знайдеться деяка величина  $\varepsilon$  тих споживачів, які негативно відреагують на інновацію у кожний  $\tau$ -ий період часу. Таким чином коефіцієнт впливу інновацій на привабливість товару має сенс визначати, враховуючи цю величину  $\varepsilon$ . Тоді:

$$g = \log_{|r|} \frac{(1 - \varepsilon_\tau) \cdot (T_0 + T' \cdot n_\tau)}{T_0} = \log_{|\Delta T|} \frac{(1 - \varepsilon_\tau) \cdot (T_0 + T' \cdot n_\tau)}{T_0} \quad (3.22)$$

де:  $\varepsilon_\tau$  – коефіцієнт, що відображає частку тих, хто негативно сприймає інновацію у кожний  $\tau$ -ий часовий період. Зауважимо, що цей коефіцієнт не відображає частку тих, хто ще не відреагував на інновацію у  $\tau$ -ий часовий період. Величина коефіцієнта  $\varepsilon_\tau$  може бути встановлена, виходячи з деяких припущень чи інтуїції менеджера або з результатів конкретних досліджень. Наприклад, якщо під час попереднього анкетного опитування

споживачів було встановлено, що певний їх відсоток – прихильники вегетаріанської кухні, то вони напевно негативно сприймуть розширення в меню переліку м'ясних страв та скорочення овочевих, а тому ймовірно, що  $\varepsilon_r$  дорівнюватиме їх частці.

Звичайно, говорячи про оцінювання впливу інноваційних змін, потрібно сказати і про загальноприйняті оціночні показники ефективності інновацій. Ефективність інновацій має характеризуватися системою показників, які відображають кінцеві результати реалізації, а також співвідношення результатів і витрат, обумовлених розробкою, виробництвом та експлуатацією нововведень [30, с. 111]. Ця система має включати в себе декілька підсистем оцінних показників ефективності інновацій: 1) народногосподарську, в якій враховуються результати впровадження інновацій у національному господарстві в цілому; 2) регіональну; 3) підприємницьку, що може бути поділена на групи показників господарської, фінансової та інвестиційної ефективності інновацій (див. додаток В).

Таким чином наявний методичний апарат виявлення світових і вітчизняних тенденцій розвитку науки та техніки, а отже інноваційної активності включає:

– описаний вище метод, який дозволяє отримати чітке уявлення про будь-яку систему інноваційного розвитку через вивчення динаміки зміни набору її показників;

– метод виявлення патентів-аналогів, який базується на тому, що фірми патентують за кордоном лише ті ідеї, які мають практичну значимість;

– метод структурно-морфологічного аналізу, що застосовується для виявлення внутрішнього складу предметної сфери та фіксації появи принципово нових ідей, технічних рішень тощо;

– метод визначення характеристик публікаційної активності, специфіка якого пов'язана із тим, що потік документів, як система підпорядковується циклічному розвитку, а отже, відстежуючи ці цикли, можна визначити, на якому життєвому циклі знаходиться та чи інша предметна сфера в країні;

– метод термінологічного та лексичного аналізу, який дозволяє виявити зародження принципів інновацій на ранніх стадіях і спрогнозувати спрямованість очікуваних змін на основі зміни термінологічного апарату і / або лексичної одиниці.

Застосування описаних вище методів і підходів до оцінювання впливу інноваційних змін дає змогу суб'єктам господарювання на ринку не тільки з'ясувати їх характер та спрямованість, але і визначитися з їх необхідністю та доцільністю, тобто з'ясувати кількісні та якісні характеристики переваг від впровадження інновацій.

### 3.4. Визначення переваг інноваційного проекту

Суть визначення переваг різних видів інновацій, що можуть бути складовими будь-якого інноваційного проекту підприємства (закладу) ресторанного господарства, описана у попередньому розділі 3.3. Тому далі на прикладі детально розглянемо механізм оцінки конкретного інноваційного проекту.

Головною метою інноваційного проекту є створення нової або зміна існуючої системи – технічної, технологічної, економічної, інформаційної, організаційної, соціальної і досягнення в результаті зменшення витрат ресурсів, покращання якості продукції, послуг, високого комерційного ефекту. Характеристика інноваційного проекту залежить від тих переваг, які може отримати підприємство (заклад) ресторанного господарства внаслідок впровадження інновацій.

Згідно з імітаційною моделлю оцінювання переваг, що отримані від товарних чи процесових (при контакті зі споживачами) інновацій, необхідно дати оцінку переваги від інновації за такими ознаками: привабливістю для споживачів ( $OP_1$ ), фактороощадністю ( $OP_2$ ), покращанням якості ( $OP_3$ ), визначити ступінь внесених змін ( $Z$ ), розрахувати загальну оцінку інноваційних переваг ( $OP$ ).

Більш детально зупинимося на описі механізму оцінки переваги від інновації за фактороощадністю. Його реалізація на практиці передбачає послідовне виконання трьох етапів. На першому етапі оцінки ефективності використання ресурсів ресурси описуються у притаманних їм одиницях виміру: капітал у гривнях, трудові ресурси – особах, час – днях (місяцях тощо). На другому етапі кращому показнику в кожній групі ресурсів присвоюють одиницю, інші порівнюють з кращим показником і вказують його величину у частках одиниці. На третьому етапі проводяться розрахунки фактороощадності за показниками, приведеними до однієї одиниці виміру за формулою:

$$ОП_2 = \sum_{i=1}^I |a^i| \times X_2^i, \quad (3.23)$$

де  $a^i$  – коефіцієнт впливу інновацій на  $i$ -ий фактор виробництва;

$X_2^i$  – змінна величина балів  $i$ -го фактора;

$I$  – кількість факторів виробництва.

**Приклад.** *Визначити перевагу інноваційного проекту закладу ресторанного господарства, в якому прийнято рішення впровадити роздавальню вільного руху (РВР) замість роздавальні ЛПС (лінії прилавоків самообслуговування), якщо капітальні витрати у базисному періоді при встановленні ЛПС становлять 300 тис. грн, у поточному при впровадженні інновації - 350 тис. грн.; послуги в торговому залі до впровадження інновації надають 17 осіб, після впровадження – 20 осіб; якість послуг за результатами опитування зросла з 3,9 до 4,7 балів. Місячний товарооборот у базисному періоді становив 1069,2 тис.грн., який виконували за 31 день. Його можна виконати після впровадження інноваційного проекту за 23 дні, тобто на 8 днів раніше.*

**Розрахунок.**

Дані про використані ресурси зводимо у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані використання ресурсів**

Ресурси	ЛПС	РВР	Різниця
Капітал, грн	300	350	50
Трудові ресурси, осіб	17	20	3
Час, днів	31	23	8

Приведення цих даних у співставний вигляд показано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Приведення вихідних даних у співставний вигляд**

Ресурси	ЛПС	РВР	Різниця
Капітал	1,0	0,857143	-0,14286
Трудові ресурси	1,0	0,85	-0,15
Час	0,741935	1,0	0,258065

Визначення показника інноваційних переваг за фактороощадністю зведено у таблицю 3.3.

**Розрахунок показника загального проказника інноваційних переваг за фактороощадністю**

Ресурси	Умовне позначення коефіцієнту	Коефіцієнт впливу інновацій <sup>1</sup>	Інноваційна перевага, балів <sup>3</sup>	Загальний показник, балів
Капітал	<i>b</i>	0,07922	-1	-0,07922
Трудові ресурси	<i>c</i>	0,08567	-1	-0,08567
Час	<i>d</i>	0,22036 <sup>2</sup>	1	0,22036
Разом	<i>ОП<sub>2</sub></i>			0,05547

**Примітки:** 1. Величина коефіцієнта по модулю (без знаку «-»).

2. Розрахунок коефіцієнта часоощадності на основі даних табл. 3.2:

$$d = \log_{0,258065} \frac{1}{0,741935} = \log_{0,258065} 1,347827 = -0,22036.$$

Аналогічно розраховані й інші показники.

3. Інноваційна перевага фактора виробництва визначена за рис. 3.2 б.

Для оцінки переваги від товарної чи процесової (при контакті зі споживачами) інновації за привабливістю для споживачів використані дані таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для розрахунку переваги від інновації за привабливістю для споживачів**

Показники	Умовне позначення показника	Місячний товарооборот, тис. грн	Зміна відносно базисного обсягу товарообороту	
			у відсотках	коефіцієнта
Товарооборот до впровадження інновації (товарооборот базисного часового періоду)	<i>T<sub>0</sub></i>	1069,2	100,00	1,0000
Товарооборот після впровадження інновації	<i>T</i>	1425,6	133,33	1,3333
Різниця	$\Delta T$	356,4	33,33	0,3333

Розрахунок коефіцієнта впливу товарної або процесової (при контакті зі споживачами) інновації за привабливістю для споживачів здійснюються за формулою:



$$g = \log_{|\Delta T|} \frac{T}{T_0} = \log_{|356,4|} \frac{1425,6}{1069,2} = \log_{356,4} 1,3333 = 0,0490.$$

Оцінка переваги від товарної чи процесової (при контакті зі споживачами) інновації за привабливістю для споживачів розраховується згідно даних рис. 3.2 а за формулою:

$$ОП_1 = g \times X_1 = 0,0490 \times 0,9 \approx 0,0441 \text{ балів.}$$

Оцінка переваги товарної чи процесової (при контакті зі споживачами) інновації за покращанням якості здійснена в два етапи. На першому встановлено коефіцієнт зміни якості послуг за формулою:

$$q = \log_{|\Delta Я|} \frac{Я}{Я_0} = \log_{|0,8|} \frac{4,7}{3,9} = \log_{0,8} 1,2051 = -0,8362.$$

На другому етапі визначаємо перевагу від товарної чи процесової (при контакті зі споживачами) інновації за покращанням якості у балах згідно з рис. 3.2 в за формулою:

$$ОП_3 = |q| \times X_3 = 0,8362 \times 1 = 0,8362 \text{ балів.}$$

Ступінь внесених змін є відносно новою, тому згідно з рис. 3.2 з Z = 2. Загальна оцінка інноваційних переваг проекту розрахована за формулою:

$$\begin{aligned} ОП &= ОП_1 + (ОП_2 + ОП_3)^2 = 0,0441 + (0,0555 + 0,8362)^2 = \\ &= 0,0441 + 0,8917^2 = 0,0441 + 0,7951 = 0,8392 \text{ балів.} \end{aligned}$$

Чим ближче загальна оцінка інноваційних переваг проекту до одиниці, тим більше підстав для його впровадження.

Аналогічно баловим методом можуть бути оцінені процесові інновації без контакту зі споживачами та інновації засобів виробництва.

### 3.5. Економічна ефективність інноваційного проекту

Системний аналіз за економічними показниками в конкретних організаційно-технічних умовах розвитку виробничих технологій є основним інструментом створення і контролю систем управління в економіці. Економічний (системний) аналіз – це засіб дослідження ентропії всіх видів енергії за критерієм корисності їх використання для суспільства.

Мірою ентропії (розсіювання) енергії прийняті витрати праці (минулої і сучасної) у вартісному вираженні.

Ефективність інновацій характеризується такими показниками:

– питомі витрати сировини, напівфабрикатів, енергії на одиницю продукції;

– кількість корисного продукту, одержаного з одиниці сировини;

– якість та екологічна чистота готової продукції (робіт, послуг);

– рівень продуктивності праці із розрахунку на реальну завантаженість персоналу;

– інтенсифікація виробництва;

– витрати на виробництво;

– собівартість продукції (робіт, послуг);

– безвідходність технологій;

– інші.

Народногосподарська, регіональна, підприємницька система показників ефективності інноваційного проекту наведена у додатку В.

Визначення ефективності інноваційного проекту можна здійснювати за спрощеною методикою оцінки трьох показників, а саме: обсягів доходу (виручки) від реалізації, прибутку, амортизаційних відрахувань \*\*. На основі цих даних можуть бути розраховані:

– чистий приведений дохід;

– індекс дохідності;

– індекс рентабельності;

– період окупності.

Економічно ефективним є інноваційний проект, у якого чистий приведений дохід більше нуля ( $ЧПД > 0$ ); індекс дохідності інвести-

\*\* Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / [А.А. Мазаракі, М.І. Пересічний, С.Л. Шаповал та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2010. – С. 266–270.

ційного проекту більше одиниці ( $Iч > 1$ ); період окупності (ПО) інвестиційного проекту дорівнює 3 – 5 років. Чим менше років необхідно для окупності, тим ефективнішим є проект.

Розрахунок доходу (виручки) від реалізації виконується на основі запланованих темпів його зростання в обсязі 4–10% річних, а в окремих випадках і більше за формулою:

$$D(B)_{пл.} = \frac{D(B)_{баз.} \times T_{зр.}}{100}, \quad (3.24)$$

де:  $D(B)_{пл.}$  – дохід (виручка) від реалізації у плановому році, тис. грн;

$D(B)_{баз.}$  – дохід (виручка) від реалізації у базисному році, тис. грн;

$T_{зр.}$  – темп зростання доходу (виручки) від реалізації у плановому періоді, %.

Якщо необхідно визначити дохід, що одержав заклад ресторанного господарства за рахунок інновації, розраховують темп приросту доходу внаслідок впровадження інновації. Він дорівнює темпу приросту доходу у плановому періоді мінус темп приросту доходу у базисному періоді.

Планування чистого прибутку підприємства здійснюється, виходячи з рівня рентабельності діяльності підприємства, який досягає середньогалузевого. Для підприємства ресторанного господарства рентабельність господарської діяльності приймається на рівні 5–10% річних. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\Pi = P_{рп} \times \frac{ЧД}{100}, \quad (3.25)$$

де  $\Pi$  – чистий прибуток, тис. грн;  $P_{рп}$  – рентабельність реалізації продукції, %;  $ЧД$  – чистий дохід від реалізації послуг і продукції ресторанного господарства без урахування ПДВ, тис. грн.

Розмір амортизаційних відрахувань на плановий період приймається (умовно) як величина, що дорівнює розміру амортизації у перший рік експлуатації об'єкта, що у наступні роки скоригована на коефіцієнт 0,95; тобто амортизаційні відрахування другого року діяльності дорівнюють амортизаційним відрахуванням першого року діяльності помноженим на 0,95 і т.д.

Управління інноваційними проектами базується на оцінці ефективності інвестицій, використаних при впровадженні інноваційного проекту. Базовими принципами оцінки їх ефективності є:

• Оцінка ефективності інноваційних проектів повинна здійснюватися на основі зіставлення обсягів інвестиційних витрат, з одного боку, та обсягів і термінів повернення інвестованого капіталу, з іншого. В інвестиційній діяльності він реалізується шляхом зіставлення прямих і зворотних потоків інвестованого капіталу;

• Оцінка обсягів *інвестиційних затрат* повинна охоплювати усю сукупність ресурсів, що використовуються. Повинні враховуватися усі прямі та непрямі витрати грошових коштів (власних і залучених), матеріальні та нематеріальні активи, трудові та інші ресурси;

• Оцінка окупності інвестованого капіталу повинна здійснюватися на основі показника *«чистий грошовий потік»*.

Показник **«чистий грошовий потік»** формується за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань у процесі експлуатації інвестиційного проекту. При проведенні розрахунків він може розглядатися як середньорічний показник, так і диференційований по роках експлуатації інвестиційного проекту.

Розрахунок чистого грошового потоку здійснюється за формулою:

$$\text{ЧПГ}_t = \Pi_t + AB_t, \quad (3.26)$$

де:  $\text{ЧПГ}_t$  – чистий грошовий потік за t-й період, тис.грн.;

$\Pi_t$  – чистий прибуток за t-й період, тис.грн.;

$AB_t$  – амортизаційні відрахування за t-й період, тис.грн.

Під час оцінки показники інвестиційних затрат та чистого грошового потоку повинні бути приведеними до теперішньої вартості, тобто дисконтованими. Дисконтований чистий грошовий потік розраховується за формулою:

$$\text{ЧГПД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧПГ}_t}{(1+i)^t}, \quad (3.27)$$

де  $\text{ЧГПД}$  – чистий грошовий потік дисконтований, тис.грн.;

$i$  – дисконтна ставка, що використовується та характеризує внутрішню безризикову норму рентабельності інвестицій, визначена як десятковий дріб;

$t$  – тривалість розрахункового періоду;

$n$  – кількість років загального розрахункового періоду  $t$ .

**Дисконтну ставку** визначають з урахуванням депозитної ставки і річного рівня інфляції. За спрощеною методикою враховується тільки перший показник.

У формулі 3.27 чистий грошовий потік перемножуєть на множник дисконтування складних відсотків, який визначається за формулою:

$$MD = \frac{1}{(1+i)^t} \quad (3.28)$$

де  $MD$  – множник дисконтування складних відсотків;

$(1+i)$  – множник нарощування по складним відсоткам, які можна визначити за Додатком Г.

**Інвестиційними (капітальними) витратами** вважаються довгострокові витрати, що здійснюються на будівництво, реконструкцію, розширення підприємства, капітальний ремонт, дизайн, оснащення підприємства, придбання нематеріальних активів у вигляді новітніх технологій, інноваційних інформаційних продуктів, що використовуються підприємством тривалий час.

**Чистий приведений дохід** дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, його кількісний ефект в абсолютній сумі.

Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Цей показник розраховують за формулою:

$$ЧПД = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} - IB, \quad (3.29)$$

де  $ЧПД$  – чистий приведений дохід (інвестиційний дохід);

$IB$  – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом;

**Індекс (коефіцієнт) дохідності** дозволяє зіставити обсяги інвестиційних витрат з майбутнім грошовим потоком за проектом. Розрахунок такого показника при одночасних інвестиційних затратах по реальному проекту здійснюється за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t}}{IB}, \quad (3.30)$$

де  $ID$  – індекс дохідності за інвестиційним проектом.

Показник «індекс дохідності» також може бути використаним як критерій при прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації інноваційного проекту. Якщо значення індексу дохідності менше або дорівнює одиниці, інвестиційний проект не повинен реалізовуватися, у зв'язку з тим, що не може принести додаткових інвестиційних доходів. Тобто для реалізації може бути прийнятим лише той проект, який має індекс дохідності якомога більший за одиницю.

**Індекс рентабельності (коефіцієнт рентабельності) інвестицій** у процесі оцінки ефективності інноваційного проекту відіграє допоміжну роль. Він не дає можливість повною мірою оцінити увесь зворотний грошовий потік, який складається не лише з прибутку, а й з амортизаційних відрахувань з основних засобів, що нарощуються у процесі реалізації інноваційного проекту. Цей показник розраховується за формулою:

$$IP = \frac{ЧП}{ІВ} \times 100, \quad (3.31)$$

- де  $IP$  – індекс ( коефіцієнт) рентабельності інноваційного проекту;  
 $ЧП$  – середньорічний чистий прибуток за період експлуатації проекту;  
 $ІВ$  – інвестиційні витрати за реальним інноваційним проектом (за умови їх формування упродовж першого року реалізації проекту).

**Період окупності** являє собою один із найбільш важливих показників оцінки ефективності інноваційного проекту.

Розрахунок цього показника може бути здійснений двома методами – статистичним та дисконтування.

Показник періоду окупності, що визначається статистичним методом, розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{ІВ}{ЧГП_p}, \quad (3.32)$$

- де  $ПО$  – період окупності інвестиційних витрат за проектом, роки;  
 $ЧГП_p$  – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Відповідно дисконтований показник періоду окупності проекту визначається за формулою:

$$ПО = \frac{IB_D}{\sum_{t=1}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^n \times t}}, \quad (3.33)$$

де  $IB_D$  – дисконтовані інвестиційні витрати за реальним інноваційним проектом.

Останнім кроком економічного обґрунтування ефективності запропонованого інноваційного проекту є діагностика отриманих результатів. Основні критерії оцінки ефективності капітальних вкладень та окупності проекту наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Критерії оцінки ефективності капітальних вкладень та окупності інноваційного проекту закладу ресторанного господарства

Показники	Критерії	Основні висновки та завдання для виконання
<b>1. Індекс дохідності проекту (ІД)</b>	ІД більше 1	Інноваційний проект у запланований термін дозволяє отримати додатковий дохід і може бути прийнятий до реалізації
	ІД менше 1	Розроблений інноваційний проект у запланований термін реалізації не дозволяє отримати інвестиційний дохід. Такий проект не може бути прийнятий. Завдання для вирішення: – необхідно розробити пропозиції щодо економії капітальних інвестиційних витрат; – обґрунтувати заходи щодо нарощення прибутку підприємства; – переглянути амортизаційну політику підприємства; – обґрунтувати доцільність збільшення планового терміну реалізації проекту.
<b>2. Період окупності проекту, (ПО)</b>	ПО дорівнює 1–2 роки	У розробленому проекті закладу ресторанного господарства закладені необґрунтовано високі рівень рентабельності послуг, торговельні націнки, що суттєво збільшує вартість продукції та негативно впливає на конкурентоспроможність. Одночасно при плануванні допущена мінімізація як поточних, так і капітальних витрат, що призведе до низької якості обслуговування споживачів. Такий проект не може бути прийнятий до реалізації та потребує доопрацювання та уточнення.

Показники	Критерії	Основні висновки та завдання для виконання
	ПО дорівнює 3–5 років	У розробленому проекті підприємства закладено зважені обсяги доходів та обсяги капітальних і поточних витрат. Розроблений проект дозволяє створити конкурентоспроможне підприємство та може бути прийнятий до впровадження.
	ПО більше ніж 5 років	У розробленому проекті підприємства завищені витрати на його створення та функціонування. Поряд з цим недостатньо обгрунтовані доходи та прибутки. Розроблений проект не дозволяє досягти ефективного рівня використання фінансових ресурсів, що вкладені у його створення, рівень окупності за проектом більший за середньогалузевий показник. Такий проект не може бути прийнятий до реалізації та потребує доробки й уточнення.

**Приклад.** У закладі ресторанного господарства (ЗРГ) вирішено удосконалити обслуговування споживачів шляхом заміни традиційної роздавальної лінії роздавальнею вільного руху, в результаті чого значно зростає пропускна спроможність роздавальні та закладу в цілому. Витрати на традиційну роздавальню становили 300 тис. грн, на роздавальню вільного руху – 350 тис. грн. Термін експлуатації роздавальні розрахований на 7 років.

Підвищення якості послуг дозволить зберегти помірну цінову політику, що сприятиме не тільки збереженню попиту, але й навіть його підвищенню. У перший рік за рахунок радикального поліпшення якості обслуговування споживачів темп зростання доходу (товарообороту) становитиме 124%; приріст доходу порівняно з базисним роком збільшиться на 20% (24 – 4). В подальшому приріст товарообороту буде більшим, ніж у базисному році і коливатиметься у межах від 5 до 7%.

Внаслідок зростання масштабу виробництва і збереження зваженої цінової політики рівень рентабельності зростає з 5 до 7%.

Основні показники, які необхідні для розрахунку ефективності інноваційного проекту, представлені у таблиці 3.6.



**Вихідні дані для визначення економічної ефективності  
інноваційного проекту**

Рік	Доход (виручка) від реалізації (без ПДВ)		Чистий прибуток до оподаткування		Амортизаційні відрахування, тис. грн
	тис. грн	Темп зростання, % до попереднього року	тис. грн	Рівень рентабельності, %	
<i>базисний (до впровадження проекту)</i>	12830,4	104,0	641,5	5	33,2
<i>1-й рік</i>	15909,7	124,0	1113,7	7	50,0
<i>2-й рік</i>	17023,4	107,0	1191,6	7	47,5
<i>3-й рік</i>	18129,9	106,5	1269,1	7	45,1
<i>4-й рік</i>	19217,7	106,0	1345,2	7	42,9
<i>5-й рік</i>	20178,6	105,0	1412,5	7	40,7
<i>Разом за п'ять років</i>	<b>90459,3</b>		<b>6332,1</b>		<b>226,2</b>

*Визначити ефективність інноваційного проекту за умови звільнення прибутку, одержаного за рахунок реалізації інноваційного проекту, від податку на прибуток та без надання цієї пільги, а також рівня інфляції 10%.*

**Розрахунок основних показників ефективності проекту:**

*На першому етапі визначаємо результати діяльності закладу ресторанного господарства за рахунок інноваційної діяльності (табл. 3.7).*

*На другому етапі визначаємо чистий грошовий потік (табл. 3.8).*

*На третьому етапі визначаємо дисконтований грошовий потік (табл. 3.9).*

**Планування зміни основних показників діяльності закладу  
ресторанного господарства внаслідок інновації**

Рік	Додатковий дохід (виручка) від реалізації (без ПДВ) за рахунок інновації <sup>1</sup>		Додатковий чистий прибуток, тис. грн		Амортизаційні відрахування, тис. грн
	тис. грн	Темпи приросту, %	Без оподаткування <sup>2</sup>	З оподаткування <sup>3</sup>	
<i>Базисний (до впровадження інновації)</i>		4,0			
<i>1-й рік</i>	3181,9	24,0	222,7	176,0	50,0
<i>2-й рік</i>	510,7	7,0	35,7	28,2	47,5
<i>3-й рік</i>	453,2	6,5	29,5	23,3	45,1
<i>4-й рік</i>	384,4	6,0	26,9	21,3	42,9
<i>5-й рік</i>	201,8	5,0	14,1	11,1	40,7
<i>Разом за п'ять років</i>	<b>4732,0</b>		<b>328,9</b>	<b>259,9</b>	<b>226,2</b>

**Примітки:** 1. При визначенні доходу (виручки) від реалізації (без ПДВ) за рахунок інновації у перший рік враховано темп приросту за мінусом темпу приросту базисного року (до впровадження інноваційного проекту):

$$\frac{15909,7 \times (24 - 4)}{100} = 3181,94 \text{ тис. грн.}$$

2. При визначенні чистого прибутку без оподаткування враховано рівень рентабельності товарообороту 7%:

$$\frac{3181,94 \times 7}{100} = 222,74 \text{ тис. грн.}$$

3. При визначенні чистого прибутку після оподаткування враховано розмір податку на прибуток – 21%:

$$222,74 - \frac{222,74 \times 21}{100} = 175,96 \text{ тис. грн.}$$

**Розрахунок чистого грошового потоку закладу ресторанного господарства внаслідок інновації**

Рік	Чистий прибуток до оподаткування, тис. грн	Чистий прибуток після оподаткування, тис. грн <sup>1</sup>	Амортизаційні відрахування, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	
				Без оподаткування	З оподаткуванням
1-й рік	222,7	176,0	50,0	272,7	226,0
2-й рік	35,7	28,2	47,5	83,2	75,7
3-й рік	29,5	23,3	45,1	74,6	68,4
4-й рік	26,9	21,3	42,9	69,8	60,8
5-й рік	14,1	11,1	40,7	54,8	49,2
<b>Разом</b>	<b>328,9</b>	<b>259,9</b>	<b>226,2</b>	<b>555,1</b>	<b>480,1</b>

**Примітка.** <sup>1</sup>З чистого прибутку відраховано податок на прибуток у розмірі 21%.

Таблиця 3.9

**Розрахунок дисконтованого чистого грошового потоку закладу ресторанного господарства внаслідок інновації**

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн		Множник дисконтування складних відсотків <sup>1</sup>	Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	
	Без оподаткування прибутку	З оподаткуванням прибутку		Без оподаткування прибутку	З оподаткуванням прибутку
1-й рік	272,7	226,0	1/1,100	247,91 <sup>2</sup>	205,45 <sup>2</sup>
2-й рік	83,2	75,7	1/1,210	68,76	62,56
3-й рік	74,6	68,4	1/1,331	56,05	51,39
4-й рік	69,8	60,8	1/1,464	47,68	41,53
5-й рік	54,8	49,2	1/1,611	34,02	30,54
<b>Разом</b>	<b>555,1</b>	<b>480,1</b>		<b>454,42</b>	<b>393,08</b>

**Примітка.** <sup>1</sup>Множник дисконтування складних відсотків при депозитній ставці 10% за додатком Г.

<sup>2</sup> Розрахунок здійснюється таким чином:

$$272,7 \times 1/1,1 = 247,91 \text{ тис.грн.};$$

$$226,0 \times 1/1,1 = 205,45 \text{ тис.грн.}$$

На четвертому етапі визначаємо чистий приведений дохід як різницю між дисконтованим чистим грошовим потоком та інвестиційними витратами на впровадження інноваційного проекту:

• Чистий приведений дохід без оподаткування прибутку становить:  $454,42 - 350 = 104,42$  тис. грн.;

• Чистий приведений дохід з оподаткуванням прибутку становитиме:  $393,08 - 350 = 43,08$  тис. грн.

На *n'*ятому етапі визначаємо індекс (коефіцієнт) дохідності, який дозволяє зіставити обсяги інвестиційних витрат з майбутнім грошовим потоком за проектом:

• Для проекту, реалізованому без оподаткування прибутку, індекс дохідності становитиме:  $\frac{454,42}{350} \approx 1,30$ ;

• Для проекту, реалізованому з оподаткуванням прибутку, індекс дохідності становитиме:  $\frac{393,08}{350} \approx 1,12$ .

На шостому етапі визначаємо індекс (коефіцієнт) рентабельності інвестиційного проекту, який дозволяє зіставити середньорічний чистий прибуток з інвестиційними витратами\*:

• Для проекту, реалізованому без оподаткування прибутку, індекс рентабельності становитиме:  $\frac{328,9}{350} \times 100 = 18,79\%$ ;

• Для проекту, реалізованому з оподаткуванням прибутку, індекс рентабельності становитиме:  $\frac{259,9}{350} \times 100 = 14,85\%$ .

На сьомому етапі визначаємо період окупності інноваційного проекту шляхом порівняння інвестиційних витрат з середньорічним дисконтованим чистим грошовим потоком:

• Для проекту, реалізованому без оподаткування прибутку, період окупності становитиме:  $\frac{350}{\frac{454,42}{5}} = \frac{350}{90,88} \approx 3,9$  роки;

• Для проекту, реалізованому з оподаткуванням прибутку, період окупності становитиме:  $\frac{350}{\frac{393,08}{5}} = \frac{350}{78,62} \approx 4,5$  роки.

Результати розрахунків можна звести у таблицю.

\* Річний чистий прибуток теж бажано дисконтувати.

Аналіз одержаних даних свідчить про те, що:

- Індекс дохідності інноваційного проекту (*ІД*) більше одиниці, що дозволяє отримати додатковий дохід;
- Період окупності інноваційного проекту (*ПО*) не перевищує 5 років, що свідчить про зважений рівень доходів та капітальних і поточних витрат;
- Індекс рентабельності (*ІР*), що характеризує ефективність інноваційного проекту, відіграє допоміжну роль, про те і він знаходиться на достатньо високому рівні – 14,85 і 18,79%;
- Чистий приведенний дохід дозволяє оцінити кількісний ефект у абсолютній сумі. Як бачимо, він становить 104,80 та 41,83 тис. грн., тобто більше нуля.

Таким чином можна зробити висновок – інноваційний проект може бути рекомендований до впровадження.

### **3.6. Інноваційна перевага як відображення позитивної якісної зміни у діяльності підприємства**

Донині термін «перевага» використовувався виключно у контексті конкурентного протистояння, коли йшло порівняння традиційних операторів ринку між собою і / або з «новачками» (рис. 3.9). Зростання значущості інновацій (ноу-хау, нових технологій, стратегій тощо) у сучасних умовах господарювання дещо змістило акцент з конкурентних переваг на переваги у розвитку.

Оскільки характер та напрям розвитку залежить від різних суспільно-економічних цінностей, а не тільки від конкуренції, можна сказати, що переваги, які отримує суб'єкт господарювання у результаті інноваційних змін недоцільно ототожнювати з його конкурентними перевагами. Так, якщо конкурентна перевага це певна ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка забезпечує їй кращу позицію на ринку порівняно з конкурентами [106, с. 147] або концентрований вияв "...вищості над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками" [3, с. 48], то **інноваційна перевага** – це відображення позитивної якісної зміни у діяльності системи (наприклад, закладу ресторанного господарства) у результаті інноваційних змін. Отже, сутність поняття "інноваційна перевага" передбачає, передусім, вияв вищого рівня поточного стану системи, що сформу-

вався під дією інноваційних змін, відносно рівня її попереднього стану. Фактично інноваційна перевага відображає розвиток системи, підвищення її конкурентоспроможності [62, с. 89].

Загальновідомо, що існують два основних шляхи розвитку: еволюційний та радикальний (біфуркаційний), які реалізуються у формах прогресу, регресу, революцій, стагнацій, криз та рівноваги. Еволюційні інноваційні зміни можуть бути безперервними, стійкими, спрямованими на поступове покращання, біфуркаційні є миттєвими та радикальними. Останнє обумовлює відмінність між інноваційними перевагами, ризиками, складнощами нововведень та організацією роботи над ними (табл. 3.10).

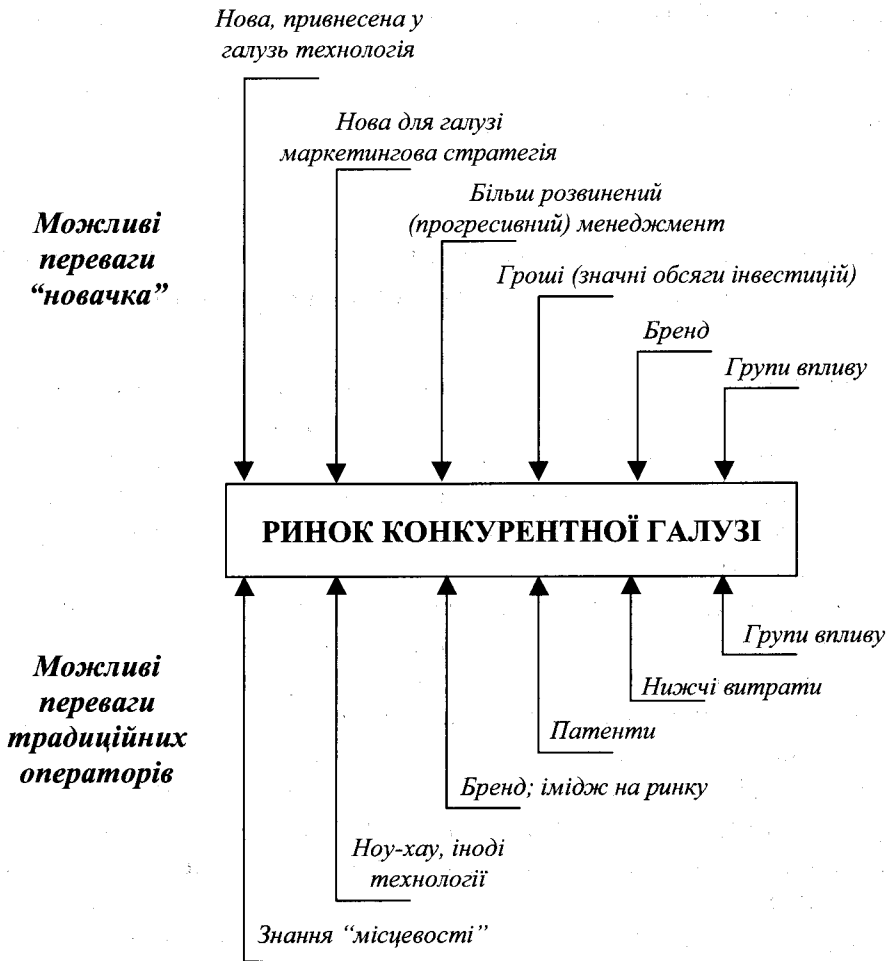


Рис. 3.9. Порівняння можливих переваг традиційних операторів та «новачків» на конкурентному ринку

Таблиця 3.10

## Порівняння радикальних та покращуючих інновацій

Характеристики	Інновації	
	Радикальні (біфукарційні)	покращуючі (еволюційні)
<b>Інноваційні переваги:</b>		
1. Ступінь новизни	дуже висока	від малої до середньої
2. Складність імітації (повторення)	від середньої до дуже високої	від малої до середньої
3. Зміна ринкових позицій	дуже велика	від слабкої до середньої
4. Короткострокові конкурентні переваги	від малих до середніх	від середніх до великих
5. Довгострокові конкурентні переваги	дуже великі	від малих до середніх
<b>Ризики та складності:</b>		
Провал на стадії проектування	дуже ймовірний	малоймовірний
Провал на ринку	дуже ймовірний	середня ймовірність
Планування бюджету проекту	ускладнено	легко здійснюється
Планування проекту за часом	ускладнено	легко здійснюється
5. Опір інновації	дуже сильний	помірний
<b>Організація роботи:</b>		
1. Тип керівника інноваційного проекту	першопроходець (піонер)	фахівець-практик
2. Куратор проекту	вищий керівник фірми	призначена особа
3. Найкраща форма дослідницького колективу	група з сильним лідером	демократично керована група

Нині визначення того, хто буде домінувати у галузі, пов'язано з постійним удосконаленням продукту. При цьому компанія з коротшим виробничим циклом, тобто така, що швидше впровадить успішні інновації, отримує перевагу над своїми конкурентами.

Оскільки успішне втілення комплексної стратегії компанії у сучасних умовах господарювання потребує тісних зв'язків між виробництвом і науково-дослідними розробками [77; 118], то про те, що інноваційна перевага надала певні конкурентні переваги, може свідчити лише узагальнена оцінка порівняння підприємств-конкурентів та результатів їх стратегічних дій на ринку до і після інноваційних змін.

Згідно з М. Портером, найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентні переваги, є: 1) нові технології; 2) нові або змінені запи-

ти покупців; 3) поява нового галузевого сегмента; 4) зміна вартості або наявності компонентів виробництва; 5) зміна урядового регулювання [50]. Л. Бері висуває набір факторів, що можуть допомогти у досягненні конкурентних переваг за допомогою технологій [121, с. 147 – 155]. Такий набір містить необхідність: 1) прийняття цілісного підходу; 2) автоматизації ефективних систем; 3) вирішення виключно істинних проблем; 4) пропозиції більшого, а не меншого контролю; 5) оптимізації основних технологій; 6) об'єднання високих технологій з особистісним підходом до людей.

Таким чином інноваційні переваги стимулюють виникнення в організації нового мислення. Частково це відбувається тому, що поточний стан (*status quo*) організації висвітлюється зовсім по-іншому. Останнє спонукає менеджерів до творчої праці, що набуває перманентного характеру і зумовлює виникнення все нових і нових інноваційних альтернатив, результатом яких стає поява нових продуктів “проривного” характеру, нових способів ведення бізнесу, нових концепцій суспільно-економічного розвитку, впровадження яких спрямоване на підвищення ефективності економічної діяльності та покращання загального рівня життя.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Показники, що використовують під час оцінювання стану системи (цілей бізнесу та їх досяжності) внаслідок інноваційних змін.
2. Якщо інновації виступають як фактор впливу на зміну стану системи, то як вимірюється величина інноваційного впливу?
3. На які фактори виробництва впливають інноваційні зміни?
4. Сутність часо- та ресурсоощадних інновацій.
5. Сутність три факторної виробничої функції.
6. Визначення розміру впливу інноваційних змін на фактори виробництва: капітал, працю, час.
7. Об'єкти інноваційних змін у ресторанному господарстві.
8. Кількісні показники привабливості інноваційного товару (послуги).
9. Розрахунок впливу товарних інновацій на обсяг продажів.
10. Використання матриць для оцінювання товарних інновацій.
11. Використання матриць для оцінювання процесових інновацій.
12. Оцінювання інновацій засобів праці.
13. Суть взаємозв'язку між товарними, процесовими інноваціями



та інноваціями засобів праці.

14. Прогноз величини переваги від товарної інновації за привабливістю для споживачів.

15. Система загальноприйнятих оціночних показників ефективності інновацій.

16. Склад показників, що характеризують народногосподарську ефективність інновацій.

17. Склад показників, що характеризують регіональну ефективність інновацій.

18. Склад показників, що характеризують підприємницьку ефективність інновацій.

19. Значення методів структурно-морфологічного аналізу, аналізу публікацій, термінологічного та лексичного аналізу, для встановлення інноваційної активності.

20. Визначення економічної ефективності інновацій спрощеним методом.

21. Суть інноваційної переваги.

22. Особливості еволюційних та радикальних інновацій.

23. Типові причини новацій за Майклом Портером.

24. Фактори, які допомагають у досягненні конкурентних переваг за допомогою технологій.

## Розділ 4.

# УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

### 4.1. Інноваційна політика в різних країнах світу

Наукова діяльність традиційно вважається сферою активної державної політики, тому що НТП є основним джерелом економічного зростання. Держава формує цілі і принципи своєї політики та власні пріоритети в науковій та інноваційній сфері.

Метою наукової та інноваційної політики провідних країн світу, як правило, є збільшення внеску досягнень науки і техніки в розвиток економіки країни, забезпечення прогресивних перетворень у сфері матеріального виробництва, підвищення конкурентоспроможності національного продукту на світовому ринку, зміцнення безпеки і обороноздатності країни, поліпшення економічної ситуації, збереження і розвиток наукових шкіл.

До **основних принципів** державної політики в науковій та інноваційній діяльності належать:

- свобода наукової і науково-технічної творчості;
- правова охорона інтелектуальної власності;
- інтеграція наукової, науково-технічної діяльності і освіти;
- підтримка конкуренції у сфері науки і техніки;
- концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках наукового розвитку;
- стимулювання ділової активності в науковій, науково-технічній та інноваційній діяльності;
- розвиток міжнародного наукового співробітництва.

У провідних країнах світу є певні особливості в реалізації цих принципів, тому можна виділити кілька стратегій у науковій інноваційній діяльності.

За рівнем і формами підтримки цієї діяльності у світовій практиці виділяють державні стратегії активного втручання, децентралізованого регулювання і змішані.

Суть **стратегії активного втручання** полягає у визнанні державою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності як головної складової економічного зростання національного господарства. Японія, яка використовує цю стратегію, одержала назву острівний концерн. Це можна пояснити, по-перше, тісними зв'язками між державним управлінням і товаровиробниками, які виступають одним фронтом на міжнародній арені; по-друге, держава в цьому випадку виконує не тільки орієнтуючі функції, але й бере на себе активну функцію в організації і фінансуванні багатьох важливих наукових програм та проектів, здійснення яких вносить найбільш вагомий внесок у розвиток національної економіки.

Стратегії активного втручання поряд з повномасштабною підтримкою вищої школи і значними пільгами комерційним організаціям, що проводять власну НДР, дотримуються також Франція, Нідерланди та інші країни.

**Стратегія децентралізованого регулювання** – це більш складний механізм участі держави в науковій та інноваційній діяльності. Держава в цій стратегії відіграє важливу роль, але відсутні директивні зв'язки. Вплив держави на наукову та інноваційну діяльність здійснюється за такими основними напрямками:

- держава виступає як **чинник пропозиції науково-технічних зв'язків**;
- держава створює інфраструктуру інноваційної діяльності;
- держава створює умови, що сприяють підвищенню інноваційної активності всіх учасників інноваційної сфери, тобто виділяє державні ресурси для формування початкового попиту на нововведення, які набувають широкого розповсюдження в господарчій практиці;
- для цієї стратегії характерні також податкові пільги й інші стимулятори інноваційної активності.

Цієї стратегії дотримуються США, Великобританія та інші країни. На відміну від стратегії активного втручання, при якій провідна роль у виборі пріоритетів науково-технічного розвитку належить державі, в стратегії децентралізованого регулювання на перше місце виходять організації й інші суб'єкти господарювання, а роль держави – створити їм необхідні правові, економічні та інші умови.

**Змішана стратегія** використовується в країнах, де в економіці значну частину становить державний сектор, і держава зацікавлена в підтриманні високого експортного потенціалу галузей цього сектора. Щодо

державних організацій, то держава використовує стратегію активного втручання, щодо інших – стратегію децентралізованого регулювання. Це характерно для Швеції. На сучасному етапі розвитку інноваційна стратегія країн СНД теж може бути віднесена до змішаної.

Регулювання інноваційної діяльності в Україні здійснюється відповідними нормативно-правовими документами (див. Додаток Д).

## **4.2. Концепція національної інноваційної продуктивності**

Усвідомлення того, що інноваційна діяльність є важливим критерієм ефективності загальнонаціональної політики з'явилося на початку 90-х рр. ХХ ст. і пов'язане воно з розповсюдженням концепції національної інноваційної продуктивності (НІП). Концепція НІП була розроблена за трьома основними напрямками:

- ендогенна теорія зростання П. Ромера, що базується на ідеях [143];
- теорія конкурентної переваги М. Портера, що базується на кластерах [48, с. 162 – 262];
- концепція національних інноваційних систем Р. Нельсона [138].

Кожен із цих напрямів з огляду на свої перспективи виокремлює у національному діловому середовищі чинники, які найбільш чітко визначають інноваційні потоки. Так, у моделі зростання П. Ромера на ступінь інноваційності національної економіки впливає два чинники: запас знань, накопичених економікою у минулому, та рівень зусиль у науково-дослідній діяльності, що спрямовані на напрацювання ідей.

У теорії національних конкурентних переваг М. Портера акцент зроблено на мікроекономічну підтримку інновацій через утворення специфічних для кожної країни кластерів. Зв'язок між кластерами та інноваціями залежить від взаємовідносин між попитом і пропозицією, наявністю споріднених та підтримуючих галузей, стратегічного контексту господарюючих суб'єктів та суперництва між ними. При цьому кластери впливають на конкурентне протистояння: «...по-перше, шляхом підвищення продуктивності галузей та фірм, що входять до них; по-друге, за допомогою підвищення здатності до інновацій і, таким чином, до підвищення продуктивності; і, по-третє, через стимулювання нових бізнесів, що підтримують інновації та розширюють кордони кластера» [11, с. 221].

Отже, напрям НІП, який запропонував М. Портер, висуває на перший план положення про залежність рівня інновацій і від наявності або

надлишку знань, і від природи технологічного взаємозв'язку між спорідненими секторами економіки.

У концепції національних інноваційних систем Р. Нельсона виділяє роль: загальнонаціональної економіко-політичної ситуації, у тому числі через інтелектуальну власність; сектора освіти; поведінки інститутів, що впливають на інноваційний процес, але діяльність яких важко порівняти у міжнародному контексті.

Сьогодні, не дивлячись на певні відмінності у положеннях зазначених вище напрямів НІП, можна говорити про їх об'єднання на основі розвитку інформаційного суспільства. Таким чином на сучасному етапі міждержавні відмінності у НІП можна пояснити не стільки відмінністю країн з позицій економічної географії, ставлення до інноваційної політики, у тому числі й до освіти, а і ступенем розвитку та розповсюдження інформаційних технологій і отриманням завдяки цьому нових прогресивних ідей, численністю творчих груп, що займаються розробкою та комерціалізацією цих ідей. Отже, світ усвідомив перспективність, по-перше, інформатизації, по-друге, «...використання інновацій через створення в країні, регіоні, місті, компанії системи творчої розробки та подальшої комерціалізації нових ідей з метою досягнення стійкого зростання» [92, с. 41]. Тому нині, як ніколи, є слушною думка П. Самюельсона та В. Нордгауза про те, що «одним із ключових завдань економічного розвитку є виховання підприємницького духу. Країна не може процвітати без групи власників чи менеджерів, які мають бажання ризикувати, відкривати нові заводи, освоювати нові технології, ... імпортувати нові підходи ведення справи» [90, с. 489].

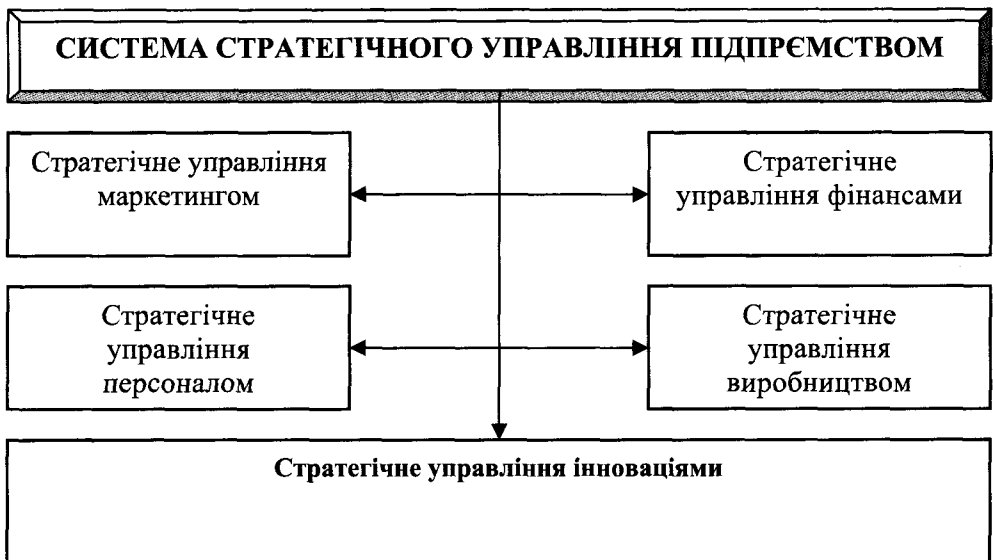
Зважаючи на вищезазначене постає завдання формувати та розвивати гуманітарний капітал, як ініціатора інноваційної переорієнтації економіки. У зв'язку з цим, на думку українських науковців та урядовців, пріоритетного стратегічного значення набувають інвестиції в людину, її творчий, науковий, інтелектуальний та інноваційний потенціал [18, с. 268]. Крім того, наявність в країні, що розвивається, гуманітарного капіталу високого рівня виключає необхідність очікування вигод від запровадження технологій передових країн, оскільки перетворює її у повноцінного партнера, а у деяких сферах і лідера на ринку розробки та комерціалізації інноваційних ідей. Таким чином країна переходить від потенційних до реальних переваг. При цьому бажання України, як будь-якої іншої країни, що перебуває у стані трансформації, отримати та утримувати ці переваги може бути здійснене лише за умов розвитку інтенсивної, економічно-

самодостатньої та економічно-продукуючої соціальної системи та переходу до сучасних типів інноваційної та соціально-інноваційної політик, що передбачає фокусування на постійному моніторингу змін у світі та заміну принципу державного патронату на принцип соціального інвестування.

Гуманітарний капітал відіграє важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень як на макро-, так і на мікрорівні, оскільки саме людина (в особі підприємця чи іншого керівника або працівника організації), як одиниця цього капіталу, виконує господарські завдання і вибирає, як їй діяти на ринку. У той самий час, як свідчить практика, індивід, що приймає управлінські рішення має бути добре озброєним науковим інструментарієм та знаннями, бо саме від ступеня такого озброєння залежить вартість гуманітарного капіталу та успіх виживання на ринку в умовах конкуренції, вибір правильного шляху інноваційної активності. Одним із основних інструментів, який дозволяє управлінцю вирішувати такі завдання у сучасних умовах господарювання, є інноваційна стратегія.

### **4.3. Сутність та різновиди стратегічного управління інноваціями на підприємствах**

Стратегічне управління інноваціями є однією з підсистем системи стратегічного управління підприємством (рис. 4.1).



**Рис. 4.1.** Система стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління організацією спрямоване на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності організації за рахунок інноваційного розвитку, стійкості конкурентних позицій на ринку та довготривалого успіху організації.

**Інноваційний розвиток** – це процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльності та пов'язаний з формуванням нових ринків збуту [22, с. 23].

Управління інноваційною діяльністю, що сприяє інноваційному розвитку підприємства, орієнтоване на досягнення визначених цілей в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших господарюючих суб'єктів можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються) (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Цілі інноваційної діяльності організації [9, с. 45]

В сучасних умовах інноваційну діяльність необхідно розглядати як один з основних засобів адаптації організації до постійних змін у зовніш-

ньому середовищі. Організація, яка стала на інноваційний шлях розвитку, повинна функціонувати згідно з такими принципами [21, с. 23–24]:

а) *адаптивності* – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку;

б) *динамічності* – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, працівників);

в) *самоорганізації* – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством та зовнішнім середовищем;

г) *саморегуляції* – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

д) *саморозвитку* – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності [21, с. 23-24].

Необхідно розрізнити поняття інноваційної стратегії та стратегії інноваційного розвитку.

**Інноваційна стратегія** – це один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім, для даної організації [38, с. 159]. Вона є однією із складових економічної стратегії, її можна розглядати як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики їх реалізації. Щодо внутрішнього середовища організації, інноваційні стратегії можна поділити на чотири групи (рис. 4.3).

Сьогодні можна виділити багато стратегічних альтернатив, які безпосередньо пов'язані з інноваціями та інноваційною діяльністю. Інноваційні стратегії умовно можна поділити та об'єднати в основні групи стратегій, обумовлених менеджерською повединоюа щодо інновацій; формуванням інновацій; організацією інноваційної діяльності на підприємстві; інноваційною орієнтацією підприємства (табл. 4.1).



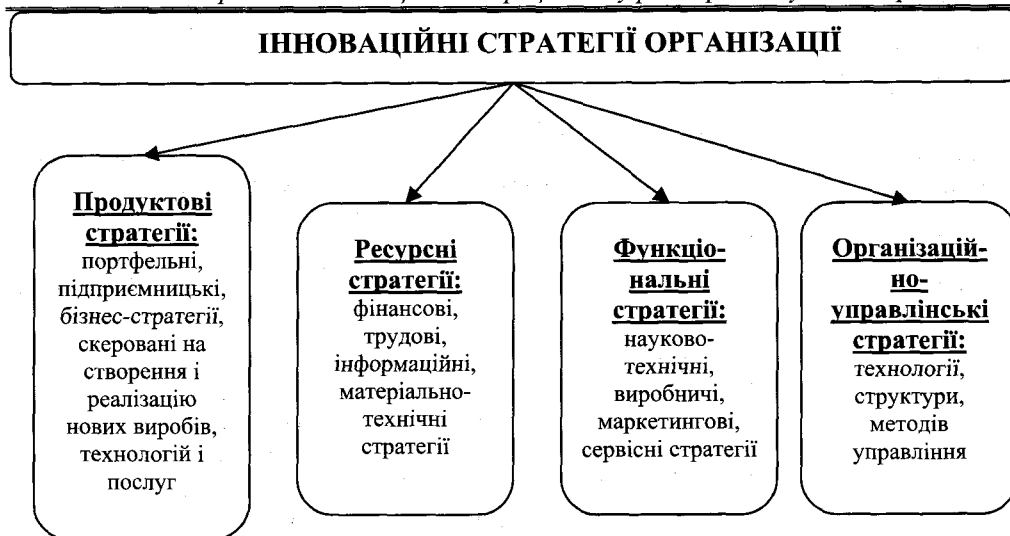


Рис. 4.3. Інноваційні стратегії організації [28, с. 262]

Таблиця 4.1

### Модифікації інноваційної стратегії

Назва стратегії	Зміст
<i>Стратегії, в основу яких покладено менеджерську поведінку відносно інновацій</i>	
Традиційна	Підвищення якості наявних товарів на наявній технологічній базі
Опортуністична	Орієнтація на лідера ринку
Імітаційна	Закупка ліцензій з мінімальними витратами на власні НДДКР; копіювання основних споживчих властивостей нововведень
Оборонна або захисна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування. Основна мета – оптимізація співвідношення «витрати – результати» в інноваційних процесах
Поглиналина	Купівля нововведень
Наступальна	Високий рівень інноваційного процесу, захоплення лідируючих позицій на ринку
Авангардна	Націленість на збереження гарної репутації за наявності сильних (переважно лідируючих) ринкових і технологічних позицій
Упереджуючого маневру	Здійснення нових для регіону або певної сфери бізнесу стратегічних дій (впровадження нових заходів), що, зважаючи на новизну, створюють складні для копіювання або нейтралізації активи чи компетенції

Назва стратегії	Зміст
<i>Стратегії формування інновацій</i>	
З наміром (попередньо окреслена)	Має на меті досягнення конкретних цілей. Передбачає попереднє обмірковування інноваційних ідей та зазвичай контролює процес їх розробки й подальшої реалізації від початку до кінця
Спонтанна («emergent strategy»)	Не передбачає яких-небудь заздалегідь сформованих і осмислених моделей чи плану дій на ринку. Зорієнтована на спонтанні інноваційні розробки
<i>Стратегії організації інноваційної діяльності на підприємствах</i>	
«Кишені»	Автономні дослідження, що можуть мати будь-яке інноваційне спрямування проводяться у так званому «skunkworks» (кабінеті скунса), що практично унеможливує бюрократичну тяганину при розробці та практичній перевірці інноваційного зразка
Спонтанного, але імпліцитного консенсусу	Підтримка деякими операційними співробітниками компанії певного одиначного рішення, що створює прецедент на ринку (при цьому рішення може бути як в цілому спонтанним, так і продуманим, але таким, що спонтанно реалізується)
Паралельних розробок	Інноваційними розробками займаються відразу декілька команд. Передбачає зростання ймовірності успіху та зменшення часу, що відводиться на дослідження. Особливість управління конкуруючими проектами – складність реінтеграції членів команд, які «програли» (можливі напрями реінтеграції: нові програми; приєднання до команди переможців)
Підприємницька	Орієнтація на ідеї лідера підприємницького типу. Основна теза: найбільш комфортні умови для розробки інновацій та нових стратегій «...існують в одній окремо взятій добре інформованій і добре г'ямущій голові» [171, с. 435]. Передбачає безпосередній контроль керівником
Парасолькова	Керівник здійснює частковий контроль за діями інших членів компанії, що займаються інноваційною діяльністю, або визначає межі їх дій, не обмежуючи свободи маневру
<i>Стратегії, в основу яких покладено певну інноваційну орієнтацію підприємства</i>	
Товарних ліній	Орієнтація на кращі інноваційні проекти та об'єднання менш доходних. Передбачає розгляд різних нових товарних пропозицій з швидким тестуванням на ринку, розробку системи контролю для виявлення втрат від впровадження інновацій
Великих системних інвестицій	Орієнтація на впровадження новинок заради зниження витрат у довгостроковому періоді та надійності. Передбачає довгострокові прогнози розвитку ринку й одночасний запуск кількох інноваційних програм із їх подальшим тестуванням
Розгалуженої збутової системи	Орієнтація на реалізацію розроблених компанією технічних рішень у продуктах її клієнтів. Передбачає створення груп, що працюють у тісній взаємодії з ринком. Відмінна особливість – здатність підприємства до швидкого розширення групи, яка здійснює відбір технологій

Назва стратегії	Зміст
Встановлення точних технічних і цінових параметрів	Орієнтація на оптимальне задоволення вимог ринку та зниження ризиків. Передбачає детальне опрацювання технології виробництва, намагаючись із самого початку знизити собівартість одиниці продукції. Відмінна особливість – підприємство, що керується цією стратегією, не поспішає першим представити ринку нові технології
Конвергенції (звуження)	Орієнтація на зменшення змін, у тому числі й інноваційних з метою зменшення ризику діяльності на ринку. Передбачає фокусування
Дивергенції (розширення)	Орієнтація на інновації відповідно до змін, що відбуваються з-зовні. Передбачає постійне проведення моніторингу ринкових сигналів та організацію НДР, спрямованих на створення інновацій, що задовольняють потреби підприємства

На відміну від інноваційної стратегії, яка враховує основні базисні процеси в організації (виробництво, маркетинг, управління), стратегія інноваційного розвитку організації спрямована на впровадження нових технологій та видів продукції, послуг. Вона базується на використанні таких інновацій:

- *продуктові інновації* – використання нової сировини та напівфабрикатів, впровадження нових товарів (продукції);
- *процесові інновації* – нові методи і способи організації виробництва, нові технології виробництва та обслуговування.

**Стратегія інноваційного розвитку підприємства** – це довгостроковий курс розвитку на базі застосування нових технологій, нових способів організації виробництва, реалізації нових або модифікованих товарів (продукції) з урахуванням загальноекономічних перспектив, наявності ресурсів і векторів зміни зовнішнього середовища.

Враховуючи вищезазначене, а також відмінність характеру інноваційних змін, які може собі дозволити організація, стратегії інноваційного розвитку можна поділити на революційні (стрибокподібні) та еволюційні (покрокові) (рис. 4.4).

Еволюційні інноваційні зміни є безперервними, стійкими, стабільними без стрибків та розривів, спрямованими на поступове покращання, біфуркаційні (революційні) – миттєві та радикальні. Між революційними та еволюційними стратегіями інноваційного розвитку існують відмінності, які обумовлені відмінностями між радикальними (революційними) та покращуючими (еволюційними) інноваціями (табл. 4.2).



Рис. 4.4. Революційні та еволюційні стратегії інноваційного розвитку організації

Таблиця 4.2

Порівняння радикальних (революційних) та покращуючих (еволюційних) інновацій [ 62]

Характеристики	Інновації	
	радикальні (революційні)	покращуючі (еволюційні)
<i>Інноваційні переваги:</i>		
1. Ступінь новизни	Дуже висока	Від малої до середньої
2. Складність імітації (повторення)	Від середньої до дуже високої	Від малої до середньої
3. Зміна ринкових позицій	Дуже велика	Від слабкої до середньої
4. Короткострокові конкурентні переваги	Від малих до середніх	Від середніх до великих
5. Довгострокові конкурентні переваги	Дуже великі	Від малих до середніх
<i>Ризики та складності:</i>		
1. Провал на стадії проектування	Дуже ймовірний	Малоймовірний
2. Провал на ринку	Дуже ймовірний	Середня ймовірність
3. Планування бюджету проекту	Ускладнено	Легко здійснюється
4. Планування проекту за часом	Ускладнено	Легко здійснюється
5. Опір інновації	Дуже сильний	Помірний

В таблиці 4.3 з урахуванням групи та виду інноваційної стратегії розвитку підприємств подано їх коротку характеристику.

Таблиця 4.3

**Модифікації інноваційних стратегій розвитку організації [10]**

Група стратегій	Наступальні стратегії	Оборонні стратегії	Комбіновані стратегії
Види стратегій	- Активна (стратегія лідерства) - Помірна (прямування за лідером)	- Залежна - Залишкова - Пасивна - Стагнаційна	- Традиційна - Опортуністична - Захисна - Проміжна
Мета та напрям дії	Посилення конкурентних переваг на ринку, отримання високих прибутків за рахунок високого рівня інноваційного процесу, захоплення лідируючих позицій на ринку	Оптимізація співвідношення «витрати - результати» в інноваційних процесах	Адаптація до вимог ринкового середовища, освоєння передових технологій та забезпечення конкурентоспроможності продукції, підвищення якості наявних товарів на наявній технологічній базі
Вид інновацій	Базисні інновації продукту і процесу його виробництва	Модифікаційні інновації продукту і/або процесу його виробництва	
Умови застосування в організації	Наявність потужного потенціалу, високий рівень науково-технічного розвитку	Відсутність жорсткої конкуренції, невеликі витрати на НДДКР	Активна маркетингова діяльність
Результат	Суттєве підвищення соціально-економічної ефективності	Забезпечення мінімальної рентабельності	Забезпечення рентабельності на середньому рівні

Крім наведених у таблицях 4.1 і 4.3 видів стратегій, можна також розглянути ті, які стосуються взаємовідносин споживачів і виробників. У сучасних умовах господарювання ринкові цілі виробників у багатьох випадках спрямовані на створення зовсім нової форми або різновидності цінності для споживачів. Тому слушним є поділ інноваційної стратегії на підставі підходів виробників до задоволення споживчих потреб, який запропонували Л. Фаей і Р. Ренделл [108]:

- 1) стратегія виявлення і задоволення прихованих потреб;
- 2) стратегія нового рішення старого запиту;
- 3) стратегія повного перетворення.

Водночас, як справедливо зазначив А. Юданов, неусвідомлені споживачами потреби – це одна з найважливіших сфер діяльності фірм-експлерентів [118], а отже саме її розробка надає найбільше як інноваційних, так і конкурентних переваг суб'єктам господарювання.

Все вищезазначене свідчить про доцільність і необхідність, з огляду на інноваційний контекст в управлінні, проводити постійний моніторинг потреб споживчого ринку. Для цього суб'єктами господарювання можуть використовувати матрицю (рис. 4.5), в якій розвинені відповідні ідеї Г. Хемела та К. Прахалада [126], а також аналітичну модель схильності споживачів до покупки нового товару, описану Г. Лілієном та Ф. Котлером [133], яку можна поділити на моделі двох категорій: модель первинної покупки, що прогнозує кількість покупок нового товару, які здійснюються вперше за певний період часу; модель повторної покупки, що визначає відсоток споживачів, які здійснюють повторну покупку, відносно всієї кількості споживачів, які одного разу купили новий товар.

<b>ПОТРЕБИ</b>		<i>Наявні</i>	<i>удосконалення пропозиції</i>	<i>орієнтація пропозиції на потреби</i>
	<i>Потенційні</i>	<i>неусвідомлені</i>	вивчення потреб	пошук клієнтів та вивчення потреб
		<i>усвідомлені</i>	нові шанси	
			<i>старі клієнти</i>	<i>нові клієнти</i>

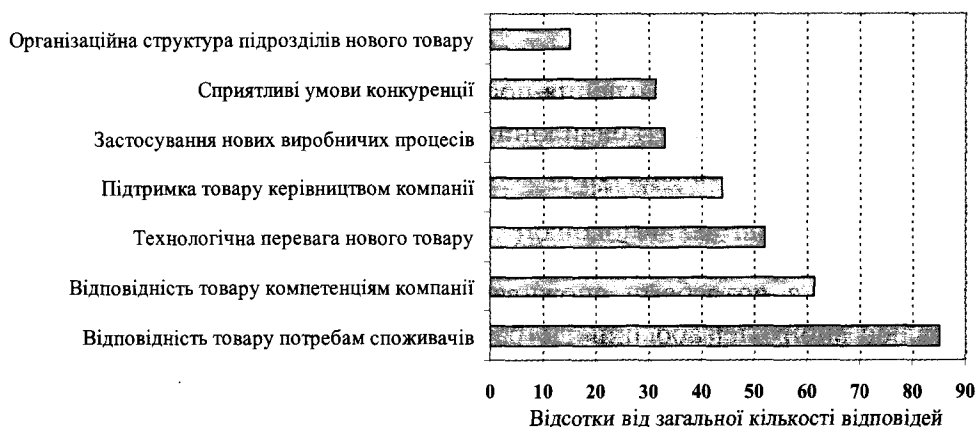
**КАТЕГОРІЯ КЛІЄНТІВ**

**Рис. 4.5. Матриця «Споживачі – Потреби»**

Думка споживачів не завжди є визначальною при оцінюванні ідей зовсім нових товарів, створення яких пов'язане з радикальними технологічними або іншими інноваціями та виникненням нових товарних категорій і напрямів економічної діяльності [135]. Оцінюючи подібні ідеї, потенційні споживачі можуть бути нездатними визначити, яким чином новий товар замінить вже наявний. Проблема полягає у тому, що споживачі можуть не розпізнати деякі корисні властивості нового товару.

Останнє дає змогу, передусім, усвідомити, що значущість різних чинників, які сприяють ринковому успіху різних інновацій, зокрема нових товарів, – не однакова (рис. 4.6). Зокрема компанії, які виробляють промислові товари, віддають першість технологічній перевазі нового товару, а розробники споживчих товарів як довгострокового, так і недовгострокового користування більш за все цінують підтримку товару керівництвом компанії.

Дослідження успішних компаній-новаторів різних сфер діяльності [140] дає змогу виявити, що всі вони мають декілька однакових характеристик, а саме:



**Рис. 4.6** *Значущість чинників, що сприяють ринковому успіху нових товарів* [139, с. 16]

- прискіпливе ставлення до своїх товарів;
- наявність довгострокового прогнозу перспектив розвитку ринку;
- звернення до практики створення «проектних робочих груп», що складаються зі спеціалістів, які спільно здійснюють певний проект, що сприяє налагодженню зв'язків між різними функціональними відділами;
- уважність до своїх споживачів;
- позиція лідера у галузі та детальне і ретельне оцінювання результатів діяльності, що задають загальний напрям проектам, які здійснюють робочі групи;
- захист власних досягнень у сфері розробки нових товарів від постійних конкурентів;
- вимогливе ставлення до кожного етапу процесу розробки товару – від його замислу до стадії виробництва;
- визнання того, що процес створення нових товарів є нескінченим.

Економісти Ч. Кім та Р. Маоборн, проаналізувавши більше, ніж 200 випадків успіху та провалу впровадження інновацій, навіть вивели у своїй праці «Визначення виграшної ділової ідеї, коли ви її побачили» [131] так званий індекс перспективних ділових ідей, що об'єднав у собі чотири основні набори економічних умов, якими повинні володіти перспективні для реалізації інновації:

- корисності для покупців (тобто наявності елемента привабливості споживачів);

- стратегічного калькулювання цін (тобто наявності такого шляху визначення ціни інновації, яка б приваблювала масового споживача);
- наявності ділової моделі (тобто розробки такої програми дій на ринку, яка б за умови досягнення поставленої мети при наявному потенціалі забезпечувала прибутковий кінцевий результат);
- здатності до визначення можливих складностей (тобто можливості виявлення причин відсутності зацікавлення інновацією у суспільства, партнерів і навіть співробітників).

Нарівні з потребами споживачів, необхідність задоволення яких обумовлює вибір тієї або іншої стратегічної альтернативи, на ринку, як правило, є конкурентне протистояння між виробниками. Тому при успішних інноваційних змінах в одного виробника інші виробники-конкуренти зазвичай роблять свій стратегічний вибір інноваційного розвитку. До спектра основних інноваційних стратегій, що розглядають сьогодні суб'єкти господарювання на ринку, належать стратегії: швидкої модифікації товару на базі старої технології; зміни технології виробництва (роботи); зміни галузі або бізнесу [36]; зміни товару в межах наявної галузі або бізнесу; зміни або розширення ринку збуту.

#### **4.4. Вибір інноваційної стратегії**

Відмінність інноваційних змін обумовлює альтернативність підходів при виборі інноваційної стратегії. Проте основу її формування все ж таки повинна складати теорія життєвого циклу продукту, потреби споживачів, ринкова позиція суб'єкта господарювання і науково-технічна політика, яку він здійснює. На практиці під час вибору зазначених стратегічних альтернатив досить зручно застосовувати матричний метод (рис. 4.7).

З метою врахування ринкової та науково-технічної позицій можна використовувати такі матриці: «Ринкова позиція – Технологічна позиція» [31, с. 32], «Споживачі – Технологія – Використання виробу» [43, с. 92]; з метою врахування життєвого циклу продукту та ринкової позиції – матриці «Частка ринку – Темпи зростання» і «Продукція – Ринок».

Кожен суб'єкт ринкових відносин має чітко орієнтуватися у багатоваріантності стратегічних напрямів інноваційних змін залежно від об'єкта, який є їх основою (рис. 4.8), а також вміти широко використовувати так звану техніку спіндоктора [52; 132; 136; 148] (англ. spin – плести, вертити).



Розділ 4. Управління інноваційними процесами у ресторанному господарстві

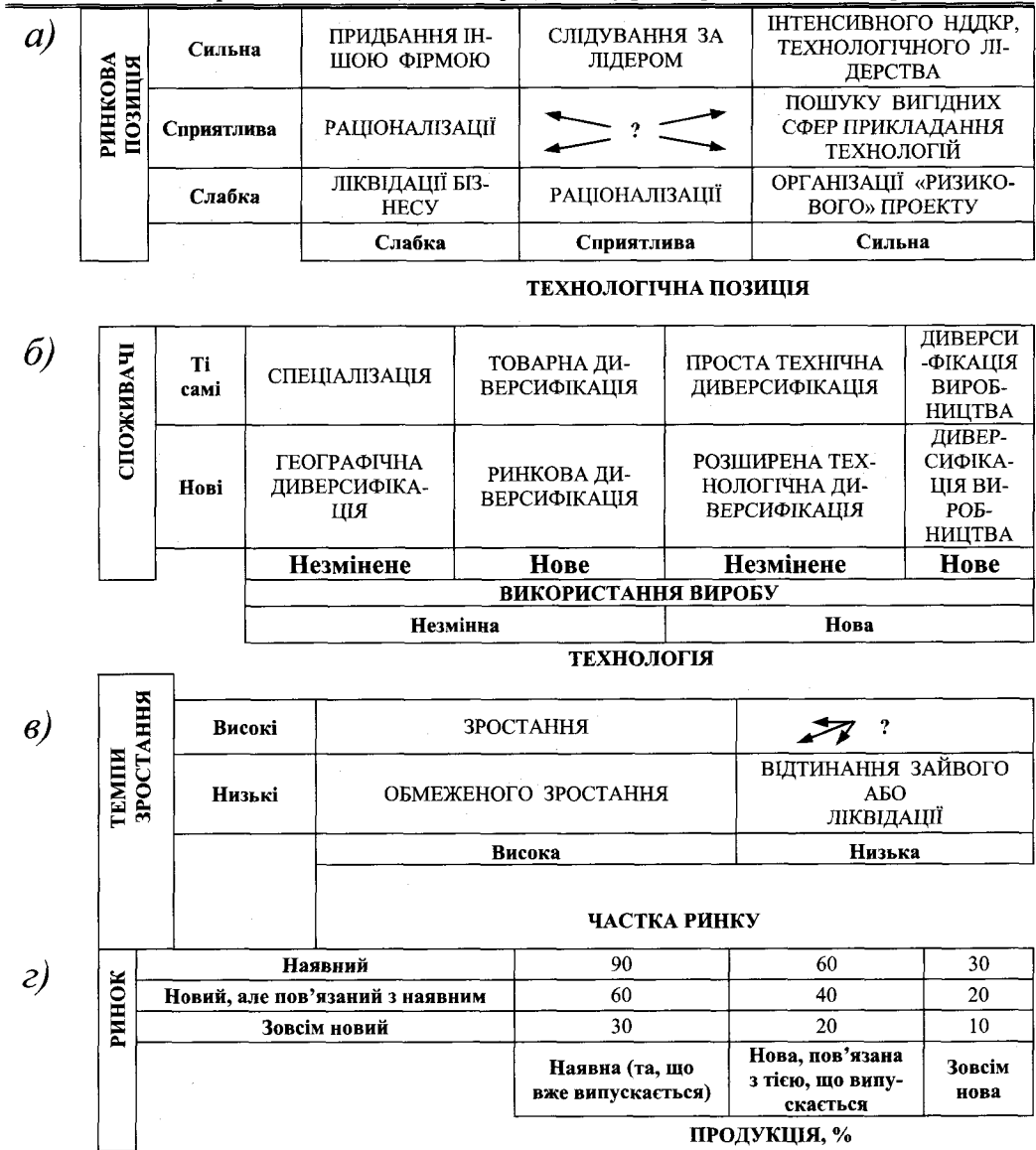
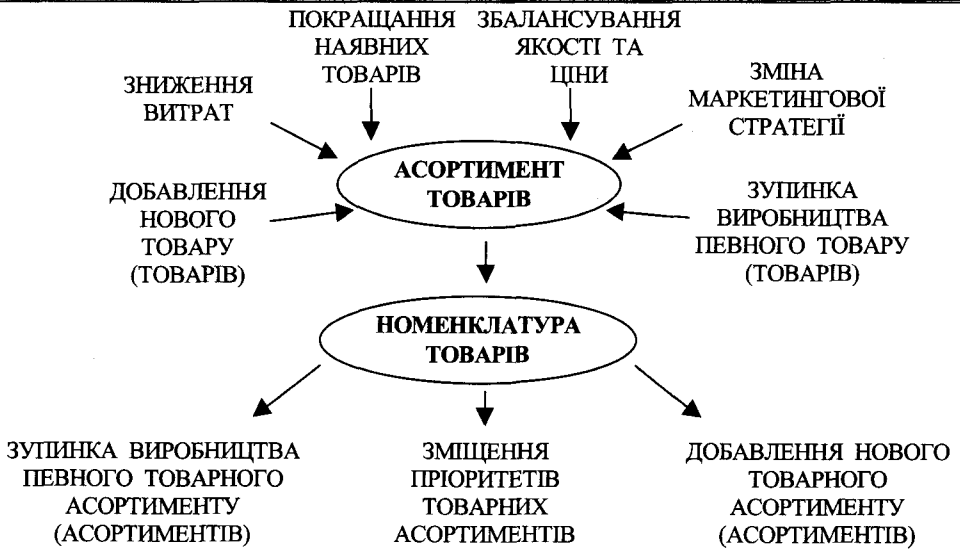


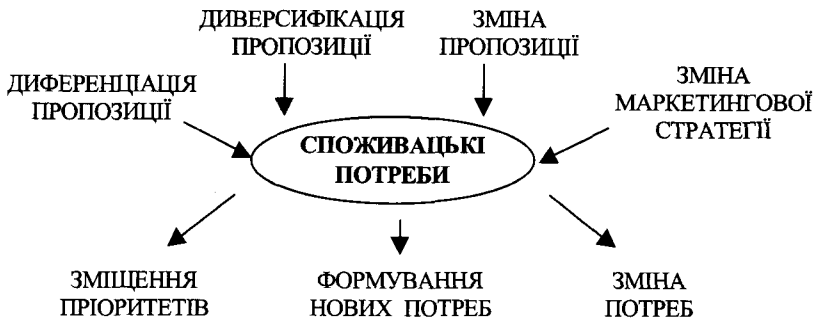
Рис. 4.7. Матриці вибору стратегічних альтернатив з точки зору інноваційного розвитку:

- «Ринкова позиція – Технологічна позиція»;
- «Споживачі – Технологія – Використання виробу»;
- «Частка ринку – Темпи зростання у галузі» (матриця БКГ);
- «Продукція – Ринок» (для підприємств, що слабо закріпилися у галузях, які швидко розвиваються – квадрант «?» у матриці БКГ)

а)



б)



в)



Рис. 4.8. Стратегічні напрями інноваційних змін: а) товару; б) споживчих потреб; в) ринку

Зокрема до-спін, що передбачає підготовку до події (у зазначеному випадку – підготовку споживчої думки до впровадження інноваційної стратегії); після-спін, який полягає у яскравому висвітленні події (результатів інноваційної стратегії); торнадо-спін, що передбачає спробу переведення суспільного інтересу в іншу сферу (відвернення уваги споживачів від інноваційних змін, наприклад, якщо вони не досить вдалі); спін контролю кризи, що полягає в управлінні подіями, які виходять з-під контролю (управління негативними процесами при розгортанні та реалізації інноваційної стратегії); спін зменшення збитків, який передбачає управління вже неконтрольованими подіями, з метою запобігання заподіянням ними подальшої шкоди (управління неочікуваними негативними наслідками від розгортання інноваційної стратегії або безпосередньо інновацій).

Додаткові сигнали щодо того, чому і як компанії повинні займатися інноваціями може дати життєвий цикл галузі. Проте цей цикл не завжди може врахувати характеристики деяких технологій. Зважаючи на зазначений недолік, дуже важливий внесок у розвиток теорії управління інноваціями зробив Д. Тіс [147], який виділив три блоки, що визначають сутність управління інноваціями: режими присвоєння; парадигму домінуючого проектування; додаткові активи. На їх основі вчений, розробив матрицю, що містить найбільш успішні варіанти управління інноваціями (рис. 4.9).

Рішення суб'єкта господарювання щодо впровадження інновації на будь-якому рівні, як правило, обумовлює певні зміни й у стратегії управління ним (табл. 4.4). Крім того, інновації вимагають, про що вже зазначалося вище, нового підходу до мислення, стимулюють еволюцію процесу управління, а отже спонукають і до інновацій самих стратегій.

Розглянемо процес інноваційних змін стратегій у ракурсі еволюції конкурентної боротьби: від цінового суперництва та активного пошуку цінових переваг товарів (у період відразу після завершення Другої світової війни), коли більшість компаній досягали економії за рахунок невисоких витрат на оплату праці й масштабів виробництва, до суперництва інновацій, коли споживачам «як навантаження» до високоякісних товарів за низькими цінами були запропоновані нові продукти та послуги. Так, якщо конкуренти першої хвилі, головним чином, були зайняті пошуком інноваційних шляхів зниження собівартості продукції і лише найбільш далекоглядні з них піклувалися про високий рівень якості, то конкуренти третьої хвилі озброїлися різноплановими інноваціями, а їх кращі представники виробили таку структуру витрат, яка дає змогу на рівних брати участь і у цій конкуренції, і суперничати в інноваціях, дизайні та технічних характеристиках товарів.

		Явно виражена логічна / технічна прийнятність	Слабка логічна / технічна прийнятність	
			ПОЗИЦІОНУВАННЯ НОВАТОРА ПОРІВНЯНО З ІМІТАТОРОМ ЗА ПОКАЗНИКОМ ДОДАТКОВИХ АКТИВІВ	
			Добре	Погане
ПОЗИЦІОНУВАННЯ НОВАТОРІВ ТА ІМІТАТОРІВ ПОРІВНЯНО З НЕЗАЛЕЖНИМИ ВЛАСНИКАМИ ДОДАТКОВИХ АКТИВІВ	Вигідне	Контракт	Контракт	Контракт
		Новатор стане переможцем	Новатор повинен стати переможцем	Переможцем буде новатор або імітатор; власник додаткових активів вигоду від цього не отримує
	Невигідне	Контракт, якщо є можливість його отримати на конкурентних умовах; якщо необхідно, слід інтегруватися	Інтеграція	Контракт (щоб обмежити негативний вплив)
		Новатор стане переможцем, проте, можливо, необхідно буде поділитися прибутком із власником активів	Новатор повинен стати переможцем	Новатор, наймовірніше, програє імітаторам і / або власникам активів

Рис. 4.9. Оптимальні стратегії укладення контрактів та інтеграції для новаторів

Таблиця 4.4

Види стратегій залежно від рівня стратегічних змін

Вид стратегії	Рівень змін			
	Галузь	Організація	Товар	Ринок / позиція на ринку
Стратегія продовження	наявна	наявна	наявний	наявний(е)
Стратегія звичайної (планової) зміни або стратегія обмеженої зміни	наявна	наявна	наявний	новий(а)
	наявна	наявна	новий	новий(а)
Стратегія радикальної зміни	наявна	нова	новий	новий(а)
Стратегія переорієнтування	нова	нова	новий	новий(а)

Отже, період, коли компаніям доводилося вибирати між конкуренцією за витратами (стратегія економії на витратах) і конкуренцією за диференціацією (стратегія диференціації) та домінувати на традиційних ринках споживчих товарів, що М. Портер охарактеризував як «загальну стратегію початку бізнесу» [49, с. 34 – 46], минув. Настав час, коли значний ряд компаній прагне посісти позиції лідерів спеціалізованих ніш, водночас пропонуючи відносно низькі ціни. Таким чином, на ринковій арені з'являються різновиди нової стратегії з орієнтацією на інновації, що як цільову установку висувають максимізацію кількісних та якісних характеристик суб'єкта господарювання [67, с. 27]. Проілюструємо перевагу конкурентів нового типу, що зорієнтовані на високу продуктивність і високий рівень диференціації над тими, хто покладається виключно на низькі ціни або вузьку спеціалізацію, в цілому (рис. 4.10 а) та з огляду на типову орієнтацію різних закладів ресторанного господарства на ринку (рис. 4.10 б). Як бачимо рухаючись від ринку масових споживчих товарів (традиційні ресторани) заклади ресторанного господарства надають перевагу ринковим нішам (елітні ресторани) та закладам з низькими витратами та високим рівнем диференціювання (заклади швидкого обслуговування та кейтерингового обслуговування).



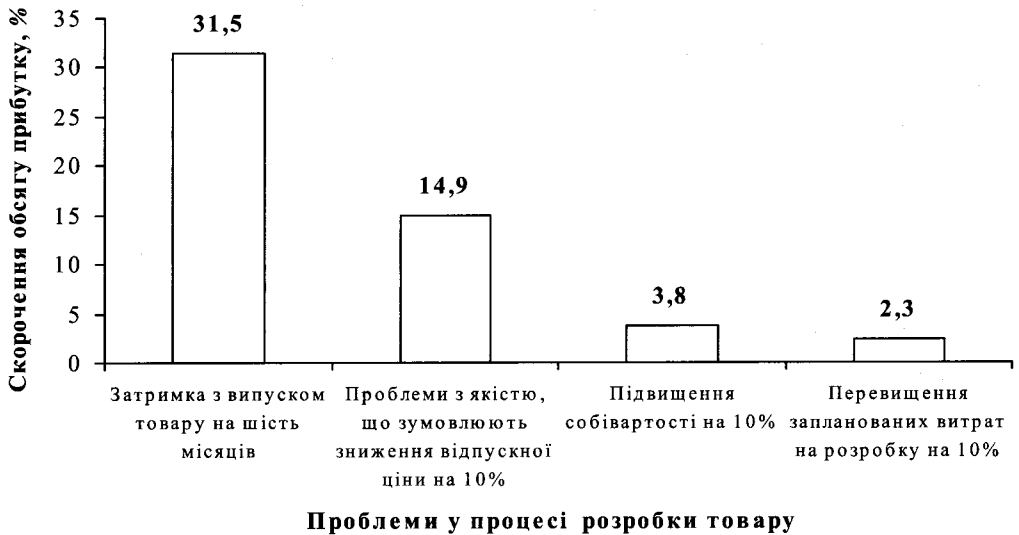
**Рис. 4.10.** Матриця «Продуктивність – Інновації»:

а) еволюція конкурентної стратегії [14, с. 266];

б) типове позиціонування різних підприємств (закладів) ресторанного господарства

Новий тип конкурентів зобов'язаний своїми досягненнями, передусім, орієнтації на швидкість. Сучасний менеджмент чітко усвідомив необхідність різкого скорочення часу розробки, виробництва та розподілу нових товарів і дійшов висновку, що швидке впровадження новинок і миттєва реакція на нові потреби ринку забезпечують суттєві конкурентні пере-

ваги. Слушність такого усвідомлення підтримують різні факти з практики ведення бізнесу та результати наукових досліджень. Так, згідно з працею Г. Рейнетсена [142], повільність у розробці інновацій негативніше впливає на компанію, ніж прорахунки, пов'язані з його ціною та якістю (рис. 4.11). Р. Лутц у книзі «7 законів Крайслер» [33] наполягає на тому, що у конкуренції майбутнього не стільки сильні будуть перемагати слабких, скільки швидкі будуть перемагати повільних.



**Рис. 4.11.** Негативний вплив різних проблем, пов'язаних з розробкою інновацій, на прибутковість суб'єктів господарювання

Представлену вище градацію інноваційних стратегій та підходи до їх вибору не можна вважати закінченою й остаточною, оскільки наука та практика управління, як і інновації, перебувають у процесі постійного розвитку. Водночас, вони дають чітке уявлення про спрямованість сучасного стратегічного менеджменту в інноваційне русло.

Інноваційний шлях розвитку закладів ресторанного господарства пов'язаний з багатьма проблемами, до яких належать [52, 90]:

- недосконалість законодавства в частині стимулювання з боку держави науково-технологічної та інноваційної діяльності;
- дуже високий рівень ризику і спричинені ним складнощі з пошуком джерел фінансування інновацій, особливо при загальному дефіциті фінансових ресурсів;

- недорозвиненість механізму комерціалізації результатів завершених науково-технічних розробок і передачі їх до сфери виробництва;
- складнощі розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва як провідника інноваційного продукту до масового виробництва;
- низький рівень кваліфікації та знань працівників закладів ресторанного господарства.

Способи вирішення цих проблем багато в чому знаходяться за межами компетенції конкретних суб'єктів господарювати (визначаються державою), однак аналіз та творче використання накопичених світовим досвідом методів аналізу, прогнозування, вибору найбільш ефективних стратегій інноваційного розвитку підприємств (закладів) ресторанного господарства має велике значення. З огляду на це основними передумовами розвитку інноваційної активності у сфері ресторанного господарства є наявність державної політики і законодавства, спрямованого на стимулювання інноваційних процесів; високий ступінь готовності споживачів до сприйняття різноматіних інновацій; інноваційне інвестування (зростання обсягів інвестицій в інноваційні зміни закладів ресторанного господарства); підвищення рівня інтелектуального розвитку працівників цієї сфери.

#### **4.5. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (закладу) ресторанного господарства**

У сучасній теорії менеджменту під час формування стратегії інноваційного розвитку підприємства часто користуються матричними методами, описаними вище.

Стратегія інноваційного розвитку має відображати особливості інноваційного шляху розвитку. Зокрема це такі особливості [22, с. 240-244]:

1. Специфіка методів ринкових досліджень, що передують розробці нововведень (новацій). Традиційні методи аналізу потреб і запитів споживачів для розробки новацій у багатьох випадках важко застосувати, тому доводиться вдаватися до специфічних методів, які важко формалізувати.

2. Збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності. Необхідно прогнозувати майбутній

розвиток подій на всіх етапах розробки новації та виведення її на ринок, що є дуже працемістким і потребує значних фінансових ресурсів, але в той же час гарантії позитивного результату немає.

3. Різке збільшення обсягів інформації, що опрацьовується, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості і загрози, що з'являються на ринку.

4. Багатоваріантний характер прогнозів, оскільки, як правило, розвиток подій може відбуватися за кількома можливими напрямками, імовірності яких різні. Необхідно враховувати альтернативний характер сценаріїв розвитку подій у майбутньому і розробляти кілька альтернативних варіантів стратегії (принаймні для найбільш імовірних варіантів).

5. Оцінка здатності підприємства сприймати інновації (аналіз інноваційного потенціалу).

6. Детальний аналіз чинників ризику й оцінка ступеня їхнього впливу. За таких умов необхідно особливо ретельно прогнозувати і кількісно оцінювати ризик інноваційної діяльності (на різних етапах) з урахуванням усіх можливих чинників ризику з метою розробки комплексу заходів, спрямованих на зниження, компенсацію чи запобігання можливих негативних наслідків.

7. Ретельний добір методів і джерел фінансування інновацій, включаючи детальний аналіз альтернативних варіантів. Стратегія інноваційного розвитку з метою мінімізації ризику повинна передбачати етапне фінансування і можливість модифікації структури джерел інвестування у випадку зміни умов реалізації проекту, а також зміни умов фінансування.

8. Тісне узгодження цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення. Стратегія інноваційного розвитку має забезпечувати ефективний розподіл і використання ресурсів та адаптацію інноваційного процесу щодо умов, які змінюються на різних стадіях життєвого циклу нововведення.

9. Висока мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації відповідно до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

10. Необхідність оцінки стратегії за комплексом різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії).



Урахування зазначених особливостей дає змогу підвищити ефективність розробки стратегій інноваційного розвитку організації, сформувані моделі їх інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами на рівні окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності.

При формуванні стратегії інноваційного розвитку мають бути враховані такі принципи [34, с. 277]:

- у зовнішньому середовищі – максимальне використання ринкових можливостей і сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентами;
- у внутрішньому середовищі – максимальне використання внутрішніх ресурсів підприємства і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей.

Отже, формування стратегії інноваційного розвитку має передбачати такі етапи:

1. Стратегічний діагноз, що містить формування місії-орієнтації і місії-політики підприємства, у яких підкреслюється прихильність до інноваційної діяльності та формується мета інноваційного розвитку.

2. Стратегічний аналіз, який включає в себе визначення етапу життєвого циклу підприємства, аналіз його зовнішнього (інноваційний клімат) та внутрішнього (інноваційний потенціал) середовища; визначення інноваційної позиції підприємства; визначення прийнятних інноваційних змін для підприємства, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей його розвитку; вибір інновацій, які будуть впроваджуватися у діяльність підприємства.

3. Формування стратегії. На даному етапі визначають базові стратегії розвитку та їх інноваційні складові; розробляють і оцінюють альтернативні стратегії; здійснюють вибір, моделювання та обґрунтування тієї стратегії, якій надасться перевага з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, етапу його життєвого циклу та ситуації на конкурентному ринку.

4. Реалізація стратегії та контроль результатів її виконання. Містить розробку інноваційного проекту (перелік стратегічних змін та заходів їх здійснення) і плану реалізації проекту; організацію стратегічного контролю процесу реалізації проекту; оцінку ефективності процесу реалізації та коригування проекту, стратегій, цілей.

Запропонований підхід до формування стратегії розвитку закладу ресторанного господарства (рис.4.12) базується на твердженні, що підприємство (заклад) незалежно від типу ринкової структури, в умовах якої воно (він) діє та розвивається, має безперервно прагнути до інноваційних змін, які б у стратегічній перспективі постійно покращували його теперішній стан.

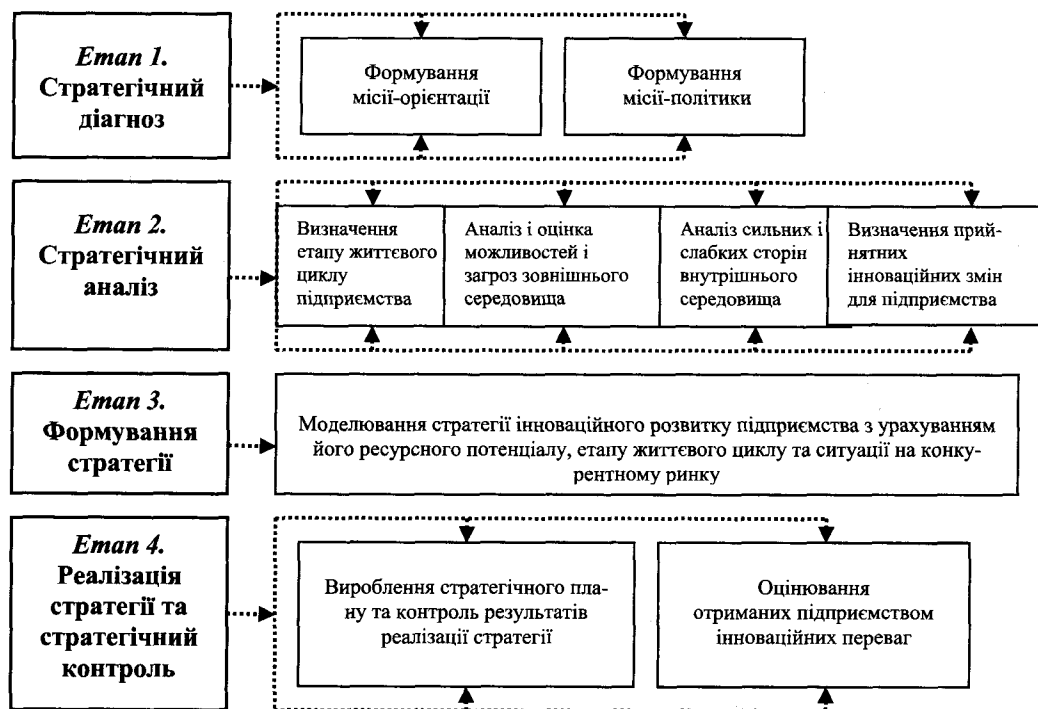


Рис. 4.12. Визначення етапів розроблення стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства

Навіть підприємства (заклади) ресторанного господарства, що займаються організацією харчування за місцем навчання або роботи і зазвичай діють в умовах подібних до монополії, мають також постійно вдаватися до інноваційних змін. Тобто жодне підприємство (заклад) не може працювати зі стратегіями завжди досконало продуманими. Це означало б небажання навчатися та відмову від майбутніх інновацій.

Нині відомі різні наукові підходи до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. За результатами аналізу цих підходів можна зробити такі висновки. По-перше, немає жодного підходу,

який би зовсім не мав недоліків, що обумовлює певні складності, неточності і неадекватності в ході реалізації процесу формування стратегії на практиці. По-друге, менеджерам-практикам варто комбінувати елементи різних підходів з урахуванням галузевих та організаційних особливостей, ринкової ситуації та життєвого циклу їх підприємств з метою якомога більшої мінімізації недоліків і зменшення ризику формування «програшної» стратегії.

#### **4.6. Організаційні структури інноваційного менеджменту**

У ринкових умовах господарювання Україна змушена вирішувати завдання щодо збереження науково-технічного потенціалу, збереження і формування нової інфраструктури наукової й інноваційної діяльності.

На сучасному етапі науковою, виробничою, підприємницькою громадськістю формуються союзи, асоціації, фонди й інші структури у сфері інноваційної діяльності. Для стимулювання промислового виробництва й інвестицій створюються фінансово-промислові групи.

Важливою умовою створення фінансово-промислових груп є дотримання антимонопольного законодавства у сферах, що визначають науковий, виробничий, оборонний та експортний потенціал країни, а також відповідність їх діяльності пріоритетним напрямам державної промислової політики.

Важливе значення мають науково-технічні організації, які частково підтримує держава, а частково виконують НДР на комерційній основі. Їх можна поділити на 5 груп:

- інститути – організації, що спеціалізуються на фундаментальних дослідженнях і відповідальні за розвиток у певній галузі науки;
- науково-дослідні інститути, що спеціалізуються на прикладних дослідженнях і відповідальні за науково-технічний рівень у певній галузі виробництва або науково-технічному напрямі;
- проектні, конструкторські, технологічні організації;
- інститути техніко-економічних досліджень у певній галузі;
- інститути науково-технічної інформації й інші організації, зайняті розповсюдженням нововведень.

Заслугує на увагу запропонована С.Д.Ільєнковою [19] класифікація наукових організацій за секторами науки і типами організацій,

об'єднаних за характером і спеціалізацією виконуваних робіт. Вона виокремлює чотири сектори наукової діяльності: державний, підприємницький, вищої освіти, приватний безприбутковий (некомерційний).

До **державного сектора** належать організації міністерств і відомств, які забезпечують управління державою і задоволення потреб суспільства в цілому; безприбуткові (некомерційні) організації, які фінансуються і контролюються урядом (за винятком тих, що належать до закладів вищої освіти), які в основному займаються дослідницькою діяльністю, що належать до суспільних і адміністративних функцій у державі.

До **підприємницького сектора** належать організації і підприємства, основна діяльність яких пов'язана з виробництвом продукції і послуг з метою продажу. Це можуть бути державні або приватні безприбуткові організації.

До **приватного безприбуткового** (некомерційного) сектора належать приватні індивідуальні організації і приватні організації, що не мають на меті одержання прибутку. До останніх належать: професійні товариства, союзи, асоціації, громадські, благодійні організації, фонди.

До **сектора вищої освіти** належать університети й інші вищі навчальні заклади (ВНЗ), незалежно від джерел фінансування чи правового статусу; науково-дослідні інститути, що перебувають під безпосереднім контролем ВНЗ або керовані ними чи асоційовані з ними.

Серед організаційних структур інноваційного менеджменту особлива роль належить невеликим фірмам, колективи яких значно мобільніше можуть сприймати і генерувати нові ідеї.

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить про значні витрати на дослідження і розробки нових товарів, виготовлених з використанням прогресивної технології. Так, наприклад, у Японії відрахування в інноваційний фонд становить 8–10% від обсягу продажу товарів.

У США, Західній Європі, Японії розповсюджена своєрідна форма підприємництва – ризиковий (венчурний) бізнес. Венчурний бізнес представлений невеликими фірмами, що спеціалізуються на дослідженнях, розробках, виробництві нової продукції. Вони можуть бути дочірніми великих фірм. Їх створюють вчені, дослідники, інженери, новатори. Як правило, свої розробки вони передають іншим фірмам: експлорентам, патієнтам, комутантам.

Створення **венчурних фірм** передбачає використання ризикового капіталу для фінансування досліджень і розробок. Венчурний капітал

створюється за рахунок вкладів великих компаній, банків, державних, страхових, пенсійних фондів у сфері з підвищеним рівнем ризику, у новий бізнес або той, що значно змінюється. Кошти надаються на тривалий термін. Інвестор бере активну участь в управлінні фірмою, що фінансує. Венчурні підприємства поділяються на власне ризиковий бізнес і внутрішні ризикові проекти великих підприємств. Останні є і в Україні. Це є невеликі підрозділи, що здійснюють розробки для виробництва нових видів наукоємкої продукції.

Фірми, які спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку, називають **експлерентами** (піонерами). Вони займаються просуванням новацій на ринок. Капіталовкладення в фірмах-експлерентах поділяють на кілька часових відрізків (найчастіше на п'ять). Кожний новий внесок здійснюється тільки в тому випадку, якщо попередній себе виправдав, тобто експлерент суттєво просунувся у створенні і комерціалізації продукту. Кожний новий внесок більший від попереднього і на більш вигідних для експлерента умовах. Перед фірмою-експлерентом, яка створила новинку, що має значний попит на ринку, постає проблема забезпечення великого обсягу виробництва. Для цього їй вигідно об'єднатися з більш великою фірмою.

На вузький сегмент ринку орієнтуються **фірми-патієнти**, які задовольняють потреби, що сформувалися під впливом моди, реклами та інших засобів. У таких фірмах вводиться посада інноваційного менеджера для того, щоб забезпечити безпеку діяльності, запобігти кризовим явищам.

У сфері великого бізнесу діють **фірми-віоленти**. Це фірми з «силовою» стратегією, вони займаються великосерійним і масовим випуском продукції для широкого кола споживачів, які пред'являють «середні запити» до якості і яких задовольняє середній рівень цін. Ці фірми, орієнтовані на максимальний випуск продукції. Як і попередні фірми вони прибуткові, в них передбачають посаду інноваційного менеджера. Вони повинні зважено вирішувати питання відносно зміни своєї політики.

**Фірми-комутанти** з'являються та діють на етапі зниження попиту на продукцію (тобто на етапі спаду циклу випуску продукції). Вони представлені середнім і малим бізнесом, є неспеціалізованими і орієнтованими на задоволення місцевих невеликих за обсягом потреб. Цінність товару або послуги цих фірм зростає за рахунок їх індивідуалізації та ексклюзивності.

#### **4.7. Джерела фінансування та оцінювання інвестиційної привабливості інноваційного розвитку ресторанного господарства**

Основною проблемою, яка сьогодні постає перед підприємствами України під час здійснення інноваційної діяльності, є проблема фінансування науково-технічних програм. В Україні основними джерелами фінансування інноваційного розвитку є: державний бюджет, власні кошти, кошти вітчизняних замовників та іноземних держав.

Оскільки метою фінансування інноваційної діяльності є необхідність збереження наукової бази та потенціалу країни, підтримання високого рівня проведення наукових досліджень, розробка та освоєння наукоємної конкурентоспроможної продукції, перше місце за значущістю серед джерел фінансування інноваційних програм має посідати держава. Тому вкрай негативним є той факт, що в Україні частка ВВП, що спрямована на фінансування науки, становить 0,5–0,6% у той час, як у розвинених країнах Європи вона становить 2–4%, а у США – 6–7% [101, с. 70]

На практиці існує певна відмінність у ставленні до інноваційної діяльності та вкладенні власних коштів в її активізацію залежно від галузевої належності суб'єктів господарювання. Так, якщо у промисловості інноваційною діяльністю займається 12,3% загальної кількості підприємств: понад 73% із них здійснюють продуктові інновації та майже 47% – процесові інновації, кожне одинадцяте підприємство придбало нові технології, а кожне третє підприємство придбало та впровадило нові засоби механізації та автоматизації виробництва, то в ресторанному господарстві України кількість закладів різних типів і класів, які займаються інноваційною діяльністю та інвестують у це власний капітал – незначна: 5,21% досліджених закладів щорічно інвестує у продуктові інновації, а 3,61% – у процесові. Аналіз спеціальних видань дозволив зробити висновок про те, що «новинки на ринку професійного ресторанного обладнання з'являються достатньо рідко» [2, с. 25]. Сьогодні у сфері ресторанного господарства головним чином відбувається удосконалення існуючих засобів праці: розширення їх функціональних можливостей, покращання дизайну та ергономічності.

Важливим джерелом фінансування НДДКР та стимулювання інновацій в Україні є іноземні інвестиції. Потреба в іноземних інвестиціях в

економіку України обумовлена трьома основними причинами: низькою інвестиційною активністю власних товаровиробників і підприємців; гострою необхідністю технічної та технологічної модернізації як самого виробництва, так і усієї ринкової і соціальної інфраструктури шляхом імпорту сучасних технологій, машин та устаткування; потребами впровадження в усі сфери господарського життя нових методів управління, менеджменту та маркетингу як іманентних атрибутів ринкової системи.

Основними перешкодами для вкладень коштів в Україну, згідно з дослідженнями аналітиків [17], іноземці називають високий рівень корупції, непряме субсидування, а також слабку законодавчу захищеність прав власності. Зважаючи на це динаміка іноземного інвестування в економіку України визначається, насамперед, такими чинниками, як внутрішня політична стабільність, характер і темпи здійснення ринкових реформ, сприятливі зовнішньоекономічні умови, стабільність економічного законодавства, гарантії недоторканості приватної власності та закордонних вкладень тощо.

Законом України «Про режим іноземного інвестування», від 19 березня 1995 р. передбачені такі види іноземних інвестицій: іноземна валюта, що визначається конвертованою Національним банком України; валюта України – при реінвестиціях в об'єкт первинного інвестування чи в будь-які інші об'єкти інвестування відповідно до законодавства України; будь-яке рухоме та нерухоме майно; акції, облигації, інші види цінних паперів, а також корпоративні права; будь-які права інтелектуальної власності, вартість яких у конвертованій валюті підтверджена законами країни інвестора та експертною оцінкою в Україні; права на здійснення господарської діяльності, включаючи права на користування надрами та використання природних ресурсів [57]. Основними формами залучення капіталу в Україну залишаються грошові внески, які становлять 61,9% від загального обсягу та внески у формі рухомого і нерухомого майна – 29,4%.

У розвиток підприємств ресторанного господарства іноземними інвесторами щороку впродовж 2002-2009 рр. вкладалося приблизно в межах 1,2 – 1,7% від загального обсягу іноземних інвестицій, вкладених в економіку України.

Кошти у розвиток сфери ресторанного господарства України інвестували 37 країн світу. Переважна більшість інвестицій вкладена у розвиток ресторанів, кафе і барів.

Обсяг інвестування у ресторанне господарство регіонів залежить від інвестиційної привабливості, що обумовлена певною сукупністю чин-

ників, які впливають на формування інвестиційного клімату як країни, так і окремого регіону в ній. Оціночними показниками цього впливу зазвичай виступають якісні характеристики, які можна поділити на дві групи: чинники позитивного (прямого) впливу (загальний обсяг виробництва підприємств регіону, чисельність населення, середня заробітна плата, ступінь розвитку банківської інфраструктури, кількість приватизованих підприємств, доходи місцевих бюджетів, реальний обсяг інвестування в економіку регіону в минулому); чинники негативного (оберненого) впливу: заборгованість по заробітній платі, кількість безробітних, кредиторська заборгованість підприємств регіону тощо), що у сумі представляють результуючу інвестиційної привабливості регіону.

На сьогодні в Україні найбільш інвестиційно привабливими є: Київ, Донецька, Дніпропетровська та Київська області (дод. Додаток Е). З точки зору інвестування у певну галузь (сферу економічної діяльності) у тому чи іншому регіоні необхідно виділяти крім чинників, що визначають інвестиційну привабливість регіону в цілому, ще й ті, які впливають на затребуваність і доцільність розвитку тієї чи іншої сфери діяльності на певній території, тобто визначити привабливість інвестування у галузь.

Найбільш важливими чинниками для розвитку сфери ресторанного господарства є [68, с. 176]: густота проживання населення в регіоні; доходи населення; обсяги роздрібного товарообороту ресторанного господарства на душу населення (тобто фактично витрати на харчування поза домом); обсяги зайнятості готелів; показник, що характеризує санаторно-курортну зону; показник, що характеризує культурно-мистецьку зону регіону; обсяги приросту товарообороту ресторанного господарства у регіоні. Останнє підтверджується тісним зв'язком цих чинників із показниками привабливості розвитку ресторанного господарства (табл. 4.5).

Можуть бути використані й інші чинники у разі наявності статистичної інформації, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток ресторанного господарства. Так, наприклад, за умови збору чи отримання відповідних даних доцільний аналіз впливу диференціації населення регіонів за доходами, витратами на харчування, обсягом потоку іноземних туристів тощо.

З огляду на переховані чинники визначають комплексний показник інвестиційної привабливості ресторанного господарства у регіональному розрізі. Для цього можна застосовувати метод стандартизації показників досліджуваних явищ та метод балів.



**Зв'язок між показниками інвестиційної привабливості  
ресторанного господарства і чинниками впливу на його розвиток <sup>1</sup>**

Чинники впливу	Показники привабливості ресторанного господарства у регіоні			
	Обсяги прямих іноземних інвестицій		Щільність розміщення мережі ресторанного господарства	
	Коефіцієнт кореляції	Характер зв'язку	Коефіцієнт кореляції	Характер зв'язку
Густота населення	0,992	практично функціональний	0,996	практично функціональний
Доходи населення	0,919	сильний	0,927	сильний
Роздрібний товарооборот ресторанного господарства на душу населення	0,863	сильний	0,849	сильний
Обсяги зайнятості готелів	0,842	сильний	0,805	сильний
Показник-характеристика санаторно-курортної зони	0,839	сильний	0,869	сильний
Показник-характеристика культурно-мистецької зони	0,692	середній	0,712	середній
Обсяги приросту товарообороту ресторанного господарства	0,810	сильний	0,788	сильний

**Примітка.** <sup>1</sup>Розраховано за допомогою MINITAB.

При застосуванні першого із зазначених методів розрахунки проводять за формулами:

$$\Delta x_{ji} = x_{ji} - \bar{x}_j, \quad (4.1)$$

$$s = \sqrt{\frac{(x_{ji} - \bar{x}_j)^2}{I}} = \sqrt{\frac{\Delta x_{ji}^2}{I}}, \quad (4.2)$$

$$X_{ji} = \frac{x_{ji}}{s}, \quad (4.3)$$

$$III \Gamma_i = \sum_{j=1}^J X_{ji}, \quad (4.4)$$

а при застосуванні другого:

$$B_{ji} = \frac{z_{ji}}{z_j^{\text{найкраще}}} \cdot B_{\max j} \quad (4.5)$$

або

$$B_{ji} = \frac{z_j^{\text{найкраще}}}{z_{ji}} \cdot B_{\max j} \quad (4.6)$$

$$ППГ_i = \sum_{j=1}^J B_{ji} \cdot k_j, \quad (4.7)$$

де  $j$  – індекс фактора,  $j = \overline{1, J}$ ;

$J$  – кількість факторів;

$i$  – індекс регіону,

$i = \overline{1, I}$ ;  $I$  – кількість регіонів (у нашому випадку  $I = 27$ );

$x_{ji}$  – величина  $j$ -го фактора  $i$ -го регіону;

$\bar{x}_j$  – середньоарифметичне значення  $j$ -го фактора по країні;

$\Delta x_{ji}$  – відхилення значення  $j$ -го фактора в розрізі  $i$ -го регіону від середнього показника по країні;

$s$  – стандартне відхилення змінної (величини фактора);

$X_{ji}$  – стандартизована реалізація змінної ( $j$ -го фактора) у  $i$ -му регіоні;

$ППГ_i$  – комплексний показник інвестиційної привабливості галузі у  $i$ -му регіоні;

$B_{ji}$  та  $B_{\max j}$  – кількість балів  $i$ -го регіону по  $j$ -му фактору та максимально встановлений бал за вплив  $j$ -го фактора відповідно;

$z_{ij}$  та  $z_j^{\text{найкраще}}$  – фактичне значення  $j$ -го фактора по  $i$ -му регіону і найкраще значення  $j$ -го фактора по всій сукупності регіонів відповідно;

$k_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го фактора.

Застосуємо обидва методи для визначення інвестиційної привабливості ресторанного господарства у різних регіонах України, використовуючи засоби Excel, та зведемо остаточні результати для порівняння (табл. 4.6). При цьому ступінь привабливості галузі у регіоні визначимо як: «ду-

же високий», якщо за методом балів ІІІГ більше або дорівнює 40 балам, а за методом стандартизації показників – 20 балам; «високий», якщо ІІІГ знаходиться у межах 15,1–39,9 та 3,5–19,9 балів відповідно; «середній» – 12,5–15,0 та 3,1–3,4 балів; «низький» – менше 12,5 та 3,1 балів відповідно.

Таблиця 4.6

**Комплексні показники та ранжування інвестиційної привабливості ресторанного господарства різних регіонів України станом на 1 січня 2003 р.**

Регіон	Метод стандартизації показників			Метод балів			Різниця між рангами	
	Показник ІІІГ, балів	Ранг регіону	Ступінь привабливості інвестування у РГ	Показник ІІІГ, балів	Ранг регіону	Ступінь привабливості інвестування у РГ	$d_i$	$d_i^2$
АР Крим	9,77	2	високий	32,59	2	високий	0	0
Вінницька	3,04	19	низький	12,01	21	низький	-2	4
Волинська	3,09	18	середній	12,56	18	середній	0	0
Дніпропетровська	5,83	4	високий	21,59	5	високий	-1	1
Донецька	6,07	3	високий	22,03	4	високий	-1	1
Житомирська	2,52	21	низький	11,08	23	низький	-2	4
Закарпатська	3,42	13	середній	13,39	15	середній	-2	4
Запорізька	3,51	10	високий	14,87	11	середній	-1	1
Івано-Франківська	3,19	16	середній	12,99	16	середній	0	0
Київська	3,46	12	високий	15,10	10	високий	2	4
Кіровоградська	2,77	24	низький	10,89	25	низький	-1	1
Луганська	2,45	26	низький	10,20	26	низький	0	0
Львівська	5,05	7	високий	19,35	7	високий	0	0
Миколаївська	3,67	9	високий	15,12	9	високий	0	0
Одеська	5,70	6	високий	20,26	6	високий	0	0
Полтавська	3,48	11	високий	13,96	12	середній	-1	1
Рівненська	3,30	15	середній	13,61	14	середній	1	1
Сумська	2,61	25	низький	10,91	24	низький	1	1
Тернопільська	3,03	20	низький	12,02	20	низький	0	0
Харківська	4,45	8	високий	16,52	8	високий	0	0
Херсонська	2,24	27	низький	9,26	27	низький	0	0
Хмельницька	2,80	23	низький	11,36	22	низький	1	1
Черкаська	2,89	22	низький	12,06	19	низький	3	9
Чернівецька	3,14	17	середній	12,67	17	середній	0	0
Чернігівська	3,35	14	середній	13,67	13	середній	1	1
м. Київ	27,99	1	дуже високий	100,00	1	дуже високий	0	0
м. Севастополь	5,79	5	високий	22,57	3	високий	2	4

Для з'ясування ступеня близькості отриманих показників *ІІІГ* розрахуємо коефіцієнт Спірмена:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^I d_i^2}{I \times (I^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 38}{27 \times (729 - 1)} = 0,988, \quad (4.8)$$

де  $\rho$  – коефіцієнт рангової кореляції Спірмена;

$d_i$  – різниця між рангами інвестиційної привабливості ресторанного господарства  $i$ -го регіону, що отримані різними методами.

Отже, між *ІІІГ*, що визначені різними методами, існує досить тісний зв'язок. Це обумовлює майже 100% збіг результатів градації регіонів за привабливістю розвитку в них ресторанного господарства, що свідчить про достатність застосування на практиці лише одного з наведених методів.

Коли йдеться про привабливість галузі, не слід забувати, що вона є складовою національного господарства країни та перебуває під постійним впливом різних чинників зовнішнього середовища, зокрема геополітичної сфери. Це пов'язано з тим, що іноземні інвестори та суб'єкти господарювання завжди досить чутливо реагують на геополітичні зміни.

Тому з метою урахування цієї реакції і досягнення більшої обґрунтованості оцінювання інвестиційної привабливості галузі доцільно в її розрахунок ввести коефіцієнт геополітичної стабільності, тобто:

$$ІІІГ'_{gi} = ІІІГ_{gi} \times k_{ГПС}, \quad (4.9)$$

де  $g$  – індекс галузі національної економіки;

$i$  – індекс регіону (країни);

$ІІІГ'_{gi}$  та  $ІІІГ_{gi}$  – остаточна та попередня оцінки інвестиційної привабливості  $g$ -ої галузі  $i$ -го регіону (країни);

$k_{ГПС}$  – коефіцієнт геополітичної стабільності, який можна визначати, спираючись на думку експертів і керуючись відповідною шкалою (табл. 4.7) або як результуючу оцінку чинників, що характеризують геополітичну ситуацію: частота та кількість страйків; стабільність миру в регіоні; частота зміни уряду; географічний переділ тощо.

**Шкала оцінювання геополітичної стабільності регіону (країни)**

<b>Геополітичний стан</b>	<b>Значення коефіцієнту геополітичної стабільності, <math>k_{ГПС}</math></b>
Дуже стабільний (стабільний понад 10 років)	0,95–1,00
Стабільний (стабільний протягом останніх 7–10 років)	0,80–0,94
Переважно стабільний (стабільний протягом останніх 3–6 років)	0,65–0,79
Нестійко стабільний (спостерігається стабілізація в останні 1–2 роки; відчувається нестабільність минулого)	0,50–0,64
Нестабільний	менше 0,50

Введення такого коефіцієнта допоможе не тільки об'єктивніше оцінити інвестиційну привабливість галузі у різних регіонах країни, але й дає змогу сформуванню певну думку про інвестиційну привабливість різних сфер економічної діяльності у міждержавному розрізі. Водночас, якщо мова йтиме про міждержавний рівень, то варто ще ввести і коефіцієнт економічної стабільності, який можна охарактеризувати такими чинниками: рівень інфляції та безробіття; темп зростання (скорочення) та рентабельність виробництва; держбюджет тощо.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Основні принципи державної політики в науковій та інноваційній діяльності.
2. Суть стратегії активного втручання держави в інноваційну і наукову діяльність.
3. Суть стратегії децентралізованого регулювання інноваційної і наукової діяльності.
4. Суть змішаної стратегії регулювання інноваційної і наукової діяльності.
5. Концепція національної інноваційної продуктивності (НІП) за П. Ромером.

6. Концепція НІП за М. Портером.
7. Концепція НІП за Р. Нельсоном.
8. Об'єднання трьох основних напрямів НІП на сучасному етапі.
9. Значення інвестування у людину на сучасному етапі.
10. Стратегічне управління інноваціями як складова системи стратегічного управління організаціями.
11. Цілі інноваційної діяльності в закладах ресторанного господарства.
12. Принципи, згідно з якими функціонує організація, яка стала на шлях інноваційного розвитку.
13. Визначення поняття «інноваційна стратегія підприємства» та її різновиди.
14. Визначення поняття «стратегія інноваційного розвитку підприємства» та її різновиди.
15. Революційні (радикальні) та еволюційні (покращуючі) стратегії інноваційного розвитку.
16. Порівняння радикальних та покращуючих інновацій.
17. Наступальні стратегії розвитку організації.
18. Оборонні стратегії розвитку організації.
19. Комбіновані стратегії розвитку організації.
20. Значущі чинники, що сприяють ринковому успіху нових товарів.
21. Стратегії менеджерської поведінки щодо інновацій.
22. Стратегії формування інновацій.
23. Стратегії організації інноваційної діяльності на підприємствах.
24. Стратегії інноваційної орієнтації підприємства.
25. Поділ інноваційної стратегії на підставі підходів виробників до задоволення потреб споживачів.
26. Коли споживачі нездатні визначити цінність нового товару?
27. Визначення сутності інноваційної зміни стратегій.
28. Сучасні особливості стратегій з орієнтацією на інновації.
29. Проблеми, пов'язані з розробкою інновацій, що негативно впливають на прибутковість суб'єктів господарювання.
30. Проблеми інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства та шляхи їх подолання.
31. Особливості формування стратегій інноваційного розвитку.
32. Принципи формування стратегій інноваційного розвитку.
33. Етапи формування стратегій інноваційного розвитку.

34. Основна характеристика успішних компаній-новаторів.
35. Основні набори економічних умов для перспективних інновацій.
36. Основні інноваційні стратегії на сучасному галузевому ринку.
37. Що враховують під час формування інноваційної стратегії?
38. Які матриці зручно застосовувати для вибору стратегічних альтернатив?
39. Яке значення має використання спіндоктора під час реалізації інноваційної діяльності?
40. Типи «спіна» в інноваційному менеджменті.
41. Оптимальні стратегії укладання контрактів та інтеграції для новаторів.
42. Види стратегій залежно від рівня стратегічних змін.
43. Значення швидкості впровадження інновації для успіху підприємства.
44. Організаційні структури інноваційного менеджменту.
45. Основні джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні.
46. Іноземні інвестиції в економіку України, у тому числі ресторанне господарство.
47. Основні причини, що заважають надходженню інвестицій.
48. Види іноземних інвестицій.
49. Фактори впливу на привабливість інвестування у сферу ресторанного господарства.
50. Розрахунок комплексного показника інвестиційної привабливості ресторанного господарства методом стандартизації показників.
51. Розрахунок комплексного показника інвестиційної привабливості ресторанного господарства методом балів.
52. Врахування геополітичної та економічної стабільності під час визначення інвестиційної привабливості галузі.

## Розділ 5.

# МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

### 5.1. МОДУЛЬНИЙ І ПІДСУМКОВИЙ МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Модульний і підсумковий модульний контроль здійснюється після проведення практичних та семінарських занять та виконання індивідуальних творчих завдань.

Підготовку до практичних та семінарських занять починають з ознайомлення з методичними вказівками щодо їх проведення. Під час самостійної підготовки до заняття студент підбирає необхідні літературні джерела, вивчає теоретичний матеріал і використовує його для виконання практичних навчальних завдань.

Виконання індивідуальних творчих завдань здійснюється у більшості випадків після ознайомлення з роботою діючих закладів ресторанного господарства. Зібраний матеріал студент обробляє, систематизує і аналізує, робить висновки і дає власні пропозиції, відповідним чином письмово оформляє виконану роботу і здає на перевірку.

*Поточний контроль* знань студентів здійснюється регулярно під час проведення семінарських та практичних занять шляхом перевірки виконання навчальних завдань, окремих творчих завдань, тестування, опитування.

*Модульний контроль* здійснюється шляхом написання контрольної письмової роботи, тестування з окремих тем, що вивчалися, презентації індивідуального творчого завдання. Перелік питань для проведення модульного контролю знань міститься в кінці кожного розділу, творчі завдання та тести наведені нижче.

*Підсумковий модульний контроль (ПМК)* знань здійснюється за білетами, зразок якого також наведено нижче.



**ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО  
МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

**Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного процесу  
у ресторанному господарстві**

1. Сутність новацій та інновацій. Визначення поняття інновація згідно з об'єктним, процесовим та комплексним підходом
2. Продуктові та процесові інновації у ресторанному господарстві.
3. Класифікація інновацій за різними ознаками
4. Класифікація інновацій за новизною з прикладами з сфери ресторанного господарства.
5. Класифікація інновацій за місцем у системі та сферою діяльності у ресторанному господарстві.
6. Класифікація інновацій за ступенем новизни та методами роботи у ресторанному господарстві.
7. Особливості інноваційної діяльності у ресторанному господарстві.
8. Кластерний підхід до аналізу інноваційного розвитку ресторанного господарства.
9. Інноваційні розробки у сільському господарстві, що сприяють розвитку ресторанного господарства.
10. Інноваційні розробки у фарфоро-фаянсовій промисловості, що сприяють розвитку ресторанного господарства.
11. Інноваційні розробки у фінансовій сфері та засобів інформатизації, що сприяють розвитку ресторанного господарства.
12. Інноваційні розробки у ресторанному господарстві у секторі форматів та напрямів.
13. Інноваційні розробки у ресторанному господарстві у секторі інновацій у процесах та засобах праці.
14. Інноваційні розробки у ресторанному господарстві у секторі товарів та методів їх просування на ринку.
15. Етапи підготовки і реалізації інноваційного проекту у сфері ресторанного господарства.
16. Характеристика життєвого циклу інновацій
17. Характеристика сфери інноваційної діяльності у ресторанному господарстві.

## **Розділ 2. Створення і освоєння прогресивної виробничої технології та проектування продукції і послуг**

1. Класифікація виробничих технологій та тенденції розвитку сучасних виробничих технологій у сфері ресторанного господарства.
2. Вивчення чинників впливу на прогрес технології.
3. Види продуктів (робіт, послуг) як результат інноваційного процесу та засоби збереження технологій.
4. Мета та вимоги до проектування продукції і послуг.
5. Види проектування продукції.
6. Життєвий цикл продукції і послуг в сфері ресторанного господарства.
7. Особливості інноваційного процесу на різних стадіях життєвого циклу продукції і послуг ресторанного господарства.
8. Особливості та основні етапи проектування послуг.
9. Розгортання функції якості та використання “будинку якості” при створенні організаційно-обслуговуючої системи.
10. Головна спрямованість виробничих стратегій у галузі проектування виробів і послуг.
11. Мета та сутність функціонально-вартісного аналізу (ФВА) нових видів продукції.
12. Характеристика основних етапів функціонально-вартісного аналізу (ФВА).
13. Процес постійного удосконалення в закладах ресторанного господарства.
14. Характеристика методу 5W2H.
15. Використання еталону для удосконалення процесів виробництва і обслуговування.
16. Контрольні листи про досліджуваний процес.
17. Аналіз Паретто і його значення для удосконалення процесів виробництва і обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

## **Розділ 3. Методичні підходи до оцінювання інновацій**

1. Показники, що використовують при оцінюванні стану системи (цілей бізнесу та їх досяжності) внаслідок інноваційних змін.
2. Сутність три факторної виробничої функції.

3. Сутність часо- та ресурсощадних інновацій.
4. Визначення розміру впливу інноваційних змін на фактори виробництва: капітал, працю, час.
5. Визначення розміру впливу товарних інновацій на обсяг продажів.
6. Використання матриць для оцінювання товарних інновацій.
7. Використання матриці для оцінювання процесових інновацій.
8. Оцінювання інновацій засобів праці.
9. Суть взаємозв'язку між товарними, процесовими інноваціями та інноваціями засобів праці.
10. Прогноз величини переваги від товарної інновації за привабливістю для споживачів.
11. Система загальноприйнятих оціночних показників ефективності інновацій.
12. Склад показників, що характеризують народногосподарську ефективність інновацій.
13. Склад показників, що характеризують регіональну ефективність інновацій.
14. Склад показників, що характеризують підприємницьку ефективність інновацій.
15. Значення методів: структурно-морфологічного аналізу, аналізу публікацій, термінологічного та лексичного аналізу, для встановлення інноваційної активності.
16. Визначення економічної ефективності інновацій за спрощеною методикою.
17. Суть інноваційної переваги.
18. Особливості еволюційних та радикальних інновацій.
19. Типові причини новацій за Майклом Портером.
20. Фактори, що допомагають у досягненні конкурентних переваг за допомогою технологій.

#### **Розділ 4. Управління інноваційною діяльністю у ресторанному господарстві**

1. Основні принципи державної політики в науковій та інноваційній діяльності в різних країнах світу.
2. Особливості концепції національної інноваційної продуктивності (НІП) за П. Ромером, М. Портером,
3. Р. Нельсоном та об'єднання трьох основних напрямів НІП на сучасному етапі.

4. Цілі інноваційної діяльності та принципи, згідно з якими функціонує організація, яка стала на шлях інноваційного розвитку.

5. Стратегічне управління інноваціями та види стратегій залежно від рівня стратегічних змін.

6. Визначення поняття «інноваційна стратегія підприємства» та її різновиди.

7. Визначення поняття «стратегія інноваційного розвитку» та її різновиди.

8. Проблеми інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства та шляхи їх подолання.

9. Принципи, особливості стратегій інноваційного розвитку та етапи їх формування.

10. Основна характеристика успішних компаній-новаторів та основні набори економічних умов для перспективних інновацій.

11. Основні інноваційні стратегії на сучасному галузевому ринку та чинники, що слід враховувати під час їх формування.

12. Використання спіндоктора під час реалізації інноваційної діяльності.

13. Оптимальні стратегії укладання контрактів та інтеграції для новаторів.

14. Значення швидкості впровадження інновації для успіху підприємства.

15. Характеристика організаційної структури інноваційного менеджменту.

16. Основні джерела фінансування інноваційної діяльності та чинники впливу на інвестування сфери ресторанного господарства.

17. Іноземні інвестиції в економіку України, у тому числі ресторанне господарство; види іноземних інвестицій та основні причини, що заважають надходженню інвестицій.

18. Розрахунок комплексного показника інвестиційної привабливості ресторанного господарства методом стандартизації показників.

19. Розрахунок комплексного показника інвестиційної привабливості ресторанного господарства методом балів.

**ЗРАЗОК БІЛЕТА ДЛЯ ІСПИТУ**

**Іспит з дисципліни «Інноваційні ресторани технології»**

**Екзаменаційний білет № \_\_\_\_**

**Завдання 1.** Дати визначення понять (кожне вірно визначене поняття максимально оцінюється 2 балами):

Новація – це \_\_\_\_\_

Інноваційний розвиток – це \_\_\_\_\_

**Завдання 2.** Вибрати правильну відповідь (кожен тест оцінюється від 0 до 1 балу):

1. Організація, яка стала на інноваційний шлях розвитку, повинна функціонувати згідно з такими принципами:

- а) Адаптивності, динамічності
- б) Самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку
- в) Вірна відповідь а і б
- г) Немає вірної відповіді

1. Інноваційні зміни впливають на досягнення цілі бізнесу:

- а) Фінансової і внутрішнього бізнесу
- б) Споживчої
- в) Інноваційної і освітньої
- г) Всі відповіді у сукупності вірні

2. До фінансової цілі бізнесу відноситься:

- а) Прибутковість активів, збільшення потоку грошових коштів
- б) Ринкова частка, індекс ступеня задоволення споживачів
- в) Утримання працівників, скорочення загального циклу часу робіт
- г) Відсоткова частка продажів нової продукції

**Завдання 3.** Необхідно дати повну відповідь (максимальна оцінка 5 балів):

Принципи, особливості стратегій інноваційного розвитку та етапи їх формування на підприємствах ресторанного господарства.

**Завдання 4.** Необхідно дати повну відповідь (максимальна оцінка 8 балів):

Визначити інноваційні переваги закладу ресторанного господарства, в якому було прийнято рішення замінити традиційну роздавальню при самообслуговуванні з наступним розрахунком роздавальнею вільного руху. Інноваційні зміни супроводжувалися додатковими витратами на закупівлю обладнання, незначним зростанням чисельності працівників, суттєвим зростанням чисельності споживачів та пропускної спроможності ЗРГ. Обсяг продаж минулого періоду може бути досягнутий в поточному періоді на п'ять днів раніше. Вихідні дані в таблиці, що додається

Затверджено на засіданні кафедри « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

Екзаменатор \_\_\_\_\_

## **5.2. ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ**

Дати оцінку та розробити рекомендації щодо удосконалення процесу обслуговування в ресторані № 1 з використанням «будинку якості» (рис. 5.1). Вихідні дані в таблиці 5.1.

Результати розрахунків вписати в ксерокопію «будинку якості». Порядок розрахунків показати на прикладі розрахунку окремих показників.

Аналіз рекомендується провести в такій послідовності:

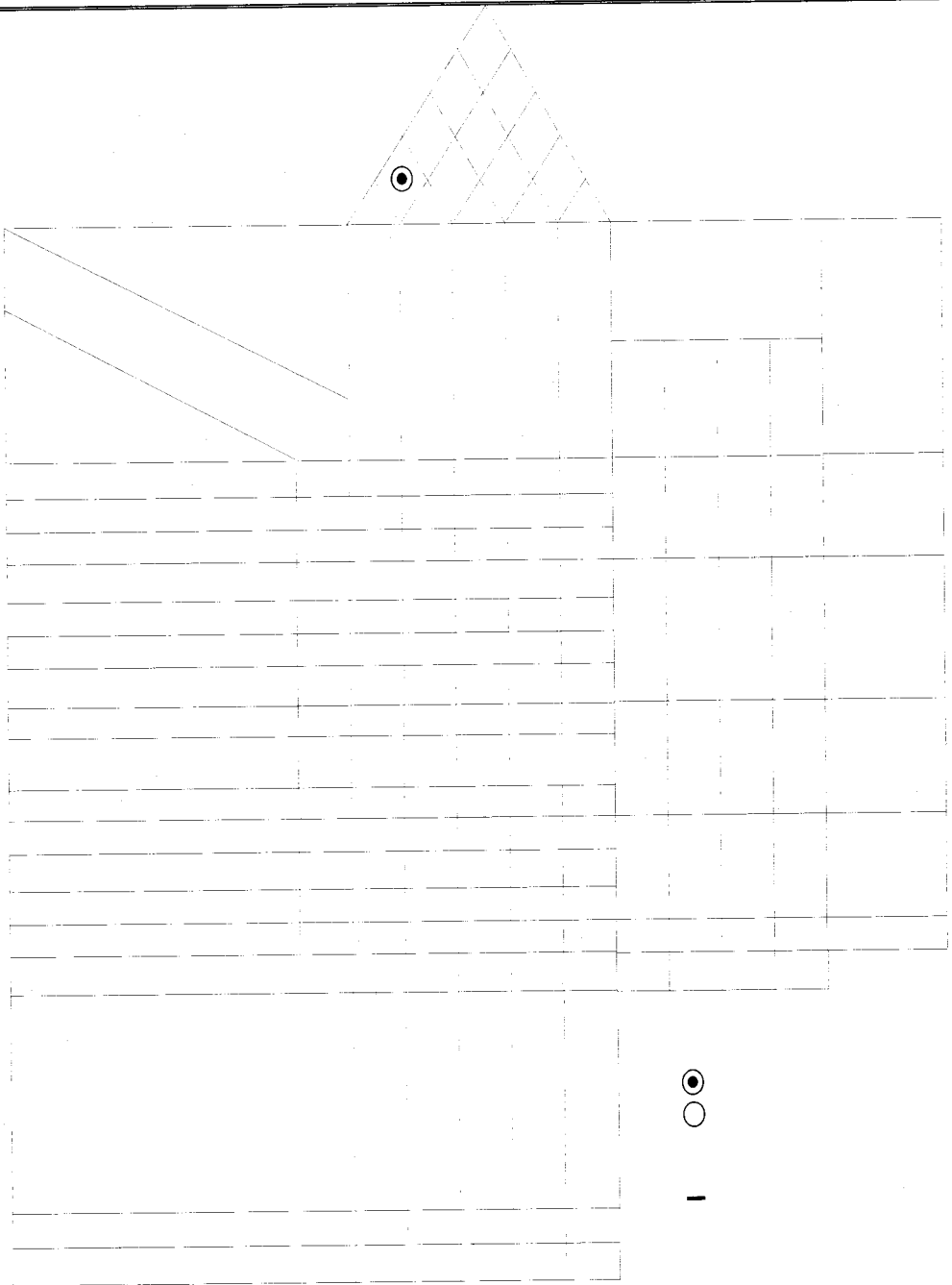
1. Визначити позицію ресторану № 1 в групі конкурентів.
2. Визначити, які групові показники позитивно та які негативно вплинули на загальну позицію ресторану № 1 в групі конкурентів.
3. Дати оцінку, на скільки групові показники відхиляються від нормативу.
4. Які фактори можуть позитивно вплинути на удосконалення процесу обслуговування? Яким чином їх можна вивчити?
5. Зробити висновок щодо удосконалення процесу обслуговування в ресторані № 1.

2. Провести аналіз Паретто за чотирнадцятьма одиничними показниками якості обслуговування в ресторані № 1, що містяться в таблиці 5.1. Врахувати важливі для споживачів певних показників згідно з даними рис. 5.1.

Визначити показники, які заслуговують найбільшої уваги, тому що вони формують основні причини незадоволеності процесом обслуговування в ресторані № 1. Розробити рекомендації щодо удосконалення процесу обслуговування, що доповнять та конкретизують висновки, зроблені в творчому завданні № 1.

3. Побудувати причинно-наслідкову діаграму Ішікави, на якій відображено комплекс проблем, що виникли у ресторані № 1 (див. табл. 5.1). Структурувати та деталізувати проблеми за напрямками: персонал, матеріально-технічне забезпечення, інтер'єр тощо. Зробити відповідні висновки.

4. Провести спостереження за процесом обслуговування. Оформити спостереження у вигляді контрольного листа. Провести аналіз результатів дослідження. Зробити відповідні висновки.



**Рис. 5.1.** Комплексна матриця аналізу якості обслуговування в ресторанах

Вихідні дані для завдань № 1 – 3

Показники	Незадоволеність споживачів по варіантам, % <sup>1</sup>							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Техніка роботи обслуговуючого персоналу	55	50	60	53	57	63	67	65
2. Культура поведінки персоналу	50	60	55	65	40	35	30	25
3. Зовнішній вигляд офіціантів	25	20	30	23	27	18	24	22
4. Час чекання початку обслуговування	4	10	7	15	20	25	13	23
5. Режим роботи залу	20	22	25	23	10	15	24	13
6. Основні послуги	10	15	12	14	17	20	11	13
7. Додаткові послуги	22	24	27	30	33	35	25	37
8. Інтер'єр залу	10	13	15	17	20	23	25	27
9. Стан матеріально-технічного забезпечення (меблі, посуд, білизна)	20	25	30	35	23	27	33	38
10. Дотримання санітарно-гігієнічних вимог	13	15	17	20	30	23	25	27
11. Якість продукції: смак	25	30	33	35	37	40	27	42
12. оформлення	30	35	40	43	33	37	42	45
13. асортимент	35	40	37	33	42	30	45	32
14. Відповідність якості вартості послуг	60	50	55	65	53	57	63	67
Допустиме відхилення показників від нормативу, %	4	6	7	8	5	9	10	9



Продовження табл. 5.1

Показники	Незадоволеність споживачів по варіантам, % <sup>1</sup>							
	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Техніка роботи обслуговуючого персоналу	65	53	60	50	47	63	57	55
2. Культура поведінки персоналу	35	30	25	45	20	23	10	15
3. Зовнішній вигляд офіціантів	15	20	10	13	17	28	14	22
4. Час чекання початку обслуговування	14	10	17	15	12	25	23	13
5. Режим роботи залу	20	22	25	23	10	15	24	13
6. Основні послуги	10	15	12	14	17	20	11	13
7. Додаткові послуги	22	24	27	30	33	35	25	37
8. Інтер'єр залу	20	23	25	27	20	13	15	17
9. Стан матеріально-технічного забезпечення (меблі, посуд, білизна)	30	35	20	25	33	17	23	28
10. Дотримання санітарно-гігієнічних вимог	23	25	12	30	20	13	15	17
11. Якість продукції: смак	25	30	23	33	17	24	17	32
12. оформлення	13	15	20	23	33	27	22	25
13. асортимент	35	30	27	23	22	20	25	32
14. Відповідність якості вартості послуг	40	45	35	36	33	37	46	47
Допустиме відхилення показників від нормативу, %	9	8	7	6	5	4	10	9

Примітка: <sup>1</sup> Варіанти за списком у журналі.

5. Вказати переваги інновацій для ресторану та споживачів, зміст яких описаний у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Зміст інновації	Переваги	
	для підприємства	для споживачів
<b>1. Напряму ресторану</b>		
1.1. Ресторан має „концептуальний” напрям, тобто орієнтований на створення атмосфери, яка вказана у його назві за рахунок таких факторів, як вишуканий інтер’єр; авторська кухня; професійний та досвідчений персонал; надання послуг розваг та відпочинку (карооке, кальян); проведення вечірок та спеціальних event подій; організація арт-виставок; тощо.		
<b>2. Виробничої підсистеми ресторану</b>		
2.1. Використання конвекційного методу приготування їжі. У ресторані встановлено пароконвекційні печі фірми „Ozti” (Фінляндія), які надають можливість приготування різних страв на різних рівнях за допомогою нагрітого та циркулюючого повітря.		
2.2. Використання сучасних холодильних столів фірми „Zanussi” (Італія).		
<b>3. Обслуговуючої підсистеми ресторану</b>		
3.1. Надання послуги „продукція на винос” та доставка їжі на замовлення.		
3.2. Використання суши-кейсу та мобільної роздавальної лінії при організації бізнес-ланчів.		
3.3. Ресторан має договір з ТМ „Немірофф” щодо її популяризації (на одязі обслуговуючого персоналу зображено логотип даної компанії).		

6. Вказати переваги інновацій для ресторану та споживачів, зміст яких описаний в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3.

Зміст інновації	Переваги	
	для підприємства	для споживачів
<b>4. Управлінської підсистеми ресторану</b>		
4.1. Удосконалення системи управління за рахунок використання програми R-Keerger V6 та складської системи Store House (розроблених компанією UCS). До функціональних можливостей програми R-Keerger V6 належить: прийом і обробка замовлень гостей; автоматична передача замовлення на виробництво (на кухню); можливості зміни замовлення на будь-якій стадії; оплата рахунків з використанням різних видів оплат (зокрема, кредитні карти і безготівковий розрахунок); робота з персональними дисконтними картками клієнтів, можливості складання звітів про відвідини ресторану постійними клієнтами; друк чеків; Складська система Store House дає змогу повністю контролювати рух товарів і отримувати вичерпні звітні документи про кількісні і сумарні залишки товарів і про господарські операції.		
4.2. До штату працівників ресторану входить PR-менеджер, який займається просуванням ресторану, організацією маркетингової діяльності та організацією різноманітних подій.		
<b>5. Товарів та методів просування продукції та послуг ресторану</b>		
5.1. Ресторан реалізує страви авторської кухні та власні фірмові роли, що є неповторними і розробляються особисто шеф-кухарем даного ресторану.		
5.2. Ресторан постійно організовує різноманітні вечірки, спеціальні event події, арт-виставки художніх робіт молодих та відомих українських художників тощо.		
5.3. Видача постійним клієнтам спеціальної дисконтної картки ресторану, що дає їм право на знижку у розмірі 10%.		

7. Визначити перевагу інноваційного проекту в закладі ресторанного господарства, в якому прийнято рішення впровадити роздавальню вільного руху (РВР) замість роздавальні ЛПС (лінії прилавоків самообслуговування), якщо капітальні витрати у базисному періоді при встановленні ЛПС становлять \_\_\_\_\_ тис. грн, у поточному при впровадженні інновації – \_\_\_\_\_ тис. грн.; послуги в торговому залі до впровадження інновації надають \_\_\_\_\_ осіб, після впровадження – \_\_\_\_\_ осіб; якість послуг за результатами опитування зросла з \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ балів; місячний товарооборот базисного періоду в розмірі \_\_\_\_\_ тис.грн, який виконували за 31 день, можна виконати за \_\_\_\_\_ дні(-ів), тобто на \_\_\_\_\_ дні(-ів) раніше.

Вихідні дані за варіантами містяться в таблиці 5.4..

Провести аналіз одержаних результатів за схемою:

1. За якими ознаками оцінена перевага від інновації?
2. Як розрахована і про що свідчить перевага від інновації за привабливістю для споживачів?
3. Як розрахована і про що свідчить перевага від інновації за факторощадністю?
4. Як розрахована і про що свідчить перевага від інновації за покращанням якості обслуговування споживачів?
5. Як розрахована і про що свідчить перевага від інновації за ступенем внесених змін?
6. Про що свідчить загальна оцінка інноваційних переваг?

8. У закладі ресторанного господарства (ЗРГ) вирішено удосконалити обслуговування споживачів шляхом заміни традиційної роздавальної лінії (типу ЛПС) роздавальною вільного руху (РВР), в результаті чого значно зросте пропускна спроможність роздавальні та закладу в цілому. Витрати на традиційну роздавальню становили \_\_\_\_\_ тис. грн, на роздавальню вільного руху – \_\_\_\_\_ тис. грн. Термін експлуатації роздавальні розрахований на 7 років.

Підвищення якості послуг та помірною ціновою політикою сприятимуть не тільки збереженню попиту, але й навіть його підвищенню. У перший рік за рахунок радикального поліпшення якості обслуговування споживачів темп приросту доходу (товарообороту) становитиме \_\_\_\_\_% і зросте порівняно з базисним періодом на \_\_\_\_\_%. В подальшому приріст товарообороту буде більшим, ніж у базисному році і коливатиметься у межах від 7 до 10% (другий рік – 10%, третій – 9, четвертий – 8 і п'ятий –

7%). Внаслідок зростання масштабу виробництва і збереженню зваженої цінової політики зросте рівень рентабельності .

Місячний дохід (виручка) від реалізації у базисному періоді дорівнював \_\_\_\_\_ тис.грн . Річний товарооборот визначається як добуток місячного товарообороту, перемноженого на 12 місяців.

Визначити ефективність інноваційного проекту при умові звільнення прибутку, одержанного за рахунок реалізації інноваційного проекту, від податку на прибуток та без надання цієї пільги., а також рівня депозитної ставки \_\_\_\_\_%.

Вихідні дані за варіантами містяться в таблиці 5.4. Розрахунки виконати табличним та звичайним методом згідно з прикладом, розрахованим у розділі 3.

Провести аналіз одержаних результатів за схемою:

1. Дати оцінку як зміниться середньорічний дохід та середньорічний прибуток закладу ресторанного господарства після впровадження інноваційного проекту? Розрахункові дані оформити згідно з таблицею 3.6.

2. Яка частина цих змін обумовлена реалізацією інноваційного проекту? Розрахункові дані оформити згідно з таблицею 3.7 та порівняти їх з даними таблиці 3.6.

3. Пояснити як розраховується чистий грошовий потік (див. таблицю 3.8). В якому випадку надаються пільги підприємствам (закладам)?

4. Як розраховується дисконтований чистий грошовий потік? Розрахункові дані оформити згідно з таблицею 3.9.

5. В якому випадку при оцінці вартості грошей у часі використовують множник дисконтування складних відсотків?

6. Зробити загальний висновок за розрахованими показниками ефективності інноваційного проекту: індексом (коефіцієнтом) дохідності, індексом (коефіцієнтом) рентабельності, періодом окупності інноваційного проекту, чистим приведеним доходом.

7. Чи може інноваційний проект бути рекомендованим до впровадження?

Таблиця 5.4

## Вихідні дані інноваційного проекту згідно з творчими завданнями № 18 і 19 по варіантах

Показники	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Капітал, тис. грн :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	300	310	320	340	350	360	370	380
Поточний період <sup>2</sup>	370	360	380	400	390	430	410	420
<b>Трудові ресурси, сіб:</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	16	17	19	18	20	22	21	23
Поточний період <sup>2</sup>	20	20	22	23	24	26	25	27
<b>Час реалізації місячного товарообороту днів :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	31	31	31	31	31	31	31	31
Поточний період <sup>2</sup>	23	22	24	25	22	23	25	24
<b>Місячний базисний товарооборот, тис. грн</b>	1070	1080	1090	1100	1120	1130	1140	1150
<b>Темп приросту товарообороту в перший рік, %<sup>3</sup></b>	30	20	25	22	21	27	29	24
<b>Якість послуг, бал :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	3,6	3,7	3,8	3,9	3,6	3,7	3,8	3,9
Поточний період <sup>2</sup>	4,1	4,2	4,4	4,3	4,5	4,4	4,5	4,6
<b>Рентабельність, %</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	4	4	4	4	4	4	4	4
Поточний період <sup>2</sup>	7	8	7,5	8,5	9	9,5	7	8
<b>Капітал, тис. грн :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	390	400	420	430	435	440	445	450
Поточний період <sup>2</sup>	450	460	480	470	490	490	510	520

Продовження табл. 5.4

Показники	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Трудові ресурси,сіб:</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	16	17	19	18	20	22	21	23
Поточний період <sup>2</sup>	20	20	22	23	24	26	25	27
<b>Час реалізації місячного товарообороту днів :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	31	31	31	31	31	31	31	31
Поточний період <sup>2</sup>	23	22	24	25	22	23	25	24
<b>Місячний базисний товарооборот, тис. грн</b>	1170	1180	1190	1200	1220	1230	1240	1250
<b>Темп приросту товарообороту в перший рік, %<sup>3</sup></b>	30	20	25	22	21	27	29	24
<b>Якість послуг, бал :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	3,6	3,7	3,8	3,9	3,6	3,7	3,8	3,9
Поточний період <sup>2</sup>	4,1	4,2	4,4	4,3	4,5	4,4	4,5	4,6
<b>Рентабельність, %</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	4	4	4	4	4	4	4	4
Поточний період <sup>2</sup>	10	9	8	8,5	9	9,5	7	8
<b>Капітал, тис. грн :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	310	300	320	340	350	360	370	380
Поточний період <sup>2</sup>	370	360	390	410	420	420	430	440
<b>Трудові ресурси, осіб:</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	17	18	20	21	21	22	22	23
Поточний період <sup>2</sup>	20	21	23	24	24	26	26	27

Розділ 5. Методичне забезпечення для самостійної роботи студентів

Продовження табл. 5.4

Показники	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Час реалізації місячного товарообороту днів :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	31	31	31	31	31	31	31	31
Поточний період <sup>2</sup>	23	22	24	25	22	23	25	24
<b>Місячний базисний това- рооборот, тис. грн</b>	1270	1280	1290	1300	1320	1330	1340	1350
<b>Темп приросту товаро- обороту в перший рік, %<sup>3</sup></b>	30	20	25	22	21	27	29	24
<b>Якість послуг, бал :</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	3,6	3,7	3,8	3,9	3,6	3,7	3,8	3,9
Поточний період <sup>2</sup>	4,2	4,2	4,4	4,5	4,5	4,6	4,7	4,8
<b>Рентабельність, %</b>								
Базисний період <sup>1</sup>	4	4	4	4	4	4	4	4
Поточний період <sup>2</sup>	7	8	7,5	8,5	9	9,5	7	8

Примітка до табл. А :  
<sup>1</sup> До впровадження інноваційного проекту.  
<sup>2</sup> Після впровадження інноваційного проекту.  
<sup>3</sup> Після впровадження інноваційного проекту.



9. Екскурсія на виставку готельного, ресторанного господарства та туризму проводиться з метою ознайомлення з сучасними напрямками розвитку вище названих галузей, а також інших, діяльність яких тісно пов'язана з ними. В ході ознайомлення з експонатами виставки студенти роблять необхідні записи та збирають рекламні матеріали. За нижче вказаними варіантами пишуть звіт.

Таблиця 5.5

Тематика звітів

Тема	Варіанти <sup>1</sup>		
	1	15	29
Продукти харчування	1	15	29
Напої : алкогольні та безалкогольні	2	16	30
Чай, кава та інші напої власного виробництва	3	17	31
Тютюнові вироби	4	18	32
Меблі, дизайн	5	19	33
Білизна, одяг	6	20	34
Фарфоровий посуд	7	21	35
Скляний та кришталевий посуд	8	22	36
Металевий посуд та столові набори	9	23	37
Теплове обладнання	10	24	38
Холодильне обладнання	11	25	39
Автоматизовані системи управління	12	26	40
Системи безпеки	13	27	41
Інша	14	28	42

Примітка: <sup>1</sup> Варіанти за списком у журналі.

**10.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту кав'ярні у будівлі, де розміщений ресторан. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню, інтер'єр кав'ярні, підбір меблів, обладнання, посуду, підбір персоналу, організацію їх робочих місць тощо.

**11.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту дитячого кафе у окремій будівлі, за кошти ресторану, філіалом якого є кафе. У процесі розробки проекту особливу увагу звернути на меню, інтер'єр та екстер'єр дитячого кафе; підбір меблів, посуду; одяг персоналу, організацію дозвілля дітей тощо.

**12.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту чайного клубу у окремій будівлі, за кошти ресторану, філіалом якого є кафе-клуб, для гурманів, людей з високими доходами. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню, інтер'єр та екстер'єр кафе-клубу; підбір персоналу; меблів; посуду; одягу персоналу; організацію дозвілля тощо.

**13.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту кальянної кімнати при ресторані. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на кальянну карту; інтер'єр кімнати; підбір меблів; кальянів; посуду; підбір персоналу; одягу для нього; організацію дозвілля тощо.

**14.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту бару при ресторані. У процесі розробки проекту особливу увагу звернути на барну карту; інтер'єр кімнати; підбір меблів; обладнання; посуду; підбір персоналу; одягу для нього, організацію дозвілля тощо.

**15.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту більярдного клубу при ресторані-люкс. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню та винну карту; склад приміщень для споживачів; інтер'єр приміщень; спортивне обладнання; підбір меблів, посуду; підбір персоналу, одягу для нього, організацію дозвілля тощо.

**16.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту комерційного більярдного клубу при ресторані першого класу. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню та винну карту; склад приміщень; їх інтер'єр; підбір меблів, посуду; спортивного обладнання; підбір персоналу, одягу для нього; організацію дозвілля тощо.

**17.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту ресторану з організацією гри у боулінг та кімнати для дітей. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню та винну карту; інтер'єр приміщень; підбір меблів, посуду; спортивного обладнання; підбір персоналу, організацію відпочинку тощо.

**18.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту введення посади сомельє при ресторані-люкс. У процесі розробки проекту особливу увагу звернути на меню та винну карту; підбір, посуду, персоналу, організацію його роботи тощо.

**19.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту етнічного ресторану вищого класу з українською кухнею. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню та винну карту; інтер'єр приміщень для споживачів; підбір меблів, посуду; підбір персоналу, одягу для нього; організацію дозвілля тощо.

**20.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту етнічного ресторану вищого класу з російською кухнею\*. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню та винну карту; інтер'єр приміщень для споживачів; підбір меблів, посуду; підбір персоналу; одягу для нього, організацію дозвілля тощо.

**21.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту залу в ресторані, стилізованого під чайну кімнату, в якій подають чай з дотриманням чайної церемонії в Китаї. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню; інтер'єр кімнати; підбір персоналу; підбір меблів, посуду; одягу для персоналу, організацію чайної церемонії.

**22.** Концептуальні принципи створення інноваційного проекту закладу ресторанного господарства, що обслуговують туристів, які прибули на спортивні змагання. Під час розробки проекту особливу увагу звернути на меню; інтер'єр приміщень для споживачів; підбір меблів, посуду; підбір персоналу; одягу для нього; організацію дозвілля тощо.

---

\* Кількість варіантів творчих завдань може бути збільшена за рахунок інших етнічних закладів ресторанного господарства.

Кожен студент розробляє закріплені за ним один – два інноваційних проекти.

## **5.3. ТЕСТИ**

### **Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного процесу у ресторанному господарстві**

#### **1.1. Нововведення – це:**

- а) Український варіант англійського слова innovation;
- б) Введення нового (новацій);
- в) Процес використання новацій;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

#### **1.2. Новація – це:**

- а) Новий порядок, новий звичай;
- б) Новий метод, нове явище;
- в) Винахід;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

#### **1.3. Основні підходи до визначення поняття інновація:**

- а) Об'єктний та процесовий;
- б) Комплексний;
- в) Об'єктний, процесовий, комплексний;
- г) Немає вірної відповіді.

#### **1.4. Згідно з б'єктним підходом, інновація – це:**

- а) Нова вигода, яку отримують споживачі;
- б) Результат інтелектуальної, науково-технічної або іншої діяльності щодо ефективної зміни об'єкта;
- в) Кінцевий результат інноваційного процесу, що отримав втілення у вигляді нової або удосконаленої продукції або технології;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

#### **1.5. Згідно з процесовим підходом, інновація – це:**

- а) Процес, що розвивається у часі і має чітко виражені стадії;
- б) Суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів веде до створення кращих за своїми властивостями виробів та технологій;

- в) Вірні відповіді а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**1.6. Згідно з комплексним підходом інновація – це:**

- а) Нові продукти, нові процеси, нові організації, нова практика бізнесу та нові стратегії;
- б) Новий метод, нова структура, новий процес або продукт;
- в) Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення в новий або удосконалений продукт, новий або удосконалений технологічний процес, новий підхід до соціальних послуг;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**1.7. Головна функція інноваційної діяльності:**

- а) Зміни у часі;
- б) Відтворення;
- в) Планування;
- г) Контроль.

**1.8. Продуктові інновації включають:**

- а) Нові матеріали, нові напівфабрикати, одержання принципово нових продуктів;
- б) Нові методи організації виробництва (нові технології);
- в) Створення нових організаційних структур у складі підприємства;
- г) Вірна відповідь б і в.

**1.9. Процесові інновації включають:**

- а) Нові матеріали, нові напівфабрикати, одержання принципово нових продуктів;
- б) Нові методи організації виробництва (нові технології);
- в) Створення нових організаційних структур у складі підприємства;
- г) Вірна відповідь б і в.

**1.10. Класифікація інновацій за місцем у системі:**

- а) Вхідні та вихідні;
- б) Системної структури підприємства;
- в) Вхідні, вихідні та системної структури підприємства;
- г) Немає вірної відповіді.

**1.11. Інновації на вході закладу ресторанного господарства:**

- а) Зміни у виборі і використанні сировини, напівфабрикатів, обладнання, інформації;
- б) Нові вироби, послуги, технології, інформаційні системи;
- в) Інновації управлінської, виробничої, технологічної структур підприємства;
- г) Немає вірної відповіді.

**1.12. Інновації на виході закладу ресторанного господарства:**

- а) Зміни у виборі і використанні сировини, напівфабрикатів, обладнання, інформації;
- б) Нові вироби, послуги, технології, інформаційні системи;
- в) Інновації управлінської, виробничої, технологічної структур підприємства;
- г) Немає вірної відповіді.

**1.13. Інновації системної структури закладу ресторанного господарства:**

- а) Зміни у виборі і використанні сировини, напівфабрикатів, обладнання, інформації;
- б) Нові вироби, послуги, технології, інформаційні системи;
- в) Інновації управлінської, виробничої, технологічної структур підприємства;
- г) Немає вірної відповіді.

**1.14. Класифікація інновацій залежно від сфери діяльності:**

- а) Технологічні, економічні, торговельні, соціальні, у сфері управління;
- б) Виробничі, організаційні, торгівельні;
- в) Збутові, процесу обслуговування;
- г) Вірна відповідь а і в.

**1.15. Класифікація інновацій за ступенем новизни:**

- а) Радикальні (базові), покращуючі, модифікаційні (часткові);
- б) Абсолютна; відносна; умовна; часткова;
- в) Нові для певної компанії; принципово нові;
- г) Всі відповіді вірні і можуть бути використані в залежності від акцентів при розподілі.

**1.16. Інновації нові для певної компанії:**

- а) Удосконалення виробу, розширення товарної лінії, нова виробнича спеціалізація;
- б) Проникнення на нові ринки, скорочення витрат, репозиціонування;
- в) Нові способи ведення комерційної діяльності, новий ринок, новий товар;
- г) Вірні відповіді а і б.

**1.17. Принципово нові інновації:**

- а) Удосконалення виробу, розширення товарної лінії, нова виробнича спеціалізація
- б) Проникнення на нові ринки, скорочення витрат, репозиціонування
- в) Нові способи ведення комерційної діяльності, новий ринок, новий товар
- г) Вірні відповіді а і б

**1.18. Класифікація інновацій за позицією на ринку:**

- а) Нові для галузі у світі, нові для галузі в країні, нові для даного підприємства (групи підприємств).
- б) Локальні, системні, стратегічні
- в) Виробничі, організаційні, торгівельні
- г) Вхідні та вихідні

**1.19. Класифікація інновацій за об'єктом зміни:**

- а) Створення нового товару і / або послуги;
- б) Створення нового методу виробництва; застосування нового джерела або виду сировини;
- в) Відкриття нового ринку збуту; введення нових принципів організації діяльності фірми;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**1.20. Класифікація інновацій за методами роботи:**

- а) Працеощадні, капіталоощадні та нейтральні;
- б) Ресурсощадні та часоощадні;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**1.21. Основні сектори інноваційної діяльності у ресторанному господарстві:**

- а) Новинки форматів і напрямів;
- б) Новинки у процесах і засобах праці;
- в) Новинки товарів та методів їх просування на ринку;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**1.22. Інноваційні процеси у ресторанному господарстві за спрямованістю потреб і вимог споживачів зорієнтовані на:**

- а) Якісне харчування та якісне обслуговування;
- б) Економію часу та економію коштів;
- в) Відпочинок і розваги та задоволення специфічних потреб;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**1.23. Кластерний підхід до аналізу інноваційного розвитку ресторанного господарства – це аналіз його розвитку:**

- а) У сукупності з іншими взаємозалежними галузями;
- б) З урахуванням попиту на послуги ресторанного господарства;
- в) В певних сегментах ринку ресторанного господарства;
- г) Всі відповіді не вірні.

**1.24. З позицій кластерного підходу розвиток ресторанного господарства може бути представлений:**

- а) Як сукупність його взаємозв'язків із споживачами і постачальниками, а також з двома факторами виробництва – робочою силою та технологіями;
- б) Кластерна інноваційна взаємозалежність РГ з різними постачальниками має або двосторонній, або односторонній характер та може бути як прямою, так і опосередкованою;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**1.25. Сферою інноваційної діяльності є:**

- а) Новації, інвестиції, нововведення;
- б) Ринок новацій, ринок чистої конкуренції інновацій, ринок капіталу (інвестицій), інноваційна інфраструктура;
- в) Система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) і розвинутої інфраструктури;
- г) Вірні відповіді б і в.



**1.26. Основні фактори, що впливають на розвиток ринку капіталу (інвестицій) можна віднести:**

- а) Законодавство, політичний устрій та стабільність у країні;
- б) Розвиток приватизації та податкова політика;
- в) Розвиток фінансового сектора, інформаційні технології, професійні стандарти;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**1.27. За економічною сутністю і цілями інвестиції поділяються на:**

- а) Реальні і фінансові;
- б) Прямі, портфельні;
- в) Інтелектуальні, фінансові;
- г) Ризикові, альтернативні.

**1.28. Фінансові інвестиції – це:**

- а) Придбання землі, засобів виробництва, нематеріальних та інших активів;
- б) Покупка суб'єктами господарювання і приватними особами цінних паперів різних емітентів;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**1.29. Реальні інвестиції – це:**

- а) Придбання землі, засобів виробництва, нематеріальних та інших активів;
- б) Покупка суб'єктами господарювання і приватними особами цінних паперів різних емітентів;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**1.30. Життєвий цикл інновацій – це:**

- а) Період часу від зародження ідеї, створення і розповсюдження новацій, їхнього використання;
- б) Період часу від зародження ідеї, створення і розповсюдження новацій;
- в) Період часу від створення до розповсюдження новацій;
- г) Немає вірної відповіді.

## **Розділ 2. Створення і освоєння прогресивної виробничої технології та проектування продукції і послуг**

### **2.1. Нові формати / напрями у ресторанному господарстві**

- а) Сукупність особливостей створення та надання послуг, що характеризується принципово новим підходом до організації харчування;
- б) Альтернативні послуги;
- в) Нові види продукції;
- г) Всі відповіді не вірні.

### **2.2. Виробнича технологія – це:**

- а) Сукупність прийомів та способів переробки різних продуктів і сировини у закладах ресторанного господарства;
- б) Сукупність прийомів та способів надання послуг споживачам у закладах ресторанного господарства;
- в) Послідовність виконання операцій при приготуванні страв;
- г) Послідовність виконання операцій при наданні послуг.

### **2.3. Сервісна технологія – це:**

- а) Сукупність прийомів та способів переробки різних продуктів і сировини у закладах ресторанного господарства;
- б) Сукупність прийомів та способів надання послуг споживачам у закладах ресторанного господарства;
- в) Послідовність виконання операцій при приготуванні страв;
- г) Послідовність виконання операцій при наданні послуг.

### **2.4. Основні напрями розвитку сучасних виробничих технологій – це:**

- а) Перехід від циклічних технологій до безперервних (поточних) як найбільш ефективних та економічних;
- б) Впровадження замкнутих (безвідходних) технологічних циклів у складі виробництва як найбільш екологічно нейтральних;
- в) Підвищення наукоємкості технологій найбільш пріоритетних у бізнесі;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**2.5. Види продуктів як результат використання технологій:**

- а) Матеріальний (ПМ);
- б) Енергетичний (ПЕ);
- в) Інтелектуальний (ПІ);

г) Всі вище названі види продукту є самостійними множинами, які взаємодіють між собою.

**2.6. До обов'язкових вимог щодо нових видів продукції ресторанного господарства належать:**

- а) Безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню;
- б) Безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню, гарантованість збереження майна споживачів, точність та своєчасність надання послуг;
- в) Висока якість продукції;
- г) Всі відповіді не вірні.

**2.7. До обов'язкових вимог щодо нових видів послуг ресторанного господарства належать:**

- а) Безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню;
- б) Безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню, гарантованість збереження майна споживачів, точність та своєчасність надання послуг;
- в) Висока якість послуг;
- г) Всі відповіді не вірні.

**2.8. Види проектування продукції та послуг у закладах ресторанного господарства:**

- а) «Міцне»;
- б) Комп'ютерне;
- в) Спільне, модульне;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**2.9. Основна мета розгортання функції якості:**

- а) Гарантувати, що запити споживачів будуть включені на всіх стадіях процесу: від планування продукції і послуги до їх виробництва (надання);

- б) Вимоги до якості перевести на мову технічних термінів або кількісних і якісних характеристик;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**2.10. Структура розгортання функції якості базується на:**

- а) Комплексі матриць;
- б) Кореляційному аналізу;
- в) Системному підході;
- г) Маркетинговому підході.

**2.11. Виробничі стратегії в галузі проектування виробів і послуг націлені на підвищення конкурентоспроможності завдяки:**

- а) Вкладання більше інвестицій у науково-технічні дослідження;
- б) Придільнення більше уваги довгостроковим планам удосконалення порівняно з короткостроковими;
- в) Постійному удосконаленню продукції і послуг; скороченню циклу розробки продукції і послуг;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**2.12. Функціонально-вартісний аналіз – це метод:**

- а) Комплексного, техніко-економічного дослідження об'єкта;
- б) Дослідження, метою якого є розвиток корисних функцій об'єкта при оптимальному співвідношенні між їх значущістю для споживача і витратами на їх створення;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**2.13. Завдяки функціонально-вартісному аналізу вдається вирішити такі питання:**

- а) Досягнути пропорції між корисністю окремих властивостей товарів і витратами на їх досягнення;
- б) Кошти витратити на забезпечення головних функцій, певною мірою – другорядних;
- в) Уникати витрат на одержання зайвих функцій;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**2.14. Характерними особливостями «постійного удосконалення (кей-зен)» є:**

- а) Філософія постійного удосконалення процесу перетворення вхідних параметрів на кінцевий продукт;
- б) Процес удосконалення здійснюється послідовно і циклічно;
- в) Ключові елементи в циклі удосконалення: стандартизація (документація) нового процесу; цикл «план – виконання – перевірка – робота»; використані методи і прийоми;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**2.15. Аналіз Паретто – це метод, який дозволяє:**

- а) Класифікувати проблеми за ступенем їх важливості та зосередити увагу на найбільш важливих проблемах;
- б) Реалізувати «правило 80 – 20» , що означає: приблизно 80% проблем створені через 20% причин;
- в) Провести кореляційний аналіз;
- г) Вірні відповіді а та б.

**2.16. Характерні особливості причинно-наслідкових діаграм Ішикави:**

- а) Пропонують структурований підхід до розв'язання проблем;
- б) За своєю формою нагадують «риб'ячий скелет»;
- в) Допомогають проаналізувати діяльність підприємства, створюючи декілька пластів факторів, що зумовлюють появу проблеми;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

## **Розділ 3. Методичні підходи до оцінювання інновацій**

**3.1. Інноваційні зміни впливають на досягнення цілі бізнесу:**

- а) Фінансової і внутрішнього бізнесу;
- б) Споживчої;
- в) Інноваційної і освітньої;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.2. До фінансової цілі бізнесу відносяться:**

- а) Прибутковість активів, потік грошових коштів;
- б) Ринкова частка, індекс ступеня задоволення споживачів;
- в) Утримання працівників, скорочення загального циклу часу робіт;
- г) Відсоткова частка продажів нової продукції.

**3.3. До внутрішньої цілі бізнесу належать:**

- а) Прибутковість активів, потік грошових коштів;
- б) Ринкова частка, індекс ступеня задоволення споживачів;
- в) Утримання працівників, скорочення загального циклу часу робіт;
- г) Відсоткова частка продажів нової продукції.

**3.4. До споживацької цілі бізнесу належать:**

- а) Прибутковість активів, потік грошових коштів;
- б) Ринкова частка, індекс ступеня задоволення споживачів;
- в) Утримання працівників, скорочення загального циклу часу робіт;
- г) Відсоткова частка продажів нової продукції.

**3.5. До інноваційної та освітньої цілі бізнесу належать:**

- а) Прибутковість активів, потік грошових коштів;
- б) Ринкова частка, індекс ступеня задоволення споживачів;
- в) Утримання працівників, скорочення загального циклу часу робіт;
- г) Відсоткова частка продажів нової продукції.

**3.6. Вплив інноваційних змін на фактори виробництва:**

- а) Продуктивність капіталу і праці;
- б) Час;
- в) Час, капітал і працю;
- г) Всі відповіді не вірні.

**3.7. Обсяг виробництва змінюється внаслідок змін у кількості:**

- а) Праці, або капіталу, або часу;
- б) Капіталу, і/або праці, і/або часу, а також зростання сукупної продуктивності цих факторів;
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**3.8. Основні об'єкти інноваційних змін у ресторанному господарстві:**

- а) Товар, яким може бути як продукція (страва чи напій), так і послуги закладу ресторанного господарства;
- б) Процес: виробництва, забезпечення, управління, збуту;
- в) Засоби праці, що використовуються під час того чи іншого процесу;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.9. Кількісним показником привабливості товару може слугувати:**

- а) Зміна загального обсягу продажів товару;
- б) Показник зміни кількості реалізованих порцій нового товару;
- в) Показник зміни кількості споживачів, які скористалися послугою закладу;
- г) Вірні відповіді а і б.

**3.10. Кількісним показником привабливості послуги може слугувати:**

- а) Зміна загального обсягу продажів товару;
- б) Показник зміни кількості реалізованих порцій нового товару;
- в) Показник зміни кількості споживачів, які скористалися послугою закладу;
- г) Вірні відповіді а і в.

**3.11. Інновації засобів праці можуть бути пов'язані із заощадженням:**

- а) Часу і праці;
- б) Простору і сировини;
- в) Енергії і води;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.12. Система показників оцінки ефективності інновацій:**

- а) Народногосподарська, у якій враховують результати впровадження інновацій у національному господарстві в цілому;
- б) Регіональна;
- в) Підприємницька, що може бути поділена на групи показників господарської, фінансової та інвестиційної ефективності інновацій;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.13. Коефіцієнти сприйняття інновацій за розподіленням**

**Е. Роджерса:**

- а)  $n_1 = 0,025$ ;  $n_2 = 0,160$ ;  $n_3 = 0,500$ ;  $n_4 = 0,840$ ;  $n_5 = 1,000$ ;
- б)  $n_1 = 0,100$ ;  $n_2 = 0,200$ ;  $n_3 = 0,500$ ;  $n_4 = 0,800$ ;  $n_5 = 1,000$ ;

в)  $n_1 = 0,025$ ;  $n_2 = 0,160$ ;  $n_3 = 0,6500$ ;  $n_4 = 0,800$ ;  $n_5 = 1,000$ ;

г) Немає вірної відповіді.

**3.14. Метод термінологічного та лексичного аналізу дає змогу виявити:**

а) Зародження принципів інновацій на ранніх стадіях і спрогнозувати спрямованість очікуваних змін на основі зміни термінологічного апарату і / або лексичної одиниці;

б) Цикли потоку документів, за якими можна визначити, на якому життєвому циклі знаходиться та чи інша предметна сфера в країні;

в) Внутрішній склад предметної сфери та фіксації появи принципово нових ідей, технічних рішень тощо;

г) Немає вірної відповіді.

**3.15. Методи аналізу, що дає змогу встановити спрямованість діяльності провідних фірм на розвиток виробничого потенціалу та експортну конкурентоспроможність інноваційної активності:**

а) Метод структурно-морфологічного аналізу;

б) Метод визначення характеристик публікаційної активності;

в) Метод термінологічного та лексичного аналізу;

г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.16. Метод визначення характеристик публікаційної активності:**

а) Зародження принципів інновацій на ранніх стадіях і прогнозування їх спрямованості на очікувані зміни на основі зміни термінологічного апарату і / або лексичної одиниці;

б) Цикли потоку документів, за якими можна визначити, на якому життєвому циклі знаходиться та чи інша предметна сфера в країні;

в) Внутрішній склад предметної сфери та фіксації появи принципово нових ідей, технічних рішень тощо;

г) Немає вірної відповіді.

**3.17. Метод структурно-морфологічного аналізу:**

а) Зародження принципів інновацій на ранніх стадіях і прогнозування їх спрямованості на очікувані зміни на основі зміни термінологічного апарату і / або лексичної одиниці;

б) Цикли потоку документів (публікаційна активність), за якими можна визначити, на якому життєвому циклі знаходиться та чи інша предметна сфера в країні;



- в) Внутрішній склад предметної сфери та фіксації появи принципово нових ідей, технічних рішень тощо;
- г) Немає вірної відповіді.

**3.18. Ефективність інновацій характеризується такими показниками:**

- а) Питомі витрати сировини, напівфабрикатів, енергії на одиницю продукції; кількість корисного продукту, одержаного з одиниці сировини; рівень продуктивності праці;
- б) Якість та екологічна чистота готової продукції (робіт, послуг); безвідходність технологій;
- в) Інтенсифікація виробництва; витрати на виробництво; собівартість продукції (робіт, послуг);
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.19. Економічна ефективність інновацій за спрощеною методикою оцінюється системою показників:**

- а) Чистий приведенний дохід, індекс рентабельності, індекс дохідності, період окупності;
- б) Рівень продуктивності праці, собівартість продукції (робіт, послуг);
- в) Обидві відповіді вірні;
- г) Обидві відповіді не вірні.

**3.20. Інноваційна перевага – це:**

- а) Відображення розвитку системи, позитивної якісної зміни у діяльності системи у результаті інноваційних змін;
- б) Вияв вищого рівня поточного стану системи, що сформувався під дією інноваційних змін;
- в) Певна ексклюзивна цінність, концентрований вияв вищості над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства;
- г) Вірні відповіді а і б.

**3.21. Конкурентна перевага – це:**

- а) Відображення розвитку системи, позитивної якісної зміни у діяльності системи у результаті інноваційних змін;
- б) Вияв вищого рівня поточного стану системи, що сформувався під дією інноваційних змін;

в) Певна ексклюзивна цінність, концентрований вияв вищості над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства;

г) Вірні відповіді а і б.

**3.22. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентні переваги, є:**

а) Нові технології, зміна вартості або наявності компонентів виробництва;

б) Поява нового галузевого сегмента, нові або змінені запити покупців;

в) Зміна урядового регулювання;

г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**3.23. набір чинників, що можуть допомогти у досягненні конкурентних переваг за допомогою технологій:**

а) Прийняття цілісного підходу; автоматизація ефективних систем;

б) Вирішення виключно істинних проблем; пропозиції більшого, а не меншого контролю;

в) Оптимізація основних технологій; об'єднання високих технологій з особистісним підходом до людей;

г) Всі відповіді у сукупності вірні.

## **Розділ 4. Управління інноваційною діяльністю у ресторанному господарстві**

**4.1. Стратегія активного втручання держави в інноваційну діяльність полягає:**

а) У визнанні державою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності як головної складової економічного зростання національного господарства;

б) Держава в цій стратегії відіграє важливу роль, але відсутні директивні зв'язки;

в) Щодо державних організацій держава використовує стратегію активного втручання, щодо інших – стратегію децентралізованого регулювання;

г) Немає вірної відповіді.

**4.2. Стратегія децентралізованого регулювання державою інноваційної діяльності:**

- а) Держава виступає як чинник пропозиції науково-технічних зв'язків;
- б) Надає податкові пільги й використовує інші стимулятори інноваційної активності;
- в) Створює інфраструктуру інноваційної діяльності та умови, що сприяють підвищенню інноваційної активності всіх учасників інноваційної сфери;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.3. Змішана стратегія регулювання інноваційної діяльності:**

- а) У визнанні державою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності як головної складової економічного зростання національного господарства;
- б) Держава в цій стратегії відіграє важливу роль, але відсутні директивні зв'язки;
- в) Щодо державних організацій держава використовує стратегію активного втручання, щодо інших – стратегію децентралізованого регулювання;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.4. Концепції національної інноваційної продуктивності (НІП) розроблені за напрямками:**

- а) Ендогенна теорія зростання П. Ромера, що базується на ідеях;
- б) Теорія конкурентної переваги М. Портера, що базується на кластерах;
- в) Концепція національних інноваційних систем Р. Нельсона;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.5. Організація, яка стала на інноваційний шлях розвитку, повинна функціонувати згідно з такими принципами:**

- а) Адаптивності, динамічності;
- б) Самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.6. Інноваційні стратегії:**

- а) Враховують основні базисні процеси в організації (виробництво, маркетинг, управління);
- б) Поділяються на продуктові, ресурсні, функціональні, організаційно-управлінські;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.7. Стратегія інноваційного розвитку організації базується на використанні:**

- а) Нових ринків збуту;
- б) Продуктових та процесових інновацій з урахуванням загальноекономічних перспектив, наявності ресурсів і векторів зміни зовнішнього середовища;
- в) Враховує рівень виробництва та обслуговування споживачів;
- г) Вірна відповідь а і б.

**4.8. Стратегії інноваційного розвитку можна поділити на:**

- а) Революційні (стрибокподібні) та еволюційні (покрокові);
- б) Продуктові та процесові;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.9. Стратегічні альтернативи, які безпосередньо пов'язані з інноваціями та інноваційною діяльністю:**

- а) Стратегія менеджерської поведінки стосовно інновацій;
- б) Стратегія формування інновацій;
- в) Стратегії організації інноваційної діяльності у компаніях та інноваційної орієнтації компанії;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.10. Поділ інноваційної стратегії на підставі підходів виробників до задоволення споживацьких потреб:**

- а) Стратегія виявлення і задоволення прихованих потреб;
- б) Стратегія нового рішення старого запиту;
- в) Стратегія повного перетворення;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.11. Основні набори економічних умов, якими повинні володіти перспективні для реалізації інновації:**

- а) Корисності для покупців та стратегічного калькулювання цін;
- б) Наявності ділової моделі (тобто розробки такої програми дій на ринку, яка б за умови досягнення поставленої мети при наявному потенціалі забезпечувала прибутковий кінцевий результат) та здатності до визначення можливих складностей;
- в) Вірні відповіді а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.12. Значущість факторів, що сприяють ринковому успіху нових товарів:**

- а) Організаційна структура підрозділів нового товару та його підтримання керівництвом компанії;
- б) Сприятливі умови конкуренції та відповідність товару потребам споживачів;
- в) Технологічна перевага нового товару та його відповідність компетенція компанії, застосування нових технологічних процесів;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.13. До спектра основних інноваційних стратегій, що розглядають сьогодні суб'єкти господарювання на ринку, належать стратегії:**

- а) Швидкої модифікації товару на базі старої технології; зміни товару в межах наявної галузі або бізнесу;
- б) Зміни технології виробництва (роботи);
- в) Зміни галузі або бізнесу; зміни або розширення ринку;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.14. Варіанти техніки спін доктора:**

- а) До-спін, після-спін, торнадо-спін;
- б) Спін контролю кризи, спін зменшення збитків;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.15. Успішні компанії-новаторів мають такі характеристики:**

- а) Прискіпливе ставлення до своїх товарів; наявність довгострокового прогнозу перспектив розвитку ринку; уважність до своїх споживачів;
- б) Звернення до практики створення «проектних робочих груп», позиція лідера та детальне і ретельне оцінювання результатів їх діяльності;

- в) Захист власних досягнень у сфері розробки нових товарів від постійних конкурентів; вимогливе ставлення до кожного етапу процесу розробки товару, визнання того, що процес створення нових товарів є нескінченим;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.16. До спектра основних інноваційних стратегій, що розглядають сьогодні суб'єкти господарювання на ринку, належать стратегії:**

- а) Швидкої модифікації товару на базі старої технології; зміни товару в межах наявної галузі або бізнесу;
- б) Зміни технології виробництва (роботи);
- в) Зміни галузі або бізнесу; зміни або розширення ринку;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.17. Варіанти техніки спіндоктора:**

- а) До-спін, після-спін, торнадо-спін;
- б) Спін контролю кризи, спін зменшення збитків;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.18. Основними передумовами розвитку інноваційної активності у сфері ресторанного господарства є:**

- а) Наявність державної політики і законодавства, спрямованого на стимулювання інноваційних процесів;
- б) Високий ступінь готовності споживачів до сприйняття інновацій та підвищення рівня інтелектуального розвитку працівників;
- в) Зростання обсягів інвестицій у інноваційні зміни закладів ресторанного господарства;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.19. Інноваційний шлях розвитку закладів ресторанного господарства пов'язаний з такими проблемами:**

- а) Недосконалість законодавства та складнощі у розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва; низький рівень кваліфікації та знань працівників закладів ресторанного господарства;
- б) Дуже високий рівень ризику і спричинені ним складнощі з пошуком джерел фінансування інновацій;
- в) Недорозвиненість механізму комерціалізації результатів завершених науково-технічних розробок і передачі їх до сфери виробництва;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.20. При виборі стратегічних альтернатив з точки зору інноваційного розвитку з метою врахування ринкової та науково-технічної позицій підприємства використовують матриці:**

- а) «Ринкова позиція - Технологічна позиція»;
- б) «Споживачі - Технологія - Використання виробу»;
- в) «Частка ринку - Темпи зростання» і «Продукція – Ринок»;
- г) Вірні відповіді а і б.

**4.21. З метою врахування життєвого циклу продукту та ринкової позиції підприємства використовуються матриці:**

- а) «Ринкова позиція - Технологічна позиція»;
- б) «Споживачі - Технологія - Використання виробу»;
- в) «Частка ринку - Темпи зростання» і «Продукція – Ринок»;
- г) Вірні відповіді а і б.

**4.22. Етапи стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства:**

- а) Стратегічний діагноз, стратегічний аналіз та формування стратегії;
- б) Реалізація стратегії та стратегічний контроль;
- в) Визначення етапу життєвого циклу підприємства;
- г) Вірні відповіді а і б.

**4.23. Сектори наукової діяльності:**

- а) Державний, підприємницький, вищої освіти, приватно безприбутковий (некомерційний);
- б) Державний, підприємницький;
- в) Вищої освіти, комерційний;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.24. Стратегічний діагноз – це:**

- а) Формування місії-орієнтації і місії-політики;
- б) Визначення етапу життєвого циклу підприємства та прийнятних інноваційних змін для підприємства;
- в) Аналіз і оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища;
- г) Вірна відповідь б і в.

**4.25. Стратегічний аналіз – це:**

- а) Формування місії-орієнтації і місії-політики;

- б) Визначення етапу життєвого циклу підприємства та прийнятних інноваційних змін для підприємства;
- в) Аналіз і оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища;
- г) Вірна відповідь б і в.

**4.26. Формування стратегії – це:**

- а) Моделювання стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, етапу життєвого циклу та ситуації на конкурентному ринку;
- б) Оцінювання отриманих підприємством інноваційних переваг;
- в) Вироблення стратегічного плану та контроль результатів реалізації стратегії;
- г) Вірні відповіді б і в.

**4.27. Реалізація стратегії та стратегічний контроль – це:**

- а) Моделювання стратегії інноваційного розвитку підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, етапу життєвого циклу та ситуації на конкурентному ринку;
- б) Оцінювання отриманих підприємством інноваційних переваг;
- в) Вироблення стратегічного плану та контроль результатів реалізації стратегії;
- г) Вірні відповіді б і в.

**4.28. Основними джерелами фінансування інноваційного розвитку в Україні є:**

- а) Держбюджет, власні кошти;
- б) Кошти вітчизняних замовників та іноземних держав;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.29. Потреба у закордонних інвестиціях в економіку України обумовлена такими основними причинами:**

- а) Низькою інвестиційною активністю власних товаровиробників і підприємств;
- б) Гострою необхідністю технічної та технологічної модернізації як самого виробництва, так і усієї ринкової і соціальної інфраструктури шляхом імпорту сучасних технологій, машин та устаткування;
- в) Потребами впровадження в усі сфери господарського життя нових методів управління, менеджменту та маркетингу;



г) Всі відповіді у сукупності вірні.

**4.30. Основними перешкодами для вкладень коштів в Україну іноземці називають:**

- а) Високий рівень корупції, непряме субсидування;
- б) Слабку законодавчу захищеність прав власності;
- в) Вірна відповідь а і б;
- г) Немає вірної відповіді.

**4.31. Динаміка закордонного інвестування в економіку України визначається такими факторами:**

- а) Внутрішня політична стабільність, характер і темпи здійснення ринкових реформ;
- б) Сприятливі зовнішньоекономічні умови;
- в) Стабільність економічного законодавства, гарантії недоторканності приватної власності та закордонних вкладень;
- г) Всі відповіді у сукупності вірні.

## **5.4. ГЛОСАРІЙ**

**Аналіз Паретто** – це метод класифікації аспектів проблеми за ступенем їх важливості і зосередження уваги на найбільш важливих. Концепцію Паретто часто називають «правило 80–20», що означає: приблизно 80% проблем створені через 20% причин.

**Біфуркаційні (революційні) стратегії інноваційного розвитку** – це миттєві та радикальні стратегії.

**Будинок «якості»** - це комплекс матриць, які містять значну кількість інформації, за допомогою якої можна оцінити організацію процесу обслуговування або іншого процесу, виявити рівень розв'язання комплексу проблем, що постають перед підприємством, спланувати процес надання послуг з використанням наявних та залучених ресурсів.

**Венчурний капітал** – це капітал, який створюється за рахунок вкладів великих компаній, банків, державних, страхових, пенсійних фондів у сфері з підвищеним рівнем ризику, у новий бізнес або той, що значно змінюється.

**Венчурний (ризиковий) бізнес** - це бізнес, представлений невеликими фірмами, створеними вченими – дослідниками, інженерами, новаторами, що спеціалізуються на дослідженнях, розробках нової продукції, які, як правило, вони передають іншим фірмам: експертам, пацієнтам, комутантам.

**Еволюційні стратегії інноваційного розвитку** – це стратегії, в яких зміни є безперервними, стійкими, стабільними без стрибків та розривів, спрямованими на поступове покращання.

**Економічний (системний) аналіз** – це засіб дослідження ентропії всіх видів енергії за критерієм корисності їх використання для суспільства. Мірою ентропії (розсіювання) енергії прийняті витрати праці (минулої і сучасної) у вартісному вираженні.

**Життєвий цикл інновацій** – це період часу від зародження, створення і розповсюдження новацій до їхнього використання.

**Інвестиції** – це всі види цінностей, спрямованих на приріст активів підприємства з метою його розвитку та одержання прибутку у майбутньому періоді.

**Інвестиції реальні** – це такі, які здійснюють суб'єкти господарювання шляхом придбання землі, засобів виробництва, нематеріальних активів.

**Інвестиції фінансові** – це покупка суб'єктами господарювання і приватними особами цінних паперів різних емітентів.

**Інноваційна перевага** – це відображення позитивної якісної зміни у діяльності системи (розвитку системи), вияв вищого рівня поточного стану системи, що сформувався під дією інноваційних змін, відносно рівня її попереднього стану.

**Інноваційна стратегія** – це один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації. Враховуючи, що інноваційні стратегії є однією із складових економічної стратегії, вони з цього боку можуть розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики їх реалізації.

**Інноваційна сфера** - це система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції та послуг і розвинутої інфраструктури (банків, інвестиційних фондів, фінансових брокерів, бірж тощо).

**Інноваційний розвиток** – це процес господарювання, в основі якого безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у межах обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з формуванням нових ринків збуту.

**Інноваційний проект** – це проект, що містить техніко-економічне, правове та організаційне обґрунтування кінцевої інноваційної діяльності.

**Інновації** – пряма протилежність консерватизму і полягає у багатогранних змінах, модернізаціях, покращаннях, що розкриваються через філософську категорію розвитку.

**Інновація** - це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення в новому або удосконаленому продукті, впровадженому на ринку, новому або удосконаленому технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, чи у новому підході до соціальних послуг.

**Інновація продуктова** - це нові матеріали, нові напівфабрикати, нові продукти.

**Інновація процесова** - це нові технології, нові методи організації виробництва та обслуговування, нові організаційні структури і методи управління.

**Кластерний підхід до аналізу інноваційного розвитку ресторанного господарства** – це аналіз його розвитку у сукупності з іншими

галузями, які можуть бути постачальниками або/і споживачами продукції та послуг, мати дво- або односторонній характер, мати пряму або опосередковану взаємозалежність.

**Комп'ютерне проектування** – це проектування з використанням комп'ютерної графіки.

**Метод 5W2H** (5 why, 2 how – 5 чому, 2 як) – це метод, при застосуванні якого задають питання з метою встановлення причин, чому поточний процес не працює так добре як міг би, а також виявляють потенційні способи його удосконалення.

**«Міцне» проектування** полягає в тому, що легше спроектувати продукт нечутливий до факторів оточуючого середовища, ніж контролювати ці фактори. Так, наприклад, можна працювати над створенням жарочної шафи більш досконалої конструкції, а можна передбачити переміщення продукту у шафі для досягнення рівномірності прогрівання хлібобулочних і кондитерських виробів. Другий варіант буде більш відповідати вимогам «міцності» проекту, бо у даному випадку деякі коливання температури в процесі обробки не вплинуть на якість продукції. Крім того він є більш економічним.

**Мова опису технології** – це один із засобів зображення інтелектуальної сутності технології для її аналізу, збереження і представлення для майнової приналежності автора.

**Модульне проектування** – це створення певних модулів, вузлів, з яких складають готовий продукт і які легко вилучаються і замінюються.

**Мозкова атака** – це метод створення вільного потоку ідей у групі людей з певної проблеми, причин їх виникнення, шляхів вирішення. При цьому критика відсутня, нікому з членів групи не дозволяється домінувати і всі ідеї приймаються до розгляду.

**Новації** – це новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище.

**Нові формати (напрями) в ресторанному господарстві** – це сукупність особливостей створення та надання послуг, що характеризується принципово новим підходом до організації харчування.

**Оцінювання відносно еталона** – це процес оцінки своєї діяльності порівняно з кращою в тій чи іншій галузі або сфері діяльності.

**Постійне удосконалення (кейзен)** – це філософія постійного удосконалення процесу перетворення вхідних параметрів на кінцевий продукт, який здійснюється послідовно і циклічно і ключовими елементами в циклі удосконалення є: стандартизація (документація) нового процесу; цикл «план – виконання – перевірка – робота», яка є основою діяльності щодо удосконалення; використані методи і прийоми.

**Причиново-наслідкові діаграми** – це такі діаграми, які за своєю формою нагадують «риб'ячий скелет», пропонують структурований підхід до розв'язання проблем, допомагають проаналізувати діяльність підприємства, створюючи декілька пластів факторів, що зумовлюють появу проблеми.

**Реалізація інноваційного проекту** – процес створення та впровадження проекту на ринку інновацій.

**Спільне проектування** – це спільна робота інженерів-проектувальників і працівників виробництва на ранній стадії процесу розробки продукції, що дозволяє створити проект товару, що найкращим чином відповідає потребам споживачів і можливостям виробництва (підприємства).

**Стратегія інноваційного розвитку організації** являє собою довгостроковий курс розвитку на базі застосування нових технологій, нових способів організації виробництва, реалізації нових або модифікованих товарів (продукції) з урахуванням загальноекономічних перспектив, наявності ресурсів і векторів зміни зовнішнього середовища.

**Технологія виробнича** – це сукупність прийомів та способів переробки різних продуктів і речовин.

**Технологія сервісна** – це сукупність прийомів та способів надання послуг споживачам у закладах ресторанного господарства.

**Фірми-експлеренти (піонери)** – це фірми, які спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку, активно займаються просуванням новацій на ринок.

**Фірми-віоленти** – це фірми з «силовою» стратегією, що займаються великосерійним і масовим випуском продукції для широкого кола споживачів, які пред'являють «середні запити» до якості і яких задовольняє середній рівень цін.

**Фірми-комутанти** – це фірми, що діють на етапі падіння циклу випуску продукції і представлені середнім і малим бізнесом і орієнтовані на задоволення місцевих потреб.

**Фірми-патієнти** – це фірми, що орієнтуються на вузький сегмент ринку і задовольняють потреби, що сформувалися під впливом моди, реклами та інших засобів.

**Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)** – це метод комплексного, техніко-економічного дослідження об'єкта з метою розвитку його корисних функцій при оптимальному співвідношенні між їх значущістю для споживача і витратами на їх створення (здійснення).

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Авторитетно об актуальном: мнение профессионалов // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР-Украина. – 2002. – С. 24–26.
3. *Азоев Г.Л., Челенков А.П.* Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Барные аксессуары // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2001. – С. 54–55.
6. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.
7. *Блауг М.* Економічна теорія в ретроспективі / Пер. з англ. І. Дзюб. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 670 с.
8. *Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж.* Поведение потребителей. Изд. 9-е / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 624 с.
9. *Василенко В.О., Шматько В.Г.* Інноваційний менеджмент: Навч. пос. За ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
10. *Васильева Н.* Cooking–перекресток // Бизнес. – № 44 (563). – 3 нояб., 2003. – С. 145–148.
11. *Веклич О.* Формування економічного механізму сталого розвитку України // Вісник НАН України. – № 2. – 2000. – С. 3–15.
12. *Власова А.М., Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1997. – 92 с.
13. *Гончарова Н.П., Перерва П.Г. и др.* Маркетинг инновационного процесса: Учеб. пос. – К., 1998. – 267 с.
14. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. «Питер», 1999. – 560 с.
15. *Жильцова Е.* Кофе по-настоящему. Новые технологии от компании «Р.Э.Й.В.» // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2002. – С. 96.

16. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281: 2004. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 12 с.
17. *Ільичев Руслан*. \$117 – на брата // *Бизнес*. – № 22 (541). – 2003. – С. 33.
18. Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
19. *Иновационный менеджмент: Учеб. для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой*. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
20. *Иновационный менеджмент: Справ. пос. / Под ред. П.Н. Завлина*. Изд. 2-е перераб. и доп. – М.: ЦИСН, 1998. – 568 с.
21. *Ілляшенко С.М.* Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 205 с.
22. *Ілляшенко С.М.* Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Навч. посіб. – Суми: ВДТ „Університетська книга», 2003. – 278 с.
23. *Киреева Д.* Франчайзинг: западные технологии в украинских реалиях // *Ресторатор*. – № 7. – 2003. – С. 12–21.
24. *Кондратьев Н.Д.* Основные проблемы экономической статики и динамики. Предварительный эскиз. – М.: Наука, 1991. – 187 с.
25. *Коренной А.А.* Курс инновационного менеджмента / А. А. Коренной, В.И.Карпов. – К.: НИИ Статистики, 1997. – 336 с.
26. *Костусев А., Пугачева М.* Состояние конкурентной среды в экономике Украины // *Конкуренция: Вестник Антимонопольного комитета Украины*. – № 1. – 2004. – С. 10–18.
27. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., СПб., К: Вильямс, 2003. – 944 с.
28. *Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент. Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
29. *Кремень В.Г.* Сучасний стан освіти та науково-технічної сфери України. – К.: Мін. освіти і науки України, 2000. – 26 с.
30. *Крылов Э.И., Журавкова И.В.* Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: Учеб. пос. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
31. *Кутейников А.А.* Искусство быть новатором: (Мировой опыт «рискового бизнеса») – М.: Знание, 1990. – 64 с.

32. *Лайлс М., Фазй Л.* Стратегические альтернативы: идентифицирование и разработка // Фазй Л., Ренделл Р. (ред.) Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – С. 385–416.
33. *Лутц Роберт А.* 7 законов Крайслер. – М.: Альпина Паблшер, 2003. – 284 с.
34. *Лучина К.* Ресторанный холод // Рестораторъ. – № 7. – 2003. – С. 22–27.
35. *Макконнелл Кэмпбелл Р., Брю Стэнли Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т. 2. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
36. *Мамеева Л.* «Завтрак съешь сам... «Шведская линия» в гостинице «Дніпро» // Гостиничный бизнес. – № 1. – 2000. – С. 80 – 81.
37. *Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии. Под ред. Ф. Энгельса. Т. III, кн. III. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Ч. I. – М.: Политиздат, 1978. – 508 с.
38. *Медынский В.Г.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М. 2002. – 294 с.
39. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / [Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашкова та ін.]; за ред. Г.Т. П'ятницької. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: КНТЕУ, 2010. – 430 с.
40. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. «Питер», 2000. – 336 с.
41. *Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.* Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
42. *Моисеева Н.К., Анискин Ю.П.* Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1 и 2. – М.: Внешторгиздат, 1993.
43. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
44. Новое в мировой практике: кухни в «раю», или возрождение «Атлантиды» // Гостиничный & Ресторанный бизнес. – № 3 (7). – 2001. – С. 81–82.
45. *Норберт Т.* Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 68–74.
46. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: Підруч. для ВУЗів / За ред. проф. Н.О. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2011. – 579 с.



47. Пономарева Т.А., Супрягина М.С. Качество услуг: качественные параметры оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – № 1(45). – 2005. – С. 47–53.
48. Портер, Майкл, Э. Кокуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
49. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
50. Портер М. Международная конкуренция. / Пер. с англ. под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
51. Потребитель. Предпочтения. // Новый маркетинг. – № 4. – апр., 2003. – С. 85–90.
52. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2000. – 352 с.
53. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) – М.: Политиздат, 1989. – 271 с.
54. Про затвердження Концепції поліпшення продовольчого забезпечення та якості харчування населення: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 травня 2004 р. № 332-р // ЛІГА БізнесІнформ.
55. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III // Конкуренційне законодавство України. Юр. зб. – К., 2002. – С. 45–91.
56. Про промислово-фінансові групи в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України, № 23. – 4 червня, 1996. – С. 301 – 306.
57. Про режим іноземного інвестування: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – № 19. – 7 травня, 1996. – С. 229–230.
58. Профессиональный фарфор: критерии выбора // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2002. – С. 58–59.
59. Путь к наслаждению вином // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2001. – С. 37.
60. П'ятницька Г. Нові підходи до гармонізації якості та ціни у сфері ресторанного господарства // Вісник ДонДУЕТ. – № 3(19). – 2003. – С. 166–176.
61. П'ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції // Підприємництво, господарство і право. – № 11. – 2004. – С. 136–140.

62. П'ятницька Г. Порівняльний аналіз класифікацій інновацій, інноваційна перевага та її оцінка у сфері ресторанного господарства // Вісник КНТЕУ. – № 6. – 2003. – С. 75–90.

63. П'ятницька Г.Т. Аналіз зовнішнього середовища в контексті формування стратегії розвитку громадського харчування (ресторанного господарства) // Вісник ДІТБ. – № 7. – 2003. – С. 161–170.

64. П'ятницька Г.Т. Вибір способу входження на іноземний ринок як складова стратегії розвитку фірми у світовому масштабі // Вісник ДонДУЕТ. – №3(23). – 2004. – С. 107–121.

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

66. П'ятницька Г.Т. Індикатори розвитку різнорівневих об'єктів управління // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук праць. Вип. 194: В 5 т. Том IV. – Дніпропетр.: ДНУ, 2004. – С. 1056–1063.

67. П'ятницька Г.Т. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування і вибору // Проблеми науки. – № 11. – 2004. – С. 21–29.

68. П'ятницька Г.Т. Іноземні інвестиції в Україну та розробка наукових підходів до оцінювання інвестиційної привабливості ресторанного господарства у регіональному розрізі // Держава та регіони: науково-виробн. журнал Гуманітарного ун-ту «ЗІДМУ». Серія: Економіка і підприємництво. – № 4. – 2003. – С. 173–180.

69. П'ятницька Г.Т., Коваленко А.М. Визначення конкурентоспроможності загальнодоступних підприємств громадського харчування // Економіка і підприємництво: стан та перспективи: Зб. наук. праць. – К.: КНТЕУ, 2001. – С. 235–245.

70. П'ятницька Г.Т., Коваленко А.М. Науково-методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування // Проблеми якості у громадському харчуванні, готельному господарстві і туризмі: Зб. наук. праць. – К.: КДТЕУ, 2000. – С. 68–77.

71. П'ятницька Г.Т. Нова методика дослідження результатів діяльності підприємств на конкурентному ринку // Матеріали всеукр. науково-практ. інтернет-конф. 6-10 червня 2005 р. Ч. 1. – К.: ТОВ «ТК «МЕГАНОМ», 2005. – С. 41–43.

72. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування: Підруч. для вузів. – К.: КНТЕУ, 2001. – 655 с.

73. *П'ятницька Г.Т.* Різновиди диверсифікації в стратегічному управлінні // Наука і життя: українські тенденції, інтеграція у світову наукову думку: Матеріали всеукр. науково-практ. інтернет-конф. (20 – 25 квітня 2005 р.). Ч. 1.– К.: ТОВ «ТК «МЕГАНОМ», 2005. – С. 63–64.

74. *П'ятницька Г.Т.* Розвиток інтелектуального капіталу в процесі реалізації національної інноваційної стратегії // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка» / За ред. проф. Мальчина Ю.М., проф. Ніколенка Ю.В. – К.: Видавничо-поліграф. центр, 2005. – Вип. I. – С. 179–187.

75. *П'ятницька Г.Т.* Стратегії фірм на іноземних ринках: порівняння переваг і недоліків, проблеми реалізації та шляхи їх вирішення // Науково-виробн. журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: ЗІДМУ. – № 5. – 2004. – С. 182–189.

76. *П'ятницька Г.Т.* Стратегія як інструмент управління на ринку та проблемні аспекти її формування // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 17, т. I / Голов. ред. О.О.Шубін. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – С. 153–163.

77. *П'ятницька Г.Т.* Управління підприємством в епоху глобалізму: Монографія. – К.: «Логос», 2006. – 568 с.

78. *П'ятницька Г.Т.* Управління конкурентоспроможністю товару як складова забезпечення конкурентоздатності підприємства на ринку // Вісник НУВГП. Серія «Економіка», Ч. III, Вип. 4(28), Рівне, 2004. – С. 174–181.

79. *П'ятницька Г.Т.* Управління підприємством на засадах реалізації стратегії економії на витратах в сучасних умовах господарювання // Вісник ДонДУЕТ. – № 3(27). – 2005. – С. 80–87.

80. *П'ятницька Г.* Управління співвідношенням «якість – ціна» у сфері ресторанного господарства // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 16, т. II. / Голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – С. 415–422.

81. *Пятницкая Н.А.* Организация производства и обслуживания в общественном питании. Практикум: Учеб. пос.– К.: Выща шк., 1990. – 271 с.

82. *Пятницкая Н.А., Пятакова Ф.С., Пятницкий Т.А.* Организация обслуживания в общественном питании: Учеб. пос. – К.: Вища шк. Голов. изд., 1979. – 304 с.

83. Развитие внутренних рынков в Украине: достаток благодаря конкуренции. – К.: Альфа-Принт, 2003. – 91 с.

84. Расулова У.С. Складання асортиментного набору підприємства методом Форн та Мальгранжа // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 16, т. II. / Голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – С. 286–290.
85. Рациональное питание в условиях ионизирующей радиации / М.И. Пересичный, Т.А. Пятницкий, Д.М. Якименко – К.: Лыбидь, 1992. – 192 с.
86. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения // Соч.: В 5 т., Т. 1. – М.: Госполитиздат, 1955 – 360 с.
87. Рождественська Л.Г. Статистика ринку товарів і послуг: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 2005. – 419 с.
88. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
89. Семенова Л.Н. Антимонопольне і конкурентне право: Курс лекцій. – К.: Вид. Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. – 136 с.
90. Семюельсон Пол А., Нордгауз Вільям Д. Макроекономіка / Пер. з англ. – К.: «Основи», 1995. – 544 с.
91. Сидоренко Ю.В. Деформативне моделювання об'єктів на основі політочкових перетворень / Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук. – К., 2001. – 17с.
92. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр. контекст. – К.: Логос, 2002. – 647 с.
93. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь. / Под ред. Л.М. Гохберга. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1996.
94. Стейк – это не просто мясо // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2002. – С. 108.
95. Стивенсон Вильям Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
96. Стратегічний розвиток громадського харчування в Україні: звіт про науково-дослідну роботу (номер держреєстрації 0101U000930) / Г. П'ятницька (керівник НДР), В. Корзун, Н. П'ятницька та ін. – К.: КНТЕУ, 2002.
97. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пос. / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. – Х.: ООО «Олант», 2002. – 416 с.

98. Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (25-26 жовтня 2000 р.) / Відп. ред. А.А. Мазаракі – К., 2000. – 434 с.
99. *Твисс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
100. Технология современной профессиональной кухни // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2002. – С. 34 – 35.
101. *Ткачева Н.Н., Чернов С.А.* Проблемы развития инновационной сферы в Украине // Менеджер. – № 3 (10). – Донецьк: ДонГау, 2000. – С. 66–71.
102. Торгова мережа України у 1997 році: Стат. зб. – К.: Деркомстат України, 1998.
103. *Уманець Т.В., Пігарєв Ю.Б.* Статистика: Навч. пос. – К.: Вікар, 2003. – 623с.
104. *Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство: Учеб. / пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 463 с.
105. *Уэст Джозеф Д.* Стратегия обслуживания в предприятиях индустрии гостеприимства // Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995. – С. 313 – 317.
106. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
107. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
108. *Фазй Л., Рэнделл Р.* Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
109. *Фазй Л., Рэнделл Р.* Управление стратегией на уровне рынка // Фазй Л., Рэнделл Р. (ред.) Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 25–63.
110. *Флаерти Т.* Координирование международного производства и технологий // Кемпбелл Э., Лачс К. Саммерс. Стратегический синергизм, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – С. 378–406.
111. *Хаксвер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

112. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
113. *Хикс Дж. Р.* Стоимость и капитал / Пер. с англ. – М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. – 458 с.
114. Что такое пароконвектомат? // Ежегодный справочник индустрии общественного питания и развлечений ПИР Украина. – 2001. – С. 34–35.
115. *Шальминова А.С.* Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли // Автореферат дис. к-та экон. наук. – Казань: Изд. КФЭИ, 2000.
116. *Шериньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
117. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития. – Научн. ред. рус. перевода – А.Г. Милейковский. – М.: Прогресс, 1982. – 321 с.
118. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. Учебно-практ. пос. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
119. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XII, 308 с.
120. *Analoui F., Karami A.* How chief executives' perception of the environment impacts on company performance // Journal of Management Development, no. 21 (4). – 2002. – P. 290–305.
121. *Berry Leonard L.* On Great Service: A Framework for Action. – N. Y.: The Free Press, 1996.
122. *Bourgeois L.J., III, Duhaimie Irene M., Strimpert J. L.* Strategic Management. Concepts for managers / 2<sup>nd</sup> ed. – USA: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1999.
123. *David, Fred R.* Concepts of strategic management / 6<sup>th</sup> ed. – New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.
124. *Gomory R.* Of Ladders, Cycles, and Economic Growth // Scientific American. – June, 1990. – P. 140.
125. *Grossman G.M., Helpman E.* Endogenous Innovation in the Theory of Growth // Journal of Economic Perspectives 8, no. 1. – 1994. – P. 23–44.
126. *Hamel, G., Prahalad, C.K.* Competing for the Future. – Boston: Harvard Business School Press, MA, 1994.
127. *Heany D.F.* Degrees of Product Innovation // Journal of Business Strategy. – Spring, 1983. – P. 3–14.

128. *Henderson Rebecca, Clark Kim B.* Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of existing firms // *Administrative Science Quarterly*, 35. – 1990. – P. 9–30.
129. *Kahle Lynn R., Beatty Sharon E., Homer Pamela.* Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Value (LOV) and Values and Life Styles (VALS) // *Journal of Consumer Research*, 13. – Dec., 1986. – P. 405–409.
130. *Kaplan Robert S., Norton David P.* The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance // *Harvard Business Review*. – January/February, 1992. – P. 71–79.
131. *Kim Ch., Mauborgne R.* Knowing a Winning Business Idea When You See One // *Harvard Business Review* – Sept.– Oct., 2000.
132. *Kurtz H.* Spin cycle. How the White House and the Media Manipulate the News. – New York, 1998.
133. *Lilien Gary L., Kotler Philip.* Marketing Decision Making. – N. Y.: Harper & Row, 1983.
134. *Lovelock C.H.* Towards a Classification Services // *Theoretical Developments in Marketing* / Eds W. Lamb and P.M. Dunne. – Chicago: American Marketing Association, 1980. – P. 72–76.
135. *Lynn Gary S., Morone Joseph G., Paulson Albert S.* Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process // *California Management Review*. – Spring, 1996. – P. 8–37.
136. *Maltese J.A.* Spin Control. The White House Office of Communications and the Management of Presidential News. – London: Chapel Hill etc., 1992.
137. *Marshall, Alfred.* Principles of Economics / 8<sup>th</sup> ed. – London: Macmillan, 1920.
138. *Mason R.O., Mitroff Ian I.* Challenging Strategic Planning Assumptions. – N. Y.: Wiley, 1981.
139. *New Product Management for 1980s.* – N. Y.: Booz Allen & Hamilton, 1982.
140. *Produser Power* // *Economist*. – March 4, 1995. – P. 70.
141. *Quinn, James Brian.* Intelligent Enterprise: A new paradigm for a new era. – The Free Press, 1992.
142. *Reinertsen Don G.* The search for new product killers // *Electronic Business*. – July, 1983. – P. 62–66.

143. *Rogers Everett M.* Diffusion of Innovations / 3<sup>rd</sup> ed. – The Free Press, 1983.
144. *Romer P.M.* Endogenous Technological Change // Journal of Political Economy, Vol. 98. – 1990.
145. *Romer P.M.* The Origins of Endogenous Growth // Journal of Economic Perspectives 8, no. 1. – 1994. – P. 3–22.
146. *Solow R.M.* Technical Change and the Aggregate Production Function // Review of Economics and Statistics, 39. – 1957. – P. 312–320.
147. *Teece, David.* Profiting from technological innovation // Research Policy, 15 (6). – 1986. – P. 78–98.
148. *Watts D.* Political Communication Today. – Manchester etc., 1997.
149. *Webster, B.* Innovation: we know we need it but how do we do it / Hussey D. E., Lowe P. eds. / Key Issues in Management Training, Kogan Page. – London, 1990.



## ДОДАТКИ

Додаток А

## Інновації у сфері ресторанного господарства

Інновація <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<i>Форматів і напрямів:</i>			
Формат «кафе-їдальня»	Створення нового закладу харчування, близького за напрямом до підприємств швидкого обслуговування, але з трохи більш широким асортиментом, де в обслуговуванні може поряд із самообслуговуванням, надаватися і обслуговування офіціантами та за окремою стійкою пропонують спиртні напої	Різноманітніша їжа порівняно з підприємствами швидкого обслуговування. Швидше обслуговування, ніж в ресторані	Якісна та різноманітна їжа за помірними цінами при достатньо швидкому обслуговуванні
Формат «спеціалізації» (ретроінновація: формат набув нового розвитку)	Створення нового закладу, в асортименті якого переважає різновид певного напою або страви, тобто є так звана продукція-лідер	Незначні початкові вкладення. Можливість спростити власне виробництво (супутне до продукції-лідера виробництво може здійснюватися «на стороні»)	Можливість скуштувати певну страву чи напій за менші гроші, ніж в ресторані

Інновації 1	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Формат «Сендвіч-бар та Салат-бар» (англ. Sandwich-bar та Salad-bar)	Створення нового закладу ресторанного господарства, який за формою організації дуже схожий на традиційні бари, але при цьому його основною продукцією є не напої, а холодні закуски (переважно салати) і / або закриті бутерброди. Здійснюється продаж продукції на винос	Приваблення споживачів, що поспішають і бажають швидко перекусити. Орієнтація на одну основну асортиментну групу продукції сконцентровує увагу працівників закладу на максимізації її якості. Можливість отримати цінові переваги порівняно з повносервісними закладами. Можливість розміщення на незначній просторовій площі	Демократичність та зручність організації харчування для тих, хто має мало часу або бажає придбати бутерброди в дорогу. Лояльна для широких мас цінова політика закладів
Формат «кафе-пекарня» (англ. Bakery Cafe)	Створення нового різновиду кафе, відмінною ознакою якого є виробництво і продаж булочних і борошняних кондитерських виробів на місці. Здійснюється продаж продукції на винос	Мінімізація ризику продуктових втрат. Орієнтація на одну основну асортиментну групу продукції сконцентровує увагу працівників закладу на максимізації її якості	Можливість покуштувати свіжу здобу. Зручна додаткова послуга: можливість придбати продукцію на винос

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанный господарстві	
		для виробників	для споживачів
Напрямок «ф'южн» (фр. De-Fusion – сплав, з'єднання) або «cross-cooking» (з англ. «перехрестя у приготуванні їжі»)	Різновид «креативного» напрямку, що передбачає при виробництві страв змішування традиційних елементів різних кухонь світу з метою отримання продукції з новими смаковими якостями. Добре поєднується з еkleктичним (грец. eklektikos – той, що обирає) стилем в оформленні інтер'єру закладу ресторанного господарства	Унікальність у пропозиції продукції; Зменшення залежності від наявності тих чи інших сировинних ресурсів	Можливість задоволення потреби у куштуванні чогось нового та незвичного
Формат «їжа та активні розваги»	Створення закладів харчування, в яких відведено спеціальне місце для активних розваг споживачів (прикладом таких розваг є: боулінг, більярд, дартс тощо)	Приваблення прихильників певної активної розваги. Зміцнення конкурентних переваг завдяки наданню специфічних додаткових послуг	Одночасне задоволення потреб у харчуванні і у розвагах

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Клубний формат (ретроінновація: формат набув нового розвитку)	Створення закладів ресторанного господарства, на базі яких працює клуб, що об'єднує споживачів за інтересами. Наприклад: заклад ресторанного господарства-клуб любителів чаю; заклад ресторанного господарства -спортклуб, де споживачі збираються для спільного перегляду і обговорення спортивних змагань; заклад ресторанного господарства -нічний клуб, який працює переважно у нічні години з організацією різноманітних шоу і розважальних програм тощо	Чітко визначена цільова аудиторія, а отже спрощення процесу формування пропозиції. Ефективна форма приваблення споживачів	Можливість не тільки поїсти, але і розважитись, відпочити та поспілкуватися з друзями, завести нові знайомства
Формат «швидкого харчування» (англ. fast food)	Створення закладів ресторанного господарства, де прискорений процес обслуговування споживачів шляхом застосування самообслуговування та пропозиції достатньо обмеженого та стандартизованого асортименту продукції	Переваги у часі обслуговування; Масове виробництво обмеженого асортименту забезпечує економію на масштабі та дає змогу встановлювати ціни на середньому та низькому рівнях, що приваблює у заклад широкі верстви населення	Швидкість обслуговування. Помірні ціни

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
«Тематичний» («жандровий») або «концептуальний» напрям	Орієнтація закладу на створення певної атмосфери, натяк на яку часто вже є у його назві та безпосередньо передається в інтер'єрі. При цьому інтер'єр повинен органічно поєднуватися з кухнею та системою обслуговування	Можливість створення унікального для певного регіону закладу. Приваблення значних потоків споживачів своєю нестандартністю або тематикою	Можливість отримати нові відчуття, побачити та поїсти щось нове. Можливість зустріти друзів за інтересом
«Національний» (або «етнічний») напрям ( <i>ретроінновація: напрям набув нового розвитку</i> )	Формування асортименту закладу з орієнтацією на страви кухні певного народу, дотримання відповідних фольклорних мотивів і традицій в оформленні та обслуговуванні	Можливість створення унікального для певного регіону закладу. Визначеність асортиментного направлення	Достатня визначеність можливої пропозиції продукції, а тому спрощення процесу прийняття рішення щодо відвідування закладу
Формат «родинний заклад»	Створення закладів ресторанного господарства орієнтованих на організацію харчування родин із дітьми, що можна	Приваблення контингенту споживачів із дітьми. Забезпечення стійкості свого іміджу у майбутньому, завдяки	Додаткові зручності, пов'язані з організацією харчування та розваг для дітей,

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
	поділити на три групи: заклади, в яких діти харчуються разом з батьками; заклади, в яких організоване окреме харчування батьків та дітей; заклади, що надають, як додаткову, послугу нагляду за дітьми у спеціальних ігрових кімнатах. (Зазвичай такі заклади пропонують доросле і дитяче меню; передбачають якісь сувенірні подарунки для дітей, наприклад, повітряні кульки, прапорці тощо)	вихованню у підростаючого покоління доброго ставлення до свого закладу шляхом підтримання цікавості та бажання його відвідувати	забезпеченням нагляду за ними
«креатив-напрямок» чи авторська кухня (англ. create – створювати, творити)	Взяття за основу при готуванні їжі «філософсько-естетичного підходу»[ 39, с. 147]: нестандартний підхід до виробництва, гармонійне поєднання смакових якостей і оформлення продукції	Приваблення споживачів через їх бажання скуштувати продукцію кухаря-митця. Унікальність пропозиції	Можливість отримати не тільки смакове, але й естетичне задоволення від їжі

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>Процесів та засобів праці:</b>			
<b>➤ виробничої підсистеми підприємств (закладів) ресторанного господарства:</b>			
Охолоджувальні (або холодильні) столи	Досягнення просторової економії шляхом об'єднання робочого столу кухаря та холодильника. Стратегічна інновація у конструкції холодильних столів – центральне розміщення холодильного агрегату та ефективна система вентиляції	Економія виробничих площ. Заощадження часу завдяки зменшенню кількості переміщень кухаря під час виконання виробничих операцій	Відповідний сервіс навіть у невеликих за розмірами підприємствах (закладах) ресторанного господарства
Нові розробки фритюрниць з автоматичним підйомником, в якій елементи нагріву винесені за межі ванни з маслом	Удосконалення одного із засобів праці, що використовується при кондукційному методі приготування їжі	Надає більше свободи кухарю (звільняє від потреби стежити за часом, коли необхідно виймати страву з масла, а отже обумовлює економію часу). Скорочує у декілька разів витрати жиру	У результаті винесення елементів нагріву за межі ванни з маслом збільшується так звана зона, де осідають продукти згорання, а отже споживачі отримують якіснішу їжу

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Метод теплового випромінювання + мікрохвильові печі ⇒ приготування їжі за допомогою інфрачервоних (ІЧ) променів або теплового випромінювання	Удосконалення методу термообробки продукції	Поліпшення санітарно-гігієнічних умов на підприємстві (ІЧ опромінення практично не поглинається повітрям). Скорочення терміну обробки продукції (при цьому її не потрібно перегортати, оскільки властивості ІЧ-променів дозволяють охоплювати всю зону продукції, нагріваючи її на певній глибині, не допускаючи пригорання). Зменшення втрат продукції у процесі виробництва	М'ясо і риба, виготовлені у ІЧ-апаратах, вирізняються м'якістю та соковитістю. Зменшення часу очікування виконання замовлення
Новий вид упаковки кави + кавоварочні машини нового типу ⇒ технологія монодоз	Виготовлення індивідуальних порцій кави із зведенням до мінімуму людського фактора	Зручність використання; відсутність відходів, чистота. Можливість довготривалого зберігання кави: завдяки герметичній упаковці аромат і смак зберігаються впродовж двох років. Мінімізація ризику псування смакових якостей кави через недосвідченість або погані настрої бармена.	Практично 100%-ймовірність отримання якісної продукції



Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
		Зменшення працемісткості приготування кави: не потрібно стежити за заповненням кавомолки, регулювати грубість помелу, дозувати каву, очищувати фільтр	
Конвекційний метод приготування їжі + конвекційні та пароконвекційні печі ⇒ технологія приготування їжі за допомогою нагрітого та циркулюючого повітря		<p>Просторові і часові переваги: можливість одночасно і в одному місці готувати різні страви, при цьому вони не передають запахи та смаки одна одній. Пароконвектомат займає 0,7 – 0,8м<sup>2</sup> корисної площі кухні. Для порівняння весь комплекс традиційного технологічного обладнання – більше 3 – 4м<sup>2</sup>.</p> <p>Застосування комбінованого режиму дає можливість готувати основну частину класичних других страв без використання жирів і ризику підгоряння.</p> <p>Зниження вагових втрат під час виробництва продукції (на 30 – 50%).</p> <p>Значне спрощення роботи кухаря,</p>	Їжа м'якша, ніж при її виробництві на звичайних статичних печах та багата поживними речовинами (це можна пояснити тим, що їжа доходить до кондиції за менший період часу і при більш низьких температурах). Зведення практично до нуля ризику отримання неякісної теплової обробки продукції

Інновації 1	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
		<p>завдяки високому рівню автомати-зації технологічних процесів. Полегшення функції контролю за кольором, соковитістю продуктів, часом приготування страв завдяки наявності регуляторів температури та вологості.</p> <p>Погіршення умов праці для кухаря: завдяки добрій теплоізоляції, пароконвектомати майже не виділяють тепла.</p> <p>Наявність функції електронного контролю (контроль критичних точок та аналіз ризиків) за правильною приготування їжі, що гарантує мікробіологічну безпеку у процесі виробництва страв (функція присутня, наприклад, у новому поколінні печей Zanussi Professional – ACTIVE COMBI).</p> <p>Досить швидка окупність (приблизно за півтора року).</p>	

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
		Зменшення витрат електроенергії	
Технологія надвисокочастотного нагріву + НВЧ-печі ⇒ технологія прискореного приготування і розігрівання продукції	Інтенсифікація виробничого процесу шляхом використання електромагнітного поля понадвисокої частоти	– Поєднання двох функцій: теплової обробки та розморожування та розігріву заморожених продуктів. Швидкість приготування продукції: час її виготовлення скорочується приблизно у 5–10 раз.	Зменшення часу очікування виконання замовлення
<b>➤ обслуговуючої підсистеми закладів ресторанного господарства:</b>			
Дозатори	Пристрій, який дозволяє визначити і відпустити певну порцію продукції	Суттєво збільшує швидкість обслуговування клієнтів (зростає продуктивність праці бармена). Зауважимо, що такі пристрої достатньо дорогі і виправдовують себе лише за умови великого потоку клієнтів	Зводить практично до нуля помилки, пов'язані з ваговими характеристиками продукції, що відпускається

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
«Шведський стіл» або «шведська лінія»	Модернізація процесу обслуговування споживачів у підприємстві (закладі) ресторанного господарства, що спрямована на мінімізацію кількості обслуговуючого персоналу	Можливість одночасного обслуговування значної кількості споживачів при низькій працевітності. Зауважимо, що за даними фахівців [160], «шведський стіл» окупає себе і починає приносити прибуток, якщо гарантована присутність 50 і більше споживачів	Серед наявного асортименту страв і напоїв споживач може вибрати ті та стільки, що відповідає його смакам і апетиту
Послуга «продукція на винос» (англ. take out та carry out)	Поява закладів ресторанного господарства, що як основну послугу пропонують продаж виробленої ними продукції на винос і / або доставку їжі в інші місця	Нова можливість розширення аудиторії споживачів продукції та послуг закладу. Нове джерело збільшення прибутку.	Отримання додаткових зручностей (послуг)
Помпа	Пристрій для відкачування повітря з пляшок	Подовження терміну збереження вина: використання помпи дозволяє зберігати вино у вже.	Зменшення ризику отримання неякісної продукції

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
		відкритій пляшці впродовж 2 – 3 дів без погіршення його якості	
Обслуговування в автомобілях (англ. drive-service)	Організація реалізації продукції підприємства (закладу) ресторанного господарства споживачам, які перебувають, у своїх автомобілях	Гарна можливість розширення ринку збуту. Додаткове джерело прибутків. Збільшення переліку послуг, які надають споживачам, що сприяє зміцненню «доброго» іміджу та зростанню кількості споживачів продукції та послуг підприємства (закладу) РГ	Нова зручна можливість задовольнити свою потребу у харчуванні, не виходячи з автомобіля
З'ємна (розбірна) роздавальна лінія під замовлення	Модернізація звичайної роздавальної лінії, що виконується з урахуванням особливостей підприємства (закладу) ресторанного господарства і побажань замовника	Можливість отримати саме таку лінію, яка необхідна для підприємства. Можливість швидких просторових змін (наприклад, вивільнення просторових площ для проведення бенкету тощо).	Нові можливості при задоволенні різних потреб щодо організації харчування та дозвілля

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Послуги сомельє	Введення до штату підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціаліста з алкогольних напоїв, який бере участь у обслуговуванні клієнтів	Підвищення якості обслуговування. Передбачається підвищення обсягів реалізації напоїв. Додаткова реклама напоїв підприємства (закладу) РГ. Погіршується імідж підприємства (закладу) в очах цінителів відповідних напоїв.	Зростання рівня якості сервісу. Можливість отримання консультації і рекомендацій фахівця щодо вибору напоїв (їх смаку, аромату тощо).
Послуги баристо	Введення до штату закладу ресторанного господарства спеціаліста з кави, який бере безпосередню участь у обслуговуванні клієнтів	Ті самі	Ті самі
Тарілка з пазом для келиха	Використовується на бенкеті-фуршет	Підвищення якості обслуговування	Зростання рівня якості сервісу: споживачам зручно утримувати в одній руці тарілку та келих

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Холодильний прилавок (або вітрина)	Організація безпечного короткочасного збереження та одночасної демонстрації готових страв і напоїв. До холодильних прилавоків належать: піцца-столи, які крім демонстрування начинок можуть виконувати і функцію зберігання заготовок із тіста; суші-кейси; лінії шведських столів тощо. Як правило, використовується у торгових залах підприємств швидкого обслуговування	Можливість рекламної демонстрації продукції без шкоди для її якості. Інтенсифікація процесу обслуговування шляхом зменшення часу вибору споживачами продукції.	Можливість наочно ознайомитися з продукцією підприємства (закладу) ресторанного господарства, що спрощує процес прийняття рішення щодо її вибору.

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанный господарстві	
		для виробників	для споживачів
<b>➤ управлінської підсистеми підприємств (закладів) ресторанного господарства:</b>			
Організатор і розпорядник свят (англ. event-meneger – подія + менеджер, тобто управляючий подіями)	Введення до штату підприємства (закладу) ресторанного господарства нової посади, обов'язками якої є розробка і проведення різних заходів у межах, а в деяких випадках і поза межами підприємства (закладу) ресторанного господарства	Приваблення споживачів, які бажають провести будь-які заходи із організацією харчування та розваг. Можливість отримати додаткові прибутки. Покращання розподілу функцій персоналу порівняно з аналогічними закладами, де немає такої посади.	Зменшення фізичних та емоційних втрат, пов'язаних із організацією та проведенням будь-якого заходу (особливо у випадку, коли очікується велика кількість гостей). Можливість отримати спеціфічні додаткові послуги.
Гнучкі графіки роботи	Удосконалення організації роботи персоналу: чітке врахування потреби в персоналі у різний час роботи підприємства (закладу) ресторанного господарства	Мінімізація простой працівників. Економія на витратах і підвищення продуктивності праці.	Можливість отримати належне обслуговування як у години «пік», так і у інший час.



Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Шпигун або таємний спостерігач (у США – spotters (від англ. spot – пляма), тобто той, хто розпізнає плями) [ретроінновація – похідна від таємного перевіряючого]	Використання професійних ресторанних шпигунів-спостерігачів для неупередженої оцінки роботи персоналу, виявлення причин надмірних витрат та втрачених бізнес-можливостей	З'ясування вражень типового клієнта від роботи підприємства (закладу), починаючи від телефонного замовлення і под. та закінчуючи останніми хвилинами його перебування у підприємстві (закладі) ресторанного господарства. Досить швидко і об'єктивне виявлення недоліків у роботі підприємства (закладу). Отримання важливих даних для вибору подальшої стратегії розвитку підприємства (закладу)	Висока ймовірність покращання якості сервісу, що надається у підприємстві (закладі) ресторанного господарства.
Нова технологія ведення бізнесу «франчайзинг»	Один із різновидів передбачає створення мережі закладів ресторанного господарства під однією торговою маркою (брендом)	Нові можливості для подальшого розвитку. Комерційний ризик при відкритті підприємств на засадах франчайзингу зменшується у 4–5 раз [117]	Формування очікувань щодо будь-якого закладу мережі на основі відвідування одного з них. Можливість користуватися послугами, що подобаються, в різних місцях.

Інновації 1	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Метод актуальної собівартості	Пошук нових ефективних підходів до розробки цінової політики в умовах конкуренції. Так, наприклад, метод актуальної собівартості базується на встановленні певної «стелі» собівартості основних інгредієнтів страв, відштовхуючись від прогнозних (або встановлених) рівня цін та обсягів продажів	Нова можливість вирішення складного управлінського завдання у підприємстві (закладі) ресторанного господарства – розробки успішної цінової політики, тобто привабливої для споживачів, прибуткової і конкурентоспроможної для підприємства (закладу)	Зменшення ризику невідповідності ціни складу та якості продукції, що пропонується підприємством (закладом) ресторанного господарства
<b>Товарів та методів їх просування</b>			
Розвиток стейк-культури: нині світова кухня вже нараховує понад 100 різновидів цієї страви	Розширення асортименту стейків: стейки без кісток; стейки з частин туші, що раніше не використовувалися; використання для приготування стейків не тільки яловичини, але і свинини, баранини, риби	Можливість урізноманітнення асортименту і кращого задоволення смаків споживачів, що позитивно впливає на попит. Гнучкість, завдяки можливості вибору сировини	Розширення вибору стейк-продукції. Покращання можливості задоволення своїх уподобань

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Нові продукти оздоровчо-профілактичної дії	Створення страв та напоїв підвищеної харчової цінності. Наприклад, продукти радіопротекторної дії або продукти збагачені білком тощо. (Як правило, застосовують у закладах дієтичного харчування)	Унікальність продукції. Приваблення категорії споживачів з певними захворюваннями та тих, хто хотів би вживати нову продукцію з оздоровчо-профілактичною метою	Можливість разом з їжею вжити певних оздоровчо-профілактичних заходів
Нові форми просування продукції і послуг закладів харчування при готелях	Підвищення стимулів та бажання у споживачів відвідати заклад ресторанного господарства при готелі шляхом: вручення ресторанного купону на певну суму грошей; ознайомлення гостя до його поселення з усіма позитивними якостями закладу; проведення у вестибюлі дегустації фірмових страв	Нові можливості для приваблення споживачів до закладу ресторанного господарства при готелі і, як наслідок, ймовірне зростання продажів. Досить ефективна реклама закладу	Відчуття турботи і уваги з боку працівників закладу ресторанного господарства при готелі

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Нові форми приваблення споживачів на так званій «постійній» основі (зміни та новинки у переліку основних і додаткових послуг)	Пошук способів приваблення цікавості споживачів та формування у них стійкого бажання періодично відвідувати підприємство (заклад) ресторанного господарства. Наприклад: – організація роботи при закладі системи «Book & Movie Exchange», тобто обміну книг і касет, що також можна обміняти на сертифікати закладу, за які можна придбати його продукцію (кав'ярня «Бабуин» у м. Києві); – введення «варварського меню» (ресторан «Артур», м. Київ), яке не передбачає сервірування (в основу покладена ідея середньовічного етикету: усі страви їдять руками); – організація чайного театру, а також пропозиція специфічних додаткових послуг: східного масажу; гадання за книгою змін («Чайний клуб» у м. Києві) тощо	Наявність унікального елемента (додаткової послуги), що поряд з потребою у харчуванні приваблює споживачів. Збільшення попиту і, як наслідок, товарообороту. Нові можливості для реалізації стратегії диверсифікації	Нові можливості для задоволення різноманітних потреб і бажань

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Система дисконтів та знижок	Поширені два різновиди: видача постійним споживачам продукції і послуг підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціальної картки, наявність якої передбачає надання відвідувачу певних цінових пільг при покупках у цьому закладі чи у закладах мережі, до якої він входить; публікація у різних виданнях масмедіа поряд із рекламою купонів на знижку вартості покупки у підприємстві (закладі) ресторанного господарства	Додаткова можливість приваблення споживачів. Сприяє укріпленню доброго іміджу підприємства (закладу) ресторанного господарства. Досить ефективна рекламна акція. Як правило, сприяє зростанню товарообороту.	Можливість зекономити на харчуванні у підприємстві (закладі) ресторанного господарства або отримати щось у подарунок
Система бонусів	Поширені два різновиди: видача постійним споживачам продукції і послуг підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціальної картки, яка передбачає, за визначених умов накопичення, отримання певного бонусу (наприклад, безкоштовної вечері тощо); миттєва видача бонусу (часто у вигляді додаткової продукції) після придбання споживачем у визначеній кількості певного найменування продукції або при розмірі покупки вище заданої суми		

Інновації <sup>1</sup>	Зміст інновації	Переваги від впровадження у ресторанному господарстві	
		для виробників	для споживачів
Нові кулінарні та кондитерські вироби	Створення нових продуктів, що або за якісними, або за ціновими характеристиками переважають наявні. Наприклад, виготовлення кулінарних і кондитерських виробів з тіста із використанням ферментних препаратів	Урізноманітнення асортименту продукції підприємства (закладу) ресторанного господарства та можливість введення в меню чогось нового у майбутньому. Погіршення якості продукції. Наприклад, при додаванні бактеріальних ферментних препаратів збільшується питомий об'єм виробів (на 9–24%), уповільнюється їх черствіння. Можливість зменшити втрати виробництва. Можливість зменшити собівартість продукції.	Можливість отримати більш якісну і / або дешеву продукцію, ніж наявна

Примітка: <sup>1</sup>Джерела: [5; 10; 15; 21; 29; 31; 38; 53; 59; 79; 88; 90; 92; 94; 108]

**Деякі критерії сегментування споживачів продукції  
та послуг ресторанного господарства**

Тип сегментування та критерії	Типова розбивка	Характерна для мережі ресторанного господарства <sup>1</sup>	
		загально-доступної	закритої
<i>Географічно-ринкове сегментування</i>			
Регіон	Європа, Америка, Африка, Австралія, Азія; Україна, країни СНД та інші країни світу; м. Київ, м. Севастополь, АР Крим та 24 області	+	+
Місцевість	Сільська та міська	+	+
Простір	Локальний (у межах одного або декількох районів чи вулиць) та масштабний (у межах всього міста, селища міського типу)	+	
Ринок	Наявний, новий; закритий, відкритий	+	+
<i>Соціально-демографічне сегментування</i>			
Стать	Чоловік / жінка	+	+
Вік	До 16 років (дитячий сегмент, що може бути поділений на групи дітей: до 2 років; 3–6; 7–10; 11–16 років), 17–29 років (молодіжний сегмент), 30 – 49 років (дорослий сегмент), від 50 і старше (сегмент людей похилого віку, в якому можуть бути такі підгрупи: 50–55; 56–60; 60–64; 65–74; 75 і старше років)	+	

Тип сегментування та критерії	Типова розбивка	Характерна для мережі ресторанного господарства	
		загальнодоступної	Закритої
Етап життєвого циклу	Традиційна: молоді одинаки; молоде подружжя без дітей; молоде подружжя з молодшою дитиною до 6 років; молоде подружжя з молодшою дитиною від 6 років і старше; доросле подружжя з дітьми; доросле подружжя без дітей; дорослі одинаки. Нетрадиційна: молоді одинаки, які живуть окремо або у родині; молоде подружжя без дітей; молоде подружжя з дітьми; батько або мати одинаки; дорослі одинаки; доросле подружжя без дітей; доросле подружжя, яке живе з дітьми; подружжя перед пенсійного віку; похилі одинаки	+	+
Рід занять	Вчитель, лікар, бухгалтер, слюсар, водій.	+	+
Освіта	Незакінчена середня, середня, середня-спеціальна, вища, навчання у аспірантурі / докторантурі	+	
Національність (або етнічна характеристика споживача)	Українець, росіянин, німець, француз тощо	+	
Статус споживача у країні (регіоні) перебування	Місцевий мешканець, турист, екскурсант	+	



Тип сегментування та критерії	Типова розбивка	Характерна для мережі ресторанного господарства	
		загально-доступної	закритої
Релігійні переконання	Глибоко віруючі та віруючі, які можуть ще ділитися за різновидами релігій, невіруючі	+	
Соціальний клас	Службовці, кваліфіковані робітники, некваліфіковані робітники, безробітні та такі, що перебувають на утриманні. Може також застосовуватися одна з таких класифікацій [189]: 1) професіонали / менеджери вищої ланки, управлінці / менеджери середньої ланки, працівники розумової праці / молодші менеджери, кваліфіковані робітники, напівкваліфіковані / некваліфіковані робітники, безробітні / залежні від держави; 2) вищий клас / середній вищий клас / середній середній клас / нижчий середній клас / кваліфікований робочий клас / некваліфікований робочий клас / найнижчі верстви	+	+
<i>Економічне сегментування</i>			
Рівень доходів	Великий, середній, малий, що відповідає конкретним кількісним межах у грошових одиницях	+	+

Тип сегментування та критерії	Типова розбивка	Характерна для мережі ресторанного господарства <sup>1</sup>	
		загальнодоступної	закритої
Рівень витрат на харчування	Великий, середній, малий, що відповідає конкретним межах у гривнях	+	+
<i>Психографічне<sup>2</sup> сегментування</i>			
Тип самоорієнтації	Орієнтовані на: 1) свої принципи, які можуть бути «інтегрованими» та «впевненими»; 2) статус, яких поділяють на «соціально стурбованих», «успішних», «терплячих», «тих, які прагнуть вижити»; 3) дію, яких поділяють на «досвідчених» і «таких, що належать іншим»	+	+
Тип особистості	Екстрроверти, тобто комунікабельні, відкриті, спрямовані на зовнішній світ; інтроверти – зосереджені на самих собі, відчужені, закомплексовані	+	
Стиль життя	Згідно типології VALS2 <sup>TM3</sup> визначають: актуалізаторів; здійснювачів; прихильників; процвітаючих; шукачів; експериментаторів; виробників; бійців. Деякі науковці [190] розрізняють: традиціоналістів, життєлюбів, естетів. У GLOBAL SCAN на основі виміру і оцінювання 250 елементів цінностей і відносин, а також		

Тип сегментування та критерії	Типова розбивка	Характерна для мережі ресторанного господарства <sup>1</sup>	
		загальнодоступної	закритої
	відповідних демографічних даних, переваг у покупках і засобах масової інформації (ЗМІ) було виділено п'ять глобальних сегментів [189]: «терплячі», «успішні», «задавлені», «перехідні», «традиціоналісти»	+	
<i>Поведінкове сегментування</i>			
Ставлення до конкретного товару	Позитивне, нейтральне, негативне	+	+
Вигоди, що очікуються (або шукає споживач)	Будь-яка вигода відповідає комбінації критеріїв вибору: внутрішня симпатія, наприклад, смак; очікуваний рівень виконання функції / призначення; відмінності у інших критеріях вибору: технічних, економічних, інтегративних, правових або адаптивних. Приклад можливої розбивки у сфері ресторанного господарства: просте задоволення фізіологічної потреби у харчуванні, економія часу, турбота про здоров'я, можливість вибору різноманітних товарів, отримання задоволення, усвідомлення власної значущості, задоволення потреби у рекреації	+	

Тип сегментування та критерії	Типова розбивка	Характерна для мережі ресторанного господарства <sup>1</sup>	
		загально-доступної	закритої
Ступінь готовності до сприйняття товару	Високий, середній, низький	+	+
Ступінь прихильності	Постійно відвідує одне і те саме підприємство (заклад); декілька підприємств (закладів), що подобаються; зручно розміщені підприємства (заклади); різні підприємства (заклади); байдуже, які підприємства (заклади)	+	+
Інтенсивність споживання (відвідування)	Щодня, раз на тиждень, раз на місяць тощо	+	+

**Примітки:**

1. Знак «+» свідчить про доцільність застосування цього критерію сегментування.

2. Психографія – термін, що часто використовують замість поняття «критерії АІО» (від англ. activity – дії, що характеризуються роботою, хобі, розвагами тощо; interest – інтереси, що пов'язані із домом, роботою, суспільним оточенням, їжею, ЗМІ; opinion – думки, що складаються під впливом освіти, культури, політики тощо). Пропозиція щодо визначення найбільш ймовірних покупців того чи іншого товару, а також найбільш зручних засобів масової інформації та способів просування на основі даних про роботу споживачів, їх хобі та под. була зроблена Дж. Плуммером [8].

3. VALS – система цінностей і стилю життя (англ. Value and Lifestyle System), що розроблена компанією SRI International. Альтернативою VALS є підхід LOV (англ. List of Values – список цінностей), відповідно до якого споживачів просять оцінити сім тверджень за шкалою цінностей Рокіча. Детальний опис обох підходів подано у праці Л. Кале, Ш. Бетті, П. Хоме [129].

## Система оціночних показників ефективності інновацій <sup>1</sup>

Назва підсистеми та оціночних показників	Формула розрахунку	Умовні позначення
<b>Народногосподарська підсистема <sup>2</sup>:</b>		$t$ – індекс року;
1. Загальний (інтегральний) обсяг чистої продукції (доданої вартості), створений за рахунок реалізації інновацій (нововведень)	$ЧП_t^H = ЧП_t^e + ЧП_t^c + ЧП_t^e$	$ЧП_t^H$ – загальний (інтегральний) обсяг чистої продукції (доданої вартості), створений за рахунок реалізації інновацій у $t$ -му році; $ЧП_t^e, ЧП_t^c, ЧП_t^e$ – обсяг чистої продукції, що отримана за рахунок реалізації інновацій у сферах виробництва, створення і експлуатації нововведень відповідно у $t$ -му році;
2. Інтегральний (загальний) приріст чистої продукції, отриманий за рахунок виробництва, створення та використання інновацій	$\Delta ЧЧ^H = (ЧЧ_{t+1}^e - ЧП_t^e) + (ЧЧ_{t+1}^c - ЧП_t^c) + (ЧЧ_{t+1}^e - ЧП_t^e) = \Delta ЧЧ^e + \Delta ЧЧ^c + \Delta ЧЧ^e$	$\Delta ЧП^H$ – інтегральний (загальний) приріст чистої продукції, отриманий від інновацій; $\Delta ЧП^e, \Delta ЧП^c, \Delta ЧП^e$ – приріст чистої продукції, отриманий у сферах виробництва, створення та експлуатації інновацій відповідно;
3. Загальна сума доходу, отримана за рахунок виробництва, створення та використання інновацій	$Д_t^H = Д_t^e + Д_t^c + Д_t^e$	$Д_t^H$ – загальна сума доходу, отримана від інновацій у $t$ -му році; $Д_t^e, Д_t^c, Д_t^e$ – дохід, отриманий від інновацій у сферах їх виробництва, створення та експлуатації у $t$ -му році;
4. Приріст загальної суми доходу за рахунок інновацій	$\Delta Д^H = (Д_{t+1}^e - Д_t^e) + (Д_{t+1}^c - Д_t^c) + (Д_{t+1}^e - Д_t^e) = \Delta Д^e + \Delta Д^c + \Delta Д^e$	$\Delta Д^H$ – приріст доходу, отриманий від інновацій; $\Delta Д^e, \Delta Д^c, \Delta Д^e$ – приріст доходу, отриманий від інновацій у сферах їх виробництва, створення та експлуатації;
5. Рентабельність капітальних вкладень, направлених на інновації	$P_{кт}^H = \frac{Д_t^H}{K_t^H} \cdot 100 = \frac{Д_t^e + Д_t^c + Д_t^e}{K_t^e + K_t^c + K_t^e} \cdot 100\%$	$P_{кт}^H$ – рентабельність капітальних вкладень у інновації; $K_t^H$ – загальна сума капітальних вкладень у інновації у $t$ -му році; $K_t^e, K_t^c, K_t^e$ – капітальні вкладення у виробництво, створення та експлуатацію інновацій відповідно;
6. Загальний приріст рентабельності капітальних вкладень у інновації	$\Delta P_{кт}^H = P_{кт+1}^H - P_{кт}^H = \left( \frac{Д_{t+1}^H}{K_{t+1}^H} - \frac{Д_t^H}{K_t^H} \right) \cdot 100\%$	$\Delta P_{кт}^H$ – загальний приріст рентабельності капітальних вкладень у інновації; $j$ – індекс інновації; $J$ – кількість інновацій;
7. Загальна сума економічного ефекту впродовж всього періоду корисного використання інновації	$E^H_j = \sum_{t=1}^{t'} \left( ЧП_t^H_j - K_t^H_j \cdot k_a \right)$	$E^H_j$ – загальна сума економічного ефекту, отриманого за весь термін корисного використання $j$ -го нововведення; $t'$ – весь часовий період корисного використання нововведення; $ЧП_t^H_j, K_t^H_j$ – загальні обсяги чистої продукції та капітальних вкладень в інновації відповідно у $t$ -му році; $k_a$ – коефіцієнт анутету;

Назва підсистеми та оціночних показників	Формула розрахунку	Умовні позначення
8. Сумарний приріст економічного ефекту від використання інновацій	$\Delta E^H = \sum_{j=1}^J \left( E_{t+1}^{Hj} - E_t^{Hj} \right)$	
9. Термін окупності суми капітальних вкладень, спрямованих на інновації	$TO_K^H = \frac{K_t^e + K_t^c + K_t^e}{\frac{D_t^e}{i^{e'}} + \frac{D_t^c}{i^{c'}} + \frac{D_t^e}{i^{e'}}$	$\Delta E^H$ – приріст економічного ефекту від всіх інновацій; $TO_K^H$ – термін окупності капітальних вкладень в інновації; $i^{e'}, i^{c'}, i^{e'}$ – термін корисного використання нововведення у сферах їх виробництва, створення та експлуатації; $\Delta ПОД^H$ – приріст суми податків, що надійшла в бюджет від реалізації інновацій;
10. Загальна сума податків, що поступили у бюджет від реалізації інновацій	$\Delta ППО^H = ПОД_{t+1}^H - ПОД_t^H$	$ПОД_t^H, ПОД_{t+1}^H$ – загальна сума податків, що надійшла в бюджет від інновацій у $t$ -му та $(t+1)$ -му роках відповідно;
11. Експортна конкурентоспроможність науково-технічних розробок	$EK^H = \frac{Z_{зов}^H}{Z_{внутр}^H}$	$EK^H$ – експортна конкурентоспроможність інноваційних розробок; $Z_{зов}^H$ – кількість заявок на патенти за кордоном; $Z_{внутр}^H$ – кількість заявок на патенти всередині країни
<b>Регіональна підсистема:</b>		
1. Інтегральний (загальний) бюджетний ефект за весь період застосування інновації	$E_{\delta}^H = \sum_{t=1}^{t'} \left( D_{\delta t}^H - B_{\delta t}^H \right)$	$t$ – індекс року; $t'$ – весь часовий термін корисного використання нововведення; $E_{\delta}^H$ – бюджетний ефект від інновацій;
2. Інтегральний приведений (дисконтований або нарощений) бюджетний ефект за весь період застосування інновації	$E_{\delta\partial}^H = \sum_{t=1}^{t'} \left( D_{\delta t}^H - B_{\delta t}^H \right) \cdot \alpha_t$	$D_{\delta t}^H, B_{\delta t}^H$ – сума бюджетних доходів і витрат від інновацій відповідно у $t$ -му році; $E_{\delta\partial}^H$ – приведений бюджетний ефект за весь термін корисного використання інновацій;
3. Ступінь фінансової участі регіону у реалізації інновації	$УФ^{Hj} = \frac{B_{\partial p}^{Hj}}{K^{Hj}} \cdot 100\%$	$\alpha_t$ – коефіцієнти дисконтування у $t$ -му році; $j$ – індекс інновації; $УФ^{Hj}$ – фінансова участь регіону у реалізації $j$ -ої інновації; $B_{\partial p}^{Hj}$ – загальна сума бюджетних витрат, спрямованих на фінансування $j$ -ої інновації впродовж всього терміну її корисного використання; $K^{Hj}$ – загальна сума капітальних вкладень всіх інвесторів у реалізацію $j$ -ої інновації

Назва підсистеми та оціночних показників	Формула розрахунку	Умовні позначення
<b>Підприємницька підсистема:</b>		
<b>1) Група показників господарської ефективності інновацій:</b>		$t$ – індекс року; $j$ – індекс інновації;
1. Чиста продукція (додана вартість) за рахунок застосування інновації, за рік	$ЧПП_t^{nj} = V_t^{nj} - M_t^{nj}$	$ЧПП_t^{nj}$ – чиста продукція (додана вартість), створена за рахунок реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
2. Приріст чистої продукції за рахунок інновації	$\Delta ЧПП_t^{nj} = ЧПП_{t+1}^{nj} - ЧПП_t^{nj}$	$V_t^{nj}$ – обсяг продукції, вироблений за рахунок $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
3. Доход за рахунок реалізації інновації	$ДП_t^{nj} = V_t^{nj} - M_t^{nj} - ОП_t^{nj}$	$M_t^{nj}$ – матеріальні витрати на виробництво продукції за рахунок реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році. (До матеріальних витрат належать: витрати сировини і матеріалів; закупні комплектуючі вироби і напівфабрикати; запасні частини для ремонту технологічного обладнання і транспортних засобів; малюнки і швидкозношувані предмети; інструменти; роботи і послуги, виконані сторонніми організаціями; паливо та енергія; інші грошові витрати);
4. Приріст доходу за рахунок реалізації інновації	$\Delta ДД_t^{nj} = ДП_{t+1}^{nj} - ДП_t^{nj}$	$\Delta ЧЧП_t^{nj}$ – приріст чистої продукції в результаті реалізації $j$ -ої інновації;
5. Економія від зниження собівартості продукції за рахунок реалізації інновації	$E^c = \frac{V_t^{nj}}{V_t^{nj}} \cdot C_t - C_{t+1}$	$ДП_t^{nj}$ – доход за рахунок реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році; $ОП_t^{nj}$ – витрати на оплату праці у частині, пов'язаній із реалізацією $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
<b>2) Група показників фінансової ефективності інновацій:</b>		$\Delta ДД_t^{nj}$ – приріст доходу в результаті реалізації $j$ -ої інновації;
1. Чистий доход, створений за рахунок реалізації інновації	$ЧД_t^{nj} = ДП_t^{nj} - ПОДП_t^{nj}$	$E^c$ – показник економії від зниження собівартості в результаті інноваційних змін; $C_t, C_{t+1}$ – собівартість виробництва (продукції) відповідно у $t$ -му та $(t+1)$ -му роках;
2. Приріст чистого доходу від інновації	$\Delta ЧЧ_t^{nj} = ЧД_{t+1}^{nj} - ЧД_t^{nj}$	$ЧД_t^{nj}$ – чистий доход від реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
3. Прибуток за рахунок реалізації інновації	$ПП_t^{nj} = V_t^{nj} - C_t$	
4. Приріст прибутку від реалізації інновації	$\Delta ПП_t^{nj} = ПП_{t+1}^{nj} - ПП_t^{nj}$	
5. Чистий прибуток, отриманий від реалізації інновації	$ППЧ_t^{nj} = ПП_t^{nj} - ПОДП_t^{nj}$	

Назва підсистеми та оціночних показників	Формула розрахунку	Умовні позначення
6. Приріст чистого прибутку від реалізації інновації	$\Delta ППП^{nj} = ППЧ_{t+1}^{nj} - ППЧ_t^{nj}$	$ПДП_t^{nj}$ – загальна сума податків, сплачених в бюджет та позабюджетні фонди за реалізацію $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
7. Частка чистого доходу, отриманого за рахунок інновації у загальному обсягу доходу	$ДЧД^{nj} = \frac{\sum_{t=1}^{t'} ЧД_t^{nj}}{\sum_{t=1}^{t'} ДП_t^{nj}} \cdot 100\%$	$\Delta ЧЧ^{nj}$ – приріст чистого доходу від реалізації $j$ -ої інновації; $ПП_t^{nj}$ – прибуток від реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
8. Зміна частки чистого доходу після реалізації інновації	$\Delta ДЧЧ^{nj} = \left( \frac{ЧД_{t+1}^{nj}}{ДП_{t+1}^{nj}} - \frac{ЧД_t^{nj}}{ДП_t^{nj}} \right) \cdot 100\%$	$\Delta ПП^{nj}$ – приріст прибутку від реалізації $j$ -ої інновації; $ППЧ_t^{nj}$ – чистий прибуток від реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
9. Рентабельність продукції після реалізації інновації	$РП_{чод}^{nj} = \frac{ЧД_t^{nj}}{VP_t^{nj}} \text{ або}$ $РП_{пнч}^{nj} = \frac{ППЧ_t^{nj}}{VP_t^{nj}}$	$\Delta ППП^{nj}$ – приріст чистого прибутку від реалізації $j$ -ої інновації; $ДЧД^{nj}$ – частка чистого доходу від реалізації $j$ -ої інновації у загальному доході; $t'$ – весь часовий період корисного використання нововведення, $\Delta ДЧЧ^{nj}$ – показник зміни частки чистого доходу у доході від реалізації $j$ -ої інновації;
10. Приріст рентабельності після реалізації інновації	$\Delta РП_{чод}^{nj} = РП_{чод,t+1}^{nj} - РП_{чод,t}^{nj} \text{ або}$ $\Delta РП_{пнч}^{nj} = РП_{пнч,t+1}^{nj} - РП_{пнч,t}^{nj}$	$РП_{чод}^{nj}$ – рентабельність продукції по чистому доходу від реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
3) Група показників інвестиційної ефективності інновацій: 1. Економічний ефект, отриманий за рахунок застосування інновації	$ЕП_t^{nj} = \sum_t \left( ЧПП_t^{nj} - КП_t^{nj} \cdot k_a \right)$	$VP_t^{nj}$ – обсяг реалізації продукції, отриманий від застосування $j$ -ої інновації у $t$ -му році;
2. Приріст економічного ефекту від реалізації інновації	$\Delta ЕП^{nj} = ЕП_{t+1}^{nj} - ЕП_t^{nj}$	$РП_{пнч}^{nj}$ – рентабельність продукції по чистому прибутку від реалізації $j$ -ої інновації у $t$ -му році;



Назва підсистеми та оціночних показників	Формула розрахунку	Умовні позначення
3. Термін окупності капітальних вкладень при реалізації інновації	$ТОП_{\kappa}^{n,j} = \frac{КП_t^{n,j}}{ЧД_t^{n,j} / t'}$	$\Delta PP_{\text{чд}}^{n,j} \Delta AP_{\text{мч}}^{n,j}$ – приріст рентабельності від $j$ -ої інновації по чистому доходу та чистому прибутку відповідно; $EP_t^{n,j}$ – економічний ефект по чистій продукції від реалізації $j$ -ої інновації за станом на $t$ -ий рік, $КП_t^{n,j}$ – загальний обсяг капітальних вкладень у $j$ -ту інновацію у $t$ -му році, $k_a$ – коефіцієнт ануїтету, $\Delta EE^{n,j}$ – приріст економічного ефекту від $j$ -ої інновації, $ТОП_{\kappa}^{n,j}$ – термін окупності капітальних вкладень у $j$ -ту інновацію;
4. Рентабельність капітальних вкладень за умови реалізації інновації по чистому доходу	$PP_{\kappa t}^{n,j} = \frac{ЧД_t^{n,j} / t'}{КП_t^{n,j}} \cdot 100\%$	$PP_{\kappa}^{n,j}$ – рентабельність капітальних вкладень у $j$ -ту інновацію в $t$ -му році;
5. Приріст рентабельності капітальних вкладень, отриманий в результаті інновацій	$\Delta PP_{\kappa}^{n,j} = PP_{\kappa t+1}^{n,j} - PP_{\kappa t}^{n,j}$	$PP_{\kappa}^{n,j}$ – приріст рентабельності капітальних вкладень у $j$ -ту інновацію
6. Норма рентабельності <sup>3)</sup>	Визначається аналітично як граничне значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту від інновації: являє собою ту норму дисконту, при якій величина дисконтування доходів за визначене число років стає рівною інноваційним вкладенням	$PP_{\kappa}^{n,j}$ – приріст рентабельності капітальних вкладень у $j$ -ту інновацію

- Примітки.** 1. Оціночні показники ефективності інновацій можуть розраховуватися з метою: 1) вивчення динаміки розвитку інноваційної активності, визначення характеру змін; 2) проведення порівняння між інноваціями-аналогами як однієї певної стратегічної одиниці бізнесу, так і СОБ-конкурентів. Зауважимо, що у другому випадку  $t$  буде подане як індекс належності аналогу
2. Оціночні показники народногосподарської підсистеми, з нашої точки зору, можуть бути розглянуті і на рівні галузевого розвитку. У такому випадку при розрахунку будуть використовуватися не загальнонаціональні вихідні дані, а галузеві
3. За кордоном застосовується при кількісному аналізі інвестицій (для подальшого аналізу відбираються ті інноваційні проекти, внутрішня норма прибутковості яких оцінюється величиною не нижче 15 – 20% [9].

**Множник нарощування по складним відсоткам для розрахунку майбутньої вартості**

Кількість періодів	Ставки відсотків, %									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,010	1,020	1,030	1,040	1,050	1,060	1,070	1,080	1,090	1,100
2	1,020	1,040	1,061	1,082	1,102	1,124	1,145	1,166	1,188	1,210
3	1,030	1,061	1,093	1,125	1,158	1,191	1,225	1,260	1,295	1,331
4	1,041	1,082	1,126	1,170	1,216	1,262	1,311	1,360	1,412	1,464
5	1,051	1,104	1,159	1,217	1,276	1,338	1,403	1,469	1,539	1,611
6	1,062	1,126	1,194	1,265	1,340	1,419	1,501	1,587	1,677	1,772
7	1,072	1,149	1,230	1,316	1,407	1,504	1,606	1,714	1,828	1,949
8	1,083	1,172	1,267	1,369	1,477	1,594	1,718	1,851	1,993	2,144
9	1,094	1,193	1,305	1,423	1,551	1,689	1,838	1,999	2,172	2,358
10	1,105	1,229	1,344	1,480	1,629	1,791	1,967	2,159	2,367	2,594
11	1,116	1,243	1,384	1,539	1,710	1,898	2,105	2,332	2,580	2,853
12	1,127	1,268	1,426	1,601	1,796	2,012	2,252	2,518	2,813	3,138
13	1,138	1,294	1,469	1,665	1,886	2,133	2,410	2,720	3,066	3,452
14	1,149	1,319	1,513	1,732	1,980	2,261	2,579	2,937	3,342	3,797
15	1,161	1,346	1,558	1,801	2,079	2,397	2,759	3,172	3,642	4,177
16	1,173	1,373	1,605	1,873	2,183	2,540	2,952	3,426	3,970	4,595
17	1,184	1,400	1,653	1,948	2,292	2,693	3,159	3,700	4,328	5,054
18	1,196	1,428	1,702	2,026	2,407	2,854	3,380	3,996	4,717	5,560
19	1,208	1,457	1,753	2,107	2,527	3,026	3,616	4,316	5,142	6,116
20	1,220	1,486	1,806	2,191	2,653	3,207	3,870	4,661	5,604	6,727
25	1,282	1,641	2,094	2,666	3,386	4,292	5,427	6,848	8,623	10,834

Кількість періодів	Ставки відсотків, %									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1,110	1,120	1,130	1,140	1,150	1,160	1,170	1,180	1,190	1,200
2	1,232	1,254	1,277	1,300	1,322	1,346	1,369	1,392	1,416	1,440
3	1,368	1,405	1,443	1,482	1,521	1,561	1,602	1,643	1,685	1,728
4	1,518	1,574	1,630	1,689	1,749	1,811	1,874	1,939	2,005	2,074
5	1,685	1,762	1,842	1,925	2,011	2,100	2,192	2,288	2,386	2,488
6	1,870	1,974	2,082	2,195	2,313	2,436	2,565	2,700	2,840	2,986
7	2,076	2,211	2,353	2,502	2,660	2,826	3,001	3,185	3,379	3,583
8	2,305	2,476	2,658	2,853	3,059	3,278	3,511	3,759	4,021	4,300
9	2,558	2,773	3,004	3,252	3,518	3,803	4,108	4,435	4,785	5,160
10	2,839	3,106	3,395	3,707	4,046	4,411	4,807	5,234	5,695	6,192
11	3,152	3,479	3,836	4,226	4,652	5,117	5,624	6,176	6,777	7,430
12	3,498	3,896	4,334	4,818	5,350	5,936	6,580	7,288	8,064	8,916
13	3,883	4,363	4,898	5,492	6,153	6,886	7,699	8,599	9,596	10,699
14	4,310	4,887	5,535	6,261	7,076	7,987	9,007	10,147	11,420	12,839
15	4,785	5,474	6,254	7,138	8,137	9,265	10,539	11,974	13,589	15,407
16	5,311	6,130	7,067	8,137	9,358	10,748	12,330	14,129	16,171	18,488
17	5,895	6,866	7,986	9,276	10,761	12,468	14,426	16,672	19,244	22,186
18	6,543	7,690	9,024	10,575	12,375	14,462	16,879	19,673	22,900	26,623
19	7,263	8,613	10,197	12,055	14,232	16,776	19,748	23,214	27,251	31,948
20	8,062	9,646	11,523	13,743	16,366	19,461	23,105	27,393	32,429	38,337
25	13,585	17,000	21,230	26,461	32,918	40,874	50,656	62,667	77,387	95,395

Додатки

Продовження додатку Г

**Примітка до дод. Г:** При оцінці вартості грошей у часі використовують множники:  $(1 + i)$  та  $1/(1 + i)$ , які відповідно називаються множителем нарощування та множителем дисконтування складних відсотків. Множник нарощування можна і розрахувати, якщо його немає в додатку. Наприклад, при ставці 10% на п'ятилітній період множник дорівнює  $(1 + i)^t = (1 + 0,1)^5 = 1,611$ .

**Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють  
інноваційну діяльність в Україні  
ЗАКОНИ УКРАЇНИ**

Назва	Дата	Номер
<p><u>Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій</u> Цей Закон визначає правові, економічні, організаційні та фінансові засади державного регулювання діяльності у сфері трансферу технологій і спрямований на забезпечення ефективного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу України, технологічності виробництва продукції, охорони майнових прав на вітчизняні технології на території держав, де планується або здійснюється їх використання, розширення міжнародного науково-технічного співробітництва у цій сфері.</p>	14.09.2006	143-V
<p><u>Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій</u> Загальнодержавна комплексна програма розвитку високих наукоємних технологій (далі - Програма) спрямована на запровадження моделі сталого економічного зростання вітчизняних підприємств шляхом удосконалення структури їх основного капіталу та інтенсивного інвестування високотехнологічного виробництва.</p>	09.04.2004	1676-IV
<p><u>Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні</u> Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні.</p>	16.01.2003	433-IV
<p><u>Про інноваційну діяльність</u> Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.</p>	04.07.2002	40-IV
<p><u>Про угоди про розподіл продукції</u> Закон спрямований на створення сприятливих умов для інвестування пошуку, розвідки та видобування корисних копалин у межах території України, її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони на засадах, визначених угодами про розподіл продукції.</p>	14.09.1999	1039- XIV

<u>Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків</u> Цей Закон визначає правові та економічні засади запровадження та функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності технологічних парків.	16.07.1999	991-XIV
<u>Про наукову і науково-технічну експертизу</u> Цей Закон визначає правові, організаційні і фінансові основи експертної діяльності в науково-технічній сфері, а також загальні основи і принципи регулювання суспільних відносин у галузі організації та проведення наукової та науково-технічної експертизи з метою забезпечення наукового обґрунтування структури і змісту пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, наукових, науково-технічних, соціально-економічних, екологічних програм і проєктів, визначення напрямів науково-технічної діяльності, аналізу та оцінки ефективності використання науково-технічного потенціалу, результатів досліджень.	10.02.1995	51/95-ВР
<u>Про наукову і науково-технічну діяльність</u> Цей Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку науково-технічної сфери, створює умови для наукової і науково-технічної діяльності, забезпечення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку.	13.12.1991	1977-XII

## УКАЗИ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Назва	Дата	Номер
<u>Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 квітня 2006 року «Про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України»</u>	11.07.2006	606/2006
<u>Про утворення Державного агентства України з інвестицій та інновацій</u>	30.12.2005	1873/2005
<u>Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави</u>	20.04.2004	454/2004
<u>Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 липня 2001 року «Про невідкладні заходи щодо виводу з кризового стану науково-технологічної сфери України і створення реальних умов для переходу економіки на інноваційну модель розвитку»</u>	20.08.2001	640/2001

<u>Про заходи щодо використання космічних технологій для інноваційного розвитку економіки держави</u>	06.02.2001	73/2001
---	------------	---------

**ПОСТАНОВИ ВЕРХОВНОЇ РАДИ**

Назва	Дата	Номер
<u>Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні</u>	16.06.2004	1786-IV
<u>Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України</u>	13.07.1999	916-XIV

**ПОСТАНОВИ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ**

Назва	Дата	Номер
<u>Про затвердження Порядку використання у 2007 році коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки інноваційних та інвестиційних проектів</u> Постановою затверджено Порядок використання у 2007 р. коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки інноваційних та інвестиційних проектів, який визначає механізм використання у 2007 р. коштів, передбачених у державному бюджеті Держінвестицій за програмою «Фінансова підтримка інноваційних та інвестиційних проектів, у першу чергу з впровадження передових технологій, що реалізуються в галузях промисловості, у тому числі технологічними парками, через механізм здешевлення кредитів».	01.03.2007	329
<u>Про затвердження Порядку надання фінансової підтримки суб'єктам інноваційної діяльності за рахунок коштів державного бюджету шляхом здешевлення довгострокових кредитів</u>	17.11.2004	1563
<u>Про Всеукраїнський конкурс інноваційних технологій</u>	28.10.2004	1421
<u>Про затвердження Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку на 2004 - 2006 роки</u>	25.08.2004	1086
<u>Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів</u>	17.09.2003	1474
<u>Про затвердження Положення про Комісію з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів</u>	06.08.2003	1219
<u>Про затвердження Порядку формування, експертизи та обговорення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності</u>	17.07.2003	1094

<u>Питання Української державної інноваційної компанії</u> Постановою затверджено Статут Української державної інноваційної компанії.	15.06.2000	979
<u>Про утворення Української державної інноваційної компанії</u>	13.04.2000	654
<u>Про нормативно-правові акти щодо забезпечення реалізації Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»</u>	17.12.1999	2311

**ПОСТАНОВИ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ**

Назва	Дата	Номер
<u>Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів</u>	22.05.1996	549

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ**

Назва	Дата	Номер
<u>Про утворення комісії з розроблення пропозицій щодо удосконалення системи державного управління в інноваційній сфері</u>	28.11.2007	1064-р
<u>Про схвалення Концепції Державної програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки</u>	16.05.2007	285-р

**НАКАЗИ ДЕРЖІНВЕСТИЦІЙ**

Назва	Дата	Номер
<u>Про внесення змін до наказу Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 26 квітня 2007 року № 29</u>	18.10.2007	109
<u>Про затвердження Порядку проведення конкурсного відбору регіональних і галузевих інноваційних програм, які впроваджуватимуться за рахунок бюджетних коштів</u>	17.10.2007	105
<u>Про затвердження Порядку використання у 2007 році коштів, передбачених у державному бюджеті для утримання регіональних центрів інноваційного розвитку та впровадження регіональних і галузевих інноваційних програм</u>	16.10.2007	104
<u>Про внесення змін до наказу Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 26 квітня 2007 року № 29</u>	31.08.2007	89
<u>Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Північно-західний регіональний центр інноваційного розвитку»</u>	22.06.2007	68

Про утворення державної бюджетної установи «Північно-західний регіональний центр інноваційного розвитку»	21.06.2007	67
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Чорноморський регіональний центр інноваційного розвитку»	12.06.2007	60
Про утворення державної бюджетної установи «Чорноморський регіональний центр інноваційного розвитку»	11.06.2007	59
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Дніпровський регіональний центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	57
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Київський центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	56
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Східний регіональний центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	55
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Південно-західний регіональний центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	54
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Карпатський регіональний центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	53
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Таврійський регіональний центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	52
Про затвердження Положення про державну бюджетну установу «Північно-східний регіональний центр інноваційного розвитку»	06.06.2007	51
Про утворення державної бюджетної установи «Дніпровський регіональний центр інноваційного розвитку»	31.05.2007	50

## НАКАЗИ ДЕРЖІНВЕСТИЦІЙ

Назва	Дата	Номер
Про утворення державної бюджетної установи «Північно-східний регіональний центр інноваційного розвитку»	31.05.2007	48
Про утворення державної бюджетної установи «Таврійський регіональний центр інноваційного розвитку»	31.05.2007	47
Про утворення державної бюджетної установи «Київський центр інноваційного розвитку»	31.05.2007	46



<u>Про утворення державної бюджетної установи «Карпатський регіональний центр інноваційного розвитку»</u>	31.05.2007	45
<u>Про утворення державної бюджетної установи «Південно-західний регіональний центр інноваційного розвитку»</u>	31.05.2007	44
<u>Про утворення державної бюджетної установи «Східний регіональний центр інноваційного розвитку»</u>	31.05.2007	43
<u>Про затвердження складу конкурсної комісії з відбору інноваційних та інвестиційних проектів для надання кредитів на їх реалізацію за рахунок коштів, передбачених у державному бюджеті на 2007 рік</u>	18.05.2007	36
<u>Про затвердження складу конкурсної комісії з відбору інноваційних та інвестиційних проектів для їх фінансової підтримки</u>	07.05.2007	34
<u>Про затвердження Порядку конкурсного відбору інноваційних та інвестиційних проектів для надання кредитів на їх реалізацію за рахунок коштів, передбачених у Державному бюджеті на 2007 рік</u>	03.05.2007	33
<u>Про затвердження форми договору на виплату компенсації сплачених у 2007 році відсотків за кредитами, залученими для фінансування інноваційних та інвестиційних проектів</u>	26.04.2007	29
<u>Про затвердження статуту державного підприємства «Національний центр впровадження галузевих інноваційних програм»</u>	24.04.2007	27
<u>Про затвердження Порядку конкурсного відбору інноваційних та інвестиційних проектів для їх фінансової підтримки за рахунок коштів, передбачених у Державному бюджеті на 2007 рік</u>	24.04.2007	26

**Ранжування та класифікація регіонів України за сумою балів  
показників інвестиційної привабливості [77, с. 302]**

Регіон	Сума балів	Інвестиційна привабливість
м. Київ	18,75	<b>Висока</b>
Донецька	11,76	
Дніпропетровська	11,15	
Київська	10,26	
Одеська	9,00	<b>Середня</b>
Запорізька	7,78	
Харківська	7,51	
АР Крим	7,03	
Полтавська	6,70	
Луганська	5,06	
Миколаївська	4,78	
м. Севастополь	4,47	<b>Низька</b>
Івано-Франківська	3,52	
Черкаська	3,52	
Херсонська	3,28	
Чернівецька	3,27	
Сумська	3,26	
Закарпатська	3,13	
Хмельницька	3,10	
Львівська	3,08	
Чернігівська	3,03	
Вінницька	3,02	
Рівненська	2,77	
Кіровоградська	2,74	
Волинська	2,32	
Житомирська	1,91	
Тернопільська	1,81	

Навчальне видання

П'ятницька Галина Тезіївна,  
П'ятницька Ніла Олексіївна

# ІННОВАЦІЙНІ РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ: ОСНОВИ ТЕОРІЇ

Навчальний посібник

Редактор: *Василенко Людмила Геннадіївна*  
Коректор: *Котенко Катерина Михайлівна*  
Дизайн обкладинки: *Куташенко Валерій Сергійович*  
Верстка: *Василенко Людмила Геннадіївна*

Формат 70x100 1/16. Підписано до друку 23.09.2012.  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. аркушів – 20,47. Обл.-вид. аркушів – 18,94.  
Наклад 500 пр.  
Замовлення № 13-77.

ТОВ «Кондор-Видавництво»  
Свідоцтво Серія А01 №376847 від 28.07.2010 р.  
03067, м. Київ, вул.Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25

Віддруковано ПАТ «ВІПОЛ». 03151, Київ, вул. Волинська, 60  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
серія ДК № 4404 від 31.08.2012 р.

**П'ятницька Галина Тезіївна,**

доктор економічних наук

Автор понад 150 наукових і навчально-методичних публікацій, у т.ч. 9 підручників та навчальних посібників, 3 монографій.

Сфера наукової діяльності: стратегічне управління; конкуренція та конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому ринку товарів і послуг; теорія та практика розвитку сфери ресторанного господарства (у т.ч. менеджмент інноваційної діяльності закладів ресторанного господарства); регіональний розвиток виставкової діяльності.

Має Почесні відзнаки Міністерства економіки України, Всеукраїнських профспілок працівників і підприємців торгівлі, громадського харчування та послуг, Київської міської державної адміністрації за вагомий особистий внесок у розвиток вітчизняної науки та багаторічну роботу, пов'язану з реалізацією економічної політики, у т.ч. у сфері ресторанного господарства.



**П'ятницька Ніла Олексіївна,**

кандидат економічних наук, професор.

Автор 180 наукових і навчально-методичних публікацій, у т.ч. 17 підручників та навчальних посібників.

Сфера наукової діяльності: інноваційні ресторани технології; конкурентоспроможність підприємств ресторанного та готельного господарства; менеджмент підприємств готельного і ресторанного господарства; теорія та практика організації обслуговування у закладах ресторанного господарства.

Має Почесні відзнаки Міністерства освіти і науки України, Асоціації кулінарів України, Всеукраїнських профспілок працівників і підприємців торгівлі, громадського харчування та послуг, Міністерства економіки України за багаторічну роботу, пов'язану з реалізацією економічної політики та підготовку кадрів для сфери ресторанного господарства.