

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Інноваційна активність як конкурентна перевага готельно-ресторанного підприємства (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРзс-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

_____ **Онисько Т.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ **Владимир О.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ **Стойко І.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ **Шерстюк Р.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ **Кужда Т.І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

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

Факультет Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Онисько Тетяні Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інноваційна активність як конкурентна перевага
готельно-ресторанного підприємства (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «11» квітня 2022 року № 4/7-228

2. Термін подання студентом завершеної роботи 01.06.2022

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності
ресторану «NORI sushi lounge»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий
розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 15 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності. Основи охорони праці</i>			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичний	20.02.2022	
2	Аналітичний	20.04.2022	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2022	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	25.05.2022	
5	Висновки	01.06.2022	
6	Бібліографія	01.06.2022	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2022	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2022	

Студент

_____ (підпис)

Онисько Т. О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Владимир О.М.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Онисько Т.О. Інноваційна активність як конкурентна перевага готельно-ресторанного підприємства (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (75 с., 13 рис., 10 табл., 37 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду питань інноваційної активності як конкурентної переваги підприємства готельно-ресторанного господарства з характерними особливостями кулінарної продукції та номенклатури пропонованих послуг споживачам. У контексті цього досліджено теоретичні основи інноваційної діяльності та інновацій, конкурентоспроможності, напрями діяльності по досягненню конкурентних переваг, фактори, що впливають на конкурентоспроможність, зарубіжний досвід використання інноваційних технологій у ресторанному бізнесі; проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «NORI sushi lounge»; оцінено конкурентоспроможність ресторану «Nori sushi lounge»; запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge».

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, готельно-ресторанна індустрія.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми інноваційної активності як конкурентної переваги ресторанного підприємства за допомогою впровадження запропонованих пропозицій і можуть бути використані рестораном «Nori sushi lounge» у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

ANNOTATION

Onysko T.O. Innovative activeness as a competitive advantage of a hotel-restaurant enterprise (restaurant «NORI sushi lounge» as a case study).

Qualification work of the bachelor (75 pages, 13 figures, 10 tables, 37 literary sources) in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. - Ternopil, 2022.

This bachelor's thesis is devoted to the issues of innovation activity as a competitive advantage of the hotel and restaurant business with the characteristic features of culinary products and the range of services offered to consumers. In this context, the theoretical foundations of innovation and innovation, competitiveness, areas of activity to achieve competitive advantage, factors influencing competitiveness, foreign experience in using innovative technologies in the restaurant business; the main indicators of financial and economic activity of the restaurant "NORI sushi lounge" are analyzed; the competitiveness of the Nori sushi lounge restaurant was assessed; suggested ways to increase the competitiveness of the restaurant "Nori sushi lounge".

Key words: innovations, innovative activity, competitiveness, hotel and restaurant industry.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution to the problem of innovation as a competitive advantage of the restaurant through the implementation of the proposed proposals and can be used by the restaurant "Nori sushi lounge" in improving its management and organizational and economic policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Інновації: зміст, структура, особливості	10
1.2. Конкуренентоспроможність: сутність, поняття та види	15
1.3. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій у ресторанному бізнесі	21
РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NORI SUSHI LOUNGE»	28
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ресторану «Nori sushi lounge»	28
2.2. Дослідження фінансових ресурсів ресторану «Nori sushi lounge»	33
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge»	39
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Бенчмаркінг як фактор підвищення конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge»	46
3.3. Ін센сив-програми як напрям формування та розвитку конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge»	52
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	60
4.1 Пожежна профілактика та виробнича санітарія у ресторані «Nori sushi lounge»	60
4.2. Навчання працюючих і інструктажі з охорони праці.	62
ВИСНОВКИ.....	65
БІБЛІОГРАФІЯ	71
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ресторанний бізнес розвивається досить швидкими темпами і ресторатори розуміють, наскільки важливо планувати стратегію довгострокового виживання і пристосовуватися до мінливого довкілля. Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки. Основною характеристикою підприємства, з точки зору конкурентної боротьби, є його конкурентоспроможність. Тому, в умовах ринкової економіки, для будь-якого підприємства індустрії гостинності вкрай важливою є проблема підтримки та підвищення його конкурентоспроможності.

Необхідно розуміти, що тільки добре розвинене підприємство може успішно впоратися з сучасними темпами розвитку ринку та кількістю існуючих конкурентів. Тому впровадження інновацій є відмінним інструментом для успішної організації діяльності будь-якого підприємства готельно-ресторанної індустрії.

Таким чином, необхідність пошуку нових ідей та можливостей для підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства для більш ефективної його діяльності зумовлює актуальність теми даного дослідження.

Дослідженню проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвятили свої роботи такі вчені як Б. Андрушків, В. Архипова, К. Егертон-Томас, І. Кошелупов, Т. Кузь, Л. Мельник, Л. Малюта, О. Сватюк, І. Стойко, Н. Тарнавська, М. Портер, Г. П'ятницька, Г. Скудар, Р. Шерстюк, Т. Шталь, А. Яновський, С. Ярошенко та інші.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра 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 бакалавра є оцінка інноваційної активності як конкурентної переваги готельно-ресторанного підприємства.

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

- досліджено поняття «інновація», «конкурентоспроможність»;
- досліджено зарубіжний досвід використання інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі;
- запропоновано інноваційні підходи, що існують у сфері сервісного обслуговування на підприємствах індустрії гостинності;
- - досліджено загальну характеристику ресторану «Nori sushi lounge» та визначено основні техніко-економічні показники його діяльності;
- проаналізовано основних конкурентів ресторану «Nori sushi lounge»;
- - проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства у контексті вживання заходів для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- запропоновано, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності, приділити увагу такому напрямку, як бенчмаркінг;
- запропоновано використання інсентив-програми як напрям формування та розвитку конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge»;

Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Nori sushi lounge».

Предметом дослідження є інноваційна активність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства 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).

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 і 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.

Теоретичною і практичною основою бакалаврської роботи є напрацювання сучасних вітчизняних учених та фахівців із питань інноваційної діяльності, конкурентоспроможності підприємства та практичні матеріали підприємства.

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.

Обсяг і структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 75 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії із 37 найменувань. Робота включає 10 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інновації: зміст, структура, особливості

Інновації на сьогоднішній день відіграють важливу роль на ринку готельно-ресторанних послуг і розглядається як найважливіший напрямок у розвитку підприємства індустрії гостинності. Готельно-ресторанний бізнес в Україні та світі розвивається шаленими темпами. Інновації, що активно впроваджуються, в даній сфері спрямовані не лише на залучення якомога більшої кількості нових клієнтів, а також і на стимулювання їх вторинних звернень, забезпечення припливу стабільного прибутку, розвиток сервісної складової бізнесу. Вони призводять до зниження ресурсомісткості послуг підприємств готельно-ресторанної індустрії, забезпечення конкурентних переваг та підвищення авторитетності підприємства у потрібному сегменті ринку. Проте для професіоналів готельно-ресторанного бізнесу проблема ефективної реалізації потенціалу інноваційних технологій продовжує залишатись актуальною.

Актуальність інноваційних технологій в готельно-ресторанній індустрії обґрунтовується швидкою глобалізацією ринку сфери послуг та зменшенням життєвого циклу продукції, а також потребою стратегічного підходу до актуалізації високоякісних характеристик продукції та послуг.

Термін інновація походить від англ. «innovation», що означає нововведення, новаторство і передбачає впровадження нововведень у вигляді новітніх технологій, видів продукції та послуг, нових форм організації виробництва та праці, управління та обслуговування.

Вперше поняття "інновація" з'явилося в наукових дослідженнях культурологів ще у XIX ст. і розумілось як введення деяких елементів однієї культури в іншу. І лише на початку XX ст. почали вивчатися закономірності технічних нововведень, хоча ще у XVIII ст. Адам Сміт у своїй роботі

«Дослідження про природу і причини багатства народів» указував на роль технологічних інновацій у забезпеченні зростання продуктивності праці.

Першим науковцем, який ввів термін "інновація" і виконав класифікацію нововведень за критерієм новизни став австрійський (пізніше американський) учений Йозеф Алоїз Шумпетер у першому десятилітті ХХ ст. Науковцем у праці «Теорія економічного розвитку» уперше було розглянуто питання нових комбінацій змін у розвитку (тобто питання інновації) і подано повний опис інноваційного процесу. Й. Шумпетер виділяв п'ять змін у розвитку:

- 1) використання нової техніки, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) упровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва і в його матеріально-технічному забезпеченні;
- 5) поява нових ринків збуту [31].

Й. Шумпетер при цьому під дефініцією «інновація» мав на увазі «зміну з метою впровадження і використання нового вигляду споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості».

Й. Шумпетер також зробив спробу дослідити можливість реалізації нововведень і висунув ідею «ефективної конкуренції», яка зображала «ринковий механізм як плідну взаємодію сил монополії та конкуренції, що базуються на нововведеннях». Відповідно до теорії динамічного розвитку капіталізму Й. Шумпетер пояснив «коливання економічної кон'юнктури переривистого потоку нововведень, що викликається коливаннями капіталовкладень». Циклічність економічного розвитку розглядалася Й. Шумпетером як закономірність. Згідно із твердженнями Й. Шумпетера, саме технологічні нововведення є причиною коливань економічної активності [31]. Безперечною заслугою Й. Шумпетера було те, що він одним із перших виділив феномен нововведення і проаналізував його.

Дослідження Й. Шумпетера послужили поштовхом до роботи вітчизняних та зарубіжних учених у сфері інновацій.

Сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці дають різноманітні визначення терміну «інновація» згідно з цілями і специфікою досліджуваного об'єкта. Дослідник К. Найт розглядає нововведення як «впровадження нового способу організації виробництва.» і розцінює нововведення «як особливий випадок процесу зміни в організації».

Ф. Хаберланд, німецький спеціаліст, вважає, що «нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, що відбуваються в процесі відтворення. Його основними характеристиками є якісна новизна виробів, засобів виробництва і технологій, у порівнянні з попередніми, динаміка циклу нововведення, економічна ефективність, соціальні наслідки».

Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту [27].

На думку М. Портера інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому підході до маркетингу, у новому процесі виробництва [22].

За С. Валдайцевим, інновації – це впровадження нової виробничої лінії, заснованої на новій технології, що спроможна вивести на ринок продукт, який задовольняє незабезпечення потреби існуючою пропозицією. А.Г. Кругліков вважає, що «інновація» – це нове науково-технічне досягнення, що знайшло використання в людській діяльності» [17].

Л. Антонюк, В. Савчук та А. Поручник у своїй монографії трактують дефініцію «інновація» як нове явище, новаторство або будь-яку зміну, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках [1].

Влучним тлумаченням терміну «інновація» є твердження С.М. Ілляшенко: «Це вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або вдосконалених рішень, оформлених в інноваціях» [12].

Е. Менсфілд, в свою чергу, вважає: «Коли винахід починає застосовуватися, він стає науково-технічним нововведенням» [19]. Найбільш інтегроване й об'єктивне трактування понять дає науковець Н.І. Лапін, який стверджує, що

нововведення «визначається як комплексний процес створення, розповсюдження і використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для кращого задоволення вже відомої потреби людей; одночасно це є процес пов'язаних із введенням даного нововведення змін у тому соціальному і речовому середовищі, у якому здійснюється його «життєвий цикл» [18]. Результатом аналізу наукових праць учених, що професійно займаються дослідженням інновацій, є таблиця (табл. 1.1) варіантів визначення дефініції «інновація».

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «інновація» у вітчизняній та зарубіжній літературі

Автори	Визначення поняття
Шумпетер Й.	Інновація – зміна з метою впровадження і використання нових виглядів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості
Найт К.	Інновація – це впровадження чого-небудь нового по відношенню до організації або її безпосереднього оточення, особливий випадок процесу зміни в організації
Менсфілд Е.	Інновація – це винахід, який починає застосовуватися на практиці
Лапін Н.І.	Інновація – це комплексний процес створення, розповсюдження і використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для кращого задоволення вже відомої потреби людей; одночасно це є процес пов'язаних із введенням даного нововведення змін у тому соціальному і речовому середовищі, у якому здійснюється його «життєвий цикл»
С. Покропивний	Процес, спрямований на розроблення та реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані із цим додаткові наукові дослідження й розробки
Фатхутдінов Р.А.	Інновація – це кінцевий результат упровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного або іншого виду ефекту
Стадник В.В., Йохна М.А.	Інновація – кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому або вдосконаленому продукті, технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності, або новому підході в наданні споживчих послуг
Брайан Т.	Інновація – це процес, у якому інтелектуальний товар – винахід, інформація, «ноу-хау» або ідея, – набуває економічного змісту
Санто Б.	Інновація – це суспільний, технічний, економічний процес, практичне використання ідей, винаходів, яке призводить до створення кращих по своїх властивостях виробів, технологій, орієнтоване на економічну вигоду, прибуток, додатковий дохід, охоплює весь спектр видів діяльності – від дослідження і розробок до маркетингу
«Керівництво Осло»	Інновація – введення у вжиток якого-небудь нового або значно поліпшеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери

Сформовано автором на основі [8,18,19,20,24,25,26,28,31]

Дослідження різних трактувань дефініції «інновація» надає змогу сформулювати власне визначення цього поняття. Отже, інновацією є позитивні зміни у виробництво у вигляді зменшення витрат та максимізації прибутку та призводять до покращення, удосконалення або створення нового продукту, послуги чи технології. Ефективність інновації виражається в додатковій вигоді, яку отримує інноватор.

В готельно-ресторанній індустрії інновації впливають на технологічні процеси виробництва готельно-ресторанних пропозицій та рекламні інструменти. Для підвищення конкурентоспроможності та ефективного розвитку та залучення нових клієнтів у заклади індустрії гостинності потрібно активно залучати інноваційні технології. Сучасні інноваційні технології повинні як задовольняти потреби відвідувачів, так і викликати відчуття задоволення від проведення у закладі готельно-ресторанної індустрії. Для впровадження інноваційних технологій варто визначити компоненти ресурсного потенціалу готельно-ресторанного підприємства, а також те, що можна віднести до інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі. Потім потрібно порівняти ці компоненти з тими новими технологіями, які можуть використовуватися в готельно-ресторанному бізнесі.

Інноваційний аспект відіграє важливу роль як в Україні, так і за кордоном, і в умовах розвитку ринкових відносин та потреби виходу з кризових ситуацій ця роль особливо значуща. Значимість інновацій зумовлена переважно самою природою ринкових відносин.

Рушійною силою конкурентної боротьби є мотив до інновацій, які є невіддільними від підприємництва. На основі інновацій є можливість застосовувати більш досконалу технологію та систему виробництва, а також збільшувати якість продукту та послуг, гарантувати результат та результативність роботи підприємства. Вирішення цих завдань потребує підприємницького, новаторського підходу, суттю якого є пошук та реалізація інновацій.

У сфері послуг інновації дають можливість готельно-ресторанним підприємствам не тільки виживати в умовах конкурентної боротьби, але й

успішно розвиватися. За несприятливих фінансових обставин багато підприємств індустрії гостинності змушені виявляти підвищений динамізм і гнучкість, швидко реагувати на вимоги кон'юнктури, що стрімко змінюється.

1.2. Конкурентоспроможність: сутність, поняття та види

У вітчизняній ринковій економіці вирішальним чинником стабільності, виживання, інноваційності, комерційного успіху є конкурентоспроможність. Цей термін дедалі частіше стає предметом дослідження та аналізу науковців, фахівців, економістів.

Велика кількість наукових публікацій відображає насправді складну суть досліджуваного феномену – конкурентоспроможності. Тому у науковій літературі, не випадково, існує безліч визначень цього поняття, проте, ці визначення суттєво відрізняються одне від одного.

Незважаючи на те, що дана категорія є досить відомою з 60-х років ХХ століття, кожен науковець вкладає свій зміст у поняття «конкурентоспроможність».

Одним з найголовніших факторів, які формують конкурентну боротьбу, є саме конкурентоспроможність. Дослідження даної дефініції передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція» як суперництва, боротьби за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері діяльності [7]. Відповідно, дотримуючись трактування цього поняття, конкурентоспроможність є здатністю у довгостроковому періоді шляхом здійснення конкурентної боротьби досягати кращих результатів у певній сфері діяльності. Закон України «Про захист економічної конкуренції» трактує поняття «економічна конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, в той час як споживачі вибирають найоптимальніший серед запропонованих варіант товару/ послуги [21].

Відомий економіст Р. Фатхутдинов стверджує, що «конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретній території

для отримання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства або за природних умов» [28]. Значення конкуренції серед підприємств готельного господарства полягає в тому, що кожен готель, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку готельних послуг. Задля підвищення конкурентних позицій в сучасних умовах, які склалися на ринку готельних послуг, потрібно реально оцінити становище й прогнозування можливих дій конкурентів. Дотримуючись таких методів роботи на ринку, підприємство сфери гостинності може підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у роботі [29].

Класиком теорії конкурентоспроможності вважається М. Портер, який стверджує, що «конкуренція є динамічною і базується на оновленні та пошуку стратегічних відмінностей». Його вагомим внеском є дослідження категорії «конкурентних переваг» - ключових факторів успіху, характерних для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо [23].

Іванов Ю. вважає, що «По перше, конкурентоспроможність – це ступінь відповідності конкретного товару в кожний даний момент часу вимогам обраного ринку за технічними, економічними і іншими характеристиками. По-друге, це комплекс факторів, що відображають як техніко-економічні характеристики продукції, так і умови їхньої реалізації. По-третє, під конкурентоспроможністю товару розуміється комплекс споживчих і вартісних характеристик, у зв'язку з якими відбувається розподіл попиту між даним товаром і іншими товарами, що обертаються на ринку [11].

Критерієм адаптації підприємства індустрії гостинності до нестабільних умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, тому варто досліджувати взаємозв'язок між глобальною конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств, конкретної продукції. У вітчизняних підприємств на сучасному етапі існують наступні проблеми у сфері визначення своєї

конкурентоспроможності: політична та економічна криза, низький рівень інформаційного забезпечення, інфляція, інтуїтивний характер проведення оцінки, відсутність чітких цілей та завдань оцінювання.

Синтезом багатьох економічних категорій є саме конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність, у широкому розумінні цього слова, зумовлена економічними, політичними, соціальними чинниками, позицією країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції в нестабільному середовищі, за місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові резерви, а також вимагає вдосконалення інноваційних технологій з метою створення високоякісних товарів.

Враховуючи той факт, що в науковій літературі є низка визначень дефініції «конкурентоспроможність», але не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, тому є потреба проаналізувати термін з єдиних системних і методичних позицій і уявлень про її сутність, конкретизуючи та доповнюючи зміст цього поняття для кожного з можливих об'єктів дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Погляди науковців на трактування поняття «конкурентоспроможність»

М. Портер	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.
В. Чернега	Конкурентоспроможність – це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції.
В. Дикань	Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі з досягненнями мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи).
Б. Карлоф	Конкурентоспроможність – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством.
Г. Воронін	Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства.

Складено автором на основі [3,6,14,22,23,30]

Проаналізувавши наукові джерела можна зробити висновок, що конкурентоспроможність — це сукупність факторів, таких як якісні та цінові параметри продукції, управління фінансовими потоками, менеджмент, інвестиційна та інноваційна складові та інші, завдяки яким забезпечується провідне місце деякого класу об'єктів (товару, підприємства) серед інших подібних йому.

Також ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є саме конкурентоспроможність підприємства як окремого суб'єкта виробничо-господарської діяльності, на якому створюється товар чи послуга, що можуть бути успішно реалізованими завдяки маркетинговій стратегії та рекламній політиці.

Конкурентоспроможність підприємства є високодинамічною характеристикою: залежить не лише від стану даного підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства; формується в рамках існуючої розстановки сил на ринку і змінюється в результаті появи нового підприємства на ринку. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути конкурентоспроможним в своїй галузі на внутрішньому ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

За визначенням таких науковців як Шершньова З.Є. та Оборської С.В. стверджують, що «конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технологій, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо» [32].

Г. Азоев стверджує, що конкурентоспроможність підприємства — це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах

конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [2].

За визначенням П.С. Зав'ялова, конкурентоспроможність підприємства — це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [9].

Погляди вітчизняних та зарубіжних вчених на сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» систематизовані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Погляди науковців на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

І. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
О. Кузьмін Н. Горбаль	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
С. Клименко О. Дуброва	Конкурентоспроможним, зазвичай, є те підприємство, яке тривалий час може залишатись прибутковим в умовах ринкової економіки
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.

Складено автором на основі [4,10,15,16]

Синтез досліджень в науковій літературі дозволяє зробити наступне визначення конкурентоспроможності підприємства – під конкурентоспроможністю підприємства варто розуміти міру реалізації його потенційних можливостей для забезпечення власних домінуючих переваг над конкурентами на конкретному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі.

Визначимо поняття конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу.

На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес є однією з галузей сфери послуг, що розвиваються найбільш динамічно у нашій державі. Готельно-ресторанна індустрія є комплексом різних суб'єктів господарювання, що не обмежуються в задоволенні тільки однієї потреби, а саме в харчуванні: даний бізнес є основним елементом дозвіллево-розважальної сфери. З розвитком відбувається зміна складу, структури продукції, характеру послуг готельно-ресторанного бізнесу, а також збільшується кількість учасників ринку сфери послуг, нові учасники приносять інноваційність, новизну форматів своєї діяльності. Перелічені зміни диктують учасникам ринку сфери послуг необхідність пошуку більш вузьких місць у стратегічній спрямованості своєї виробничо-комерційної діяльності та зумовлюють розробку клієнтоорієнтованих стратегій управління для можливості оперативного реагування на зміни споживчого попиту. Тому більшість підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу є багатопрофільними суб'єктами господарювання, оскільки покликані задовольнити не тільки потреби клієнтів в харчуванні, а й потреби в діловому та культурному спілкуванні.

Готельно-ресторанний бізнес є досить примхливий та непередбачуваний, особливо, в умовах гострої конкуренції. Свого часу американський ресторатор Хенрік Вінтер сказав: «Я глибоко переконаний, що суть ресторанного бізнесу – це не продаж страв та напоїв. Ми продаємо можливість добре провести час, продаємо емоції. Якщо виходячи з ресторану, ви не відчуваєте нічого особливого, ви невдало повечеряли».

Узагальнюючи існуючі у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі визначення поняття конкурентоспроможності та специфіку готельно-ресторанного бізнесу, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це міра реалізації його потенційних можливостей для забезпечення власних домінуючих переваг над конкурентами на ринку сфери послуг протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі.

1.3. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій у ресторанному бізнесі

Ще донедавна найбільш вдалими інноваціями в ресторанному бізнесі вважались бронювання столиків по телефону та виклик таксі до входу. З часом модними стали заклади індустрії гостинності, які пропонували швидку доставку страв додому чи офісу, а також їжу та напої з собою. Славились і ті ресторани, які першими почали розігрувати у соціальних мережах знижки та вечері на двох. Проте, сьогодні інноваційні технології пішли далеко вперед та займають провідне місце у розвитку готельно-ресторанного господарства.

Якісні перетворення в економіці нашої держави, що зумовлені становленням ринкових відносин, призвели до зростання конкуренції у всіх сферах життя, і, зокрема, у сфері громадського харчування. На сьогоднішній день виробляти конкурентоспроможну продукцію неможливо без використання інновацій, які передбачають застосування нових методів та прийомів ведення бізнесу, формування креативного стилю мислення, використання нових технологічних досягнень у виробничу діяльність.

Мотивацією для підприємств індустрії гостинності до розробки та впровадження інноваційних технологій є наступні цілі: залучення клієнтів; підвищення якості продукції та забезпечення різноманітності послуг; зменшення витрат на виготовлення продукції із застосуванням більш досконалих технологій виробництва та збуту. Підприємницький підхід, новаторські рішення та реалізація інновацій дозволять забезпечити успіх і конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств.

Сьогодні ідея використання інноваційних технологій у сфері послуг у громадському харчуванні давно хвилює зарубіжних рестораторів. За кордоном широко поширеною є традиція зустрічатися та харчуватися в кафе, барах та ресторанах. Відповідно, гостра конкуренція між підприємствами індустрії гостинності вимагає певної уваги до інноваційних технологій, що з'являються і, по можливості, їх якнайшвидшого впровадження у ресторанну діяльність. Удосконалення методу надання класичного набору послуг клієнтам старшого та

середнього віку, з досвіду використання, вже є недостатнім. Інтерес власників закладів громадського харчування розширився до винаходу різних методів та прийомів залучення молоді. Відповідно, так назване «покоління Y», яке не представляє свого існування без сучасних гаджетів, стає потенційною цільовою аудиторією.

У Франції ще у 2014 р. Національною асоціацією ресторанів було проведене анкетування, яке показало, що 63% респондентів користувалися новими інноваційними технологіями при виборі ресторану чи кафе, для ознайомлення з меню та підбором страв, а також для замовлення столика та обіду он-лайн та електронної оплати послуг. Велика частка позитивних відповідей припадає саме на молодь, віком від 18 до 34 років, які широко використовують технологічні інновації, а саме: інтернет, скайп, смс-повідомлення, соціальні мережі та мобільні програми до телефонів.

Це покоління користувачів інформаційних технологій, що відчуває постійну нестачу часу, потребує зручності, простоти та доступності послуг підприємств харчування.

В свою чергу, широке застосування інновацій, постійне оновлення спектру послуг, що надаються, дає можливість підприємствам ресторанного бізнесу залучати нових клієнтів, особливо молодь.

Інноваційні підходи, що існують у сфері сервісного обслуговування на підприємствах громадського харчування, можна представити як окремі напрямки:

1. Техніко-технологічні інновації. Передбачають використання нових технічних досягнень, апаратів та пристроїв, а також нових техніко-технологічних прийомів праці. Найчастіше це пов'язано із застосуванням комп'ютерної техніки, яка, в свою чергу, полегшує та і покращує всю виробничу діяльність. У свій час з такою метою було створено автоматизовану систему управління ііко, що інтегрує в єдиний інформаційний простір процеси діяльності ресторанного бізнесу в режимі реального часу, а саме управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами окремого ресторану, а також цілою мережею підприємств індустрії гостинності .

Інтерактивні технології стрімко розвиваються у сфері ресторанного бізнесу. У світовій практиці вже існують ресторани, клієнти яких можуть самостійно керувати інтер'єром приміщення та сервісом: столи представлені у вигляді величезних планшетів, а підлога, стіни і барна стійка є інтерактивними поверхнями, завдяки яким можна «замовити» дизайн приміщення і навіть внутрішню атмосферу. Користуючись планшетом, відвідувачі отримують інформацію про кухню, без офіціанта самі мають можливість вибрати страви, зробити замовлення, можуть спостерігати за роботою кухаря, відправляти повідомлення, грати у комп'ютерні ігри і навіть можуть на свій смак оформити інтер'єр [13; 35].

У Франції у ресторанній справі нові функції виконує інноваційний нейронний шолом Neurokiff, який допомагає вимірювати рівень смакових відчуттів клієнтів ресторану. Нові інноваційні технології дають можливість тестувати нові страви, склад інгредієнтів чи поєднання «їжа та вино», що дозволяє відразу дізнатися, чи сподобаються страви гостям закладу. Застосування Neurokiff дає можливість «читати в прямому ефірі» відчуття людини, що з'їдає їжу або випиває вино.

Ресторатори відзначають, що розробка меню, використання нових продуктів або створення нової винної картки є для ресторанних підприємств є досить трудомісткими та ризикованими з фінансового погляду. Тому, перш ніж інвестувати кошти в дорогу рекламну кампанію нових продуктів чи ароматів або задіяти цілі команди співробітників, можна використовувати Neurokiff, що дозволить досягти мети шляхом аналізу реакції клієнтів.

Також у сферу послуг поступово впроваджується робототехніка та інноваційні технології. До прикладу, французькі дослідники протягом кількох років займаються над створенням робота для виробництва піци. Так, у 2018 р. на виставці салону "VivaTech" у Парижі публіці був представлений робот-піцайоло, розроблений інженерами Кирилом Амон та Себастьян Роверсо [33].

Автори запропонували повністю автономний роботизований ресторан «Pazzi», що функціонує за допомогою робота, здатного готувати 120 видів піци

на годину та пропонує 500 000 різних смакових комбінацій з урахуванням технологій, що відповідають стандартам якості виробництва.

Ідучи назустріч своїм клієнтам, ресторан «Pazzi» пропонує не тільки піцу чи кулінарне шоу, але й низку унікальних переваг: цілодобове обслуговування, можливість скласти величезну кількість рецептів зі свіжих та якісних продуктів як виробниками, так і самими замовниками, обслуговування за кілька хвилин. У подальшому просуванні концепції розглядаються різноманітні можливості доставки піци, найбільш простим стане підключення до існуючих систем типу «Deliveroo» або «Uber» [33].

Також ще прикладом роботизації є каліфорнійська доставка піци, яка для підвищення ефективності свого підприємства, залучила роботів для приготування страви. Це перший етап, а на другому етапі піца потрапляє у фургон із спеціальними печами. Поки фургон їде за адресою, продукт готується, тому клієнт отримує його не остиглим, а щойно вийнятим з печі.

До речі, в ресторанах Японії, Китаю та Тайваню страви розносять не люди, а роботи, які до того ж вітають та розважають відвідувачів закладу піснями та танцями. SoftBank відкрила в Японії кафе Pepper Parlor, де людей поряд із звичайним персоналом обслуговують працівники-роботи. Машини приймають замовлення та спілкуються з відвідувачами. У Pepper Parlor працюють роботи Softbank трьох видів: людиноподібний Pepper, робот-танцюрист Nao та робот-прибиральник Whiz. У компанії пояснили, що за допомогою кафе хочуть дізнатися більше про взаємодію людей із роботами, щоб удосконалити технологію.

2. Сервісні інновації. Стосуються інновацій у технології сервісу закладу ресторанного господарства та техніки обслуговування гостей. Абсолютно необхідністю стає безкоштовне надання Wi-Fi у приміщенні кафе або ресторану, а користування соціальними мережами дає додаткову рекламу підприємству.

До прикладу, у Великобританії власники ресторанів, встановивши на столах зарядні пристрої, таким чином надавши можливість клієнтам заряджати мобільні телефони. У ресторані «Starbucks» великим попитом користування є опція

підзарядки телефонів, що, в свою чергу, дозволяє залучати не тільки завсідників, а й туристів, які потребують постійного мобільного зв'язку з рідними і друзями.

А в Ізраїлі пішли ще далі – у закладах громадського харчування була розроблена та встановлена новітня технологія Wi-Charge, за допомогою якої зарядний пристрій функціонує в інфрачервоному випромінюванні.

Сьогодні, порожні зали у ресторанах провідних країн світу, завдяки використанню мобільних додатків, стали рідкістю. Адже, у процесі прийому їжі відвідувачі постійно чимось зайняті: читають, грають, листуються в соціальних мережах або спілкуються через мобільні програми типу Viber, Whatsapp. Так, з метою розваги з'явився ряд ресторанів та кафе, де на столах встановили сенсорні планшети для самостійного формування замовлення, гри або оплати рахунку. Наприклад, мережа закладів громадського харчування «Applebee's» встановила близько 100 000 планшетів у своїх двох тисячах ресторанах.

У деяких ресторанах Франції відвідувачам пропонують карту вин на планшет iPad. Так, підприємство «iWinePad» надає власникам ресторанів додаток, що дає можливість презентувати карту вин в електронному вигляді, яка була створена професійним ресторатором та сомельє Крістофом Буасілля. Своєрідна «e-carte» знайомить відвідувачів закладу із списком вин і служить довідником сомельє: вина, класифіковані за різними регіонами, найменуванням, сортами винограду, року виробництва та цін. Така методика дозволяє не лише розширити кулінарні знання гостей ресторану, але і значно підняти показники товарообороту напоїв, збільшуючи кількість і якість продукції, що продається. Клієнти також вважають електронну версію винної карти більш естетичною, простою та захоплюючою, що викликає інтерес до дегустації вин та замовлення нових напоїв [34].

3. *Організаційно-технологічні інновації.* Ці інновації представляють концепцію ресторану та всі складові його діяльності, включаючи стратегію позиціонування, рекламні та маркетингові програми із заманювання та утримання клієнтів, водночас, розкривають зміст нових видів послуг, ефективніших форм та методів обслуговування. Якісне ресторанне обслуговування призводить до

збільшення кількості відвідувачів закладу і, в свою чергу, до збільшення прибутку.

До прикладу, нові форми ресторанного обслуговування пропонує англійський ресторан «Yo! Sushi», де клієнти закладу беруть роли і суші зі спеціального конвеєра, що рухається повз столики. Вже більше 150 ресторанів налічується з таким видом обслуговування.

Ресторатори цього закладу винайшли ще одну дуже несподівану нову технологію обслуговування, а саме літаючого робота iTray, який здатен доставляти страви, замовлені клієнтом до нього на стіл. У дрон вмонтовано камеру, і він контролюється через Wi-Fi дистанційно. Літаючий робот може пересуватись із швидкістю 40 км/год на дистанцію 50 м і доставляти страви гостям закладу набагато швидше, ніж офіціанти [34; 36].

Особливий інтерес представляє система оплати рахунки за допомогою мобільного телефону. Оплата через мобільний телефон надає багато переваг рестораторам та клієнтам, а саме: простота в оплаті чека; відмова від готівки грошей та від терміналу для зчитування відомостей з кредитних карток; відсутність комісійних відсотків на транзакції; швидке перерахування коштів.

4. Управлінські інновації. Направлені на покращення внутрішніх та зовнішніх зв'язків підприємства індустрії гостинності з використанням інноваційного менеджменту. В даному випадку використовуються інноваційні маркетингові прийоми, розробляється оригінальна маркетингова концепція, проводяться PR-акції.

Нові інноваційні технології успішно використовуються для оптимізації доставки продукції. Мова йде про геолокацію, або відстеження, що дозволяє як професіоналам, так і клієнтам контролювати в режимі реального часу процес доставки замовлення.

Такі гігантські фірми як «Deliveroo» та «Just Eat» стали першими в системі відслідковування доставок. А у Франції система Franck дозволяє зв'язувати по карті місцезнаходження ресторанів, агентів доставки та клієнтів з метою оптимізації доставок, внаслідок чого час доставки скоротилося з 31 до 26 хв.

Проте, для рестораторів такий спосіб доставки з відстеженням коштує дорого і складає до 30% загальної вартості кожного замовлення.

Стрімкий розвиток сфери послуг у всіх провідних країнах визначило зростання та різноманітність послуг доставки продуктів та готових страв. Це пов'язано безпосередньо з проблемами свіжості продукції та невеликим терміном зберігання та вживання продуктів харчування.

Вважається, що французи дещо частіше за інших європейців користуються послугами доставки продуктів на дім. У середньому вони замовляють їжу додому три рази на місяць. Тому актуальною стала поява на ринку сфери послуг нової французької фірми доставки «Tiller Delivery», що працює у партнерстві з компанією «Stuart», незважаючи на існування таких гігантів, як UberEats, Resto-In або знаменитої фірми "Deliveroo".

5. Комплексні програми сервісного обслуговування. Пропонують одночасно різні види сервісної діяльності, а саме: забезпечення різноманітного асортименту страв, використання оригінальних способів подачі, введення інноваційних форм обслуговування. В якості прикладу можуть служити сімейні клуби, в яких, крім смачних страв і хорошого обслуговування, пропонуються додаткові послуги, наприклад, відвідування дітьми дитячих ігрових зон, різних майстер-класів з професійними аніматорами та ін.

В Україні ситуація з інноваційними технологіями розвивається не так швидко, як у провідних країнах: роботи ще далеко не масове явище. Проте вже зараз багато закладів працюють з хмарними системами обліку, офіціанти використовують смартфон або планшет замість блокноту з олівцем, а на кухнях стоять екрани із замовленнями.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NORI SUSHI LOUNGE»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ресторану «Nori sushi lounge»

Ресторан «Nori sushi lounge» - є одним із знаменитих закладів в м. Збараж, а також може називатись повноправним рестораном в категорії «Кав'ярня». Ресторан було відкрито зовсім недавно, проте, вже встиг зарекомендувати себе не лише як модний та затишний заклад для відпочинку та дружніх зустрічей, а й як еталон сервісу та якісного обслуговування. Ресторан знаходиться за адресою вулиця Грушевського, 26, м. Збараж, Тернопільська обл. Скорочене найменування (згідно статусу) – ФОП «Nori sushi lounge».

Керівником даного закладу є Ордеха Микола Андрійович. Філії та представництва підприємства відсутні.

Основним видом діяльності ресторану «Nori sushi lounge» є: діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Задум відкриття проекту ресторану «Nori sushi lounge» з'явився два з половиною роки тому у його засновника через серйозну зацікавленість до страв японської кухні. Основною ідеєю створення японського ресторану полягає у наданні гостям різноманітних вишуканих страв. Інтер'єр ресторану «Nori sushi lounge» поєднує в собі елементи японського та європейського стилів, тим самим приваблюючи як любителів японської кухні та культури, так і тих, хто віддає перевагу елегантному затишному місцю для дозвілля.

Дизайн ресторану виконаний у сучасному стилі, у сірих та білих тонах. У залі розміщені квадратні столики з кріслами сірого кольору з дерев'яними тонкими ніжками, які схожі (в нашій уяві) на палички для суші. На головній стіні залу висить величезна вивіска з назвою ресторану «Nori sushi lounge» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Вивіска з назвою ресторану «Nori sushi lounge»

Проте, головним елементом японської кухні є самі страви та бездоганний сервіс, а вже розкішний дизайн відбиває майстерність виконання страв.

Вже із самої назви «Nori» можна зрозуміти концепцію закладу. «Nori» - це збірна назва їстівних видів червоних водоростей роду Порфіра (частіше *Porphyrus tenera* та *Porphyrus yezoensis*). Також під цим терміном мають на увазі продукти харчування, що виготовляються з морської трави і які використовуються для приготування страв японської та корейської кухонь.

Основним напрямком кухні ресторану «Nori sushi lounge» є японська кухня, яка розробляється разом з усім працюючим колективом.

Філософія ресторану «Nori sushi lounge» – це думка гостей. Принципи, якими керуються співробітники закладу наступні:

1. Гість – найважливіша людина у бізнесі. Кожен співробітник зобов'язаний зробити все для того, щоб задовольнити вимоги відвідувача.

2. Кожен співробітник повинен невпинно дбати про процвітання та розвиток ресторану, тобто робити все для підвищення прибутку.

3. Усі співробітники – це одна велика родина! Це одна команда, і кожен співробітник завжди готовий допомогти будь-кому з членів колективу.

Таким чином, керівництво ресторану «Nori sushi lounge» у своїй діяльності враховує потреби клієнтів закладу в естетичній насолоді при оформленні та

підтримці громадських приміщень та якісному обслуговуванні, що виражається у розробленій, а головне застосовуваній корпоративній культурі.

Ресторан «Nori sushi lounge» може організувати будь-яке свято за бажанням клієнта. Кваліфікований персонал навчений та підготовлений до обслуговування гостей на найвищому рівні, а різноманітність найменувань в меню закладу залишить враження навіть у найвибагливіших і найдосвідченіших клієнтів.

Даний заклад складається з персоналу у такому складі: один бармен-офіціант, два суші-шефа, один допоміжний персонал.

У ресторані досить злагоджена робота, кожен працівник має свої обов'язки. Наприклад, в обов'язки офіціанта входить: сервірування столу; зустріч гостей; знайомство їх з меню японської кухні; при потребі – дати пораду у виборі страв; одержання замовлення; доставка замовлення відвідувачу; розрахунок з ним; збір використаного посуду.

Суші Шеф повинен добре розбиратися в продуктах, особливо, в морепродуктах, також має вміти легко відрізнити роли від суші, відмінно знати національні особливості японської кухні, де суші є звичним делікатесом. Водночас він повинен знати не тільки всі технології приготування риби, але й вміти змішувати різні інгредієнти, щоб підкреслити смак риби.

За роботою персоналу слідкує власник. Він, один з перших, визначає всі смакові властивості страв та відчуває їх недоліки. Також власник, час від часу, проводить ревізії на кухні.

Також важливим аспектом є те, що ресторан «Nori sushi lounge» сприяє навчанню персоналу за допомогою різних тренінгів та курсів. Навчання може проводитись як колективно, тобто у самому ресторані, шляхом обговорення пропозицій та думок, так і на різноманітних майстер-класах, які відбуваються за межами ресторану.

Керування документообігом у ресторані «Nori sushi lounge» відіграє досить одну з основних функцій у роботі підприємства. Важлива документація закладу завіряється та оформляється керівником. До документації відносяться оформлення таких видів робіт: перегляд документів керівником, прийом і

реєстрація, складання відповідного списку порядку проходження документів у ресторані, моніторинг та контроль виконання, створення справ.

Під час прийому на роботу кожному працівнику потрібно пройти медичний огляд, результати якого вносяться в медичну книжку працівника, яка, в свою чергу, буде зберігатись у закладі. Облік і реєстрація медичних книжок працівників ведеться у ресторані досить суворо. Власник підприємства веде контроль за термінами проходження медичного огляду працівника.

Для кожної посади керівництвом закладу розроблено посадові інструкції, у які вписані певні функції, відповідальність, права, розпорядок та запити щодо якості виконуваних робіт.

Також важливу роль відіграє відповідна освіта працівників ресторану «Nori sushi lounge», а також підготовка та певний досвід роботи у цій сфері. На підприємстві завжди проводиться робота з удосконалення організаційної структури управління.

Згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку ресторан «Nori sushi lounge» проводить податковий, оперативний та бухгалтерський облік.

У ресторані «Nori sushi lounge» можна здійснити доставку страв японської кухні додому і не тільки в межах міста Збараж, а й у інші міста та села району. Також доставку можна замовити в режимі он-лайн у соціальних мережах Instagram. Також тут можна прочитати багато відгуків про цей ресторан, які залишили відвідувачі закладу. До речі, більшість з цих відгуків є позитивними. Тобто ресторан «Nori sushi lounge» складає гарне враження.

Меню у ресторан «Nori sushi lounge» є досить різноманітним та креативним. Варто зазначити, що до пандемії тут можна було замовити різні десерти чи салати японської кухні. Проте, COVID-19 вніс свої корективи, що негативно позначилось на діяльності закладу і зараз ресторан готує лише суші. Хоча й меню ролів в даному ресторані досить різноманітне. Одні з популярних ролів суші зображені у Додатку А.

Також є і багато інші рол, які до вподоби відвідувачам ресторану «Nori sushi lounge» (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 Меню ресторану «Nori sushi lounge»

Варто зазначити, що ресторан «Nori sushi lounge» ніколи не стоїть на місці та із задоволенням вводить новинки та послуги, наприклад, навчальні палички для їжі, кольорові яскраві палички для дітей із цікавими персонажами з мультиків, нові страви японської кухні.

Враховуючи різноманітність основних та додаткових послуг, які пропонує ресторан «Nori sushi lounge», можна виділити такі цілі відвідування клієнтами закладу:

- спробувати вишукану японську кулінарію та традиційні напої;
- провести гучний вечір великою компанією;
- пообідати у сімейному колі;
- організувати романтичне побачення чи свято;
- зустрітися з діловим партнером;
- насолодитися естетичністю приміщень та оригінальним дизайном, бездоганним сервісом при дотриманні національних особливостей;
- замовити страви японської кухні додому;

Таким чином, ресторан «Nori sushi lounge» позиціонує себе на ринку індустрії гостинності як підприємство харчування високого класу, що надає як основні, так і додаткові послуги відповідної якості.

2.2. Дослідження фінансових ресурсів ресторану «Nori sushi lounge»

Оцінка фінансового стану ресторану «Nori sushi lounge» проводилася на основі комплексу фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, розрахованих за даними бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати. Він містить інформацію з видів доходів і видатків за порівнювані періоди трьох років. Аналіз слід почати з оцінки динаміки фінансових результатів ресторану «Nori sushi lounge».

Аналіз основних показників, які характеризують діяльність ресторану «Nori sushi lounge» в 2019-2021 роках наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ресторану «Nori sushi lounge» за 2019-2021 роки

п/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020/2019 рр.		Відхилення 2021/2020 рр.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг), тис. грн.	540,0	600,0	960,0	60	11,1	360	60,0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	162,2	179,9	287,9	17,7	10,9	108	60,0
3	Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
4	Інші доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
5	Разом доходи, тис. грн.	540,0	600,0	960,0	60	11,1	360	60,0
6	Чистий прибуток, тис. грн.	112,5	177,1	286,3	64,6	57,4	109,2	61,7
7	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	4	3	4	-1	-25,0	1	33,3
8	Витрати на оплату праці, тис. грн.	200,3	170,0	288,0	-30,3	-15,1	118	69,4
9	Інші витрати, тис. грн.	55,0	61,7	83,3	6,7	12,2	21,6	35,0
	Разом витрати, тис. грн.	417,5	411,6	659,3	-5,9	-1,4	247,7	60,2
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	122,5	188,4	300,7	65,9	53,8	112,3	59,6
11	Податок на прибуток, тис. грн.	10,0	11,3	14,4	1,3	13,0	3,1	27,4
12	Власний капітал, тис. грн.	174,9	213,8	231,7	38,9	22,2	17,9	8,4

З наведених даних бачимо, що за період 2019-2021рр. у діяльності ресторану «Nori sushi lounge» по всіх показниках функціонування відбулися певні позитивні зміни. Виручка від реалізації продукції мала тенденцію до зростання. У 2019 р. вона становила 540 тис. грн. І, хоча, у 2020р. сильно вплинула на

діяльність ресторану пандемія Covid-19, виручка у цьому році становила 600 тис. грн., що більше на 60 тис. грн. Це відбулось більше за рахунок доставки продукції на дім. У 2021 р. виручка від реалізації продукції становила 960 тис. грн., що на 360 тис.грн. більше, ніж у 2020 р.

Чистий прибуток теж мав позитивні зміни, тобто протягом 2019-2021 рр. він поступово збільшувався. І становив 112,5 тис.грн., 177,1 тис.грн., 286,3 тис.грн. відповідно. У відсотковому значенні – у 2020р. – 57,4% у порівнянні з попереднім роком, у 2021р. – 61,7% - у порівнянні з 2020р.

Також зміни відбулись і з фінансовим результатом до оподаткування. У 2019 р. цей показник становив 122,5 тис.грн., у 2020 р. – 188,4 тис. грн., що на 53,6% більше, ніж у 2019 р. У 2021р. відбулось значне підвищення цього показника до 300,7 тис.грн., що на 59,6% більше, ніж у 2020р.

Показник собівартості від реалізованої продукції теж підвищувався протягом досліджуваних років, зокрема, у 2019 р. цей показник становив 162,2 тис. грн., у 2020р він збільшився на 17,7 тис.грн. і становив – 179,9 тис. грн., що у відносному відхиленні - 10,9 % в порівнянні з аналогічним періодом. У 2021р. собівартість реалізованої продукції становила 287,9 тис. грн., що більше, ніж у попередньому році на 108 тис.грн., що на 60 % більше, ніж 2020 р.

Динаміку основних фінансових показників діяльності ресторану «Nori sushi lounge» протягом 2019-2021 рр. зображено на рис. 2.3.

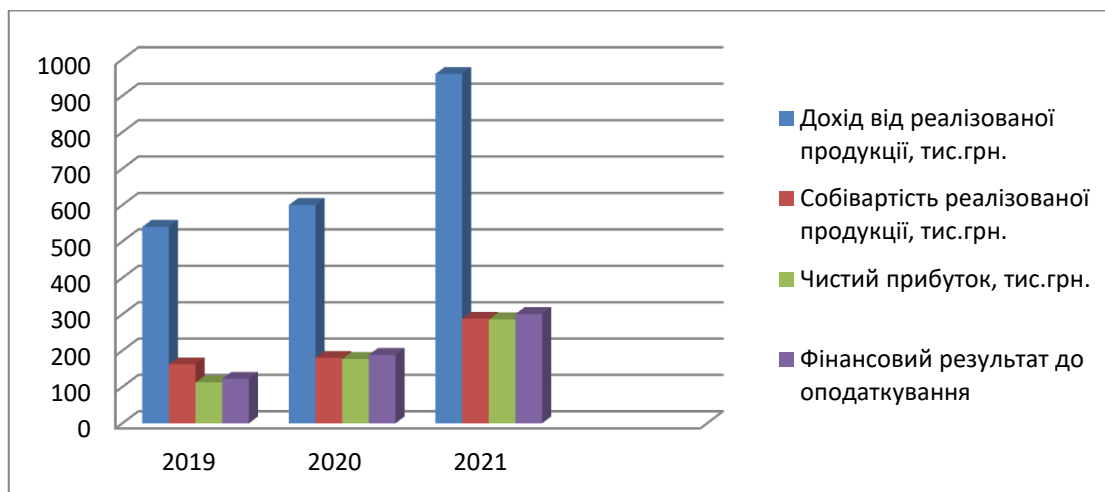


Рисунок 2.3. Динаміка основних фінансових показників діяльності ресторану «Nori sushi lounge» за 2019-2021 рр.

Проаналізуємо також витрати на оплату праці у 2019-2021 рр. . Для кращого відображення побудуємо графік (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Динаміка зміни витрат на оплату праці 2019-2021рр.

Враховуючи те, що у 2020 р., в зв'язку з пандемією Covid-19, було звільнено одного працівника ресторану, відповідно і витрати на оплату праці у цьому році було знижено і цей показник становив 170 тис. грн, що на 30,3 тис. грн. менше, ніж у 2019 р. Проте, у 2021 р. було прийнято на роботу одну людину тому, відповідно, витрати на оплату праці збільшились і становили 288 тис.грн.

Проаналізуємо зміни у русі кадрових ресурсів ресторану «Nori sushi lounge». Для цього розрахуємо наступні показники: коефіцієнт обороту по прийняттю / вибуттю персоналу ресторану «Nori sushi lounge», а також коефіцієнт плинності кадрів (табл. 2.2).

Як бачимо з табл. 2.2., зміни в структурі персоналу є зовсім незначними. У 2020р. у порівнянні з 2019р. кількість персоналу зменшилась на одну особу. Значення коефіцієнта вибуття у 2020 році становив 0,33, а у 2021 зменшився на 0,33.

Таблиця 2.2

Характеристика руху кадрів ресторану «Nori sushi lounge»

Показник	2019р., осіб	2020р., осіб	2021р., осіб	Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	3	4	-1	1	-25	33,33
Кількість прийнятих на роботу, осіб	4	0	4	-4	4	-100	0
Кількість звільнених з роботи, осіб	0	1	0	1	-1	0	-100
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	0	1	0	1	-1	0	-100
Коефіцієнт обороту по прийому, %	1	0	0,25	-1	0,25	-100	0
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0	0,33	0	0,33	-0,33	0	- 100,00
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1	0,33	0,25	-0,67	-0,08	-67	-24,24

Коефіцієнт обороту по прийому теж мінявся. У 2019р. цей показник становив 1, а у 2020р. він знизився до 0. Проте, у 2021р. збільшився на 0,25 у порівнянні з 2020р. і становив 0,25.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2019р. становив 1, а у 2021р. зменшився на 0,67 і становив 0,33, що на 67% менше, ніж у 2019р. У 2021р. цей коефіцієнт зменшився на 0,08 і становив 0,25, що у відсотках на 24,24% менше, ніж у 2020р.

Проаналізуємо на скільки високою є ефективність використання робочої сили ресторану «Nori sushi lounge», при такій незначній кількості працівників. Для цього розрахуємо такі показники, як: чисельність та склад ресторану (табл. 2.3).

Як видно з таблиці основну частину персоналу ресторану «Nori sushi lounge» становить виробничий персонал. Кількість працівників серед всього персоналу сягає 75 % у 2019/2021 рр. та 100 % у 2020 р. Частка допоміжного персоналу становить 25 % у 2019/2021 рр.

Показники чисельності та складу ресторану «Nori sushi lounge»

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення,+/-		Відносне відхилення, %	
	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Всього	4	100	3	100	4	100	-1	1	-25	33
Виробничий персонал, з них:	3	75	3	100	3	75	0	0	0	0
а) робітники	2	50	2	66,67	2	50	0	0	0	0
б) керівники (власник)	1	25	1	33,33	1	25	0	0	0	0
Допоміжний персонал	1	25	0	-	1	25	-1	1	-100	0

Проте, незважаючи на таку незначну кількість персоналу, ресторан «Nori sushi lounge» працює ефективно, обслуговуючи все більшу кількість клієнтів, підтримуючи свій імідж та виділяючись серед інших підприємств індустрії гостинності.

Кінцеві результати діяльності ресторану «Nori sushi lounge» характеризуються не лише абсолютними показниками прибутку або збитку. Підприємства, які зацікавлені у віддачі від використання ресурсів і вкладеного капіталу, аналізують співвідношення отриманого ефекту з понесеними витратами.

Для цього потрібно обчислити відносні показники ефективності – коефіцієнти рентабельності. Розрахуємо показники рентабельності ресторану «Nori sushi lounge». у 2019-2021 рр. (табл. 2.4). Розрахунок рентабельності допоможе зрозуміти наскільки вигідною є діяльність підприємства.

Як бачимо показник рентабельності власного капіталу у 2020 р. дещо збільшився і становив 0,83 %, проте, у 2021 р. зменшився і значення цього показника було 0,24%. Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду поступово збільшувалась і у 2021 р. становила 0,99%. Також збільшувалась і рентабельність продажу і у 2020-2021рр цей показник становив 0,3%.

Показники рентабельності ресторану «Nori sushi lounge» у 2019-2021 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	Характеристика
Рентабельність власного капіталу	0,64	0,83	0,24	Рентабельність власного капіталу є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Цей показник найкраще визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу.
Рентабельність продукції	0,69	0,98	0,99	Рентабельність продукції, яка показує скільки отримано прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво. Позитивною динамікою є зростання значення показника.
Рентабельність продажу	0,21	0,30	0,30	Рентабельність продажу – характеризує доходність операційної діяльності підприємства.

На рис. 2.5 представимо отримані дані коефіцієнтів рентабельності ресторану «Nori sushi lounge»

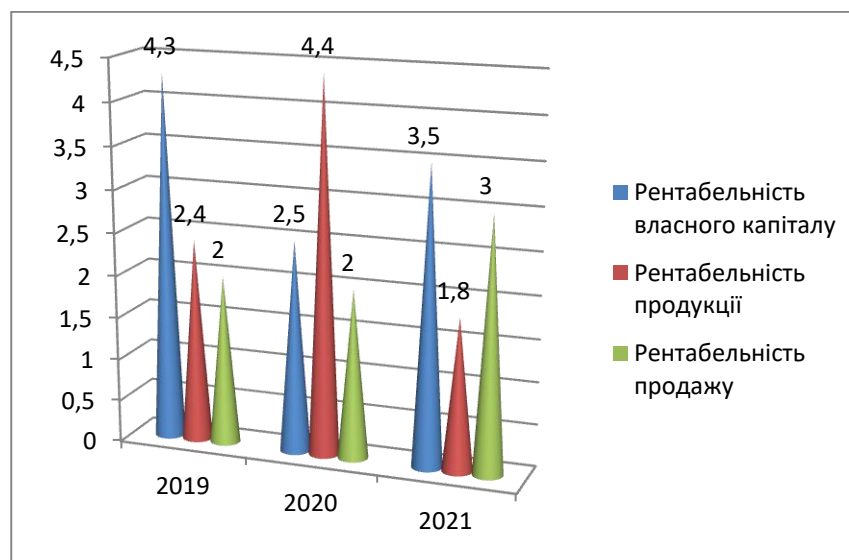


Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ресторану «Nori sushi lounge»

Як бачимо з табл. 2.4 показники рентабельності ресторану «Nori sushi lounge» протягом досліджуваного періоду зростають, що вказує на те, що ресторан розвивається і з кожним роком збільшує показники ефективності своєї діяльності, незважаючи на всі труднощі, що стають на шляху його життєвого циклу, особливо в сучасних умовах нестабільності, пов'язаних із війною з росією та світовою пандемією Covid-19.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge»

Для результативного дослідження стану зовнішнього оточення ресторану «Nori sushi lounge» варто провести моніторинг довкілля.

Зовнішнє середовище, як відомо, розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення та безпосереднього оточення.

За підсумками PEST аналізу, результати якого представлені у таблиці 2.5., видно велику залежність закладу від економічних факторів, які впливають на загальну негативну оцінку впливу всіх факторів.

Таблиця 2.5

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність ресторану «Nori sushi lounge»

Фактори	Важливість фактора для підприємства (вага)	Вплив фактора «+» можливості, «-» загрози	Зважена оцінка впливу фактора «+» можливості, «-» загрози
1	2	3	4
Політико-правові фактори	0	0	0,05
Податкова політика та законодавство	0,05	1	0,05
Зміна правил митного контролю	0	0	0
Зміна вимог по ліцензуванню основної діяльності	0	0	0
Зміна судової практики	0,02	0	0
Економічні фактори	0	0	-1,45
Стабільність економіки країни	0,25	-5	-1,25
Інфляція	0,2	-1	-0,2
Процентна ставка та курс іноземної валюти	0	0	0
Соціально-культурні фактори	0	0	0,62
Стиль життя та звичаї	0,08	4	0,32
Активність споживачів	0,15	2	0,3
Технологічні фактори	0	0	0,01
Нові дослідження та розробки	0,12	-1	-0,12
Захист інтелектуальної власності	0	0	0
Інновації (швидкість оновлення, джерела ідей)	0,13	1	0,13
Всього	1	0	-0,77

Економіка України не захищена від ринкових спадів та уповільнення економічного розвитку в інших країнах світу. Війна в Україні, фінансові проблеми та загострене відчуття сприйняття ризиків інвестування в країни світу з економікою, яка розвивається під час світової фінансової кризи знизили об'єм

іноземних інвестицій в нашу державу, визвали відтік іноземного капіталу і позначились негативно на вітчизняну економіку.

Оскільки ресторан «Nori sushi lounge» не займається зовнішньоекономічною діяльністю, тому всі платежі здійснюються у гривнях, тому ризику зміни курсу обміну іноземної валюти немає.

Також може впливати на діяльність ресторану і рівень інфляції. Негативний вплив інфляції може бути пов'язаний з такими ризиками:

- ризик збільшення вартості товару чи послуги, що, в свою чергу, збільшить вартість послуг ресторану «Nori sushi lounge»;
- ризик зменшення реальної вартості доходу по інвестиційній програмі.

Показники фінансової звітності ресторану, які у результаті впливу вказаних факторів, найбільш придатні до змін є: чистий прибуток, дохід, собівартість.

З політико-правових факторів податкове законодавство напряму впливає на фінансовий результат суб'єктів господарювання, і тому зміни у ньому суттєво можуть вплинути на результати діяльності ресторану «Nori sushi lounge».

Фактори, що пов'язані із зміною правил митного контролю та податків також не впливають на діяльність закладу, оскільки продукція та послуги не експортуються.

Оскільки зараз іде війна із сусідньою державою, це негативно впливає на економічну ситуацію в країні, тому такий фактор, як стабільність економіки країни має сильний вплив на діяльність ресторану «Nori sushi lounge».

Позитивно впливає також такий фактор, як інноваційна діяльність, а також нові розробки та дослідження, при впровадженні яких ресторан «Nori sushi lounge» може бути конкурентоспроможним підприємством.

Фактор активності споживачів та стиль життя також суттєво впливає на діяльність закладу, оскільки, чим більше клієнтів залучає заклад, тим прогресивнішою стає його діяльність, що також впливає на конкурентоспроможність ресторану «Nori sushi lounge».

Для аналізу конкуренції ресторану «Nori sushi lounge» пропонуємо використати модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера. У цій моделі

пропонується, для оцінки привабливості індустрії гостинності, провести аналіз наступних 5 сил (табл. 2.6.):

Таблиця 2.6

Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера

н/п	Сила конкуренції	Оцінка загрози по 5-бальній шкалі (від 0 до 5)
1	Загроза появи на ринку нових конкурентів	Загроза появи нових конкурентів ресторану «Nori sushi lounge» становить 4 бали, що означає досить високу ймовірність появи нових гравців на ринку сфери послуг
2	Загроза зі сторони товарів-замінників	Враховуючи різні напрями діяльності конкурентів, оцінка загрози товарів-замінників по 5-бальній шкалі становить 3 бали.
3	Вплив постачальників	Велика кількість гравців на ринку сфери послуг – оптові постачальники надають можливість вибору ресторану «Nori sushi lounge», оцінка по 5-бальній шкалі- 2 бали.
4	Вплив споживачів	Враховуючи зміни структури попиту, споживачі мають можливість вибору, і, відповідно, високий тиск на підприємство. Отже, оцінка по 5-бальній шкалі – 5 балів.
5	Конкуренція серед підприємств, які проводять свою діяльність у індустрії гостинності.	Спостерігається висока концентрація гравців на ринку сфери послуг, тому оцінка загрози – 5 балів.
	Середня оцінка конкурентного середовища	3,8 балів

Отже, можна зробити висновок, що ресторану «Nori sushi lounge» необхідно розробляти і впроваджувати спеціальні програми конкурентних переваг, а також інноваційні технології, враховуючи при цьому підвищення потреб споживачів до стандартів якості, організацію роботи з постачальниками.

Проаналізуємо основних конкурентів ресторану «Nori sushi lounge», які розташовані в м. Тернопіль, оскільки у м. Збараж ресторан японської кухні лише один.

1. Суші бар «Суші Ко» - ресторан, до відвідувачі можуть спробувати смачні страви японської кухні, відпочити на м'яких диванчиках та зануритись в атмосферу країни Вранішнього Сонця. Тут досить цікавий інтер'єр, в якому переважає червоний, чорний та білий кольори, які в Японії символізують любов, радість і чистоту. У цьому закладі єдине в місті «Шоу на тепані». Особливе, гаряче приготування на тепані 14 страв і все це на очах готує шеф-кухар «Суші Ко».

2. «Авокадо» - це найсмачніші страви японської, тайської та італійської

кухонь. Це заклад, що працює на доставку та в зручному форматі «візьми з собою». Вже близько 8 років «Авокадо» готує для тернополян неймовірно суші, роли, нігірі, страви wok, локшину удон, собу, а також піцу та різноманітні салати.

Конкурентні сили підприємства готельно-ресторанного господарства визначаються, за окремими позиціями, шляхом порівняння його оцінок.

Для того, щоб отримати загальний результат оцінки потрібно застосувати показник «абсолютної конкурентної сили». Тому досліджуваним закладам надається оцінка за низкою показників (табл. 2.7).

Таблиця 2. 7

Аналіз сильних і слабких сторін досліджуваних підприємств-конкурентів

Фактор	Оцінка (0...10)		
	1	2	3
	ресторан «Nori sushi lounge»	Суші бар «Суші Ко»	«Авокадо»
Прибутковість	9	9	9
Рівень обслуговування	5	10	8
Репутація (імідж)	7	10	9
Продуктивність праці	7	9	6
Асортимент продукції	7	6	8
Інноваційний потенціал	5	9	5
Конкурентна сила:	53	78	63
Обізнаність про стан ринку	6	7	9
Впровадження новинок	4	8	6
Соціальна відповідальність	3	10	3
Абсолютна конкурентна сила:	1	5	3

Звичайна оцінка конкурентної сили ресторану «Nori sushi lounge» визначається як сума балів за всіма видами, які були визначені для аналізу, факторів. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили ресторану «Nori sushi lounge» із звичайними оцінками конкурентної сили її конкурентів, а саме - «Авокадо» та Суші бар «Суші Ко», визначає, що ресторану «Nori sushi lounge», для того, щоб бути лідером на ринку сфери послуг, потрібно ще вдосконалюватись.

Абсолютна конкурентна сила є показником, який має дещо інший зміст. Він дозволяє визначити позицію підприємства індустрії гостинності, що досліджується, відносно так званого «ідеальної» підприємства.

Абсолютна конкурентна сила розраховується за формулою:

$$K_{Cабс} = \sum_{i=1}^n (K_{Cіоц} - \max K_{Cу}) \quad (2.1)$$

де $K_{Cабс}$ - абсолютна конкурентна сила підприємства - об'єкта оцінки;

$K_{Cіоц}$ - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

$K_{Cу}$ - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для підприємства - конкурента;

n – кіл-сть чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Отже, з дослідження робимо висновок, що абсолютна конкурентна сила ресторану «Nori sushi lounge» оцінюється у 1 бал. Для «Авокадо» цей показник становить 3 бали, а для суші бар «Суші Ко» - 5 балів. З даного дослідження зрозуміло, що найбільше значення абсолютної конкурентної сили має суші бар «Суші Ко», тим самим випереджаючи за цим показником ресторан «Nori sushi lounge» на 4 бали та «Авокадо» на 2 бали, відповідно.

Проаналізувавши конкурентне середовище ресторану «Nori sushi lounge» зауважимо, що даний заклад таки є конкурентоспроможним, проте, для того, щоб зберегти та посилити уже наявні позиції, ресторану необхідно пропонувати нові послуги та продукцію, які спрямовані на зростання лояльності відвідувачів закладу.

Для успішного розвитку ресторану «Nori sushi lounge», варто враховувати всі фактори, що впливають на конкурентні позиції його продукції, тобто якість товару, асортиментний набір. Тому товарна політика займає вагомe місце у підвищенні конкурентоспроможності всієї ресторанної мережі. Основними критеріями формування асортиментної політики є попит та пропозиція на ринку товарів. Аналізуючи пропозицію, можна визначити слабкі місця в меню, і, відповідно, як його слід доопрацювати. Оптимізація номенклатури страв гарантує ресторану «Nori sushi lounge» відносно стабільні обсяги реалізації, покриття витрат та рівень прибутку.

Для кращого уявлення про діяльність ресторану «Nori sushi lounge» та його місце на ринку ресторанних послуг потрібно провести SWOT-аналіз (рис. 2.7.), при якому аналізується внутрішнє середовище підприємства, а також виявлення можливостей та загроз для ресторанного закладу з боку ринку сфери послуг. На основі проведеного аналізу можна виробити стратегії подальшої поведінки для подолання загроз та посилення сильних сторін ресторану «Nori sushi lounge», що, в свою чергу, позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства.



Рисунок 2.6 SWOT-аналіз ресторану «Nori sushi lounge»

Враховуючи дані SWOT-аналізу, можемо зауважити, що наявність сильних сторін свідчить про хороші перспективи для подальшого розвитку ресторану «Nori sushi lounge».

Проте, слабкі сторони вказують на те, що підприємству варто приділити увагу на впровадження інновацій, появі креативних ідей, залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, потребу в інтернет-маркетинг.

Також збільшення фінансування маркетингових програм дозволить вдосконалювати управління ресторану «Nori sushi lounge» в наступних напрямках:

- аналіз потенційних відвідувачів ресторану «Nori sushi lounge»;
- аналіз конкурентів ресторану «Nori sushi lounge»;
- розробка нових послуг та товарів;
- впровадження інноваційних технологій;
- аналіз просування послуг;
- ціноутворення;
- прогнозування.

Завдяки якісній їжі за прийнятними цінами, а також добре підготовленому персоналу ресторан «Nori sushi lounge» у майбутньому забезпечить стійкі конкурентні позиції на ринку сфери послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Бенчмаркінг як фактор підвищення конкурентоспроможності ресторан «Nori sushi lounge»

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності, на наш погляд, доцільним є застосування інноваційного досвіду.

Враховуючи це, варто особливу увагу приділити такому напрямку, як бенчмаркінг, в межах якого можливе забезпечення конкурентоспроможності підприємства, застосовуючи інсентив-програми у ресторанному закладі.

Інновації, що застосовуються в ресторанному господарстві, здебільшого, запозичені з інших галузей. Міжнародна практика визначає термін «бенчмаркінг» «як вивчення досвіду здійснення інновацій підприємствами аналогічних видів діяльності, а також конкурентів, проведення порівняння з підприємствами-лідерами галузі».

Х.Дж. Харрінгтон та Дж.С. Харрінгтон визначають бенчмаркінг як «Безперервний процес, що відкриває, вивчає і оцінює все найкраще в інших організаціях з метою використання знань у роботі своєї організації» [37].

Використання бенчмаркінгу у діяльності ресторанного закладу виражається у здійсненні постійного пошуку інноваційних креативних ідей, проведенні порівняння з конкурентами та лідерами ринку сфери послуг для інтенсифікації та вдосконалення своєї діяльності.

Переваги та недоліки бенчмаркінгу у діяльності ресторанного підприємства (рис. 3.1):

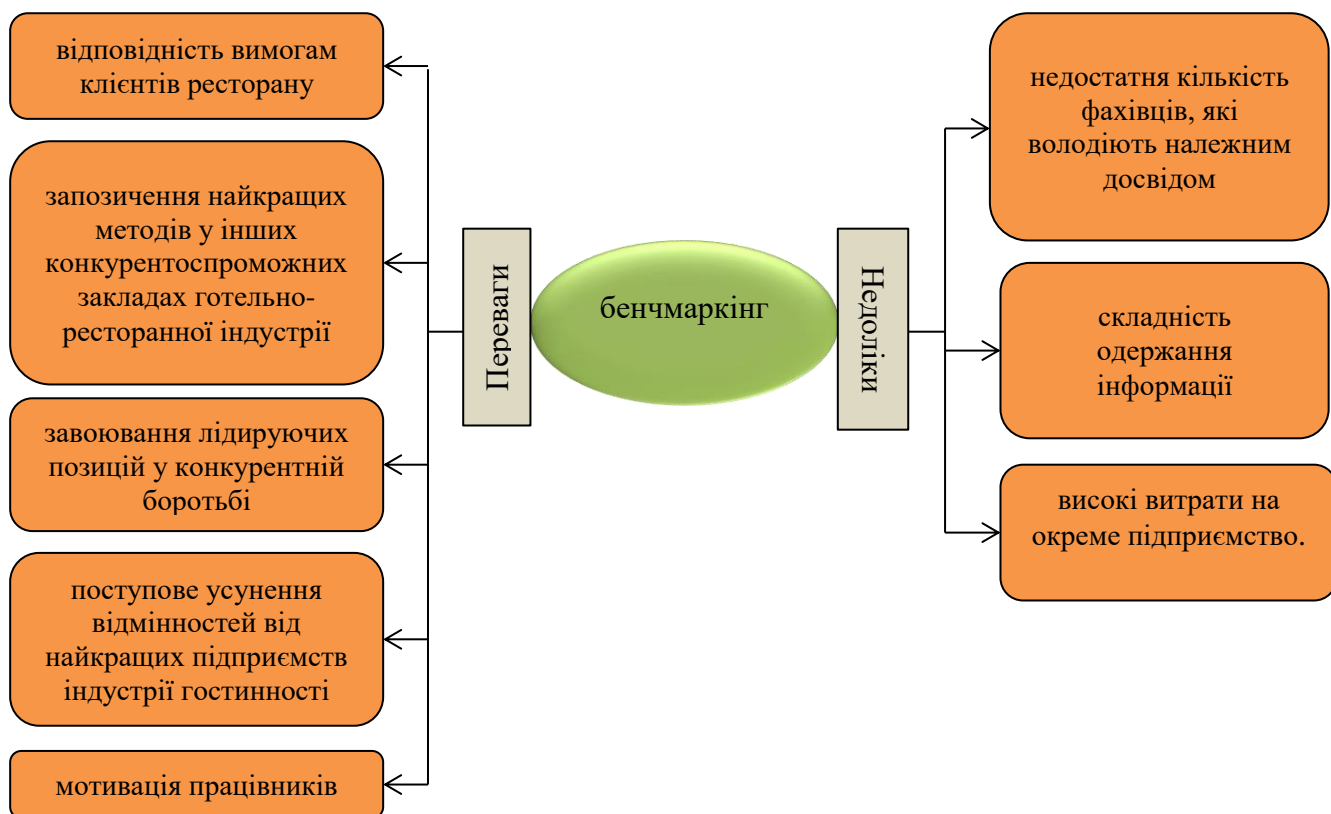


Рисунок 3.1. Переваги та недоліки бенчмаркінгу у діяльності ресторанного підприємства

Варто зазначити, що бенчмаркінг не набув широкого поширення серед підприємств індустрії гостинності в нашій державі. Це зумовлено низкою причин:

- переконаність в неефективності та недоцільності застосування інструментів бенчмаркінгу керівниками підприємств;
- відсутність популяризації вивчення концепції бенчмаркінгу.

Проте, для ресторанного закладу основними результатами бенчмаркінгу можуть бути наступні:

- покращення власного бізнесу;
- усвідомлення порівняльного становища підприємства;
- набуття стратегічної переваги;
- підвищення рівня організаційного знання про підприємство.

Забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності можливо за допомогою організації центру бенчмаркінгу.

Реалізація проектних заходів передбачає високий рівень відкритості підприємств, що беруть участь в обміні даних, що потрібні для порівняння. Зарубіжна досвід створення центрів бенчмаркінгу заснована на об'єднанні підприємств для обміну досвідом, однакових за видом діяльності.

Бенчмаркінг може бути розглянутий як ефективний інструмент управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує сприяння у поширенні та обміні передового досвіду, отриманні матеріалів маркетингових досліджень та впровадження інноваційних технологій.

Отже, центр бенчмаркінгу варто розглядати як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та його інноваційної активності.

Основним завданням діяльності центру бенчмаркінгу є надання допомоги підприємствам сфери послуг, шляхом запозичення та адаптації нововведень, які базуються на вивченому досвіді інноваційної діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств. До виконуваних функцій центру бенчмаркінгу варто віднести наступні (рис. 3.2):

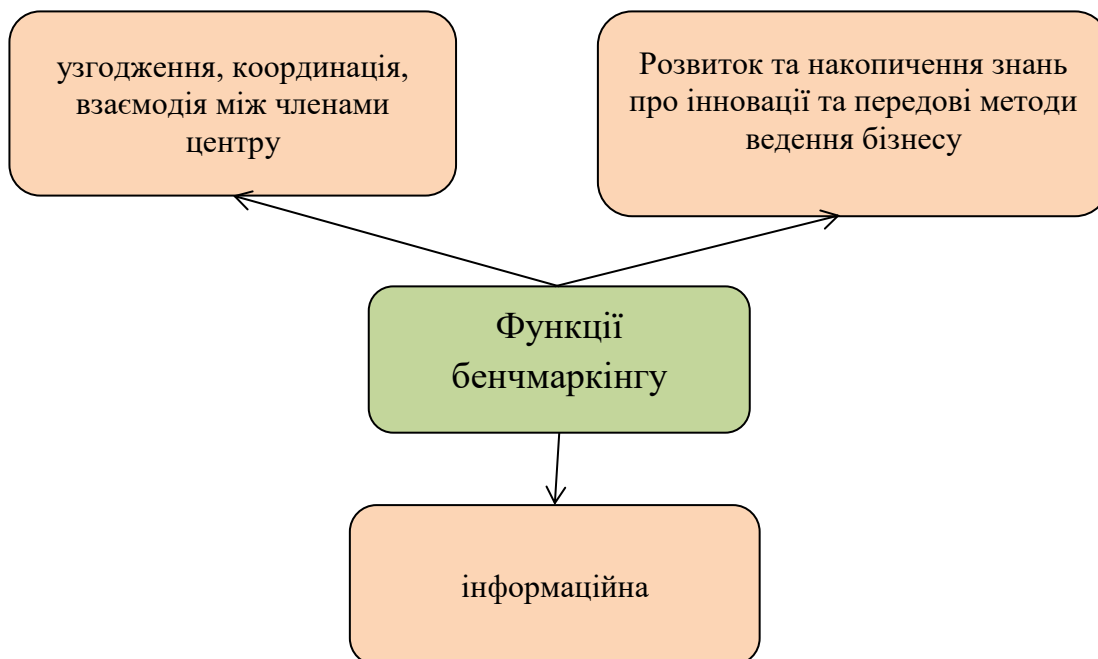


Рисунок 3.2. Функцій центру бенчмаркінгу

На рис. 3.3. зображена структура центру бенчмаркінгу.

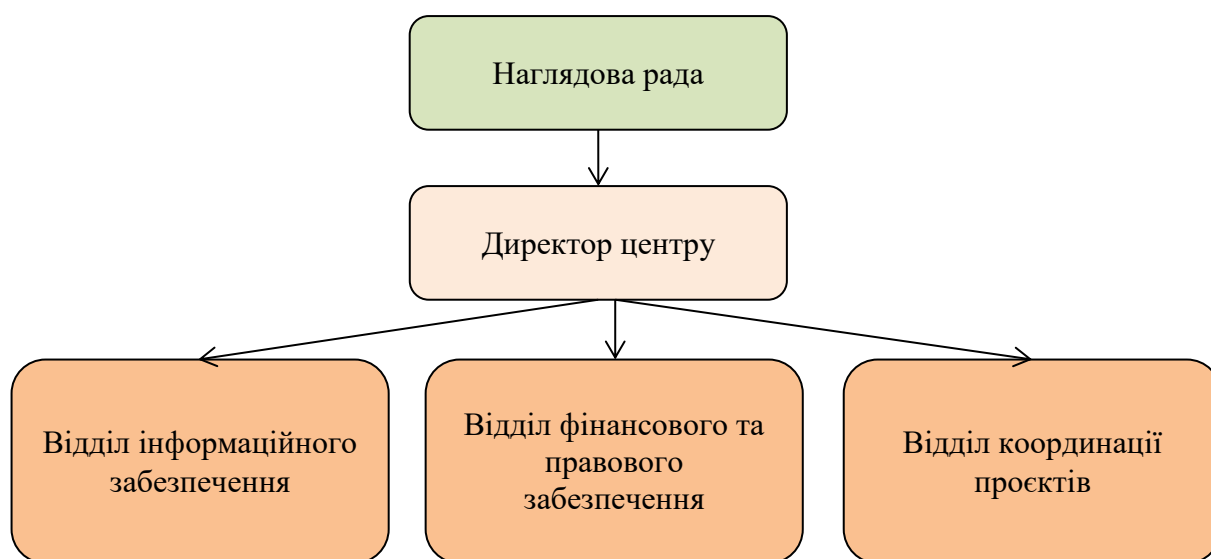


Рисунок 3.3. Організаційна структура центру бенчмаркінгу.

Центр бенчмаркінгу очолює наглядова рада, яка сформована з представників влади, бізнесу, незалежних громадських організацій та яка назначає директора, що забезпечує функціонування центру бенчмаркінгу. У складі центру бенчмаркінгу передбачено: відділ інформаційного забезпечення; відділ фінансового та правового забезпечення; відділ координації проєктів.

Завданням відділу інформаційного забезпечення є пошук, збір і систематизація інформації, що пов'язана з інноваційними розробками вітчизняних та зарубіжних підприємств готельно-ресторанної індустрії та суміжних галузей; аналізувати отриману інформацію, виявляти найефективніші інновації та бізнес-процеси, формувати рейтинг підприємств сфери послуг, складати рекомендації щодо впровадження проєктів на конкретних підприємствах індустрії гостинності; проводити конференції та круглі столи з питань здійснення бенчмаркінгу; надавати консультаційні послуги, формувати звіти з успішних бенчмаркінгових проєктів; популяризувати ідеї бенчмаркінгу.

Відділ фінансового та правового забезпечення відповідає за створення локальних нормативних документів, що використовуватимуться при реалізації процесів бенчмаркінгу; перевірку документації; договірне співведення та контроль виконання договорів; координацію фінансових процесів.

Відділ координації проєктів орієнтований на організацію семінарів за темою бенчмаркінгу для представників підприємств готельно-ресторанної індустрії; координацію у підборі ділових партнерів з бенчмаркінгу та роботі з ними; управління процесами реалізації проєктів бенчмаркінгу; впровадження результатів.

Методика проведення бенчмаркінгу в межах центру бенчмаркінгу зображена на рис. 3.4.

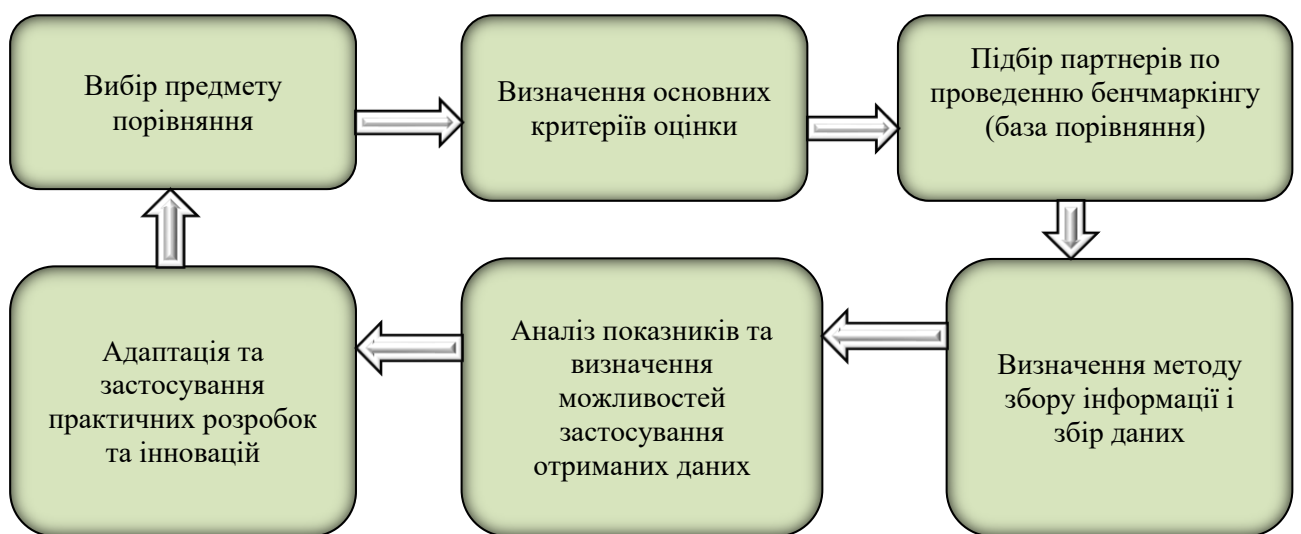


Рисунок 3.4. Основні етапи проведення бенчмаркінгу

Методика проведення бенчмаркінгу на підприємствах ресторанного господарства може бути представлена наступними етапами (Рис. 3.5.):

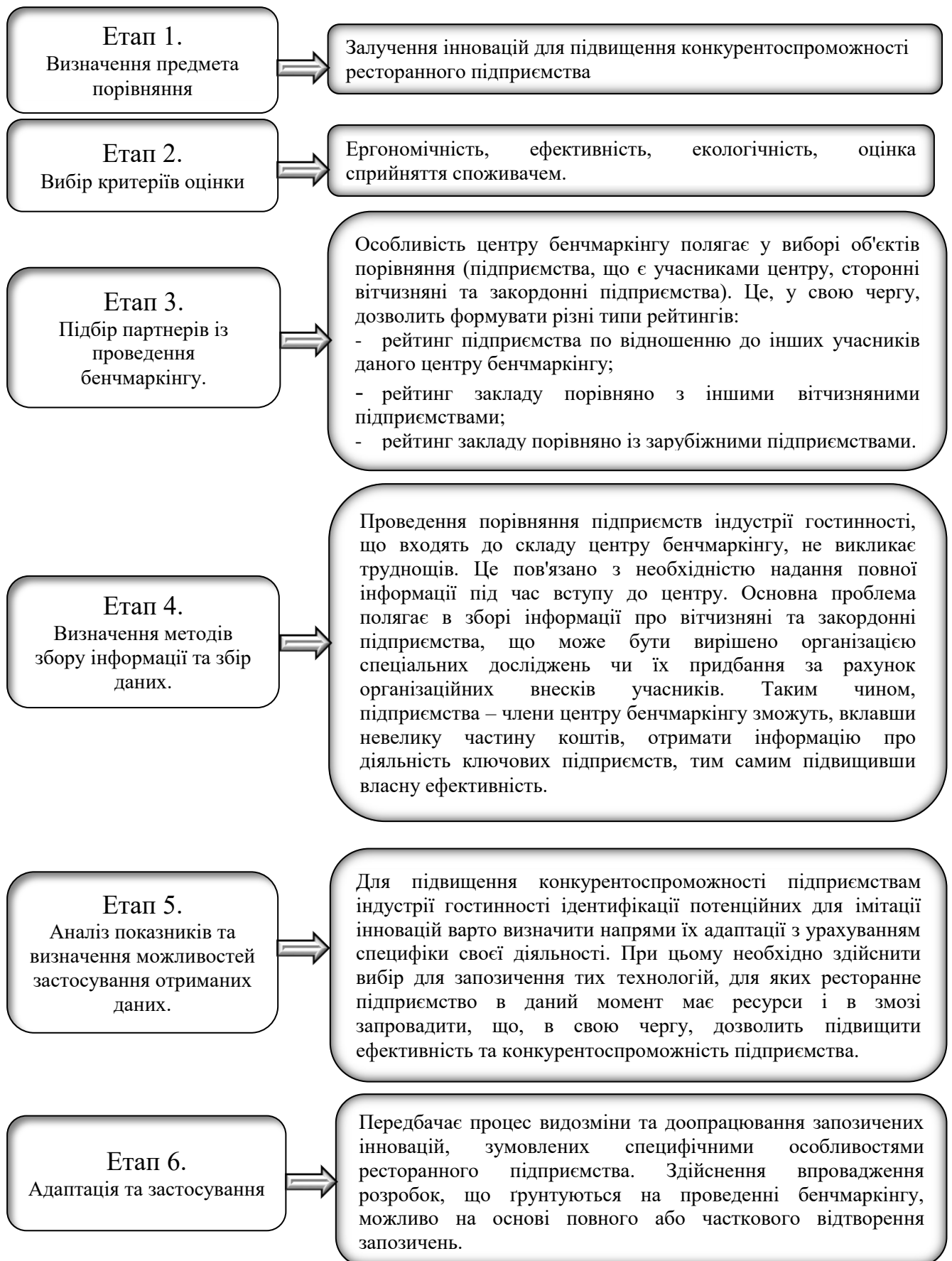


Рисунок 3.5. Характеристика основних етапів проведення бенчмаркінгу

Варто врахувати необхідність взаємозв'язку між першим та останніми етапами через високий рівень конкуренції та швидких темпів морального зносу інновацій.

Сьогодні використання підприємствами готельно-ресторанного господарства для підвищення конкурентоспроможності елементів бенчмаркінгу дозволить підприємствам усвідомити та розвинути критичне ставлення до існуючих в закладі бізнес-процесів, що обумовлює активний процес навчання, мотивує до змін та покращення, дозволяючи отримати наступні вигоди:

- отримання в короткий термін великого обсягу нової інформації;
- активізація дій, заснованих на аналізі отриманих результатів;
- командо утворення, орієнтоване на повне задоволення вимог споживачів

3.2. Ін센сив-програми як напрям формування та розвитку конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge»

Як напрям роботи центру бенчмаркінгу може виступати розвиток кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанної індустрії. В даному контексті варто приділити увагу реалізації проекту, що передбачає застосування інсенсив-програм, які активно використовувались ще у 60-ті роки ХХ століття в Америці великими промисловими підприємствами для підвищення продуктивність праці працівників.

Під поняттям інсенсив-програми в нашому дослідженні вважається комплекс планових напрямів діяльності ресторанного підприємства, що спрямовані на забезпечення мотивації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. Загалом ця програма представляє структурований комплекс заходів, що орієнтовані на досягнення певного результату підприємством за допомогою додаткової мотивації персоналу. Також завданням інсенсив-програми є формування та розвиток корпоративної культури, застосування методів роботи в

команді, що дозволяє залучати співробітників до процесу обслуговування.

Застосування інсентив-програм для ресторану «Nori sushi lounge» забезпечить досягнення наступних цілей (рис. 3.6):



Рисунок 3.6. Досягнуті цілі при застосуванні інсентив-програм для ресторану «Nori sushi lounge»

Реалізація інсентив-програм, крім зазначених цілей, дозволяє підприємству вирішити цілий комплекс завдань, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності закладу, як окремої послуги, так і в цілому всього підприємства. Це можливо завдяки зміцненню корпоративних цінностей та культури обслуговування, шляхом створення сприятливих умов роботи команди; збільшення лояльності партнерів (постачальників) та формування нових ділових контактів у довгостроковій перспективі; забезпечення впізнаваності бренду закладу; розвитку професійних якостей працівників (нові знання, навички та вміння) та позитивного емоційного стану у команді.

Залежно від цілей, які переслідує підприємство індустрії гостинності, закладу можуть бути запропоновані наступні різновиди інсентив-програм:

- «Заохочення співробітників»;
- «Мотивація для зростання показників роботи та навчання»;
- «Командоутворення (team building)».

Також варто врахувати, що інсентив-програми не повинні носити серійний характер, але при цьому бути ексклюзивними та розроблятися індивідуально для

конкретного підприємства готельно-ресторанного господарства з урахуванням бюджету, числа співробітників, поставлених цілей та завдань.

У зв'язку з цим для підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності необхідна реалізація нових програм, які забезпечуватимуть відчутний результат, як для самого закладу, так і її працівників.

Як напрям з підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства запропоновано алгоритм розробки інсентив-програми для ресторану «Nori sushi lounge» (рис. 3.7).



Рисунок 3.7. Алгоритм розробки інсентив-програми для ресторану «Nori sushi lounge»

На першому етапі алгоритму здійснюється всебічний аналіз аспектів діяльності ресторану «Nori sushi lounge», визначаються проблеми та шляхи їх вирішення. В даному випадку потрібно розробити систему планування – на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період. При цьому доцільно визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, виражені в кількісних показниках, для подальшого виявлення досягнення результатів у ході реалізації інсентив-програми, а саме: зростання обсягів продажу, впровадження додаткових послуг, якість обслуговування відвідувачів закладу і т.д.

За результатами проведеного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що зумовлюють можливість досягнення цілей, на другому етапі формується перелік завдань, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності закладу та можливих для учасників інсентив-програми.

Розробка інсентив-програми має бути орієнтована на забезпечення мотивації, згуртування працівників при досягненні поставленої мети у певний проміжок часу.

На третьому етапі формується перелік ефективних критеріїв оцінки діяльності персоналу, які беруть участь у реалізації інсентив-програми.

Розробка стратегії та тактики інсентив-програми на четвертому етапі передбачає суворе дотримання цілей та правил конкурсу, способів досягнення поставленої мети, наявності розкладу тренінгів, спрямованих на вдосконалення освітнього та професійного рівня працівників), підбиття проміжних підсумків тощо.

П'ятий етап передбачає визначення форм стимулювання співробітників, які беруть участь в інсентив-програмі. Варто врахувати те, що на мотивацію учасників програми значний вплив має вибір нагороди. У разі, якщо керівництво закладу при реалізації інсентив-програми хоче отримати реальний результат, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, то винагорода має бути відчутною. Також потрібно визначити кількість переможців, яких може бути або певна кількість (у цьому випадку решта учасників також повинні бути

заохочені), або нагороджують усіх працівників, які досягли поставлених цілей. Щодо останніх, то цю категорію учасників слід проранжувати, наприклад, при зростанні показників на 10% можливе нагородження грамотами, на 15% – цінними подарунками, 20% – участю в інсентив-турі тощо.

Інсентив-програма та її реалізація повинна мати широке висвітлення всередині самого ресторану, а інформація носити відкритий характер (шостий етап).

На сьомому етапі всі заходи інсентив-програми повинні проходити відповідно до розробленого плану. Реалізація подібних програм, як правило, є тривалою. В якості оптимальної нагороди може виступати інсентив-поїздка, що представляє корпоративні подорожі, що дозволяє керівництву закладу мотивувати, заохочувати, розвивати корпоративну культуру працівників.

Інсентив-поїздка забезпечить зближення, вироблення командного духу, знайомство зі специфікою обслуговування у закладах готельно-ресторанного господарства інших міст та країн.

На думку експертів, інсентив-поїздки, де працівник отримує нові знання та враження, буде мати більшу цінність, ніж грошова винагорода. Це стимулює творчий підхід до роботи, формує гордість за ресторан та забезпечує командні методи роботи.

Реалізація подібних програм призводить до підвищення ефективності роботи працівника закладу на 27%, а ефективності роботи команди в цілому на 45%.

Для підвищення ефективності доцільно реалізовувати інсентив-програми у поєднанні з розвитком командного духу серед персоналу закладу та навчанням (підвищенням професійного рівня працівників).

У процесі розробки інсентив-поїздки потрібне визначення тимчасових рамок проведення інсентив-туру, що враховують специфіку діяльність ресторану «Nori sushi lounge». Також слід визначитися з напрямком поїздки, на основі наступних умов:

- мета поїздки;

- бюджет подорожі, в якому основний акцент зроблено на образотворчі і розважальні програми;
- розміщення у висококласних готелях, з наданням розважальних послуг, з ресторанами та барами високого класу обслуговування, наявністю конференц-залів та бізнес-центрів;
- місце, в якому проходить інсентив-тур має, з однієї сторони, відповідати меті проведення інсентив-поїздки, а з іншого боку, бути досить відомим та мати привабливий імідж;
- доступність даного пункту призначення, можливість без великої втрати часу і фізичних сил дістатися до кінцевого пункту призначення.
- наявність різноманітних історичних пам'яток, можливість організувати культурно-розважальну та екскурсійну програму.

Реалізація інсентив-поїздок для розвитку персоналу в професійному плані спрямована на «побудову» команди. Центром бенчмаркінгу в даному випадку будуть запропоновані варіанти та напрямки подорожей, які представлені на ринку гостинності та мають успішний досвід у реалізації даних проєктів. Планування програми інсентив-поїздки передбачає включення таких елементів:

- організацію ознайомлювальних екскурсій на об'єкти ресторанної інфраструктури, що є в місці перебування, для отримання нових знань та знайомства з використанням нових інноваційних технологій;
- тренінги, які обумовлені певною специфікою ведення бізнесу, пов'язаного, як з національними особливостями, так і зі специфікою стилю управління;
- організацію змагань та конкурсів, спрямованих на розвиток командоутворення, згуртованості у колективі. Вся робота в індустрії гостинності будується на командному методі роботи, на залученості персоналу в процес створення якісних послуг, тому командні змагання та ігри є обов'язковим моментом інсентив-подорожі. Це можуть бути спортивні змагання між командами, а також професійні змагання з урахуванням специфіки ресторану.

Для прикладу наведемо тематику професійного конкурсу, яка може бути

запропонована:

- Поведінка у нестандартній чи конфліктній ситуації.
- Тематична прикраса столу.
- Розробка меню японської кухні.
- Проведення тематичного вечора.

Дані конкурси мають передбачати командні форми змагань, в яких, тільки повністю довірившись і поклавшись на свого колегу, можна пройти всі етапи та перемогти. Конкурси повинні включати багато цікавих та складних завдань, які вимагають від учасників витривалості, кмітливості та вміння працювати в команді.

При плануванні інсентив-поїздки має бути передбачено екскурсійна програма.

Крім цього, для співробітників може бути організована вечірня розважальна програма: музичне шоу, боулінг-клуб чи дискотека.

Вибір розважальних місць залежить від віку персоналу, їх інтересів та вподобань.

Програма інсентив-поїздки для персоналу ресторану «Nori sushi lounge» повинна бути насиченою, час має бути використаний повністю. Завдання при організації проєкту полягає в оптимальному плануванні та реалізації програми обслуговування інсентив-поїздки, щоб вона органічно поєднувала в собі всі елементи - розваги, командоутворення і, обов'язково, навчання персоналу, здобуття ними нових креативних знань, навичок, умінь, які б вони могли використовувати надалі у своїй трудовій діяльності.

На заключному етапі працівнику ресторану після завершення інсентив-поїздки необхідно викласти своє бачення проведеної інсентив-програми, позитивні та негативні сторони її організації, сформулювати пропозиції щодо вдосконалення діяльності ресторану.

В даний час більшість керівників підприємств індустрії гостинності усвідомили, що інсентив-поїздки, що ставлять за мету зміцнення корпоративного духу персоналу та загальної згуртованості колективу, добрих партнерських

відносин між виробником і дистриб'юторами, є ефективним засобом досягнення успіху в ресторанному бізнесі та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного підприємства.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності запропонована модель створення центру бенчмаркінгу. Запропонований проект враховує специфіку підприємств готельно-ресторанного господарства та відображає можливі варіанти впровадження інновацій та передового досвіду за рахунок розробки нововведень, здійснення імітації на основі бенчмаркінгу.

Зазначені положення, що відображають створення центру бенчмаркінгу, являють собою методику організації та проведення процесу бенчмаркінгу на підприємствах індустрії гостинності.

Як напрям роботи центру бенчмаркінгу передбачається формування баз даних ресторанних підприємств. Реалізація інсентив-програм забезпечить розвиток кадрового потенціалу, підприємств індустрії гостинності, використання передового досвіду.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Пожежна профілактика та виробнича санітарія у ресторані «Nori sushi lounge»

На керівника закладу ресторану «Nori sushi lounge» полягають зобов'язання щодо забезпечення повного, своєчасного і неухильного виконання правил, норм і умов пожежної безпеки.

Персональна відповідальність за пожежну безпеку покладається як на керівника так і на адміністратора і шеф - кухаря.

Кухня закладу харчування це місце підвищеної пожежної безпеки, тому дуже важливо щоб вона відповідала всім вимогам пожежної безпеки. Персонал, на який покладено проведення робіт з пожежної безпеки в організації, зобов'язаний:

- розподілити всі робочі місця за категоріями пожежної небезпеки;
- сформувані та затвердити інструкції пожежної безпеки та плани евакуації на випадок пожежі;
- забезпечити проведення протипожежних інструктажів та занять з пожежної безпеки з відповідальними особами;
- придбати і своєчасно оновлювати засоби пожежогасіння.

Керівник і весь персонал в цілому, особливо який несе відповідальність за пожежну безпеку, крім проходження протипожежного інструктажу, проходять навчання пожежно - технічного мінімуму включно з знанням вимог нормативних правових актів, що встановлюють відповідальність за пожежну безпеку, в тому числі протипожежного режиму, пожежної небезпеки робочого процесу і виробництва закладу, а також методів і дій при утворенні пожежної ситуації в закладі громадського харчування, що мають можливість набути практичні навички стосовно попередження пожежі, оберегати життя, здоров'я працівників та відвідувачів, а також майно під час пожежі.

Використання даного виду навчання працівників ресторану «Nori sushi lounge», що не пов'язані з пожежонебезпечним процесом роботи, проводиться протягом місяця після початку роботи на певні посади і з подальшим навчанням не менше одного разу на три роки після останнього навчання, а інша частина колективу, що пов'язана з пожежонебезпечною роботою – один раз на рік.

Кількість небезпек, які можуть призвести до нещасного випадку у ресторані є досить великою, тому весь персонал, повинен використовувати засоби індивідуального захисту, до яких відноситься спеціальна уніформа та взуття.

Важливу частину робочого процесу займає дотримання санітарних вимог та норм. Персонал кухні регулярно очищує та дезинфікує робочі поверхні, де відбувається процес приготування їжі. Тим часом на обслуговуючий персонал лягають обов'язки стосовно прибирання залу ресторану. Персонал проходить періодично медогляд і відповідно до його результатів, приймається рішення чи може цей працівник продовжувати роботу в закладі харчування чи є якісь обмеження.

Медичні книжки зберігаються у керівництва. Відповідальність за дотримання персоналу санітарно - гігієнічних норм покладено на шеф - кухаря та адміністратора, які впродовж робочого дня перевіряють їх дотримання, і якщо виявляють порушення, то повідомляють про це працівникам, які виправляють помилку.

У зв'язку з епідеміологічною ситуацією в країні та світі, спричиненою пандемією COVID-19, в ресторані «Nori sushi lounge» починаючи від 18.03.2020 р., керівництвом закладу було введено певних додаткових обмежувальних заходів у власній діяльності, посилаючись на рекомендації МОЗ України. Тут варто виокремити носіння захисних масок та рукавиць, забезпечення антисептичними засобами при вході в ресторан та на кожному столі, додаткові санітарні години для дезинфекції приміщення.

Також дотримується «карантин вихідного дня» і ресторан «Nori sushi lounge» у вихідні дні працює лише на виніс та доставку страв.

4.2. Навчання працюючих і інструктажі з охорони праці. Охорона праці – першочерговий елемент в роботі кожного підприємства. У ресторані «Nori sushi lounge» в процесі охорони праці закладено різні нормативно – правові документи та рекомендації, накази, положення тощо, що розроблені згідно чинного законодавства України, зокрема:

- Закон України «Про охорону праці» (№ 2695-ХІІ від 14.10.92, поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ).

- Наказ від Державного Комітету України По нагляду за охороною праці про «Порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві» (№ 132 від 21.12.1993, поточна редакція станом від 27.12.2016 р. на підставі - z1517-16).

- Конституція України. Кодекс законів про працю України (№ 322-VІІІ від 10.12.71, поточна редакція від 25.10.2020 р. на підставі - 931-ІХ).

Як і на більшості підприємств, керівництво ресторану «Nori sushi lounge» розробило для кожного працівника посадові інструкції. В них викладено не лише кваліфікаційні вимоги для певної посади, але і права та обов'язки працівника, та відповідальність за ті чи інші дії.

В свою чергу, працівник вже з самого початку трудової діяльності ознайомлений з основною інформацією щодо роботи та з приводу того, що від нього очікують, яке коло його обов'язків і яка відповідальність на нього покладена. Крім того, в розробленій посадовій інструкції прописані критерії, за якими працівника можуть прийняти на певну посаду, підвищити, віднести до кадрового резерву, запропонувати курси щодо підвищення кваліфікації, і навіть звільнити.

Ще один важливий плюс полягає в тому, що при наявності посадової інструкції працівник отримує зарплату тільки за ті обов'язки, які в ній прописані. Якщо працівник виконує додаткову роботу, яка не входить у вказаний перелік його обов'язків, то працівник отримує додаткову оплату за виконану роботу.

Відповідно до Розділу 3 Закону України «Про охону праці», персонал повинен проходити інструктаж, щодо охорони праці та безпеки, під час прийняття

на роботу та впродовж робочого процесу. Керівництво ресторану «Nori sushi lounge» при кожному прийомі на роботу нового працівника та періодично проводить дані інструктажі.

Завдяки проведеного даного інструктажу:

- персонал проінформований про те, які дії треба зробити, щоб безпечно виконувати свої обов'язки;

- надається інформація щодо факторів виробничого середовища і процесів, які впливають на працівників на робочих місцях і в робочих зонах;

- нагадується працівникам про правила безпечної поведінки при підготовці до роботи, під час роботи і після закінчення трудового дня, а також в екстремальних ситуаціях, наприклад при пожежі або нещасному випадку.

Вхідний інструктаж стосується всіх працівників, незалежно від посади і стажу роботи. За проведення даного інструктажу відповідає як адміністратор закладу так і директор. Методики проведення даного інструктажу узгоджуються керівником ресторану «Nori sushi lounge». Відповідальність персоналу та підприємства в цілому, на рахунок дотримання та порушення правил щодо охорони здоров'я, охорони праці та техніки безпеки покладається на директора.

Крім того, кожен працівник даного закладу ресторанного господарства несе індивідуальну відповідальність за дотримання та виконання встановлених правил щодо охорони праці та техніки безпеки.

Більша частина обов'язків щодо контролювання лягає безпосередньо на адміністратора і шеф - кухаря, адже керівник ресторану не в силі контролювати все самотужки. В їх обов'язки (стосовно охорони праці) входить:

- спостереження за виконанням робітниками інструкцій з техніки безпеки та виробничої санітарії, за використанням ними спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту.

- надавати навчальні інструкції безпечними методами і прийомами виконання робіт (до яких відносять інструктаж з охорони праці, стажування на робоче місце і перевірку знань вимог охорони праці);

- невідкладно повідомляти безпосереднього керівника про будь-які ситуації,

які можуть загрожувати життю і здоров'ю як працівників так і відвідувачів, про кожний нещасний випадок, що відбувся на підприємстві, або про погіршення стану здоров'я когось з працівників;

- виконувати лише ту роботу, яка поставлена керівником, способом, зазначеним у технологічній та експлуатаційної документації та посадових інструкціях.

- помітивши порушення вимог охорони праці іншим працівником, попереджати працівника про необхідність дотримання вимог, які гарантуватимуть безпечне виконання робіт.●

- дотримуватися трудової дисципліни і правил, встановленими корпоративною культурою.

ВИСНОВКИ

1. У процесі даного дослідження було досліджено визначення поняття «інновації». А також його зміст, структуру та особливості. Дослідження різних трактувань дефініції «інновація» надало змогу сформулювати власне визначення цього поняття. Отже, інновацією є позитивні зміни у виробництво у вигляді зменшення витрат та максимізації прибутку та призводять до покращення, удосконалення або створення нового продукту, послуги чи технології. Ефективність інновації виражається в додатковій вигоді, яку отримує інноватор.

2. Проаналізовано сутність, поняття та види конкурентоспроможності. Дослідивши наукові джерела, подане визначення даної дефініції. Отже, конкурентоспроможність — це сукупність факторів, таких як якісні та цінові параметри продукції, управління фінансовими потоками, менеджмент, інвестиційна та інноваційна складові та інші, завдяки яким забезпечується провідне місце деякого класу об'єктів (товару, підприємства) серед інших подібних йому.

3. Наведено визначення поняття конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Отже, конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це міра реалізації його потенційних можливостей для забезпечення власних домінуючих переваг над конкурентами на ринку сфери послуг протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі.

4. Досліджено зарубіжний досвід використання інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. Зазначено, що мотивацією для підприємств індустрії гостинності до розробки та впровадження інноваційних технологій є наступні цілі: залучення клієнтів; підвищення якості продукції та забезпечення різноманітності послуг; зменшення витрат на виготовлення продукції із застосуванням більш досконалих технологій виробництва та збуту. Підприємницький підхід, новаторські рішення та реалізація інновацій дозволять забезпечити успіх і конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств.

5. Запропоновано інноваційні підходи, що існують у сфері сервісного обслуговування на підприємствах громадського харчування, представити як

окремі напрямки: техніко-технологічні інновації, сервісні інновації, організаційно-технологічні інновації, управлінські інновації, комплексні програми сервісного обслуговування

6. Досліджено загальну характеристику ресторану «Nori sushi lounge» та визначено основні техніко-економічні показники його діяльності. Визначено завдання, які заклад прагне виконувати та кадрову структуру підприємства, до яких належать: забезпечення якісного сервісного обслуговування, що відповідає міжнародним стандартам. Оприділено філософію закладу та визначено принципи, якими керуються співробітники ресторану «Nori sushi lounge». Наведено меню ресторану, яке є досить різноманітним та креативним.

7. Проаналізовано трудові, матеріальні та фінансові ресурси ресторану «Nori sushi lounge». Проаналізувавши основні показники щодо руху кадрового потенціалу ресторану «Nori sushi lounge» в розрізі кварталів 2019-2020 рр. спостерігаємо деякі коливання в обліковій чисельності персоналу та кількості прийнятих і звільнених працівників. Але, незважаючи на незначну кількість працівників, підприємство працює ефективно, обслуговуючи все більшу кількість клієнтів, підтримуючи свій імідж та виділяючись серед інших підприємств індустрії гостинності.

8. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ресторану «Nori sushi lounge» свідчить про збільшення обсягу виробництва та надання послуг, показників прибутку, рентабельності продукції та власного капіталу, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства за звітний рік. Показники прибутковості протягом 2019-2021 рр. також зростають. Проаналізувавши показники ефективності діяльності, можна зробити висновок, що ресторан «Nori sushi lounge» стрімко розвивається та знаходиться на стадії економічного зростання та створює високу конкуренцію іншим закладам такої ж спеціалізації. Проаналізувавши фінансові показники діяльності ресторану «Nori sushi lounge» можна зробити висновок про позитивну платоспроможність підприємства, стійкий фінансовий стан.

9. Досліджено конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge». Визначено зовнішні фактори та проаналізовано їхній вплив на діяльність ресторану «Nori sushi lounge». Зазначено, що значний вплив мають такі фактори як рівень інфляції, стабільність економіки країни, політико-правові, стиль життя та звичаї клієнтів, нові дослідження та розробки.

10. Для аналізу конкуренції ресторану «Nori sushi lounge» запропоновано використати модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера та зроблено висновок, що ресторану «Nori sushi lounge» необхідно розробляти і впроваджувати спеціальні програми конкурентних переваг, а також інноваційні технології, враховуючи при цьому підвищення потреб споживачів до стандартів якості, організацію роботи з постачальниками.

11. Проаналізовано основних конкурентів ресторану «Nori sushi lounge», а саме Суші бар «Суші Ко», «Авокадо». З дослідження зроблено висновок, що абсолютна конкурентна сила ресторану «Nori sushi lounge» оцінюється у 1 бал. Для «Авокадо» цей показник становить 3 бали, а для суші бар «Суші Ко» - 5 балів. З даного дослідження зрозуміло, що найбільше значення абсолютної конкурентної сили має суші бар «Суші Ко», тим самим випереджаючи за цим показником ресторан «Nori sushi lounge» на 4 бали та «Авокадо» на 2 бали, відповідно.

12. Для кращого уявлення про діяльність ресторану «Nori sushi lounge» та його місце на ринку ресторанних послуг проведено SWOT-аналіз. Враховуючи дані SWOT-аналізу, зауважено, що для ресторану «Nori sushi lounge» переважають сильні сторони, що свідчить про хороші перспективи для подальшого розвитку закладу. Проте, слабкі сторони вказують на те, що підприємству варто приділити увагу на залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, потребу в інтернет-маркетинг, а також створенні програм лояльності, відкритті нових ресторанів у інших містах області.

13. Також зазначено, що збільшення фінансування маркетингових програм дозволить вдосконалювати управління ресторану «Nori sushi lounge» в наступних напрямках: аналіз потенційних відвідувачів ресторану «Nori sushi lounge»; аналіз

конкуrentів ресторану «Nori sushi lounge»; розробка нових послуг та товарів; впровадження інноваційних технологій; аналіз просування послуг; ціноутворення; прогнозування.

14. Запропоновано, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності, приділити увагу такому напрямку, як бенчмаркінг. Використання бенчмаркінгу у діяльності ресторанного закладу виражається у здійсненні постійного пошуку інноваційних креативних ідей, проведенні порівняння з конкурентами та лідерами ринку сфери послуг для інтенсифікації та вдосконалення своєї діяльності.

15. Визначено переваги та недоліки бенчмаркінгу у діяльності ресторанного підприємства. О переваг можна віднести: відповідність вимогам клієнтів ресторану, запозичення найкращих методів у інших конкурентоспроможних закладах готельно-ресторанної індустрії, завоювання лідируючих позицій у конкурентній боротьбі, поступове усунення відмінностей від найкращих підприємств індустрії гостинності, мотивація працівників. До недоліків віднесено: недостатня кількість фахівців, які володіють належним досвідом, складність одержання інформації, високі витрати на окреме підприємство.

16. Визначено основні результати бенчмаркінгу, а саме: покращення власного бізнесу; усвідомлення порівняльного становища підприємства; набуття стратегічної переваги; підвищення рівня організаційного знання про підприємство.

17. Запропоновано створення організації центру бенчмаркінгу, основним завданням якого є надання допомоги підприємствам сфери послуг, шляхом запозичення та адаптації нововведень, які базуються на вивченому досвіді інноваційної діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств.

18. Визначено функції бенчмаркінгу, до яких належать: узгодження, координація, взаємодія між членами центру; розвиток та накопичення знань про інновації та передові методи ведення бізнесу, інформаційна функція.

19. Розроблено організаційну структуру бенчмаркінгу, яка складається з наглядової ради, директора центру, відділу інформаційного забезпечення, відділу

фінансового та правового забезпечення, відділ координації проєктів.

20. Запропоновано методику проведення бенчмаркінгу на підприємствах готельно-ресторанного господарства, яка представлена наступними етапами: вибір предмету порівняння, визначення основних критеріїв оцінки, підбір партнерів по проведенню бенчмаркінгу (база порівняння), адаптація та застосування практичних розробок та інновацій, аналіз показників та визначення можливостей застосування отриманих даних, визначення методу збору інформації і збір даних.

21. Запропоновано використання інсентив-програми як напрям формування та розвитку конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge». Під поняттям інсентив-програми в нашому дослідженні вважається комплекс планових напрямів діяльності ресторанного підприємства, що спрямовані на забезпечення мотивації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. Загалом ця програма представляє структурований комплекс заходів, що орієнтовані на досягнення певного результату підприємством за допомогою додаткової мотивації персоналу. Також завданням інсентив-програми є формування та розвиток корпоративної культури, застосування методів роботи в команді, що дозволяє залучати співробітників до процесу обслуговування.

22. Зазначено, що застосування інсентив-програм для ресторану «Nori sushi lounge» забезпечить досягнення наступних цілей: презентація та просування нових ресторанних послуг у ресторану «Nori sushi lounge», використання прогресивних форм та методів обслуговування у ресторані «Nori sushi lounge», зростання продуктивності праці та підвищення якості обслуговування клієнтів ресторану «Nori sushi lounge», покращення зв'язків з постачальниками, згуртування співробітників та його залучення у діяльність ресторану «Nori sushi lounge».

23. Залежно від цілей, які переслідує підприємство індустрії гостинності, запропоновано наступні різновиди інсентив-програм, які можуть бути використані у закладі: «Заохочення співробітників»; «Мотивація для зростання

показників роботи та навчання»; «Командоутворення (team building)».

24. Як напрям з підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства запропоновано алгоритм розробки інсентив-програми для ресторану «Nori sushi lounge».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [монографія] / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К.: КНЕУ, 2003. — 394 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
3. Воронін Г.О. Про конкурентоспроможність промислових підприємств. Економіст. — 2004. — № 6. — С. 18.
4. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н. Грицишин // Галицький економічний вісник. — 2005. — №1. — С. 29—34.
5. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. — 2005. — № 8. — С. 36—38.
6. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дикань. — Х.: Основа, 2005. — 168 с.
7. Економічна енциклопедія : у 3 т. За ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2000. Т.1. 864 с
8. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Урядовий кур'єр. — 2002. — № 143. — С. 5—16.
9. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения. Маркетинг. — 1997. — № 3. — С. 21—32.
10. Злидєнь І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. — Вип. 213: Т. I. — С. 75—81.
11. Іванов Ю. Конкурентоспроможність в системі категорій ринкової економіки. Бізнес Інформ. — 1994. - № 11. С. 11-14.
12. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : [навч. посіб.] / С.М. Ілляшенко ; 2-ге вид., перероб. і доп. — Суми : Університетська книга ; К. : Княгиня Ольга, 2005. — 324 с.

13. Інновації в ресторанному бізнесі 2013 г. URL: <http://nippon-dom.com/innovatsii-v-restorannom-biznese>. Режим доступу: 14.05.2022.
14. Карлоф Б. Ділова стратегія. — М.: Економіка, 2006. — 296 с.
15. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко та ін. — К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.
16. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. — Львів: Компакт#ЛВ, 2005. — 304 с.
17. Кузь Т. - Інноваційні центри: створення і функціонування (2018) Наукова періодика України Економіка і управління Кузь Т. Інноваційні центри: створення і функціонування / Т. Кузь // Економіка і управління. - 2018. - № 2. - С. 12-17. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2018
18. Лапін М.І. Теорія і практика інноватики – М. : Логос, 2008.
19. Менсфілд Э. Науково-технічного прогресу. — М. : Прогрес, 1979. — 240 с.
20. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання / С.Ф. Покропивний // Економіка України. – 1995. – № 2. – С. 22–26.
21. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. Верховна Рада України. Голос України. 2001. 11 січня.
22. Портер М. Международная конкуренция. М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
23. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
24. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата. – М.: Центр исследований и статистики науки, 2006. – 192 с.
25. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.

26. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венгер. Н. А. Русак. — М. : Прогресс, 1990. — 296 с.
27. Твисс Б. Управління науково-технічними нововведеннями / Б. Твисс; пер. с англ. И. И. Елисеєвой. — М. : Економіка, 1989. — 217 с.
28. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов – [2-е изд.]. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. –624 с.
29. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Москва: Дело, 2000. 640 с
30. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "економіка, організація і управління підприємствами" / В.В. Чернега. — Київ, 2006. — 19 с.
31. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с. Валдайцев С. В. Оцінка економічного розвитку / С. В. Валдайцев. — М.: Інформаційно-видавничий дім «Філін», 1997. — 336 с.
32. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Портер М. Стратегічне управління. Навч. Посібник. – К. – КНЕУ, 1999.
33. Food Robolution : un robot pizzaiolo aux commandes chez Pazzi.URL: <https://www.restoconnection.fr/food-robolution-un-robot-pizzaiolo-aux-commandes-chez-pazzi/> Режим доступу: 14.05.2022.
34. Quand les nouvelles technologies s'invitent à notre table. URL: <https://www.restoconnection.fr/comment-utiliser-les-nouvelles-technologies-dans-les-restaurants/> Режим доступу: 4.04.2022.
35. Réalité virtuelle : application en cuisine comme en salle.URL: <https://www.restoconnection.fr/realite-virtuelle%e2%80%af-application-en-cuisine-comme-en-salle/> Режим доступу: 31.04.2022.
36. Les drones : l'avenir de la livraison à domicile ? URL: <https://www.restoconnection.fr/les-drones-lavenir-de-la-livraison-domicile/> (дата обращения: 31.01.2019).

37. Харрінгтон Х. Дж., Харрінгтон Дж.С. Бенчмаркінг в кращому виді! 20 кроків до успіху. СПб: 2004.

ДОДАТКИ

Додаток А

