

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему:

**«Формування стратегії інноваційного розвитку
закладу ресторанного господарства
(на прикладі ТОВ «Україна Ресторан»)»**

Виконав: студент

VI курсу, групи БРМ-61

спеціальності (напряму
підготовки)

241 «Готельно-ресторанна
справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Керівник

(підпис)

Яремчук Р.Ю.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мельник Л.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Яремчук Р.Ю. «Формування стратегії інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства (на прикладі ТОВ «Україна Ресторан»)».

Кваліфікаційна робота магістра (94 с., 11 рис., 10 табл., 34 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2022.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних і розробленню практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку закладу ресторанного бізнесу. У роботі: досліджено еволюцію уявлень про інновації та інноваційний розвиток; вивчено сутність поняття середовища, що сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств ресторанного бізнесу; описано концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу харчування; здійснено аналіз факторів впливу на формування стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу; висвітлено загальну техніко-економічну характеристику діяльності ТОВ «Україна Ресторан»; здійснено аналіз стану системи управління трудовими ресурсами як фактора інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан»; розроблено маркетингову стратегію ТОВ «Україна Ресторан» з метою забезпечення інноваційного розвитку; обґрунтовано доцільність розробки нового раціону харчування для клієнтів («флекситаріанська дієта»), як новий напрям споживчих переваг відвідувачів ресторану; сформовано пропозицію з розробки стратегії управління трудовими ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан».

Ключові слова: управління, стратегія, інноваційний розвиток, ефективність, прибуток, підприємство, раціон харчування, проектне рішення.

ANNOTATION

Yaremchuk R. Formation of innovative development strategy of a restaurant business enterprise (LLC “Ukraine Restaurant” as a case study).

Master’s thesis (94 p., 11 fig., 10 tabl., 34 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2022.

The master's thesis is devoted to theoretical research and the development of practical recommendations for the formation of a strategy for the innovative development of a restaurant business. In this paper, there were: studied the evolution of ideas about innovation and innovative development; studied the essence of the concept of the environment, which contributes to the increase of innovative activity of restaurant business enterprises; described the conceptual principles of formation and implementation mechanism of the innovative development strategy of the catering establishment; carried out an analysis of influencing factors on the formation of the innovative development strategy of restaurant business establishments; described the general economic activity of the LLC “Ukraine Restaurant”; carried out an analysis of the state of the labor resources management system as a factor in the innovative development of LLC “Ukraine Restaurant”; developed the marketing strategy of LLC “Ukraine Restaurant” in order to ensure innovative development; substantiated the feasibility of developing a new diet for customers (“flexitarian diet”) as a new direction of consumer preferences of restaurant visitors is; formed a proposal for the development of a labor resource management strategy in the context of ensuring the innovative development of LLC “Ukraine Restaurant”.

Keywords: management, strategy, innovative development, efficiency, profit, enterprise, diet, project solution.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ТИПУ	10
1.1. Еволюція уявлень про інновації та інноваційний розвиток	10
1.2. Поняття середовища, що сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств ресторанного бізнесу	18
1.3. Концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу харчування	24
Висновок до теоретичної частини	27
2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА	
АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРАЇНА РЕСТОРАН»	29
2.1. Аналіз факторів впливу на формування стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу	29
2.2. Загальна техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Україна Ресторан»	34
2.3. Аналіз стану системи управління трудовими ресурсами як фактора інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан»	39
Висновок до аналітико-дослідницької частини	48
3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРАЇНА РЕСТОРАН»	49
3.1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ «Україна Ресторан» з метою забезпечення інноваційного розвитку	49
3.2. Флекситаріанство як новий напрям споживчих переваг відвідувачів ресторану	56
3.3. Пропозиція з розробки стратегії управління трудовими	

ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку	
ТОВ «Україна Ресторан»	61
Висновок до проектно-рекомендаційної частини	67
4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ	
СИТУАЦІЯХ	68
4.1. Завдання в галузі охорони праці	68
4.2. Особливості реалізації Стратегії управління відходами в	
Україні	71
ВИСНОВКИ	79
БІБЛІОГРАФІЯ	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена посиленою конкуренцією у ресторанному бізнесі, зростанням інноваційної активності, без яких розвиток індустрії харчування є неможливим. Саме тому виникає необхідність у такому інструментарії управління, котрий сприятиме інноваційному розвитку закладу. У той же час інноваційний розвиток організацій ресторанного господарства стримується через ряд факторів: застарілою матеріально-технічною базою, недостатнім фінансуванням інноваційних проектів, низьким рівнем державної підтримки, і, як наслідок, нефективним управлінням інноваційним розвитком.

Разом з тим, індустрія харчування є одним із масштабніших і широко представлених у міжнародному масштабі видів діяльності, де зосереджений значний капітал і є передумови для подальшого сталого розвитку.

Різні аспекти проблематики інноваційного розвитку висвітлені у працях таких учених як Андрушків Б.М., Ватченко Б.С., Ємельянов О.Ю., Ілляшенко С.М., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Микитюк П.П., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Сороківська О.А., Співак С.М., Стойко І.І., Струтинська І.В., Федішин І.Б., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. та інші.

Відаючи належне науковим надбанням з даної теми, варто підкреслити необхідність її розвитку у сфері ресторанного бізнесу. Власне це й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи магістра.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку закладу ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити еволюцію уявлень про інновації та інноваційний розвиток;
- вивчити сутність поняття середовища, що сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств ресторанного бізнесу;
- описати концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу харчування;
- здійснити аналіз факторів впливу на формування стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу;
- дати загальну техніко-економічну характеристику діяльності ТОВ «Україна Ресторан»;
- проаналізувати стан системи управління трудовими ресурсами як фактора інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан»;
- розробити маркетингову стратегію ТОВ «Україна Ресторан» з метою забезпечення інноваційного розвитку;
- обґрунтувати доцільність розробки нового раціону харчування для клієнтів, які приділяють пильну увагу харчовій цінності страв («флекситаріанська дієта») як новий напрям споживчих переваг відвідувачів ресторану;
- сформулювати пропозицію з розробки стратегії управління трудовими ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Україна Ресторан», основним видом діяльності якого є діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Предмет дослідження – процес формування стратегії інноваційного розвитку закладу ресторанного господарства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій);

комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо інноваційного розвитку підприємства. Зокрема, у роботі:

- обгрунтовано доцільність розробки нового раціону харчування для клієнтів («флекситаріанська дієта»), як нового напрямку споживчих переваг відвідувачів ресторану;

- сформовано пропозицію з розробки стратегії управління трудовими ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан».

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження обгрунтовано доцільність розробки нового раціону харчування для клієнтів, які приділяють пильну увагу харчовій цінності страв («флекситаріанська дієта») як нового напрямку споживчих переваг відвідувачів ресторану, а також сформовано пропозиції з розробки стратегії управління трудовими ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан».

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного

технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичній конференції:

1. Яремчук Р., Мельник Л. Концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу харчування // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 162-163.

Обсяг і структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 94 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 34 найменувань, 3 додатків. Робота включає 10 таблиць, 11 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ТИПУ

1.1. Еволюція уявлень про інновації та інноваційний розвиток

Переймаючи результати та досвід попередників, вчені на сучасному етапі розвивають теорію інновацій стосовно умов постіндустріального суспільства. Інновація поступово стає головною рушійною силою соціально-економічного розвитку, шляхом до процвітання і зростання підприємства, регіону, країни в цілому. Так у чому ж сутність, відмінні критерії категорії «інновація», що стала через століття головним інструментом, що сприяє економічному зростанню?

Для того щоб розібратися в цьому питанні, необхідно повернутися до першої половини ХХ століття, до досліджень і поглядів Н. Кондратьєва, що стосуються великих циклів кон'юнктури. Його ідеї набули розвитку у роботі австрійського економіста Йозефа Шумпетера «Теорія економічного розвитку» (1912 р.). Він розглядав інновацію як зміну технології та управління, як нові комбінації використання ресурсів. Й. Шумпетер зазначав, що «виробнича функція визначає кількісну зміна продукту з урахуванням змін у всій сукупності факторів, що впливають на нього. Якщо сумі чинників ми змінимо форму функції, то отримаємо інновацію» (Бажал Ю.М., 2000). Поняття «здійснення нових комбінацій», з погляду Шумпетера, охоплює такі випадки:

- виготовлення нового, тобто ще невідомого споживачам, блага, або створення нової якості того чи іншого блага;
- використання нового, тобто для даної галузі ще практично невідомого, методу (способу) виробництва;
- освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому досі дана галузь національної економіки країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

– отримання нового джерела сировини або напівфабрикату, незалежно від того, існувало це джерело раніше або просто не бралось до уваги, або його ще потрібно було створити.

Якщо охарактеризувати дані визначення, можна сказати, що в сучасному трактуванні інновації – це результат одночасної взаємодії двох взаємозалежних сторін – техніки та бізнесу. Коли зміна відбувається лише на рівні технології, Шумпетер називає це винаходом. Щойно до зміни підключається бізнес, вона стає інновацією. Подібної точки зору дотримувався Б. Твісс, який стверджував, що «винахід» стає «нововведенням», якщо отримує успіх на ринку.

Загалом інновація в основному розглядається з трьох позицій (рис.1.1):

- 1) у динамічному аспекті – як процес;
- 2) у статичному аспекті – як результат;
- 3) інновація як зміна.



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «інновації»

Практично кожен автор, що піднімає інноваційну тематику, дає у своїй роботі визначення терміну «інновація». За кілька століть з часів Й. Шумпетера (перша половина ХІХ ст.) накопичилося безліч трактувань даного поняття.

Існуючі визначення «інновації» відносять до п'яти основних підходів (Андрушків Б.М., Бортняк Ф.В., Мельник Л.М. та ін., 2012):

1) об'єктний підхід. Даний підхід базується на положеннях теорії конкуренції М. Портера, де в якості інновації (нововведення) виступає об'єкт –

результат наукових досліджень та розробок: нові методи виробництва, технічні пристрої, матеріали;

2) процесний підхід. У рамках цього підходу під інновацією розуміється комплексний процес, що включає розробку, впровадження у виробництво та комерціалізацію нових споживчих цінностей – техніки, технології, товарів і т.д.;

3) об'єктивно-утилітарний підхід. Цей підхід характеризується двома ключовими моментами. По-перше, як інновацію розуміється об'єкт – нова споживча вартість, заснована на досягненні науки і техніки. По-друге, увага акцентується на утилітарному боці інновації – здатності задовольняти суспільні потреби;

4) процесно-утилітарний підхід. У цьому випадку інновація є комплексним процесом створення, розповсюдження та використання нового практичного засобу;

5) процесно-фінансовий підхід. У рамках цього підходу під інновацією розуміється процес інвестицій у новації, вкладення коштів у розробку нової технології, техніки, наукові дослідження.

Таким чином, дослідження існуючих у науковій літературі варіантів трактувань «інновація» дозволило виділити низку зауважень. По-перше, дотримуючись однієї позиції (однієї точки зору), можна не врахувати сильні сторони інших підходів. Наприклад, визначаючи інновацію як процес, втрачається її сенс як конкретного матеріального об'єкта. По-друге, у багатьох визначеннях не враховується ідея реалізації інновації на ринку та отримання позитивного ефекту. По-третє, слід враховувати можливість ризику під час реалізації інновації. Немає такого оновлення, як в організації, так і в соціумі, яке не викликало б протидії та опору. Крім того, необхідно у змісті даного терміна простежити шлях інновації від ідеї до її реалізації на ринку, враховуючи корисність, яку продукт, технологія, процес, метод несе своєму споживачеві, тобто володіє споживчою вартістю, за допомогою чого і стає інновацією. Таким чином, можна зробити висновок, що інновацію слід

розглядати з двох сторін: як предмет споживання – з одного, і як носій вартості – з іншого боку.

Спираючись на результати проведеного дослідження, виділимо властивості інновації, які є найважливішими її відмінними характеристиками:

1. Науково-технічна новизна (створення абсолютно нової комбінації ресурсів, що утворюють систему, що раніше не існувала; якісна зміна різних властивостей раніше створеної системи; зміна кількісних, а також корисних властивостей системи з метою поліпшення її функціонування). Ця властивість інновації одна із перших, які хотілося б відзначити, оскільки інновація є результатом нових ідей. Будь-який процес, будь-який продукт, метод, запропонований ринком, колиш раніше існував лише на рівні ідеї, нового відкриття, винаходу. Реалізуючись на ринку як інновація, він згодом перестає мати таку властивість, як новизна.

2. Корисність, тобто здатність задовольняти певні потреби споживача. Іншими словами, якщо була розроблена ідея, що знайшла відображення у різних формах (креслення, схеми, розрахунки, графіки), але не реалізується і не використовується в будь-якій сфері діяльності, галузі, не пропонується на ринку, то ця ідея як нове знання та як результат творчої діяльності, не буде інновацією.

3. Ризикованість. Справді, ризики, із якими зіштовхуються інноваційні підприємства, досить високі. Наприклад, управлінці підприємства, проводячи невдалу маркетингову політику, неграмотне сегментування ринку тощо може призвести до збільшення такого ризику, як ризик невпровадження (нововведення не використовується або процес впровадження затягнувся на тривалий період). Інновації пов'язані не лише зі специфічними ризиками на всіх стадіях розробки інноваційних проектів (ІІ) – це власне інноваційні ризики. Вони збільшують інвестиційні та технологічні ризики. У ряді випадків критичним моментом є комерційний ризик, коли на момент виведення нововведення на ринок витрати на розробку і реальні інвестиції досягають величини, близької до «максимальної».

4. Отримання ефекту від впровадження інновацій на ринок. Ефект може бути різний: економічний, соціальний, технічний, екологічний. Ефекти можуть проявлятися як на мікро-, так і на макрорівні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види ефектів від впровадження інновацій на ринок

Ефект	Рівень	
	внутрішній	зовнішній
Економічний	Ефект проявляється у додатковому прибутку, що сприяє подальшій капіталізації. Особливим видом даного ефекту є конкурентні переваги, що одержуються у результаті впровадження нововведень	Ефект виявляється у досягненні основної мети суспільства – підвищенні якості життя нації загалом
Соціальний	Ефект проявляється у зростанні продуктивності праці за допомогою поліпшення умов та техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці та ін.	Ефект проявляється у підвищенні матеріального та культурного рівня життя громадян, більш повному задоволенні їх потреб у товарах та послугах тощо
Технічний	Це поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів, ноу-хау та інших нововведень	Це поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів, ноу-хау та інших нововведень
Екологічний	Ефект проявляється у створенні та забезпеченні безпечних умов життєдіяльності для підприємств за допомогою впровадження та використання екологічно безпечного обладнання та технології	Ефект проявляється у поліпшенні екологічної обстановки в регіоні, зниженні обсягів забруднення екосистеми, техногенного впливу діяльності підприємств на навколишнє оточення за рахунок розробки та впровадження нових проектів

Таким чином, враховуючи виділені властивості (науково-технічна новизна, корисність, ризикованість, ефект від реалізації), можна сформулювати визначення інновації в рамках «вартісного» підходу.

Інновація – це кінцевий результат інтелектуальної діяльності, що пройшов шлях від ідеї до впровадження на ринок, виражений у вигляді споживчої вартості (якісна сторона), тобто корисності, що він несе своєму кінцевому споживачеві і міновій вартості (кількісна сторона) і приносить ефекти з урахуванням можливостей ризику при реалізації.

Виходячи з цього, можна говорити про інновації як причину виникнення великих циклічних хвиль, імпульсом до переходу на новий рівень розвитку. Тут можна зробити висновок що нововведення лежать в основі інноваційного розвитку, що розглядається на практиці з різних позицій. Що ж слід розуміти під «інноваційним розвитком»?

Сьогодні існує безліч підходів до визначення сутності цього поняття. Здебільшого термін застосовують на мікрорівні, тобто на рівні організації, підприємства, закладу.

Так, Адаменко О. під інноваційним розвитком підприємства визначає діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства (Адаменко О.А., 2010).

С. Ілляшенко пропонує розуміти інноваційний розвиток підприємства як процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту (Ілляшенко С.М., 2010).

Згідно переконань Мороз О. інноваційний розвиток підприємства є процесом пошуку та створення нової продукції та процесів на основі

використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту) (Мороз О.С., 2012).

Ємельянов О.Ю. визначає інноваційний розвиток підприємства як стійкі зміни внутрішніх властивостей суб'єкта господарювання, що обумовлені впровадженням нововведень та зумовлюють такі зміни його функціональних властивостей, внаслідок яких відбувається зростання економічного потенціалу підприємства з подальшою реалізацією додатково набутих підприємством його економічних можливостей. Як стверджує науковець рівень інноваційного розвитку підприємств неабияк залежить від того, чи вдається їм подолати перешкоди на шляху цього розвитку. У табл. 1.2 наведено класифікацію бар'єрів інноваційного розвитку (Ємельянов О.Ю., 2020).

Таблиця 1.2

Бар'єри інноваційного розвитку підприємства

Назви групи бар'єрів	Види бар'єрів
За містом нововведень, які передбачається впровадити на підприємстві	Бар'єри, що виникають у процесі впровадження: продуктових нововведень; технологічних нововведень; технічних нововведень; організаційних нововведень; інших видів нововведень
За способом набуття нововведень	Бар'єри, що виникають у процесі впровадження: нововведень, які самостійно розробляються підприємством; нововведень, які отримуються підприємством від інших осіб
За етапом інноваційного процесу	Бар'єри, що виникають у процесі: розроблення нововведень; впровадження нововведень на підприємстві; отримання фінансових результатів від впровадження нововведень
За об'єктивністю причин, що зумовлюють бар'єри	Бар'єри, які обумовлені: об'єктивними причинами; суб'єктивними причинами
За можливістю подолання	Бар'єри, подолання яких є: можливим; неможливим
За складністю подолання бар'єрів	Бар'єри, подолання яких: не потребує суттєвих зусиль, зокрема, не потребує значних фінансових ресурсів; потребує доволі значних зусиль; потребує великих зусиль

За характером причин, які обумовлюють відповідні бар'єри	Бар'єри, які обумовлені: несприятливими характеристиками зовнішнього середовища підприємства; недостатністю обсягів наявних та можливих до залучення ресурсів підприємства; недостатністю потрібних властивостей ресурсів підприємства; недостатністю рівня компетентності власників та менеджерів підприємства у сфері управління його інноваційною діяльністю; недостатністю рівня споживчих властивостей нововведень
--	---

Виходячи з розглянутих підходів різних авторів, інноваційний розвиток передбачає ефективне використання та вдосконалення інноваційного потенціалу. Зазначимо, що низка авторів розглядають інноваційний розвиток як системний процес. На їх думку, інноваційний розвиток є типом системного розвитку, у якому розвиток здійснюється, переважно, з допомогою реалізації наукових, технологічних, управлінських нововведень.

Щодо підходів учених до визначення інноваційного розвитку закладів харчування, то аналіз наукової літератури дозволив виявити відсутність чіткого трактування. У зв'язку з цим під інноваційним розвитком підприємств ресторанного типу пропонуємо розуміти процес реалізації системи заходів, що забезпечує прогресивний рух у часі та просторі до поставленої мети шляхом першочергового використання інноваційних переваг закладу. Дане визначення дозволяє розглянути інноваційний розвиток як системний процес, тому що носить комплексний і динамічний характер і передбачає реалізацію низки ідей, що охоплюють не тільки технологічний процес або виробництво, а цілу систему, що включає також інші сфери – управління, фінансування, навчання, підготовку кадрів та інші області, що впливають на кінцевий результат (Андрушків Б.М., Мельник Л.М., 2015).

Як правило, для отримання позитивного кінцевого підсумку та подальшого підвищення рівня інноваційного розвитку організації необхідна безперервна підтримка сприятливих умов її функціонування.

1.2. Поняття середовища, що сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств ресторанного бізнесу

З метою активізації інноваційної діяльності організації індустрії гостинності необхідне відповідно розвинене інноваційне середовище, що сприяє генерації нових ідей та їх комерціалізації.

Існує безліч інтерпретацій поняття «інноваційне середовище», але всі вони зводяться до загального визначення як сукупність умов і факторів, що діють всередині і за межами інноваційної системи і впливають на інноваційну діяльність, що здійснюється підприємством (Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р., 2017).

Загалом можна виділити два різновиди середовища, що сприяють інноваційному розвитку підприємств ресторанного бізнесу:

– зовнішнє інноваційне середовище, до якого відносять макро- і мікросередовище, або ж далеке і близьке оточення. Фактори цього середовища здійснюють прямий (мікросередовище) і непрямий (макросередовище) вплив на інноваційний розвиток організації, а відтак і загальний результат діяльності;

– внутрішнє інноваційне середовище ґрунтується на внутрішньоорганізаційних відносинах, зв'язках, процесах, що безпосередньо впливають на інноваційну діяльність підприємства. Тут варто наголосити, що обізнаність щодо стану внутрішнього інноваційного середовища визначає загальний рівень інноваційного потенціалу закладу.

Інноваційне середовище закладів, що надають послуги з виробництва та організації споживання їжі і напоїв варто розглядати як систему, що складається з сукупності зовнішніх умов, що сприяють інноваційному розвитку, а також внутрішньої складової, що характеризується готовністю закладів до інноваційних рішень як суб'єктивному факторі інноваційної сприйнятливості. Цей підхід дозволяє розглянути інноваційне середовище через призму сукупних організаційно-економічних характеристик, що

визначають можливості та умови розвитку інноваційних процесів. Розглядаючи інноваційне середовище з позиції системи, не варто забувати про те, що на неї, як і на будь-яку іншу систему, впливають різні фактори, які як сприяють, так і перешкоджають її функціонуванню. Зазначимо, що ефективному перебігу взаємодії підприємств з інноваційним середовищем сприяють інвестори (представники фінансового середовища), інноваційні посередники (інформаційне середовище), а також учасники соціального та екологічного середовища.

Таким чином, інноваційне середовище є певною системою, що утворена такими основними структурами як середовище, що продукує знання (вузівський сектор, академічний сектор, окремі дослідники та винахідники і т.д.), система передачі знань за допомогою інформаційного супроводу інноваційного процесу (інформація про розробки, патенти та ліцензії, замовлення і т.д.), організації-інвестори, суб'єкти ринкової інноваційної інфраструктури, нормативно-законодавче поле регулювання інноваційної діяльності, а також середовище споживання знань (бажання та готовність підприємств впроваджувати інновації та реальна потреба в їх здійсненні). Виходячи з цього, структура середовища на макрорівні, що сприяє інноваційному розвитку підприємств ресторанного бізнесу виглядає наступним чином (рис. 1.2).

Тут варто наголосити, що важливою умовою ефективного функціонування та підтримки стійкого стану інноваційного середовища є її компромісна взаємодія з елементами фінансової, інформаційної, екологічної, соціального середовища, оскільки відносини учасників інноваційного процесу постійно супроводжуються інформаційними, фінансовими та іншими потоками.

Зовнішнє середовище (економічне, політико-правове, природно-географічне, соціальне, транспортне, технологічне та бізнес-середовище)

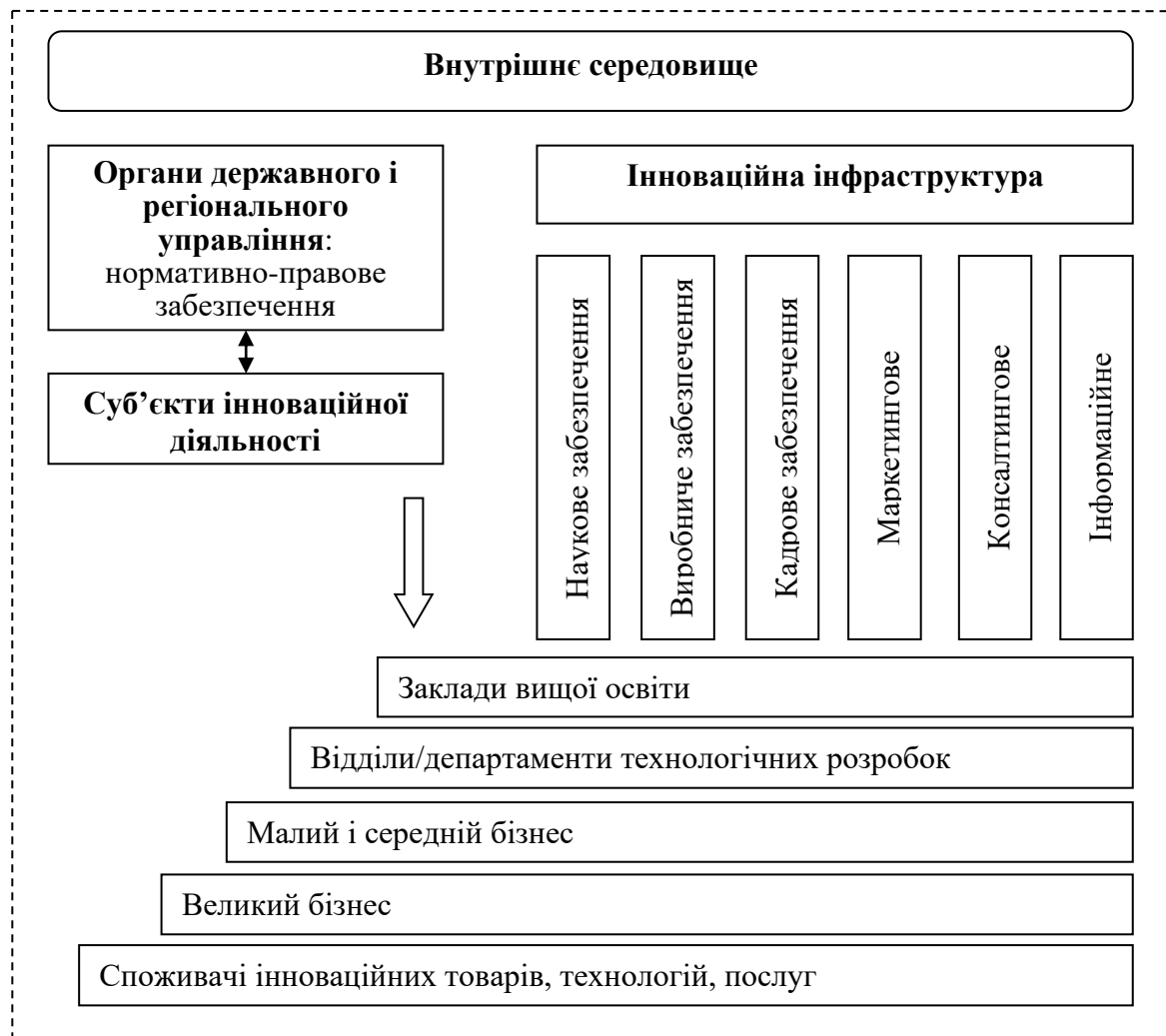


Рис. 1.2. Структура інноваційного середовища на макрорівні, що сприяє інноваційному розвитку підприємств ресторанного бізнесу

При ефективній злагодженій роботі усіх елементів інноваційного середовища досягається зростання кількості інноваційно-активних організацій у регіоні. Інноваційно-активними варто називати ті організації ресторанного бізнесу, які впроваджують технологічні і продуктові новинки, їх популяризація і отримання комерційного результату. Крім цього, слід розуміти, що інновації визначаються не лише винаходами, технологіями чи продуктами/послугами, а і соціальними вимірниками. При цьому соціальні інновації за корисним ефектом можуть бути цілком порівнюваними з технологічними нововведеннями.

Інноваційна активність може мати ендогенний характер, націлений на удосконалення процесів всередині організації (галузі) (соціальні та управлінські інновації) або бути екзогенною, що зорієнтована на кінцевих споживачів продукції і послуг (продуктові, процесні інновації).

Інноваційна активність не може існувати без інноваційної діяльності і, більше того, її рівень прямо залежить від ефективності інноваційної діяльності. Відтак, для підвищення інноваційної активності організацій ресторанного господарства необхідно удосконалювати управління інноваційною діяльністю даних закладів.

Умовами інноваційної активності у сфері ресторанного бізнесу повинні виступати інфраструктурні об'єднання, що стимулюють зближення інтересів інвесторів, суб'єктів інноваційної діяльності і такі, що визначають попит ринку на інновації. На даний час усі ці умови практично відсутні в Україні, оскільки інноваційний ринок представлений не надто інноваційними продуктами у сфері надання послуг зі споживання їжі та напоїв у закладах харчування, а набором організацій, колективів, окремих спеціалістів, потенційно здатних змінювати інноваційну активність.

Під факторами інноваційної активності у сфері ресторанного бізнесу слід розуміти сукупність необхідних ресурсів для її реалізації (фінансових, кадрових, управлінських). Традиційно основні фактори, що впливають на розвиток закладу ресторанного бізнесу поділяються на дві групи:

1. Зовнішні фактори:

1) залежно від органів управління:

- види і форми оподаткування;
- роздрібний характер реалізації послуг;
- державне регулювання ціноутворення послуг закладів харчування

2) залежно від ринкової інфраструктури: високий рівень конкуренції; сезонна диференціація цін; негнучка пропозиція; нестабільний попит; ціни посередників; наявність інвесторів; тощо.



Рис. 1.3. Фактори впливу на розвиток інноваційної активності у сфері ресторанного бізнесу

2. Внутрішні фактори, характерні для конкретного закладу ресторанного господарства:

- обмежена пропускна місткість залів, що перешкоджає отриманню більшого прибутку у пік сезону;
- висока частка постійних витрат, у період спаду можна скоротити персонал, але знизити постійні витрати не вдасться;
- надання послуг залежить від якості і кількості трудових ресурсів;
- науково-технічне і матеріальне оснащення;
- фінансове забезпечення;
- інвестиційні ресурси;
- рівень управління і контролю, що дозволяє оперативно відреагувати на зміни кон'юнктури ринку і скоротити ризики.

Інноваційна активність закладів сервісу опирається на технічні і технологічні інновації. Проте, тут варто виокремити ще інновації гуманітарного характеру для основних функціональних процесів закладів харчування. Їх принципова відмінність від технічних чи технологічних інновацій у тому, що вона націлені не лише на отримання економічного результату, який достатньо легко обчислюється з допомогою показників прибутку, витрат чи параметрів чистоти доквілля. Гуманітарні інновації в діяльності організації ресторанного бізнесу пов'язані з якістю людського капіталу. Цей аспект значною мірою залишається поза межами економічного аналізу і побудови економічних моделей.

Зводити інноваційну активність організацій ресторанного бізнесу лише до змін, не враховуючи їх характер, не зовсім коректно хоча б тому, що деякі зміни можуть призводити до деградації, а не їх розвитку. Попри те, основною ознакою інноваційної активності у ресторанному бізнесі є розкриття внутрішнього потенціалу.

При дослідженні інноваційної активності цим внутрішнім потенціалом виступає сукупність різних ресурсів, використання яких у ресторанному бізнесі призводить до появи бажаних результатів. Частина з них є власними ресурсами (наприклад, амортизаційні відрахування і прибуток), які потребують час для акумулювання щоби досягнути порогових значень для інвестування. Другу частину представляють собою зовнішні ресурси, які можуть бути залучені лише тоді, коли інноваційна діяльність обіцяє досягти прибуток на вкладені засоби і тим самим привертає увагу інвестора.

Таким чином, можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку економіки перед організаціями ресторанного бізнесу стоїть серйозне завдання по удосконаленню механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку, що повинен орієнтуватися на застосування сучасних методів і підходів до управління інноваційною діяльністю.

1.3. Концептуальні засади механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку закладу ресторанного типу

У сучасному і XXI столітті, що динамічно розвивається, Україна знаходиться на етапі переходу до інноваційного типу розвитку, оскільки саме інноваційна діяльність набуває вирішального значення для забезпечення економічного зростання та вирішення соціальних, економічних, політичних, екологічних проблем.

Для активізації інноваційної діяльності сфери обслуговування необхідне відповідно розвинене інноваційне середовище, що сприяє генерації нових ідей та їх комерціалізації. Безумовно, держава, виступаючи в ролі регулятора інноваційних взаємодій у господарському середовищі (наприклад, створення коштів бюджету спеціальних фондів для кредитування інноваційних проєктів, спрощення процедур отримання патентів і прав на інтелектуальну власність та ін.), сприяє підвищенню її інноваційної активності та сприйнятливості. Очевидним є те, що для інновації характерна така властивість як ризикованість, і визначити її «долю» дуже складно. Вихід на ринок до невідомого споживача, може не увінчатися успіхом. У зв'язку з цим, потрібен системний підхід до передбачення майбутнього. А для своєчасної реалізації сформованого плану дій, як і для будь-якої іншої системи, необхідний систематичний контроль. Іншими словами, потрібен інструмент, здатний при формуванні та реалізації стратегії враховувати різноманітні фактори і виробити вірний орієнтир з урахуванням закономірностей розвитку досліджуваного процесу в майбутньому. Це визначає необхідність існування механізму формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери обслуговування, що власне і є тим необхідним для формування та реалізації стратегії інструментом.

Термін «механізм» у наукових працях ввійшов в обіг у другій половині 60-х років XX ст. і, незважаючи на свою відносну новизну, набув широкого поширення. Загалом поняття механізму зводиться до розуміння його як системи

комунікацій, в якій учасники посилають один одному сигнали за задалегідь відомими правилами і отримують планований результат; таким чином механізм ототожнюється з поняттям алгоритму. На рис. 1.4 схематично відображено поняття механізму.

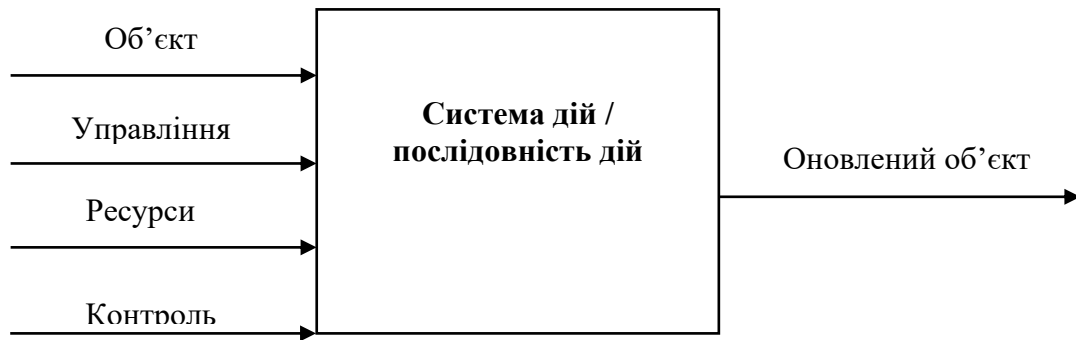


Рис. 1.4. Схема поняття «механізм»

Під механізмом формування стратегії інноваційного розвитку сфери обслуговування слід розуміти послідовний процес формування комплексу заходів за допомогою скоординованої діяльності зацікавлених організацій з різних сфер: науки, бізнесу, освіти, влади і т.д., що сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів харчування. Зазначимо, що основними елементами запропонованого механізму є оцінка рівня інноваційного розвитку закладів харчування та розробка методичних рекомендацій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії їх інноваційного розвитку.

Ключовими етапами процесу формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств, що надають послуги з організації споживання їжі та напоїв є такі (рис. 1.5):

1. Збір та аналіз інформації про інноваційну діяльність підприємства.
2. Виявлення проблем та аналіз факторів інноваційного розвитку підприємства.
3. Оцінка перспектив інноваційного розвитку підприємства.
4. Оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства.



Рис. 1.5. Механізм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств з організації споживання їжі та напоїв

5. Рангування пріоритетів інноваційного розвитку підприємства з врахуванням часток показників, що розраховувалися у процесі визначення інтегрального індекса.

6. Розробка основних заходів плану дій і форм підтримки інноваційної діяльності підприємства.

7. Визначення потреби у фінансуванні заходів.

8. Складання програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

9. Розробка проекту Системи управління інноваційним розвитком підприємства.

10. Прогнозування ефективності інноваційної діяльності підприємства з метою оцінки доцільності впровадження механізму формування і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Розробка плану дій та етапів реалізації механізму враховує динаміку інноваційного розвитку закладу, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також наявність умов для успішної реалізації стратегії.

Висновок до теоретичної частини

1. Під інноваційним розвитком підприємств ресторанного типу запропоновано розуміти процес реалізації системи заходів, що забезпечує прогресивний рух у часі та просторі до поставленої мети шляхом першочергового використання інноваційних переваг закладу. Дане визначення дозволяє розглянути інноваційний розвиток як системний процес, тому що носить комплексний і динамічний характер і передбачає реалізацію низки ідей, що охоплюють не тільки технологічний процес або виробництво, а цілу систему, що включає також інші сфери – управління, фінансування, навчання, підготовку кадрів та інші області, що впливають на кінцевий результат.

2. Обґрунтовано, що інноваційне середовище закладів, що надають послуги з виробництва та організації споживання їжі і напоїв варто розглядати як систему, що складається з сукупності зовнішніх умов, що сприяють інноваційному розвитку, а також внутрішньої складової, що характеризується готовністю закладів до інноваційних рішень як суб'єктивному факторі інноваційної сприйнятливості. Цей підхід дозволяє розглянути інноваційне

середовище через призму сукупних організаційно-економічних характеристик, що визначають можливості та умови розвитку інноваційних процесів.

3. Встановлено, що важливою умовою ефективного функціонування та підтримки стійкого стану інноваційного середовища є її компромісна взаємодія з елементами фінансової, інформаційної, екологічної, соціального середовища, оскільки відносини учасників інноваційного процесу постійно супроводжуються інформаційними, фінансовими та іншими потоками. При ефективній злагодженій роботі усіх елементів інноваційного середовища досягається зростання кількості інноваційно-активних організацій у регіоні.

4. Визначено, що механізм формування стратегії інноваційного розвитку сфери обслуговування – це послідовний процес формування комплексу заходів за допомогою скоординованої діяльності зацікавлених організацій з різних сфер: науки, бізнесу, освіти, влади і т.д., що сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів харчування.

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРАЇНА РЕСТОРАН»

2.1. Аналіз факторів впливу на формування стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного бізнесу

Існування та функціонування підприємств ресторанного бізнесу відбувається у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем. Будь-який процес, що відбувається на підприємстві (оновлення виробничих фондів, підбір кваліфікованого персоналу та ін.) невід’ємно пов’язаний з впливом середовища. Внаслідок чого максимально ефективний перебіг інноваційних процесів можливий лише у разі сприятливого впливу середовища.

Тому факторний аналіз зовнішнього середовища підприємств-учасників інноваційної діяльності (інноваційне середовище) є важливим та невід’ємним етапом механізму формування стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Знання внутрішнього інноваційного середовища дає змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства.

До факторів зовнішнього макросередовища традиційно відносять економічні, політико-правові, соціокультурні, науково-технічні, демографічні, природно-географічні та інші фактори. До факторів зовнішнього мікросередовища належать фактори конкуренції, попиту, постачальники, поведінка контрагентів, фактори визнання на ринку, ринок робочої сили та ін.

Факторами внутрішнього середовища виступають фінансово-економічні, організаційно-управлінські, виробничо-технологічні фактори, людський фактор, показники інноваційної діяльності, а також інфраструктурні та постачальні можливості підприємств.

На рис. 2.1 представлено класифікацію факторів на процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

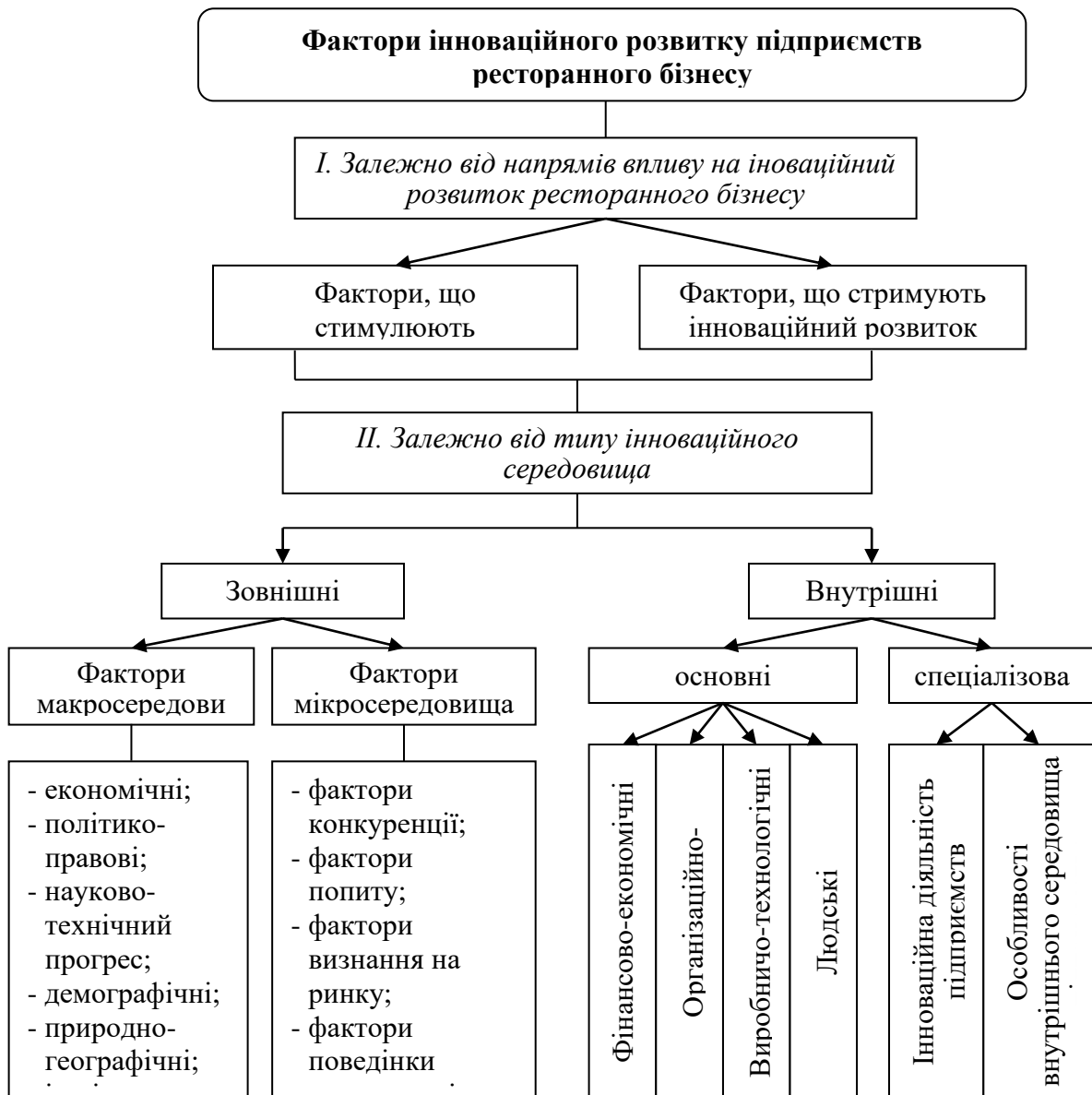


Рис. 2.1. Класифікація факторів впливу на процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ресторанного бізнесу

До зовнішніх факторів макросередовища відносяться:

1) економічні фактори:

- співвідношення попиту і пропозиції;
- купівельна спроможність клієнтів;
- інфляція;
- система оподаткування;

- динаміка банківського відсотка;
- стратегія міста, регіону, країни;
- інші;

2) політико-правові:

- рівень політичної стабільності;
- нормативно-правова база;
- державна політика;
- корупція;
- інші;

3) соціокультурні:

- тенденції росту рівня життя у регіоні;
- життєві цінності і норми;
- утверджені традиції;
- інші;

4) науково-технічні фактори:

- рівень розвитку науки і технологій;
- доступність інновацій;
- інноваційний клімат;
- основні напрями розвитку інновацій;
- патентно-ліцензійні процеси;
- інші;

5) природно-географічні фактори:

- наявність природних ресурсів;
- кліматичні умови;
- ймовірні стихійні лиха;
- рівень забруднення довкілля;
- інші.

Зовнішніми факторами мікросередовища є такі:

1) фактори конкуренції:

- ринкова частка конкурентів;
- кількість конкурентів на ринку;
- динаміка розвитку галузі;
- рівень цін на аналогічні послуги;
- інші.

2) фактори попиту:

- відношення кількості споживачів до закладів харчування;
- купівельна спроможність клієнтів;
- географічне місцезнаходження;
- інші;

3) фактори поведінки контрагентів:

- рівень цін на послуги контрагентів;
- якість послуг, що надаються;
- інші;

4) фактори визнання на ринку:

- відношення до підприємств ресторанного бізнесу різних структур;
- можливості взаємодії;
- інші;

5) робоча сила:

- рівень зайнятості і безробіття;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- попит і пропозиція вакансій;
- інші.

Основними факторами внутрішнього середовища є такі:

1) фінансово-економічні:

- фінансова стійкість;
- рентабельність;
- фінансово-економічна політика підприємства;
- витрати підприємства;

- планування;

- інші;

2) організаційно-управлінські фактори:

- місцезнаходження закладу;

- власна ресурсна база;

- власні складські приміщення;

- взаємодія з постачальниками;

- просування і збут;

- рекламна кампанія;

- інші;

3) виробничо-технологічні фактори:

- якість продукції і послуг;

- якість технологій і засобів виробництва, що використовуються;

- екологічність і безпечність технологій;

- інші;

4) персонал:

- умови праці;

- заробітна плата;

- освіта, професійні навички і вміння;

- плинність кадрів;

- можливість кар'єрного росту;

- можливість підвищення кваліфікації;

- соціальний пакет працівників;

- інші.

До спеціальних факторів внутрішнього середовища належать:

1) інноваційна діяльність закладів ресторанного типу:

- дослідження і розробки;

- інформація про нові технології і ринки збуту;

- рівень розвитку інноваційної інфраструктури;

- придбання або створення нових технологій;
 - технологічна підготовка виробництва;
 - психологічний фактор (готовність ризикувати, пропонувати нові послуги);
 - інші;
- 2) особливості внутрішнього середовища організації:
- стратегічні цілі закладу;
 - стратегія;
 - місія;
 - інші.

Безумовно усі фактори інноваційного середовища перебувають у постійній взаємодії один з одним.

У процесі аналізу факторів, що впливають на інноваційний розвиток закладів ресторанного бізнесу, неможливо уникнути проблем неточності даних. Результатом такого аналізу є якісні характеристики оцінки дослідження. Це може бути пов'язано як з об'єктивними причинами (невизначеність, пов'язана з мінливістю та нестабільністю середовища, а також з наявною неточною та неповною інформацією), так і з суб'єктивними (невизначеність цілей, поведінки, рішень учасників процесу). Для проведення ж кількісної оцінки з прикладу досліджуваного товариства «Україна Ресторан» використаємо основні техніко-економічні показники діяльності, що дозволяють отримати інформацію про інноваційний розвиток закладу.

2.2. Загальна техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «Україна Ресторан»

Товариство з обмеженою діяльністю «Україна Ресторан» є популярним закладом у м. Тернопіль з багатолітньою історією. До складу товариства входять кілька ресторанів: «Na Nebi», «Файне місто», «Клуб файного міста».

Юридична адреса закладу: Україна, 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, бульвар Тараса Шевченка, 23. Керівник товариства – Заставна Марія Йосипівна.

Згідно Статуту основним видом діяльності товариства є:

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Додатковими видами діяльності вказано такі:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

56.21 – Постачання готових страв для подій;

56.29 – Постачання інших готових страв;

56.30 – Обслуговування напоями;

63.99 – Надання інших інформаційних послуг.

Розмір статутного капіталу становить 4 590 000.00 грн. Дані щодо засновників товариства наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Дані щодо засновників ТОВ «Україна Ресторан»

Засновниками товариства	Розмір внеску, грн	Частка внеску, %
Заставний Йосип Іванович	4 452 300.00	97,0
Заставна Оксана Петрівна	137 700.00	3,0

Для того, щоб дізнатися про ефективність роботи досліджуваного підприємства, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.2).

Результати розрахунків основних техніко-економічних показників дають змогу зробити висновок про поживлення діяльності товариства у 2021 році порівняно з 2020 роком. Так, сума чистого доходу від реалізації продукції/надання послуг у 2021 році зросла на 4849,7 тис.грн або на 54,5%. У 2021 році усі доходи закладу у своїй сукупності сягнули рівня 15890,9 тис.грн, що на 78,2% більше попереднього року. Сума собівартості також суттєво

збільшилася – фактично більше, ніж у 2 рази і становить 8111,7 тис.грн. Усі витрати підприємства у 2020 році дорівнювали 8293,7 тис.грн, а у 2021 році – 15237,6 тис.грн (на 83,7% більше). Після встановлення доходів і витрат, можна визначити фінансовий результат діяльності товариства до оподаткування. Так, у 2020 році цей показник сягнув суми 625,1 тис.грн, а у наступному році більше на 29,2 тис.грн – 653,3 тис.грн. За аналізований період товариством сплачено податку на прибуток 230,1 тис.грн. Після сплати усіх податкових зобов'язань залишаються кошти, що виражають чистий фінансовий результат діяльності підприємства. У 2020 році товариство отримало 512,6 тис.грн чистого прибутку, а у 2021 році 535,7 тис.грн, що на 4,5% більше.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності

ТОВ «Україна Ресторан» у 2020-2021 роках

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	8897,1	13746,8	+4849,7	+54,5
2	Інші доходи	тис.грн.	21,7	2144,1	+2122,4	
3	Разом доходи	тис.грн.	8918,8	15890,9	+6972,1	+78,2
4	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	3147,2	8111,7	+4964,5	+157,7
5	Інші операційні витрати	тис.грн.	4901,6	5668,7	+767,1	+15,7
6	Інші витрати	тис.грн.	244,9	1457,2	+1212,3	
7	Разом витрати	тис.грн.	8293,7	15237,6	+6943,9	+83,7
8	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	625,1	653,3	+29,2	+4,5
9	Податок на прибуток	тис.грн.	112,5	117,6	+5,1	+4,5
10	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	512,6	535,7	+23,1	+4,5

Реузльтативність діяльності підприємства виражається у показниках рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «Україна Ресторан»
у 2020-2021 роках**

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення + / -
		2020	2021	
1	Рентабельність активів	0,015	0,014	-0,001
2	Рентабельність власного капіталу	0,128	0,119	-0,009
3	Рентабельність продажів	0,057	0,039	-0,018

Рентабельність активів показує наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Так, у 2020 році підприємство отримувало 15 коп прибутку від однієї гривні, вкладеної в активи товариства. У 2021 році цей показник становив 14 коп.

Рентабельність власного капіталу найкраще визначає результативність діяльності підприємства, оскільки показує скільки отримує прибутку від кожної вкладеної гривні власного капіталу. Обчислені дані для ТОВ «Україна Ресторан» є трошки нижчими нормативного значення (0,13-0,24): 0,128 – у 2020 році та 0,119 – у 2021 році.

Ще один показник, який свідчить про результативність діяльності – це рентабельність продажів. Він показує скільки чистого прибутку отримує підприємство від кожної гривні проданих товарів/послуг. Обчислені коефіцієнти демонструють певне зниження у 2021 році – на 0,018 пункти.

Наступні показники, що дають змогу дослідити стан діяльності підприємства відносяться до групи коефіцієнтів фінансової стійкості (табл. 2.4).

Коефіцієнт фінансової незалежності означає підвищення фінансової стійкості підприємства. Як видно з розрахунків, у 2021 році спостерігається певне зростання цього індикатора на 0,05 пунктів, що, звичайно, є позитивним моментом. Тим часом показник фінансової залежності свідчить про збільшення

частки позикових коштів у фінансуванні підприємства і для досліджуваного товариства він показує тенденцію до зменшення. Коефіцієнт фінансового ризику також вказує на позитивні зрушення у діяльності підприємства, що викликає більшу довіру інвесторів.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Україна Ресторан»
у 2020-2021 роках**

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення + / -
		2020	2021	
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,15	0,2	+0,05
2	Коефіцієнт фінансової залежності	6,64	5,1	-1,54
3	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	7,65	7,23	-0,42
4	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,88	0,88	-
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,13	0,14	+0,01
6	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,11	0,12	+0,01
7	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-4,87	-3,5	+1,37

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про залежність підприємства від зовнішніх інвесторів. З таблиці видно, що у 2020-2021 рр. цей коефіцієнт є сталим – 0,88, таким чином не спостерігається посилення залежності. Коефіцієнт фінансової стабільності вказує на низький поріг покриття боргу підприємства за рахунок власного капіталу, оскільки він є нижчим 1 (0,13 і 0,14 у 2020 і 2021 рр. відповідно). Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) показує, що

невелика частина активів товариства (0,11 і 0,12 у 2020 і 2021 рр. відповідно) фінансується за рахунок власного капіталу. Рівень показника дещо насторожує, оскільки показує високий рівень ризику втрати платоспроможності товариства. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами характеризує здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Нормативне значення є вище 0,1. Як бачимо, для досліджуваного товариства цей показник є надто низьким – -4,87 у 2020 році і -3,5 у 2021 році, що свідчить про необхідність залучати додаткові кошти для покриття розривів у платіжному календарі. Позитивним є факт його певного зниження у 2021 році на 1,37 пункти.

З метою формування стратегії інноваційного розвитку підприємства важливим аспектом є аналіз стану системи управління трудовими ресурсами.

2.3. Аналіз стану системи управління трудовими ресурсами як фактора інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан»

На даний час оцінка ролі людини у забезпеченні розвитку діяльності організації кардинально змінилася. Система управління людськими ресурсами є важливим фактором, що забезпечує розвиток підприємства. Не випадково інвестуванню у трудові ресурси приділяється більше уваги, ніж інвестуванню у розвиток виробництва. Дедалі більше і більше успіх будь-якої організації, а тим паче ресторанного сервісу, більшою мірою залежить від її працівників.

Основні показники, що характеризують стан системи управління трудовими ресурсами наведено у табл. 2.5.

У 2021 році кількість найманого персоналу соротилася на 3 працівники, що відповідно призвело до зменшення відпрацьованого часу на 7 236 людино-годин на рік. Витрати на оплату праці також зменшилися на 387,1 тис.грн, що свідчить про те, що у даному році не було зростання заробітної плати, а

зменшення чисельності працівників автоматично призвело до зменшення фонду заробтної плати.

Таблиця 2.5

Показники праці персоналу ТОВ «Україна Ресторан» у 2020-2021 рр.

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення + / -
		2020	2021	
1	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	33	30	-3
2	Кількість відпрацьованих годин, людино-години	61000	53764	-7 236
3	Витрати на оплату праці, тис.грн	2 542,5	2 155,4	-387,1
4	Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	569,0	492,5	-76,5

У 2021 році кількість найманого персоналу соротилася на 3 працівники, що відповідно призвело до зменшення відпрацьованого часу на 7 236 людино-годин на рік. Витрати на оплату праці також зменшилися на 387,1 тис.грн, що свідчить про те, що у даному році не було зростання заробітної плати, а зменшення чисельності працівників автоматично призвело до зменшення фонду заробтної плати.

Щоби зрозуміти саму сутність управління людськими ресурсами у закладах товариства «Україна Ресторан» необхідно здійснити SWOT-аналіз, який являє собою важливою складовою досліджень, а конкретніше обов'язковим передуючим етапом при аналізі і складанні будь-якого рівня стратегічних і маркетингових планів. Дані, отримані у процесі такого аналізу слугують базовими елементами для розроблення стратегічних цілей і завдань щодо розвитку організації.

SWOT-метод є дуже ефективним і універсальним, так як дозволяє оцінити сильні сторони і можливості підприємства, визначитися на які аспекти можна акцентувати увагу. Аббревіатура SWOT означає:

- S – Strengths – сильні сторони;
- W – Weakness – слабкі сторони;
- O – Opportunities – можливості;
- T – Treats – загрози.

Точніше говорячи, SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зі сторони зовнішнього середовища. «Сильні сторони» і «Слабкі сторони» відносяться до особливостей діяльності самого підприємства, а «Можливості» і «Загрози» до зовнішнього оточення.

Дослідивши результати аналізу можна прийти до таких висновків:

- 1) чи володіє фірма внутрішніми силами і ресурсами, які допоможуть їй реалізувати наявні можливості і протистояти сьгоднішнім або потенційним загрозам;
- 2) які саме внутрішні недоліки вимагають негайного усунення.

Матриця утворює чотири поля: СіМ (сила і можливості), СіЗ (сила і загрози), СЛіМ (слабкі сторони і можливості) та СЛіЗ (слабкі сторони і загрози). Необхідно розглянути ці комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при визначенні перспектив інноваційного розвитку організації. Використовуючи матрицю SWOT-аналізу, необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у протилежність, тобто нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, а передбачена загроза може створити для закладу додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Сильні сторони і можливості (S-O) – це стратегії росту, а також заходи і програми, котрі використовують сильні сторони товару/послуги для охоплення кожної з можливостей. Для визначення необхідно проаналізувати сильні сторони і можливості. Проглядаючи кожну із можливостей, варто поставити запитання «Як при використанні даної можливості максимально використати наявні сильні сторони продукту/послуги?».

Слабкі сторони і можливості (W-O) – це стратегії захисту, заходів чи програми, ціль яких полягає у покращенні, зміні або поборення «слабких сторін» для використання виявлених можливостей. Для цього потрібно проаналізувати слабкі сторони і можливості у складеній таблиці. Розглядаючи кожен з можливостей слід поставити запитання: «Які із слабких сторін необхідно подолати для охоплення і максимального використання цієї можливості?», «Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?».

Сильні сторони і загрози (S-T) – це стратегії захисту, що допомагають правильно використати сильні сторони організації для того аби передбачити можливі загрози. Проглядаючи кожен з загроз варто ставити запитання: «Яка сильна сторона товару/послуги може захистити або мінімізувати ризики від даної загрози?».

Слабкі сторони і загрози (W-T) – це стратегії захисту, які представляють собою заходи, ціль котрих полягає у покращенні і подоланні слабких сторін товару/послуги з метою недопущення або ж мінімізації ризиків загроз. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і загрози. При цьому ставити запитання: «Яка із слабких сторін підвищує ризик даної загрози?», «Як необхідно зміцнити «слабку сторону» щоби ризик виникнення загрози став мінімальним?».

У табл. 2.6 проведено SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами для закладів ТОВ «Україна Ресторан».

Після складання конкретного списку слабких і сильних сторін, а також можливостей і погроз необхідно встановити взаємозв'язок між ними. Це дозволить визначити можливості підприємства щодо його розвитку.

**SWOT-аналіз системи управління людськими ресурсами
для закладів ТОВ «Україна Ресторан»**

Strenght (сильні сторони):	Opportunities (можливості):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність системи наставництва, навчання персоналу й підвищення кваліфікації кухарів. 2. Особистий чай і премії («наставництво», «приведи друга» і «лояльність до закладу»). 3. Проведення заходів щодо зближення й згрупування співробітників. 4. Гуманне відношення керівників до своїх співробітників: відкрите спілкування, вислуховування й прислухання до побажань, підтримка при складній життєвій ситуації (втрата близького, позика грошей). 5. Відповідальний підхід керівників при проведенні співбесіди й виборі співробітників. 6. Середня зарплата по місту. 7. Службовий ріст. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітництво з вузами й освітніми закладами м. Тернопіль, що здійснюють підготовку за профільними спеціальностями. 2. Складання програми кар'єрного розвитку для втримання високоефективних співробітників. 3. Проводити політику по реалізації ідей і проектів талановитих співробітників. 4. Розширення системи навчання співробітників вищої ланки.
Weaknesses (слабкі сторони):	Threats (погрози):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Плинність кадрів (офіціанти, касири, технічний персонал). 2. Офіціанти – це як правило молоді люди або студенти, які сприймають дану посаду як спосіб заробітку, але не для побудови кар'єри. 3. Стресовий характер роботи. 4. Офіціанти у своїй більшості не мають вищої освіти, а лише середню спеціальну. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата співробітників, у навчання яких були вкладені кошти. 2. Нестабільна політична й економічна ситуація в Україні й у світі. 3. Жорсткість конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.7

**Розв'язок матриці SWOT-аналізу ТОВ «Україна Ресторан»
(Strenght – Opportunities – Threats)**

	<p>Opportunities (можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітництво із закладами освіти м. Тернополя, що здійснюють підготовку за профільними спеціальностями, організація студентських практик. 2. Складання програми кар'єрного розвитку для втримання високоефективних співробітників. 3. Політика щодо реалізації й підтримки інноваційних ідей і проєктів співробітників. 4. Розширення системи навчання співробітників вищої ланки. 	<p>Threats (погрози):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата співробітників, у навчання яких були вкладені кошти. 2. Нестабільна політична й економічна ситуація в Україні та у світі. 3. Жорсткість конкуренції на ринку ресторанного бізнесу. 4. Плинність кадрів.
<p>Strenght (сильні сторони):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система наставництва, навчання й підвищення кваліфікації персоналу. 2. Особистий чай і премії («наставництво», «приведи друга», «лояльність до підприємства»). 3. Заходи щодо зближення й згуртованості колективу. 4. Чуйне відношення керівництва ресторану до співробітників: відкрите спілкування, вислуховування побажань, підтримка в складній життєвій ситуації. 5. Відповідальний підхід керівництва при проведенні співбесіди й відборі нових співробітників. 6. Середня зарплата по місту. 7. Службове зростання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висновок договорів про співробітництво ТОВ «Україна Ресторан» із закладами освіти м. Тернополя, що здійснюють підготовку за профільними спеціальностями, дозволять підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу й підвищення кваліфікації кухарів. 2. Складання програми кар'єрного розвитку для втримання високоефективних співробітників. 3. Відповідальний підхід керівництва при проведенні співбесіди й відборі нових співробітників дозволить створити команду з талановитих і обдарованих працівників, які привнесуть нові ідеї щодо розвитку й просуванню ресторану. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міцний і дружний колектив, створений завдяки політиці ресторану – проведення заходів щодо зближення й згуртованості співробітників, зможуть утримати працівників від переходу в іншу організацію й зменшити плинність кадрів. 2. Чуйне відношення керівництва ресторану до співробітників дає їм впевненість у тому, що у випадку кризи вони одержать моральну й матеріальну підтримку керівництва організації. 3. Середня заробітна плата по місту, «особистий чай», а також премії («наставництво», «приведи друга», «лояльність до підприємства»), дозволять ресторану скоротити або уникнути плинності кадрів в умовах нестабільної політичної й економічної ситуації й жорсткості конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

**Розв'язок матриці SWOT-аналіз ТОВ «Україна Ресторан»
(Weaknesses – Opportunities – Threats)**

<p>Weaknesses (слабкі сторони):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Плинність кадрів (офіціант, касири, технічний персонал). 2. Офіціанти – це як правило молоді люди або студенти, які сприймають дану посаду як спосіб заробітку, але не для побудови кар'єри. 3. Стресовий характер роботи 4. Офіціанти у своїй більшості не мають вищої освіти, а лише середню спеціальну. 	<p>Opportunities (можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітництво з установами м. Тернополя, що здійснюють підготовку за профільними спеціальностями, організація студентських практик. 2. Складання програми кар'єрного розвитку для втримання високоєфективних співробітників. 3. Політика щодо реалізації й підтримки інноваційних ідей і проєктів співробітників. 4. Розширення системи навчання співробітників вищої ланки. 	<p>Threats (погрози):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата співробітників, у навчання яких були вкладені кошти. 2. Нестабільна політична й економічна ситуація в Україні та у світі. 3. Жорсткість конкуренції на ринку ресторанного бізнесу. 4. Плинність кадрів.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка й впровадження програм кар'єрного розвитку працівників ресторану можуть сприяти зменшенню плинності кадрів. 2. Підтримка керівництвом ресторану інноваційних ідей і проєктів, ініційованих працівниками, як підстави для їхнього кар'єрного зростання. 3. Розвиток у співробітників стресостійкості й уміння справлятися з конфліктними ситуаціями. 4. Організація студентських практик з метою залучення майбутніх співробітників з вищою освітою. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення плинності кадрів буде сприяти втриманню співробітників, у навчання яких були вкладені кошти. 2. Якщо зацікавити й замотивувати працівників у побудові кар'єри в ресторані, а також навчити їх справлятися зі стресовими ситуаціями, то можна вистояти в період нестабільної політичної й економічної ситуації в Україні та у світі. 3. Подоланню проблем працівників, викликаних нестабільною політичною й економічною ситуаціями, можуть сприяти мотивації до побудови кар'єри в ресторані й здатності справлятися зі стресовими ситуаціями. 4. Конкурентна стабільність ресторану може забезпечуватися високою кваліфікацією працівників.

На даній таблиці відображено сильні і слабкі сторони закладів досліджуваного товариства, його можливості і загрози, визначено конкурентні переваги і потенціал, що необхідні для досягнення поставлених цілей з метою забезпечення інноваційного розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності.

Можливі стратегічні інструменти сильних сторін ресторанів для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, що сприятиме інноваційному розвитку закладів:

1. Укладення договорів про співпрацю ТОВ «Україна Ресторан» із ЗВО та освітніми закладами м. Тернопіль, що здійснюють підготовку за профільними спеціальностями, дозволить підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу і підвищення кваліфікації поварів.

2. Складання програми кар'єрного розвитку дозволить підвищити відсоток працівників, що просуваються по кар'єрній драбині.

3. Відповідальний підхід керівництва при проведенні співбесіди і відбору нових співробітників дозволить створити команду з талановитих і обдарованих людей працівників, котрі принесуть нові ідеї щодо розвитку і просування ресторанів.

Використання сильних сторін системи управління трудовими ресурсами може стати стратегічним інструментом подолання імовірних загроз розвитку/функціонуванню ресторану. До таких сторін можна віднести:

1. Міцний і дружній колектив, що сформований політикою ресторану. Цього можна досягнути шляхом здійснення заходів зі зближення і згуртування працівників, що втримає їх від переходу до іншого закладу, тим самим зменшивши плінність кадрів.

2. Чуйне, щире відношення керівництва до своїх працівників, що дасть їм впевненість у тому, що у випадку кризи вони отримають моральну і матеріальну підтримку.

3. Середній рівень заробітної плати у місті, «особистий чай», а також премії («наставництво», «приведи друга» і «лояльність до закладу») дозволять ресторану скоротити або ж уникнути плинність кадрів в умовах нестабільної політичної й економічної ситуації, а також посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

Стратегічними альтернативами подолання слабкостей системи управління трудовими ресурсами за рахунок реалізації нереалізованих можливостей ресторану є такі:

1. Розроблення і впровадження програм кар'єрного розвитку працівників ресторану можуть сприяти скороченню плинності кадрів.

2. Підтримка керівництвом ресторану інноваційних ідей і проектів, ініційованих працівниками як основи для їх кар'єрного зростання.

3. Розвиток у працівників стресостійкості і вміння справлятися з конфліктними ситуаціями.

4. Організація студентських практик з метою приваблення майбутніх працівників з вищою освітою.

Стратегічні альтернативи позбавлення слабкостей системи управління трудовими ресурсами для подолання можливих загроз ефективному функціонуванню і розвитку ресторанів:

1. Скорочення плинності кадрів буде сприяти закріпленню на окремих ділянках працівників, у навчання яких вкладені кошти.

2. Якщо зацікавити і змотивувати працівників у побудові кар'єри в ресторані, а також навчати їх справлятися зі стресовими ситуаціями, то можна легше пережити труднощі у часи нестабільної політично та економіко-соціальної нестабільності вітчизняної економіки.

3. Подоланню проблем працівників, що викликані нестабільністю у політичному й економічному житті країни, можуть посприяти мотивація до побудови кар'єри в закладі і здатність справитися зі стресовими ситуаціями.

4. Конкурентна стійкість ресторану може бути забезпеченою завдяки високій кваліфікації персоналу.

Висновок до аналітико-дослідницької частини

1. Доведено, що факторний аналіз зовнішнього середовища підприємств-учасників інноваційної діяльності (інноваційне середовище) є важливим та невід'ємним етапом механізму формування стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Знання внутрішнього інноваційного середовища дає змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства.

2. Досліджуване підприємство – товариство з обмеженою діяльністю «Україна Ресторан» є популярним закладом у м. Тернопіль з багатолітньою історією. До складу товариства входять кілька ресторанів: «Na Nebi», «Файне місто», «Клуб файного міста».

3. На основі результатів розрахунків основних техніко-економічних показників ТОВ «Україна Ресторан» зроблено висновок про поживлення діяльності товариства у 2021 році порівняно з 2020 роком. У 2020 році товариство отримало 512,6 тис.грн чистого прибутку, а у 2021 році 535,7 тис.грн, що на 4,5% більше.

4. Побудовано матрицю SWOT-аналіз, у якій відображено сильні і слабкі сторони закладів досліджуваного товариства, його можливості і загрози, визначено конкурентні переваги і потенціал, що необхідні для досягнення поставлених цілей з метою забезпечення інноваційного розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності.

3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «УКРАЇНА РЕСТОРАН»

3.1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ «Україна Ресторан» з метою забезпечення інноваційного розвитку

У зв'язку з поглибленням соціально-політичної й економічної криз в Україні виникає необхідність вивчення і розроблення нових підходів до управління ресторанним бізнесом. Це вимагає від власників закладів пошуку нових рішень і форм організації діяльності, що, фактично, виступає елементами інноваційних змін.

Специфіка ресторанного бізнесу й сучасні вимоги до його розвитку обумовлюють необхідність підпорядкування діяльності маркетингу, його правилам і принципам для активізації й підвищення ефективності управління, що повинно бути сформульованим у стратегії розвитку ресторанного бізнесу в цілому.

Протягом досить тривалого періоду вчені опиралися на традиційний підхід у визначенні стратегії як генерального плану. Тобто стратегія виступає програмою розвитку підприємства й орієнтує його на майбутнє. За висловленням П. Друкера саме стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Метою останньої виступає забезпечення організації можливості досягнення бажаних результатів, пошуку й використання у своїх інтересах сприятливих можливостей (Андрушків Б.М., Бортняк Ф.В., Мельник Л.М. та ін., 2012). Саме для того аби мати чітку перспективу майбутніх успіхів, підприємство повинне формувати перспективний план свого розвитку на конкретний період.

Ресторанний бізнес – специфічна сфера діяльності, де, з одного боку, одночасно присутні процеси проведення, реалізації й організації споживання, з

іншої, підприємства виходять на ринок протягом одного виробничого циклу як покупці різних видів ресурсів і як продавці власної продукції й послуг. У зв'язку з цим у сучасних умовах уся діяльність ресторанного бізнесу підкоряється маркетингу, його правилам і принципам. Маркетингова стратегія при цьому сприяє досягненню ринкової згоди між виробником і споживачем, продавцем і споживачем при двосторонній вигоді й у найкращих умовах. Ринкова економіка й відсутність дефіциту породжують боротьбу підприємств за споживача, тобто конкуренцію, що, у свою чергу, стимулює виготовлення продукції й послуг більш високої якості й різноманітного асортименту.

Стратегічна орієнтація маркетингу почала формуватися у 80-х роках ХХ ст. Засновниками цієї концепції вважаються М. Портер, І. Ансоф, Б. Карлоф, Ж.-Ж. Ламбен та ін. (Бажал Ю.М., 2000). Ця концепція спрямована на розвиток конкурентних переваг для певного підприємства й найбільш повне задоволення потреб споживачів.

Стратегічний маркетинг виступає складовою стратегічного менеджменту. Його основна мета полягає у розробці й реалізації маркетингової стратегії для досягнення конкретних маркетингових цілей з урахуванням ринкових вимог і можливостей підприємства. Таким чином, щодо процесів, які генеруються економічною діяльністю у ресторанному бізнесі й у взаємозв'язку з потребами й можливостями споживачів, маркетинг і менеджмент є зумовлюючими один одного компонентами. Менеджмент містить у собі маркетинг для максимізації ефекту від задоволення потреб споживачів, що, у свою чергу, визначає місце маркетингової стратегії в процесі формування загальної стратегії розвитку ресторанного бізнесу (рис. 3.1).

Таким чином, маркетингова стратегія виступає одним з елементів загального напрямку діяльності, спрямована на розробку, проведення й доведення до споживача продукції й послуг, що найбільш повно відповідають його потребам і можливостям. Разом з тим маркетингову стратегію можна визначити як формулювання основних довгострокових цілей і завдань, узгодження послідовності дій, а також розподіл ресурсів, необхідних для

досягнення цих цілей і розв'язку поставлених завдань (Ілляшенко С.М., 2010).

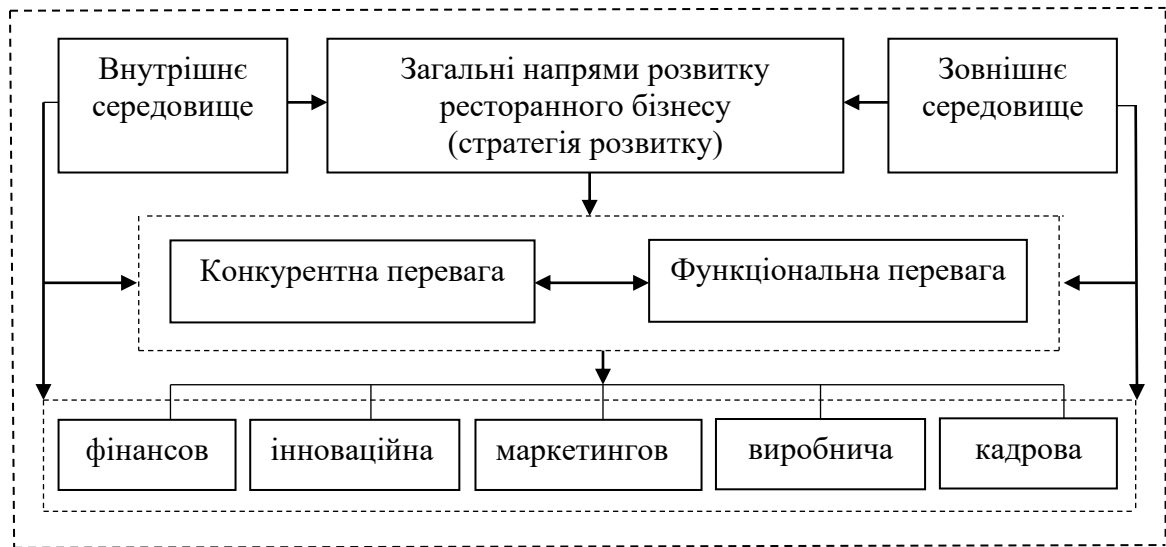


Рис. 3.1. Роль маркетингової стратегії у розвитку ресторанного бізнесу

Також маркетингова стратегія виступає стимулом до дій на ринку, що оформлена у вигляді генеральної програми із чітко сформульованими цілями, наміченими основними шляхами їх досягнення, передбаченими необхідними ресурсами. Такий підхід до маркетингової діяльності дозволяє:

- а) установлювати обґрунтовані пріоритети щодо розподілу обмежених ресурсів;
- б) орієнтуватися більшою мірою на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища;
- в) стримувати бажання до максимізації короткострокового доходу, нехтуючи необхідність розв'язання довгострокових завдань.

Маркетингова стратегія розвитку організації загалом може бути охарактеризована як раціональна, логічна програма, керуючись якою ресторанний бізнес зможе вирішити свої ключові завдання на перспективу задля забезпечення сталого розвитку. При розробленні маркетингової стратегії розвитку приймаються рішення за такими напрямками:

- 1) сегментація ринку;
- 2) визначення цільових ринків;

3) позиціювання на ринку.

Традиційно при сегментуванні ринок ділять на певні групи – сегменти, ринкові ніші, визначають їхні потреби, характерні риси, методи прийняття рішень. Далі здійснюється аналіз привабливості різних сегментів ринку (ринкових ніш) згідно доходу, що одержується, та можливостей росту. На основі цього виокремлюються ті сегменти, які викликають найбільшу зацікавленість ресторанного бізнесу. Визначившись з цільовими сегментами, заклади розробляють заходи щодо посилення відмінних переваг з метою захоплення та укріплення своєї ніші на ринку.

На рис. 3.2 відображено напрями прийняття рішень при розробленні маркетингової стратегії розвитку закладу ресторанного бізнесу.

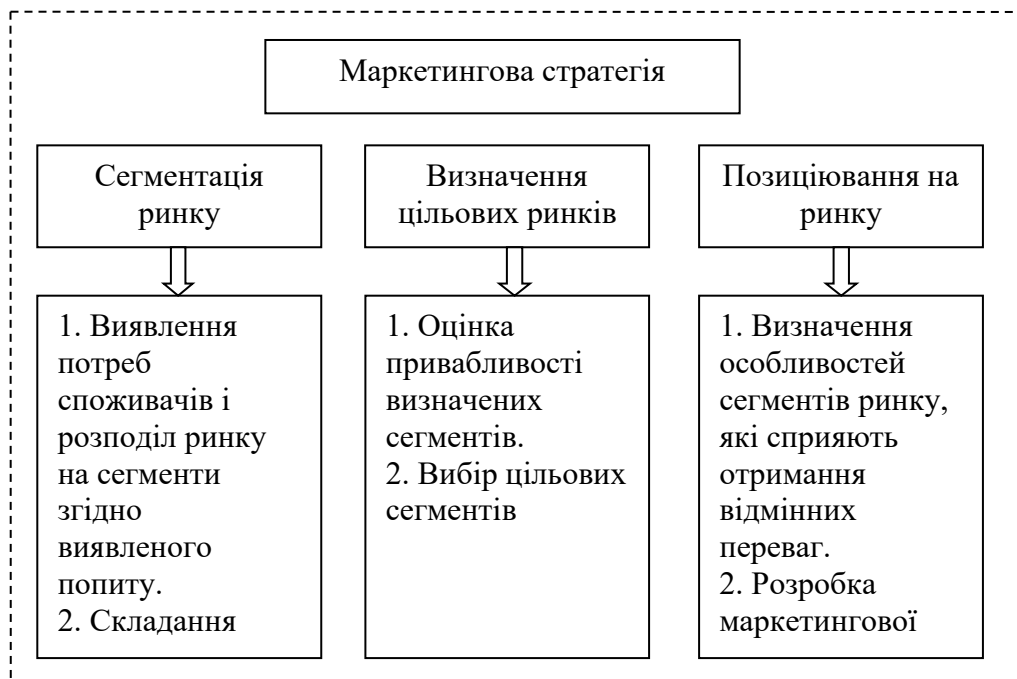


Рис. 3.2. Напрями прийняття рішень при розробленні маркетингової стратегії розвитку закладу ресторанного бізнесу

Окремий ринок, як правило, включає споживачів зі схожими потребами і вимогами. Проте ця сукупність споживачів ніколи не буде однорідною. Вона різниться за своїми бажаннями, можливостями, рівнем витрат, яку може собі

дозволити клієнт за товар чи послугу, джерелами отримання інформації про заклад і т.д. Через це підприємства повинні поділяти ринок на спеціалізовані сегменти, а потім обирають один чи кілька для освоєння. Сегмент ринку, частіше всього, представляє певна група споживачів, котрі мають особливі і важливі для розробки маркетингової стратегії розвитку закладу характеристики. На ринку ресторанного бізнесу необхідність у розробленні пропозицій для конкретних сегментів є очевидною, оскільки одні і ті ж види продукту і послуг не здатні одночасно задовільними потреби різних соціальних груп споживачів.

Наприклад, заможні споживачі надають перевагу більш дорогим, порівняно з представниками середнього класу, стравам з вишуканих продуктів та широким асортиментом різноманітних послуг. Споживачі з нижчим рівнем доходу зупиняються на виборі закладу, де асортимент страв пропонується із традиційної сировини (тут частіше обмежений асортимент, що задовольняє базові потреби). Таким чином, вибір маркетингової стратегії розвитку ресторанного бізнесу зумовлюється взаємодією факторів середовища (представлено у підрозділі 2.1 роботи).

Метою діяльності ресторанного бізнесу є отримання прибутку у результаті найбільш повного задоволення потреб споживачів. Бізнес, що орієнтується на довгострокову перспективу, планує отримувати прибуток довгі роки, розуміючи при цьому, що основним джерелом його є клієнт. Саме за гроші відвідувачів бізнес-партнери вступають у конкурентну боротьбу на ринку. Сучасний споживач, вибираючи серед різноманіття запропонованих послуг, більшою мірою схиляється до раціонального співвідношення «ціна – якість». Власне збереження оптимальної пропорції цього співвідношення для послуг ресторанного бізнесу гарантує закладам і галузі в цілому утримання стабільних позицій на обраному ринку (сегменту, ніші).

Можна припустити, що на рівні формальної логіки такий ланцюг виглядає дещо ідеальним. Але це не означає, що тим самим алгоритм вирішує усі питання. Швидше за все він впритул підводить до основної головоломки і

«вічного» питання бізнесу і маркетингового мислення. Головоломка ця полягає у ядрі співвідношення «маркетинг – якість». Послуга ресторанного бізнесу купується відвідувачем лише тоді, коли вона є «предметом потреби», тобто коли вона має певну споживчу цінність. Цінність є саме тим, що придбано, а якість – саме тією, що, на думку клієнта, повною мірою задовільнить його потреби. Безумовно у різних випадках поріг цінності може бути різним.

При виборі напрямів розвитку ресторанного бізнесу необхідно, з однієї сторони, по можливості визначити сильні і слабкі місця, а з другої сторони – тенденції розвитку умов зовнішнього середовища, які комплексно впливають на результативність діяльності підприємств ресторанного господарства. Досвід функціонування підприємств свідчить про те, що після різностороннього моніторингу, оцінки і аналізу їх зовнішнього і внутрішнього середовища можна приступати до розгляду реальних варіантів дій щодо вибору стратегічних альтернатив. При цьому оцінка факторів навколишнього середовища рідко приводить до визначення оптимальної стратегії, хоча аналіз і сприяє виключенню усіх, окрім найперспективніших напрямів діяльності.

При виборі стратегії розвитку у ресторанному бізнесі організації орієнтуються на такі основні стратегії (Гаркавенко С.С., 2007):

- стратегія інтенсивного росту, яка передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів;
- стратегія інтеграційного росту передбачає об'єднання зусиль організації з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку;
- стратегія диверсифікації, що передбачає вихід підприємства в нові сфери бізнесу.

Вибір конкретної стратегії визначається можливостями закладу, умовами здійснення діяльності та обмеженнями, що залежать від факторів зовнішнього середовища. Причому вибір здійснюється на основі результатів SWOT-аналізу (рис. 3.4). У сучасних соціально-політичних та економічних умовах закладам варто опиратися в першу чергу на розроблення визначених стратегій.



Рис. 3.4. Матриця SWOT-аналізу при виборі стратегії розвитку закладу ресторанного бізнесу

Оптимізація управління розвитком ресторанного бізнесу передбачає виявлення тенденцій динаміки процесів розвитку підприємства і його вплив на стабільність і ефективність економічної системи регіону.

Як видно з проведеного у частині 2 даної роботи дослідження стану діяльності товариство «Україна Ресторан» позиціонує себе як сучасний заклад громадського харчування, що вже впровадив більшість новітніх технологій управління. Це, з однієї сторони ускладнює пошук напрямів для подальшого розвитку, а з другої сторони – завдає певного поштовху до генерації і впровадження нових ідей, що забезпечить конкурентні переваги закладу у м. Тернопіль. Поряд з цим можна запропонувати такі можливі напрями інноваційного розвитку та покращення конкурентних позицій закладу:

- запуск напрямку правильного раціону харчування для клієнтів;
- розробка стратегії управління трудовими ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку.

3.2. Флекситаріанство як новий напрям споживчих переваг відвідувачів ресторану

Сучасний світ динамічно змінюється і тим самим змушує змінюватися усіх суб'єктів ресторанного бізнесу. З метою популяризації рослинного харчування в Україні стартувала кампанія UA Plant-Based. Ця ініціатива підтримує виробників, мережі роздрібної торгівлі та заклади, що мають у своєму асортименті рослинні позиції чи бажають розвиватися у цьому напрямку. Команда працює над зміною суспільної думки про рослинне харчування, поширює науково обґрунтовану інформацію та прагне долучити Україну до всесвітнього «Plant-Based» руху (Українська молодь: Інтернет-версія всеукраїнської газети, 2022).

Як зазначається на сайті «Світ змінюється, а разом із ним змінюються й харчові звички людей. За прогнозами The Good Food Institute, глобальний ринок рослинних альтернатив сягне близько 30 мільярдів доларів до 2025 року, ставши одним із найперспективніших сфер бізнесу. У деяких місцях світу до двох третин людей обирають флекситаріанство. Понад 5 мільйонів людей в Україні дотримуються рослинного харчування, і майже третина свідомо скорочує споживання продуктів тваринного походження. Відтак змінюється не лише наповнення наших холодильників, а й весь спосіб життя!» (UA Plant-Based: <https://uaplantbased.com.ua/>).

Флекситаріанство можна визначити як напіввегетаріанську, рослинну дієту. Більш конкретно, флекситаріанська дієта – це гнучкий стиль харчування, який базується на додаванні рослинної їжі та напоїв, включає молочні продукти та яйця та заохочує споживання м'яса рідше та/або меншими порціями. Система харчування характеризується тим, що тут немає встановлених цілей щодо споживання калорій чи макроелементів.

Дослідження вказують на те, що кількість людей, які прагнуть зменшити споживання «важкої» їжі збільшується. Лайт-вегетаріанці – це люди, які не обмежують себе свідомо повністю у споживанні продуктів тваринного

походження, але розумно їх скорочують наскільки можна (<https://www.agtech.media/posts/transformaciya-trendiv-harchuvannya-yaki-viklikistoyat-pered-virobnikami-pererobnikami>). Ще зовсім недавно вегетаріанцям було важко, бо це створювало багато обмежень, проблем і коштів. Проте сьогодні ситуація змінилася. Все більше людей надають аналізують харчову цінність свого раціону. При цьому, чим більш розвинена країна, тим відсоток таких людей вищий. Україна вже також стає на цей шлях.

Флекситаріанська дієта стає все більш популярною через певні особливості, а саме:

- корисність для здоров'я – сприяння зниженню ризику серцево-судинних захворювань, діабету та деяких видів раку, а також допомогти в контролі ваги;

- дружність до планети – дієта враховує вплив вибору їжі на навколишнє середовище. Це переважно їжа, технологія вирощення та виробництва в основному є екологічно дружньою;

- економність – продукти для цієї дієти є легко знайти в звичайному продуктовому магазині. Страви не потребують дорогих чи спеціальних продуктів;

- «нежирність» – дієта заохочує помірне споживання корисних жирів, таких як оливкова олія, і не заохочує шкідливих жирів, таких як насичені жири;

- легкість дотримання – основу раціону становить вегетаріанська їжа. Якщо немає можливості замінити м'ясні інгредієнти рослинними альтернативами, то споживається м'ясо;

- гнучкість – рецепти можна легко змінювати і при цьому дотримуватися дієти;

- універсальність – рецепти можна легко змінити для веганської або вегетаріанської дієти;

- збалансованість – варіанти харчування здорові та достатньо збалансовані для будь-якого віку. Тому члени сім'ї можуть легко їсти їжу разом з невеликими змінами або взагалі без них.

З кожним днем тренд здорового харчування в різних варіаціях все міцніше вкорінюється у житті. Ключовою характеристикою флекситаріанства – це балансування продуктів, не створюючи для організму стрес через відмову від певних продуктів.

Згідно принципів даної системи харчування раціон умовно можна поділити на такі групи:

- фрукти і овочі, що вживаються як в сирому вигляді, так і після термічної обробки;
- зернові продукти. Сюди входять страви з цільного зерна, хліб, макаронні вироби, будь-яка випічка, страви з круп;
- бобові. Продукти багаті на білок рослинного походження. Це меню з квасолі або гороху, соя, сочевиця, насіння, горіхи;
- молочні продукти (козячі, овечі) від 2,5% жирності;
- гастрономічні ласощі без цукру. Солодощі можна замінити сухофруктами, в сучасному світі не важко буде знайти такі цукерки або зробити самому.

«Гнучка» дієта не є порушенням правил харчування. Існує твердження, що якщо вегетаріанство контролює людину, то людина контролює флекситаріанство.

Тернопіль, хоч є невеликим містом, проте досить прогресивним у сфері NoReCa. У місті є чимало ресторанів, кафе, барів, значна когорта відвідувачів яких є молодь. Вимогливі відвідувачі вже підхоплюють переконання флекситаріанства і очікують відповідних пропозицій від закладів харчування. Це наштовхнуло на думку запропонувати досліджуваному ресторану стати свого роду лідером у започаткуванні нового раціону – «гнучкої» дієти.

Безумовно початковим етапом розробки нового раціону повинне бути чітке вивчення ринку, потенційних клієнтів та їхніх очікувань.

Тривала історія функціонування закладів ТОВ «Україна Ресторан» сформуvala розуміння зміни очікувань клієнтів. На рис. 3.5 відображено

структурний розподіл замовлених страв по закладах товариства в середньому в день.

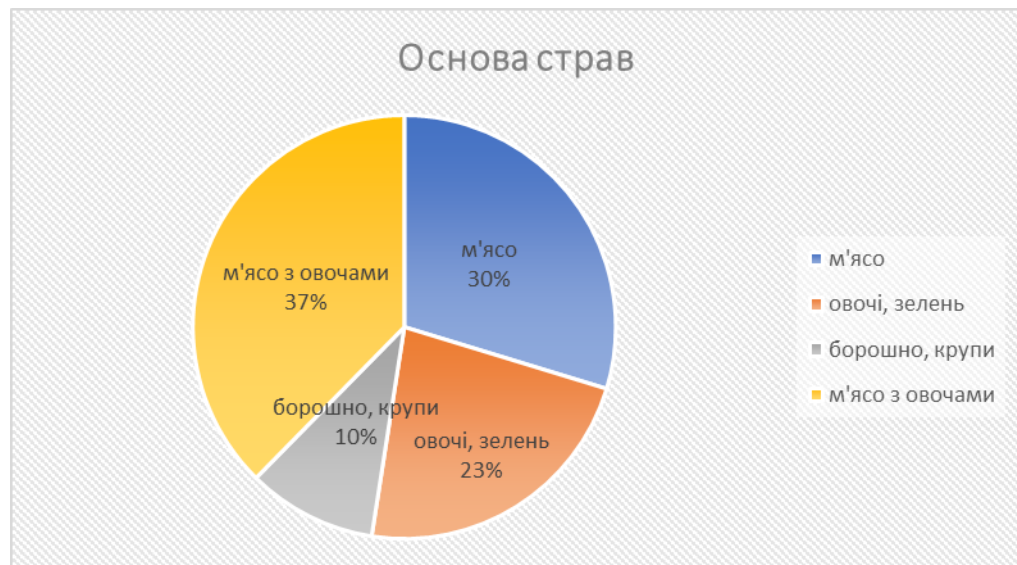


Рис. 3.5. Структурний розподіл замовлених страв по закладах ТОВ «Україна Ресторан» в середньому в день

Як видно з рисунка дедалі більше клієнтів проявляють бажання замовити страви з інгредієнтів рослинного походження. Це є свідченням доцільності розробити меню для лайт-вегетаріанців, що формуватиме думку відвідувачів про турботу ресторатора про здоров'я своїх гостей.

Наступним кроком є безпосереднє розроблення меню. Тут слід пам'ятати, що меню є візитною карткою закладу харчування, тому необхідно дотримуватися відповідних правил при його розробленні:

1. Меню повинне відповідати загальній концепції закладу, тобто бути впізнаваним і здатним до ідентифікування через наявність емблеми закладу, характерного стилю, шрифту (рис. 3.6).

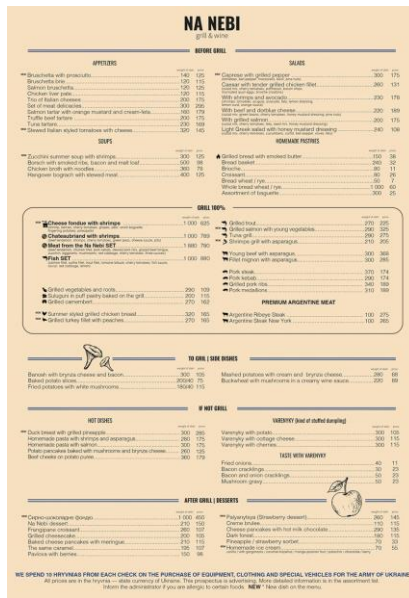


Рис. 3.6. Приклади меню закладів ТОВ «Україна Ресторан»

Для такого меню доцільним буде надати інформацію клієнтам про фірмові страви, напої з коротким описом щодо їх корисності, калорійності. Описи можна доповнити фотографіями й історичними даними, якщо такі є. це приверне увагу клієнтів і створить враження про ґрунтовний підхід до розроблення рецептури страв.

2. В меню повинно бути все більше позицій смачної та здорової їжі. Основу страви повинні складати різні овочі, але до них повинне додаватися ситне доповнення – яйця, сир, риба або м'ясо, якщо у гостя сьогодні «м'ясний день».

3. Експерти радять не робити надто великим меню – не більше 60 позицій. При розробці ж нового раціону вважаємо цілком достатньо 30-40 страв з подальшим розширенням асортименту. Оскільки заклади товариства вже є відомими на ринку і багато відвідувачів знають асортимент, то пропозиція великої кількості нових «флекситаріанських» страв може справити враження нещирості, а навпаки маскуванні традиційних страв під нові. Тому тут краще бути справді оригінальними з меншою кількістю пропозицій, яку в подальшому необхідно розширювати залежно від вподобань клієнтів.

4. Традиційним є поділ страв на блоки. Це спрощує і економить час на пошук бажаної страви. Основними групами страв вважають: «Холодні закуски», «Гарячі закуски», «Салати», «Супи», «Основні страви» і «Десерти».

5. Вважається, що для підтримання рівня ресторану у меню у кожному з виокремлених блоків страв повинно бути не менше 5 позицій. В іншому випадку сформується думка про недостатньо продуманий асортимент пропозицій. Якщо ж позицій буде надто багато це може вплинути на швидкість і якість приготування їжі.

6. При складанні меню не допускається неточність формулювань, тобто не повинно бути скорочень у назвах, складних незагальновідомих назв інгредієнтів. Споживач повинен чітко розуміти що саме він замовляє, який обсяг і яка вартість страви.

Наступний чинник, що є важливим при складанні меню – це сезонність споживання певних продуктів. Тут слід пам'ятати про те, що страви, багаті жирами і білками, мають великий попит в зимовий період, а влітку підвищується попит на холодні страви, овочі і свіжі фрукти.

Підсумовуючи дане питання, можна зробити висновок, що започаткувавши новий раціон харчування на основі принципів флекситаріанської дієти, заклади досліджуваного товариства зможуть охопити більший сегмент ринку і посилити тенденції до інноваційного розвитку.

3.3. Пропозиція з розробки стратегії управління трудовими ресурсами у контексті забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Україна Ресторан»

З допомогою грамотно сформованої стратегії управління трудовими ресурсами організація досягає цілей щодо свого розвитку. Керівники повинні розуміти, що люди представляють собою інтелектуальний капітал і є головним джерелом конкурентних переваг, що втілює у життя усі стратегії і плани розвитку організації.

Як правило, управління трудовими ресурсами передбачає два основних формати: «жорсткий» і «м'який».

Жорсткий підхід до управління трудовими ресурсами робить акцент на кількісних, тобто вимірюваних і пов'язаних зі стратегією розвитку бізнесу аспектах управління. Цей метод базується на філософії, що зорієнтована на інтереси організації, наголошується на необхідності управляти людьми так, щоби з їх допомогою досягати конкурентних переваг. Цей підхід розглядає людей у якості людського капіталу, від якого, при розумному інвестуванні у його розвиток, можна отримати дохід.

«М'яка» модель управління трудовими ресурсами бере свій початок у школі людських взаємовідносин. Вона акцентується на комунікаціях, мотивації і лідерстві. Модель передбачає поводження з працівниками, як з цінним видом активів, джерелом конкурентних переваг у тому випадку, коли вони віддані підприємству, адаптивні і характеризуються високою якістю (навиків, показників діяльності і т.д.). «М'яка» модель управління трудовими ресурсами заохочує працівників до комунікації, діяльності, розвиваючи тим самим високий рівень відданості і довіри підприємству.

Якщо порівняти цих два підходи до управління персоналом, то можна підсумувати, що «жорстке» управління очікує на отримання доходу внаслідок інвестування у людські ресурси в інтересах організації, а сутність «м'якої» стратегії зводиться до зосередження на людському відношенні в управлінні працівниками, підкреслюючи надійність трудової зайнятості, постійного розвитку, комунікацію, участь, якість професійного життя.

Ідеальне стратегічне управління трудовими ресурсами – це гармонійна рівновага між «жорсткими» і «м'якими» елементами. Щоправда часто підприємства нехтують даним фактором через що зосереджуються лише в одному функціональному полі.

Питання підвищення ефективності управління трудовими ресурсами для ТОВ «Україна Ресторан» є доволі актуальним, оскільки, як показало дослідження у закладах є певні проблемні питання, що потребують вирішення і

тим самим підвищити ефективність трудової діяльності працівників закладів, забезпечити перспективи розвитку і посилення значимості товариства на тернопільському ринку.

На основі здійсненого SWOT-аналізу у підрозділі 2.3 можна запропонувати такі зміни у стратегіях управління персоналом.

I. Зміни у «жорсткій» системі управління персоналом товариства:

1. Укладення договорів про співробітництво між ТОВ «Україна Ресторан» та ЗВО чи освітніми закладами м. Тернопіль, що здійснюють підготовку за профільними спеціальностями, дозволить підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу і підвищення кваліфікації поварів.

2. Складання програми кар'єрного розвитку дозволить підвищити відсоток працівників, що просуваються по кар'єрній драбині.

3. Відповідальний підхід керівництва при проведенні співбесіди і відбору нових співробітників дозволить створити команду з талановитих і обдарованих людей працівників, котрі принесуть нові ідеї щодо розвитку і просування ресторанів

4. Розроблення і впровадження програм кар'єрного розвитку працівників ресторану можуть сприяти скороченню плинності кадрів.

5. Розвиток у працівників стресостійкості і вміння справлятися з конфліктними ситуаціями.

6. Організація студентських практик з метою приваблення майбутніх працівників з вищою освітою.

7. Скорочення плинності кадрів буде сприяти закріпленню на окремих ділянках працівників, у навчання яких вкладені кошти.

8. Конкурентна стійкість ресторану може бути забезпеченою завдяки високій кваліфікації персоналу.

II. Зміни у «м'якій» системі управління персоналом товариства:

1. Міцний і дружній колектив, що сформований політикою ресторану. Цього можна досягнути шляхом здійснення заходів зі зближення і згуртування

працівників, що втримає їх від переходу до іншого закладу, тим самим зменшивши плинність кадрів.

2. Гуманне, щире відношення керівництва до своїх працівників, що дасть їм впевненість у тому, що у випадку кризи вони отримають моральну і матеріальну підтримку.

3. Середній рівень заробітної плати у місті, «особистий чай», а також премії («наставництво», «приведи друга» і «лояльність до закладу») дозволять ресторану скоротити або ж уникнути плинність кадрів в умовах нестабільної політичної й економічної ситуації, а також посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

4. Підтримка керівництвом ресторану інноваційних ідей і проектів, ініційованих працівниками як основи для їх кар'єрного зростання.

5. Якщо зацікавити і змотивувати працівників у побудові кар'єри в ресторані, а також навчати їх справлятися зі стресовими ситуаціями, то можна легше пережити труднощі у часи нестабільної політично та економіко-соціальної нестабільності вітчизняної економіки.

6. Подоланню проблем працівників, що викликані нестабільністю у політичному й економічному житті країни, можуть посприяти мотивація до побудови кар'єри в закладі і здатність справитися зі стресовими ситуаціями.

Для побудови оптимальної стратегії управління трудовими ресурсами досліджуваного товариства у контексті забезпечення його інноваційного розвитку пропонуємо у якості «жорсткої» стратегії такі заходи:

1. Створення власних навчальних центрів, які будуть відвідувати і будуть присутніми на заняттях усі нові працівники.

2. Інвестування у розвиток власного персоналу від 1,5 до 3% доходу.

3. Регулярні проведення майстер-класів, семінарів, тренінгів, консультацій, на яких навчатимуть основам як класичних кулінарних традицій, так і інноваційних технологій, що використовуються в індустрії харчування, а також дають можливість прийняти участь у вирішенні практичних питань операційного управління закладом.

4. Створювати і пропонувати спеціальні програми навчання найбільш перспективним, талановитим і з вищою освітою працівникам, що дасть можливість у короткий термін піднятися по кар'єрній драбині і отримати управлінську посаду.

5. Під наглядом досвідчених педагогів, наставників, керівників планово і систематично реалізувати процес набуття знань, навичок, способів спілкування з працівниками.

6. Принцип навчання буде характеризуватися положеннями, що визначають систему вимог до змісту, організації і методики навчання.

7. Методи навчання, будуть характеризуватися способами спільної роботи, організації пізнавальної діяльності, що дозволяє більш якісно засвоювати конкретні навчальні положення.

8. Форми навчання повинні бути організованими і насиченими, а також методично оснащеними сучасними системами пізнавальної і виховної взаємодії.

9. Зовнішнє навчання з перепідготовки слід організувати з виїздом в інший схожий ресторан з більш досвідченим персоналом, який проводить навчання і різні майстер-класи.

10. «Штабні ігри» – цільове навчання, яке проводиться консультантами за участі спеціалістів.

11. Підвищення кваліфікації.

У якості «м'якої» стратегії доцільно вжити таких заходів щодо управління трудовими ресурсами:

1. Впровадження командоформуючої політики, злагожденості роботи, лояльності до загальних цілей організації і керівництва, злагожденості дій, задоволення працею і гордості за результати команди.

2. Впровадження системи мотивації: особистий позитивний приклад керівника; позитивне ставлення до працівників з опиранням на їх кращі якості; поступове зростання рівня складності завдань; дотримання оптимального балансу між вимогливістю до високої якості роботи і підтриманням хорошого

емоційного стану працівника; підбір для кожного працівника цікавої роботи, що дозволяє максимально розкрити його таланти і здібності.

3. Вдячність окремим працівникам, нагородження на корпоративах.

4. Формування системи оптимального стимулювання (матеріальна, моральна, організаційна, участь у співволодінні й управлінні) працівників з абсолютно різною мотивацією (професійна, інструментальна, патріотична, господарська).

5. Проведення навчальних заходів з врахуванням потреб і можливостей особистості в очній, заочній і змішаній формах.

6. Розвиток системи нематеріального стимулювання.

7. Організація системи мотивації таким чином, щоби вона давала працівникам максимально гнучкий і ширший вибір мотивуючих засобів, у рамках яких кожен працівник може обрати собі саме те, що буде становити для нього найвищу цінність.

8. Проведення опитувань, за результатами якого керівникам простіше прийняти управлінські рішення щодо підвищення ефективності організації нематеріального стимулювання працівників.

9. Ведення гнучкого графіка.

10. Заохочення до кар'єрного росту і самореалізації працівників.

11. Турбота керівництва закладу про моральний комфорт і фізичне здоров'я працівників.

Крім цього як теоретичне підґрунтя американської і японської моделей управління персоналом можна запропонувати такі заходи у якості «жорсткої» стратегії:

Американська модель:

1. Вербування уже підготовлених висококваліфікованих працівників зі сторони.

2. Відмова від глобального використання вузькоспеціалізованих і низькооплачуваних працівників – надання переваги високооплачуваним і кваліфікованим спеціалістам широкого профілю.

3. Чітке нормування праці.

4. Долучення працівників до управління закладом шляхом участі у прибутку і володіння акціями.

Японська модель:

1. Для вирішення тих чи інших питань враховується стать кандидата на роботу.

2. Система висування і просування працівників на ті чи інші посади.

3. Різностороння оцінка праці.

У якості «м'якої» американської стратегії управління трудовими ресурсами доцільно впровадити:

1. Застосування заохочувальної системи оплати праці (фіксована заробітна плата повинна зростати, частину заробітку слід ставити у залежність від загальної ефективності праці).

2. Застосування системи страхових фондів.

3. Побудова корпоративної культури.

Японська модель передбачає застосування особливих надбавок до заробітної плати з врахуванням стажу, роботи і віку.

Впровадження вищезапропонованих заходів сприятимуть покращенню системи управління трудовими ресурсами в ТОВ «Україна Ресторан», працездатність, зацікавленість у своїй роботі і рівень грамотності всього колективу. Результатом впровадження нових «м'яких» і «жорстких» стратегій виражатиметься в удосконаленні, інноваційному розвитку і підвищенні конкурентоспроможності, зростанні значимості і впливу закладів товариства на ринку міста Тернопіль.

Висновок до проектно-рекомендаційної частини

1. Доведено, що специфіка ресторанного бізнесу й сучасні вимоги до його розвитку обумовлюють необхідність підпорядкування діяльності маркетингу,

його правилам і принципам для активізації й підвищення ефективності управління. Встановлено, що при виборі стратегії розвитку у ресторанному бізнесі організації орієнтуються на такі основні стратегії: стратегія інтенсивного росту; стратегія інтеграційного росту; стратегія диверсифікації.

2.3 метою забезпечення інноваційного розвитку та покращення конкурентних позицій підприємства на ринку запропоновано розробити: раціон харчування для клієнтів, які приділяють пильну увагу харчовій цінності страв, та стратегії управління трудовими ресурсами закладів товариства.

3. Виявлено, що вимогливі відвідувачі закладів ресторанного типу вже підхоплюють переконання системи здорового харчування і очікують відповідних пропозицій від закладів харчування. Це обґрунтувало доцільність у започаткуванні нового раціону – «флекситаріанської» дієти, що дасть змогу охопити нову частку відвідувачів і створити для товариства передумови стати лідером у даному напрямі на конкуруючому ринку.

4. На основі результатів SWOT-аналізу розроблено пропозиції щодо стратегії управління трудовими ресурсами товариства, що виражатиметься в удосконаленні, інноваційному розвитку, підвищенні конкурентоспроможності, зростанні значимості і впливу закладів товариства на ринку міста Тернопіль.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Завдання в галузі охорони праці

Завдання охорони праці – забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань. Вирішальне значення у розв’язанні цих завдань має науково-технічний прогрес. Використання досягнень науки та техніки сприяє підвищенню рівня безпеки праці, культури та організації виробництва, дозволяє полегшити працю, підсилити її привабливість.

Рівень безпеки людини з розвитком цивілізації постійно зростає. Розвиток науки і техніки, в цілому збільшуючи безпеку життєдіяльності людини, призвів до появи цілого ряду нових проблем.

Науковий аналіз виробничих травм доводить, що вони виникають, головним чином, внаслідок втрати міцності та надійності робочої техніки, небезпечного стану системи «людина-машина-середовище» та ряду технічних факторів. До технічних факторів відносять, насамперед, надійність техніки (конструктивні недоліки, технологічні та експлуатаційні порушення, руйнування деталей машин під дією корозії та корозійного розтріскування), організацію управління охороною праці (документація, правові норми, стандарти безпеки праці, методи навчання тощо), санітарно-гігієнічні умови в приміщеннях та на робочих місцях (шкідливі речовини в робочій зоні, виробниче освітлення, шум, вібрація, іонізуюче, електромагнітне, ультрафіолетове, лазерне випромінювання тощо).

Сучасне виробництво вимагає, щоб охорона праці базувалася на науково-технічній основі. Останнім рокам характерне широке впровадження у виробництво напівавтоматичних та автоматичних машин, безпечних технологічних процесів з програмним керуванням. Енергетичні функції людини в системі «людина-машина» значно спрощуються. Вони полегшують працю

робітників, роблять її комфортною. Роль людини зводиться до керування та контролю за роботою машин і ходом технологічних процесів.

Законодавство про охорону праці ґрунтується на положеннях, які відповідають Конституції України. Статті 43, 45, 46, 49, 50, 53, 56 і 64 Конституції України гарантують право громадян України на працю, відпочинок, охорону здоров'я, медичну допомогу та страхування, а також у випадку повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, у старості та в інших випадках.

Законодавство про охорону праці складається із Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю і інших нормативних актів.

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим органом (далі – власник) і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Державна політика в галузі охорони праці закріплена Законом (стаття 4) і базується на принципах:

- пріоритету життя та здоров'я працівників відповідно до результатів виробничої діяльності підприємства, повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі національних програмі з цих питань та з урахуванням інших напрямків економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони навколишнього середовища;

- соціального захисту працівників, повного відшкодування збитків особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;

- установлення єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств, незалежно від форм власності та видів їх діяльності;
- використання економічних методів управління охороною праці, проведення політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних та нешкідливих умов праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці;
- здійснення навчання населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з охорони праці;
- забезпечення координаційної діяльності державних органів, установ, організацій та громадських об'єднань, що вирішують різні проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва та проведення консультацій між власниками та працівниками, між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;
- міжнародного співробітництва в галузі охорони праці, використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов праці та її безпеки.

4.2. Особливості реалізації Стратегії управління відходами в Україні

Національну стратегію управління відходами (далі – Стратегія) схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 820-р. Метою Стратегії є створення умов для підвищення стандартів життя населення шляхом впровадження системного підходу до поводження з відходами на державному та регіональному рівні, зменшення обсягів утворення відходів та збільшення обсягу їх переробки та повторного використання.

Стратегія є документом, який розпочинає реформу управління відходами з метою апроксимації директив ЄС у сфері управління відходами та передбачає ряд заходів починаючи з підготовки та прийняття відповідного законодавства, введенням систем розширеної відповідальності виробника щодо певного виду відходів, розробленням технічних регламентів з питань поводження з

відходами та закінчуючи розробленням регіональних планів управління відходами та будівництвом потужностей з оброблення відходів.

Очікується, що реалізація Стратегії сприятиме впровадженню системи управління відходами на інноваційних засадах; розробленню відповідного законодавства; покращенню стану навколишнього природного середовища, а також санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Стратегія, зокрема, передбачає створення регіональних центрів з утилізації відходів, запровадження принципів циклічної економіки та розширеної відповідальності виробника, який заохотить бізнес до мінімізації утворення відходів та зацікавленості в їх переробці, а також впровадження п'ятиступеневої ієрархії поводження з відходами, яка працює в Європейському Союзі. Це передусім запобігання утворенню відходів і лише в окремих випадках – їх захоронення. Органи місцевого самоврядування України зобов'язані створити систему пунктів повторного використання деяких товарів, наприклад, побутової техніки, меблів, одягу.

Пріоритетом у сфері поводження з сільськогосподарськими відходами повинна стати переробка відходів в енергію, корми та інші ресурси. Все це потребує масштабної технологічної модернізації.

Високий рівень утворення відходів та низькі показники їх використання як вторинної сировини призвели до того, що в Україні щороку в промисловості та комунальному секторі нагромаджуються значні обсяги твердих відходів, з яких лише незначна частина застосовується як вторинні матеріальні ресурси, решта потрапляють на звалища.

Відмінність ситуації, що склалася з відходами в Україні, порівняно з іншими розвинутими країнами полягає у великих обсягах утворення відходів та у відсутності інфраструктури поводження з ними.

Загалом система управління відходами в Україні характеризується такими тенденціями:

- накопичення відходів як у промисловому, так і побутовому секторі, що негативно впливає на стан навколишнього природного середовища і здоров'я людей;

- здійснення неналежним чином утилізації та видалення небезпечних відходів;

- розміщення побутових відходів без урахування можливих небезпечних наслідків;

- неналежний рівень використання відходів як вторинної сировини.

Розв'язання зазначеної проблеми є ключовим у вирішенні питань енергетичної та ресурснезалежності держави, економії природних матеріальних та енергетичних ресурсів.

Стратегія визначає головні напрями державного регулювання у сфері поводження з відходами в найближчі десятиліття з урахуванням європейських підходів з питань управління відходами, що базуються на положеннях:

- Рамкової Директиви № 2008/98/ЄС Європейського парламенту та Ради від 19 листопада 2008 р. «Про відходи та скасування деяких директив»;

- Директиви Ради № 1999/31/ЄС від 26 квітня 1999 р. «Про захоронення відходів»;

- Директиви № 2006/21/ЄС Європейського парламенту та Ради від 15 березня 2006 р. «Про управління відходами видобувних підприємств, та якою вносяться зміни до Директиви 2004/35/ЄС»;

- Директиви 94/62/ЄС Європейського парламенту та Ради від 20 грудня 1994 р. «Про упаковку та відходи упаковки»;

- Директиви 2012/19/ЄС Європейського парламенту та Ради від 4 липня 2012 р. «Про відходи електричного та електронного обладнання (ВЕЕО)»;

- Директиви 2006/66/ЄС Європейського парламенту та Ради від 6 вересня 2006 р. «Про батареї і акумулятори та відпрацьовані батареї і акумулятори».

Наразі в Україні діє другий етап реалізації Національної стратегії управління відходами. Перший етап реалізації стратегії припав на 2017-2018 роки, другий – розрахований на 2019-2023-й, третій – на 2024-2030-й.

Втілення документа на практиці має допомогти до 2023 року забезпечити переробку щонайменше 15% побутових відходів – завдяки введенню в експлуатацію сміттесортувальних ліній і сміттєпереробних заводів. А також збільшення частки населення, яке збирає побутові відходи роздільно, принаймні до 23%. До 2030-го ці показники повинні зрости до відповідно до 50 та 48%. Для цього в Україні мають з'явитися 250-300 нових центрів приймання/збирання відходів і 90 сміттесортувальних ліній. А кількість полігонів для захоронення відходів повинна скоротитися із приблизно п'яти з половиною тисяч до 100-150. І це будуть не «сміттєві терикони», а безпечні сучасні об'єкти, що відповідають стандартам ЄС.

На сьогодні в Україні працює одне з чотирьох сміттєспалювальних підприємств, побудованих ще за радянських часів, – Київський сміттєспалювальний завод, потужність якого становить 300 000 тон на рік та будується лише один сміттєпереробний завод. 22 жовтня 2020 року Європейський банк реконструкції та розвитку затвердив консорціум компаній WTT Netherlands BV – Axis Industries UAB (Нідерланди, Литва) генеральним підрядником будівництва механіко-біологічного комплексу з переробки відходів у місті Львів. Окрім цього, функціонує дві мобільні сміттєспалювальні установки в Харкові та одна стаціонарна установка в Харківській області. В окремих містах діє 21 лінія сортування відходів.

Побутові та промислові відходи. Проблема твердих побутових відходів на сьогодні є доволі актуальною для України, обсяги утворення яких постійно збільшуються. Так, у 2019 році, обсяги утворення твердих побутових відходів становили майже 11,86 млн т, що склало 280,5 кг на одного жителя. Послугами з вивезення відходів охоплено лише біля 78% населення України. Переважаючим методом поводження з відходами було захоронення їх на полігонах та звалищах.

За даними Державної служби статистики України у 2019 році було перероблено лише 0,14 % та спалено для отримання енергії 1,7 відсотка, а решту – розміщено на полігонах та звалищах.

В Україні на сьогодні налічується приблизно 5470 полігонів та звалищ, з них 5,6 % перевантажені, а 30 % не відповідають вимогам. За оцінками експертів, європейським вимогам не відповідають більше 99% полігонів. Накопичення відходів на полігонах і звалищах призводить до забруднення атмосфери, ґрунтів, підземних вод та поверхневих водойм, впливає на функціонування екосистем, завдає шкоди сільському господарству, а викиди газу впливають на зміну клімату.

Через недосконалу систему поводження з відходами у приватному секторі щорічно виявляється 26,6 тисяч несанкціонованих звалищ, площею 0,75 тисяч га, з яких за останні роки було ліквідовано 26 тисяч площею 0,68 тисяч га. Недосконалість системи роздільного збирання побутових відходів призводить до втрати мільйонів тон ресурсоцінних матеріалів, що містяться у відходах.

Небезпечні відходи. На даний час кількість видів небезпечних відходів та їх обсяги значно зросли за рахунок відходів електричного та електронного обладнання, батарейок, батарей та акумуляторів, хлоровмісних полімерів, стероїдних та біологічних хімічних засобів для захисту рослин, стимуляторів росту, консервантів, харчових добавок тощо.

Загальний обсяг накопичення небезпечних відходів становить 5,1 млрд. тонн, а поточні витрати на їх видалення і зберігання – близько 650 млн. гривень.

Особливу групу небезпечних відходів становлять непридатні та заборонені до використання хімічні засоби захисту рослин. Їх залишок на початок 2019 року становив, за офіційними даними, близько 8,7 тис. тонн.

За обсягами утворення домінують небезпечні відходи, які містять важкі метали (хром, свинець, нікель, кадмій, ртуть).

В Україні існує близько 300 накопичувачів небезпечних відходів, які побудовані без належного технічного захисту і стали джерелом екологічної небезпеки регіонального масштабу. Обладнані сховища для зберігання небезпечних відходів і установки для їх знешкодження та регенерації мають лише окремі суб'єкти господарювання.

Відходи виробництва продукції сільського господарства. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва та розширення територій сільськогосподарських угідь призвели до зростання кількості відходів і їх впливу на навколишнє природне середовище.

Традиційно сільськогосподарські відходи в Україні поділяються на відходи тваринництва, відходи рослинництва та агрохімічні відходи.

Згідно з даними статистичних спостережень, за 2019 рік з понад 14 млн. тонн утворених сільськогосподарських відходів наймасовішими є:

- відходи рослинного походження;
- тваринні екскременти, сечовина і гній;
- відходи тваринного походження та змішані харчові відходи.

Однак статистичні дані не повною мірою достовірно відображають реальний стан справ. Так, за валового збору зерна на рівні 50 млн. тонн може утворитися до 25 млн. тонн соломи. У разі зростання валового збору до 80 млн. тонн зростає до 40 млн. тонн і обсяг соломи.

Іншим джерелом утворення відходів сільського господарства є тваринництво та птахівництво, де основним видом відходів сільського господарства є гній. На 1 січня 2020 року поголів'я великої рогатої худоби в Україні становило близько 3,14 млн голів, що на 5,7% менше, ніж на 1 січня 2019 року. Свиней в Україні налічувалось 5,73 млн голів (на 4,9% менше, ніж на 1 січня 2019 року). Також на 1 січня цього року в країні утримувалось близько 1,21 млн овець та кіз (на 4,7% менше, ніж роком раніше).

Якщо в середньому одна тварина дає 10 кілограмів гною на добу, за рік може утворитися до 50 млн. тонн гною. Поголів'я 1,5 млн. курей дає на добу понад 100 тонн. Усього в Україні щороку утворюється близько 500 тис. тонн

пташиного посліду. Крім того, утворюються відходи від забою та падежу птиці. За нормативами, падіж може становити 3,5 відсотка загальної кількості на рік, що становить за середньої ваги птиці 500 грамів – 3570 тонн біовідходів без урахування біовідходів, що утворюються під час забою птиці.

Актуальним є питання поводження з відходами хімічних засобів захисту рослин, до складу яких входять пестициди, гербіциди, фунгіциди, хімічні та біологічні стимулятори росту рослин.

Окрему групу відходів хімічних засобів захисту для рослин становлять непридатні та заборонені до використання пестициди.

Разом з тим результати проведеної інвентаризації відходів хімічних засобів захисту рослин не дають змоги точно оцінити їх кількість, але за попередніми результатами обсяги накопичення непридатних хімічних засобів захисту рослин можуть становити 8,5 тис. тонн.

Специфічні види відходів. Ситуація, що склалася в Україні у сфері поводження з відходами упаковки, є незадовільною, зокрема у сфері забезпечення збирання відходів, перероблення та утилізації, а також введення у господарський обіг.

У 2019 році перероблено та утилізовано близько 6,1 % відходів упаковки, з них: 2% спалено, а 4,1% відходів упаковки потрапило на заготівельні пункти вторинної сировини та сміттепереробні лінії.

Відсутність ефективної системи збирання відходів упаковки щороку призводить до втрати вагомого ресурсного потенціалу для переробної промисловості у вигляді відходів паперу і картону від 0,5 до 0,6 млн. тонн, скла – 1 млн. тонн, полімерів – 0,6 млн. тонн.

Сортування сміття. З 1 січня 2018 року, згідно із Законом України «Про відходи», заборонено захоронення на полігонах неперероблених побутових відходів, а також українці в обов'язковому порядку повинні сортувати сміття і викидати його у відповідні баки. В цьому ж році вирішили позбутися сміттепроводів у житлових багатоповерхових будинках і внесли зміни в ДБН:

скасували їх обов'язкове проектування при новому будівництві та реконструкції будівель.

Закони та новенькі баки повинні допомогти за 14 років зменшити обсяги сміття щорічно з 95% (2016 рік) до 30% (2030 рік), однак до 2019 року вдалося зменшити обсяги тільки на 1.2%. За словами експертів, справа не лише у неготовності більшості українців сортувати сміття – за неофіційними даними, це робить приблизно 4% мешканців країни. Але й у тому, що в Україні поки що обмаль потрібної інфраструктури: заводів, які займаються вторинною переробкою відходів, встановлених біля будинків відповідних сміттєвих контейнерів тощо. Тому сміття сортують здебільшого ентузіасти, яким не байдуже і які готові витратити час та ресурси, аби відходи перероблялися вторинно.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії інноваційного розвитку закладу ресторанного бізнесу (на прикладі ТОВ «Україна Ресторан»)). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Під інноваційним розвитком підприємств ресторанного типу запропоновано розуміти процес реалізації системи заходів, що забезпечує прогресивний рух у часі та просторі до поставленої мети шляхом першочергового використання інноваційних переваг закладу. Дане визначення дозволяє розглянути інноваційний розвиток як системний процес, тому що носить комплексний і динамічний характер і передбачає реалізацію низки ідей, що охоплюють не тільки технологічний процес або виробництво, а цілу систему, що включає також інші сфери – управління, фінансування, навчання, підготовку кадрів та інші області, що впливають на кінцевий результат.

2. Обґрунтовано, що інноваційне середовище закладів, що надають послуги з виробництва та організації споживання їжі і напоїв варто розглядати як систему, що складається з сукупності зовнішніх умов, що сприяють інноваційному розвитку, а також внутрішньої складової, що характеризується готовністю закладів до інноваційних рішень як суб'єктивному факторі інноваційної сприйнятливості. Цей підхід дозволяє розглянути інноваційне середовище через призму сукупних організаційно-економічних характеристик, що визначають можливості та умови розвитку інноваційних процесів.

3. Встановлено, що важливою умовою ефективного функціонування та підтримки стійкого стану інноваційного середовища є її компромісна взаємодія з елементами фінансової, інформаційної, екологічної, соціального середовища, оскільки відносини учасників інноваційного процесу постійно супроводжуються інформаційними, фінансовими та іншими потоками. При

ефективній злагодженій роботі усіх елементів інноваційного середовища досягається зростання кількості інноваційно-активних організацій у регіоні.

4. Визначено, що механізм формування стратегії інноваційного розвитку сфери обслуговування – це послідовний процес формування комплексу заходів за допомогою скоординованої діяльності зацікавлених організацій з різних сфер: науки, бізнесу, освіти, влади і т.д., що сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів харчування.

5. Доведено, що факторний аналіз зовнішнього середовища підприємств-учасників інноваційної діяльності (інноваційне середовище) є важливим та невід’ємним етапом механізму формування стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Знання внутрішнього інноваційного середовища дає змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства.

6. Досліджуване підприємство – товариство з обмеженою діяльністю «Україна Ресторан» є популярним закладом у м. Тернопіль з багатолітньою історією. До складу товариства входять кілька ресторанів: «Na Nebi», «Файне місто», «Клуб файного міста».

7. На основі результатів розрахунків основних техніко-економічних показників ТОВ «Україна Ресторан» зроблено висновок про поживлення діяльності товариства у 2021 році порівняно з 2020 роком. У 2020 році товариство отримало 512,6 тис.грн чистого прибутку, а у 2021 році 535,7 тис.грн, що на 4,5% більше.

8. Побудовано матрицю SWOT-аналіз, у якій відображено сильні і слабкі сторони закладів досліджуваного товариства, його можливості і загрози, визначено конкурентні переваги і потенціал, що необхідні для досягнення поставлених цілей з метою забезпечення інноваційного розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності.

9. Доведено, що специфіка ресторанного бізнесу й сучасні вимоги до його розвитку обумовлюють необхідність підпорядкування діяльності маркетингу, його правилам і принципам для активізації й підвищення ефективності управління. Встановлено, що при виборі стратегії розвитку у ресторанному

бізнесі організації орієнтуються на такі основні стратегії: стратегія інтенсивного росту; стратегія інтеграційного росту; стратегія диверсифікації.

10. З метою забезпечення інноваційного розвитку та покращення конкурентних позицій підприємства на ринку запропоновано розробити: раціон харчування для клієнтів, які приділяють пильну увагу харчовій цінності страв, та стратегії управління трудовими ресурсами закладів товариства.

11. Виявлено, що вимогливі відвідувачі закладів ресторанного типу вже підхоплюють переконання системи здорового харчування і очікують відповідних пропозицій від закладів харчування. Це обґрунтувало доцільність у започаткуванні нового раціону – «флекситаріанської» дієти, що дасть змогу охопити нову частку відвідувачів і створити для товариства передумови стати лідером у даному напрямі на конкуруючому ринку.

12. На основі результатів SWOT-аналізу розроблено пропозиції щодо стратегії управління трудовими ресурсами товариства, що виражатиметься в удосконаленні, інноваційному розвитку, підвищенні конкурентоспроможності, зростанні значимості і впливу закладів товариства на ринку міста Тернопіль.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
3. Андрушків Б.М. Інноваційна політика / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк та ін.; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
5. Бажал Ю.М. Інноваційна теорія економічного розвитку: М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер і проблеми перехідної економіки України // Наукові записки. 2000. Т.18. Економічні науки. С. 3-7.
6. Бойко О.Б. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків): колективна монографія / О.Б. Бойко, Л.М. Мельник, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, Р.П. Шерстюк; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.
7. Ватченко О.Б., Ватченко Б.С., Черевко О.Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.
8. Волосковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки // Наукові праці КНТУ. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 125-131.

9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-е вид., доп. Київ: Лібра, 2007. 717 с.
10. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.
11. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4. Т.2. С. 39-43.
12. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.
13. Іжевський В.В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.3. С. 121-127.
14. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
15. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.
16. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
17. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення: 08.12.2022).
18. Захарченков О.С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень // Бізнес Інформ. № 2. 2012. С. 57-61.
19. Космидайло І. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. 2006. №6(60). С. 112-118.
20. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. I. С. 45-49.

21. Мазаракі А.А. Інноваційний потенціал України: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі // А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко, В.М. Костюченко, Л.П. Кудирко та ін. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 592 с.

22. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 158-164.

23. Мосій О., Кужда Т. Сталий розвиток економіки та пріоритетні напрями інноваційної діяльності [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1(4). 2011. Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mobnid.pdf>.

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

25. Міценко Н.Г., Міщук А.І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4(236). С. 191-204.

26. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251-263.

27. Офіційний сайт кампанії UA Plant-Based. Режим доступу: <https://uaplantbased.com.ua/>.

28. Трифилова А.О. Роль інновацій в процесі формування стратегії підприємства // Менеджмент в Україні і за кордоном. 2000. № 3. С. 34-38.

29. Федішин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки // Вісник Вінницького політехнічного інституту. Вінниця, 2012. №3. С. 42-47.

30. Федулова І.В. Теоретичні положення з визначення категорій інноваційний процес і інноваційна діяльність // Проблеми науки: міжгалузевий науково-практичний журнал. 2007. №8. С. 2-7.

31. Флекситаріанство та його переваги // Українська молодь: Інтернет-версія всеукраїнської газети. Лютий 2022. Режим доступу: https://www.ukrmol.kiev.ua/2022/02/blog-post_29.html?m=1.

32. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.

33. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

34. Ящук О., Миськова Н. Чинники і розвиток інноваційного підприємства [Електронний ресурс] // Буковинський державний фінансово-економічний університет. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/10_102791.doc.htm.

ДОДАТКИ