

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Організаційно-економічні засади використання інноваційного потенціалу підприємства ресторанного господарства (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан)”

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Сонгінас В. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Паляниця В.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Рецензент _____ Галушак О.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Сонгінас В. В. “Організаційно-економічні засади використання інноваційного потенціалу інновацій у діяльності підприємства ресторанної сфери (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан)” Кваліфікаційна робота бакалавра (123 с., 21 рис., 23 табл., 46 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з використання концепції покращення інноваційного потенціалу у діяльності підприємства ресторанної сфери.

У розрізі обраної теми було досліджено організаційно-економічні засади використання інноваційного потенціалу підприємствами ресторанного господарства; відображено аналітичні аспекти дослідження використання інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан; рекомендовано використання концепції покращення інноваційного потенціалу у діяльності підприємства ресторанної сфери.

Ключові слова: інновація, управління інноваціями, інноваційний потенціал, ресторан, ресторанна сфера, ресторанна діяльність, готельно-ресторанна індустрія, заклад ресторанного господарства, підприємство сфери харчування, громадське харчування.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень з практичного вирішення проблем використання інноваційного потенціалу у діяльності підприємств ресторанної сфери.

ANNOTATION

Songinas V. V. “Organizational-economic principles of innovative potential use of a restaurant business establishment (LLB “Ukraine” restaurant as a case study)”. Bachelor’s thesis (123 pp., 21 fig., 23 table, 46 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 qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, the development of scientific-methodical and practical recommendations on the use of the concept of improving the innovative potential in the activities of the enterprise in the restaurant sector.

In the context of the selected topic, the organizational and economic principles of the use of innovative potential by the enterprises of the restaurant industry were investigated; the analytical aspects of the study of the use of the innovative potential of LLB “Ukraine” restaurant are reflected; it is recommended to use the concept of improving the innovative potential in the activities of the enterprise in the restaurant sector.

Key words: innovation, management of innovations, innovative potential, restaurant, restaurant industry, restaurant activity, hotel and restaurant industry, restaurant business establishment, catering company, public catering.

Practical significance of the work. The results of the conducted research create a basis for further research on practical solutions to the problems of using innovative potential in the activities of enterprises in the restaurant sector.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ЧАСТИНА. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
1.1. Концептуальні основи розвитку підприємств сфери ресторанного господарства.....	9
1.2. Формування інноваційного потенціалу як елемента організаційно- економічного механізму у ресторанній сфері.....	27
2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН.....	32
2.1. Загальна характеристика результатів бізнес-діяльності підприємства ресторанного господарства.....	32
2.2. Аналізування системи управління трудовими та фінансовими процесами як елемента інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан.....	75
3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА. ПРОПОЗИЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН.....	81
3.1. Пропозиції щодо відкриття кулінарної студії у діяльності ресторанного закладу.....	81
3.2. Рекомендації використання маркетингоорієнтованого управління у системі складових інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан.....	98
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ..	113
4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ТОВ “Україна” ресторан.....	113
4.2. Організація охорони праці на ресторанному підприємстві.....	114
ВИСНОВКИ.....	117
БІБЛІОГРАФІЯ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, прогресивного розвитку технологій, інтелектуалізації економіки важливим завданням для вітчизняних підприємств ресторанного господарства стає пошук способів розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу. Модернізація засобів праці, впровадження новітніх досягнень науки та техніки, використання сучасних методів управління та організації виробництва у ресторанній сфері – необхідні завдання для підвищення конкурентоспроможності підприємства гостинності та виходу на світові ринки вітчизняної галузі харчування. Однак, в умовах масштабної соціально-економічної кризи, військового стану погіршення загальної ринкової кон'юнктури країни можливість реалізації поставлених завдань суттєво ускладнюється. Це актуалізує необхідність розроблення та впровадження нових підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства ресторанного спрямування, які б дали змогу враховувати циклічність економічних процесів та нівелювати загрози зовнішнього середовища.

Підприємства ресторанної сфери громадського є найважливішими господарюючими суб'єктами у системі народного господарства, діяльність яких спрямована на забезпечення життєдіяльності населення і їх культурного рівня. У результаті цього “колективне приймання їжі” гуртує населення та підвищує їхній соціальний і трудовий потенціал. Один з найважливіших елементів сфери споживчого ринку – громадське харчування. Підприємства громадського харчування виконують три взаємозалежні функції: виробництво та реалізацію продукції, а також організацію споживання. Перевага однієї функції над іншою залежить від економічних законів розвитку суспільства. По мірі розвитку економіки України та переходу її з індустріального суспільства в постіндустріальне суспільство функція організації споживання відіграватиме найважливішу роль, і саме розвиток послуг при виконанні цієї функції дасть

конкурентні переваги підприємству громадського харчування. Розуміння теоретичних основ управління інноваціями при управлінні ринком послуг підприємства ресторанного господарства є необхідною базою для кваліфікованого вирішення його конкретних практичних завдань.

Ресторанна сфера є однією серед галузей, яка спрямована на задоволення потреб населення. Соціальна спрямованість політики держави, орієнтування на створення умов, що забезпечують гідне життя та розвиток людини, підтверджують необхідність якісних змін ресторанного бізнесу. Український ринок ресторанної діяльності представлений у три, нерівнозначних за обсягом, сегментах: “швидкого харчування”, “демократичного харчування” і “преміум харчування”. Основне зростання обігу припадає на сегмент “швидкого харчування” – найбільш доступний за цінами та різні демократичні формати. До початку світової фінансової кризи розвиток ринку ресторанного господарства йшов високими темпами. Крім того, у порівнянні з населенням інших країн, українці на харчування поза будинком витрачають незначну частину своїх доходів, а на тисячу жителів України доводиться 0,6 об'єкта ресторанної сфери. Це дає привід експертам стверджувати про те, що український ринок ресторанної діяльності не є насичений.

Послуги громадського харчування у сучасних умовах України ставлять перед собою амбіційні, але досяжні цілі довгострокового розвитку, що полягають у забезпеченні високого рівня добробуту населення та закріпленні геополітичної ролі нашої країни, як одного серед світових лідерів. Єдиним можливим способом досягнення таких цілей є перехід економіки на інноваційну соціально-орієнтовану модель власного розвитку.

Зв'язок з 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.

Метою дослідження є визначення сутності поняття “інноваційний потенціал” у ресторанному господарстві, можливостей використання у різних

умовах господарювання, формування загального алгоритму використання інноваційного потенціалу підприємства галузі харчування в умовах циклічності.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання:**

- розкрити концептуальні основи розвитку підприємств сфери ресторанного господарства;
- описати формування інноваційного потенціалу як елемента організаційно-економічного механізму у ресторанній сфері;
- здійснити загальну характеристику результатів бізнес-діяльності підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати систему управління трудовими та фінансовими процесами як елемента інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан;
- запропонувати відкриття кулінарної студії у діяльності ресторанного закладу;
- рекомендувати використання маркетингоорієнтованого управління у системі складових інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан.

Об’єкт дослідження – ТОВ “Україна” ресторан.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти та процес забезпечення ефективної системи використання інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства ресторанної діяльності.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналізування і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексне аналізування (при дослідженні рівня розвитку ресторанного підприємства); аналітичні методи: порівняльне й економічне аналізування (для розрахунку основних показників сервісної діяльності, визначення показників ефективності запровадження проектних пропозицій).

Інформаційною базою дослідження є документи та матеріали органів державної влади й управління, законодавчі та нормативні акти, державні та

міжнародні стандарти України, матеріали та дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література, а також структурне обстеження підприємства, підручники, посібники, інформаційні інтернет-ресурси за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані у науковій літературі та періодичному друці, експертні розроблення й оцінювання українських і зарубіжних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з використання інноваційного потенціалу підприємства ресторанної сфери (на прикладі ТОВ “Україна” ресторан). Зокрема, у роботі:

- з метою використання концепції покращення інноваційного потенціалу ресторанного закладу запропоновано відкрити кулінарну студію;

- розроблено та представлено практичні рекомендації щодо застосування маркетингоорієнтованого управління у системі складових інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати методику оцінювання стану мотивації працівників, а також створити відділ маркетингу та овочевий цех, що приведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства і ефективності його інноваційної активності.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 123 ст., 23 табл. і 21 рис., бібліографія із 46 найменувань.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ЧАСТИНА

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ

ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ

РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Концептуальні основи розвитку підприємств сфери ресторанного господарства

У сучасних умовах значення ресторанного бізнесу суттєво зросло. Крім того, будучи суб'єктами малого та середнього бізнесу та частиною інфраструктури території, дані підприємницькі структури забезпечують зайнятість населення, а їх успішне функціонування сприяє зростанню податкових надходжень у бюджет. Це приводить до підвищення економічних і соціальних показників розвитку адміністративно-територіальних одиниць у зв'язку з підвищенням ділової активності регіону і його інвестиційної привабливості. Створюючи у галузі нові робочі місця, розширюючи туристську інфраструктуру та підвищуючи ефективність її функціонування, ресторанний бізнес вирішує як економічні, так і соціальні функції. Крім того, ресторанний бізнес займає важливе місце у реалізації соціально-економічних завдань, пов'язаних зі зміцненням здоров'я населення, створенням можливостей для культурного проведення дозвілля.

На сьогодні підприємницька діяльність ресторанного бізнесу динамічно розбудовується. Середньорічні темпи росту ресторанного бізнесу в Україні становлять приблизно 25-30%, і така динаміка збережеться ще, принаймні, протягом найближчих двох-трьох років. Це один із найбільш інвестиційно привабливих елементів індустрії туризму та гостинності, що ставить актуальним завданням пошук напрямків формування стійких конкурентних переваг підприємницької діяльності у даній сфері. В умовах сучасної економіки одним з головних факторів конкурентної переваги підприємницьких

структур є мінімізація трансакційних витрат шляхом формування й розвитку господарських зв'язків галузі харчування.

В економічній літературі та нормативних документах застосовується поняття “громадське харчування”, під яким розуміється “сукупність підприємств різних організаційно-правових форм і громадян-підприємців, що займаються виробництвом, реалізацією й організацією споживання кулінарної продукції”. Громадське харчування при єдиному суспільному призначенні функціонує та розбудовується у різних соціально-економічних формах, тому необхідно розрізнити поняття сфера та галузь громадського харчування.

Вітчизняний ринок послуг громадського харчування має свої особливості (табл. 1.1) [28, с. 49].

Таблиця 1.1

**Характеристика основних властивостей послуг
у сегменті ринку громадського харчування**

Визначення	Інструменти маркетингу для подолання	Подолання у сфері громадського харчування
1	2	3
1.Невідчутність		
Клієнт не може “потримати у руках” те, що йому пропонують: у консалтингових послугах немає форми, кольору, запаху, упакування. Споживач може оцінити якість тільки після отримання послуги. Практично клієнт “купує” спочатку підприємство, і лише потім його послуги	- Розвиток бренду; вироблення іміджевої стратегії; - надання клієнтам інформації про попередній досвід у вигляді відмов; - надання клієнтам незособлених звітів про попередні консалтингові проекти; - розрахунки вартості робіт залежно від передбачуваних результатів	Наочне представлення в меню зовнішнього вигляду страви і її складу. Дуже важливим при цьому є правильний показ страви, він повинен бути: - естетично приємним, яскравим, щоб збуджувати апетит (чим більше страв, зображених у меню, сподобається відвідувачеві, тим більша ймовірність її купівлі); - зрозумілим (не містити незрозумілі терміни, що лякають, в описі); - правдивим (будь яка невідповідність реального виконання страви, заявленої в меню, може спричинити юридичну відповідальність або розчарування клієнта, що призведе до негативних наслідків для закладу)

продовження табл. 1.1

1	2	3
2. Невіддільність від джерела		
<p>Консультант є складовою частиною послуги, що висуває підвищені вимоги не тільки до його професійних якостей, але й до його комунікативних навичок. Іншим наслідком цього є неможливість поширювати консалтингові послуги через посередників. Функція посередників полягає тільки в поширенні інформації. І, нарешті, найважливішим наслідком невіддільності послуг від джерела є те, що відповідальність за якість послуг підприємства повністю лежить на його персоналі.</p>	<p>Посилення мотивації персоналу; розвиток технологій консультування; поділ процесу консультування на прості етапи, що допускають участь менш кваліфікованого персоналу; формалізація досвіду та знань консультантів через створення баз знань і експертних систем</p>	<p>Навчання та мотивація персоналу (працівників кухні, обслуговуючого персоналу); підтримка приемної привабливої атмосфери у закладі</p>
3. Непоправність браку (помилки)		
<p>Допущений персоналом підприємства харчування брак або помилки у надаваних послугах, клієнт їх споживає таки чином, як йому вони зроблені</p>	<p>Впровадження різних систем якості за процесом надання різних послуг. Підвищення технологічної та трудової дисципліни персоналу ресторанного закладу</p>	<p>Підвищення професійної компетенції працівників залу; Впровадження системи оплати праці залежно від величини доходу; Перехід на самообслуговування клієнтів</p>
3. Мінливість якості		
<p>Однотипні послуги різних консультантів можуть суттєво відрізнятися за своєю якістю. Якість послуг залежить від професійного досвіду консультантів, їх освіти, мотивації. Крім того, якість послуг того самого консультанта може бути порізнному оцінена різними клієнтами</p>	<p>Створення системи контролю якості послуг; відстеження задоволеності клієнтів якістю послуг на проміжних етапах</p>	<p>Навчання та мотивація персоналу (працівників кухні, обслуговуючого персоналу); створення зворотного зв'язку з відвідувачами; аналізування величини чайових офіціантам (якщо це припускає формат закладу)</p>
4. Незбережуваність		
<p>Послуги неможливо зберігати. Консалтингова компанія не може робити звіти "про запас" або "на продаж". Ця проблема особливо актуальна, коли попит на послуги нестабільний і носить яскраво виражену сезонність, як, наприклад, в аудиторів. В умовах нестабільного попиту виникають істотні проблеми, пов'язані з ефективним використанням часу консультантів</p>	<p>Залучення позаштатних працівників у піковий час; виконання частини роботи персоналом клієнта; встановлення диференційованих цін у залежності від сезону</p>	<p>Встановлення диференційованих цін, наприклад, на окремі позиції меню у різний час дня (бізнес-ланч) або на вартість входу в заклад залежно від днів тижня (наприклад, безкоштовно у будній день, платний вхід по п'ятницях і суботах); сполучення форматів, наприклад, кафе з офіціантами самообслуговування (роздача)</p>

Тут нематеріальні потреби покупців задовольняє матеріальний продукт (їжа, страва) у сукупності зі специфічною атмосферою гостинності, обслуговуванням, оформленням тощо.

У сфері громадського харчування можна виділити як послуги, що використовують при задоволенні потреби у матеріальному товарі, наприклад, послуги ресторанів, кафе, розважальних центрів тощо, так і послуги, що супроводжують споживаний матеріальний товар, наприклад, послуги їдалень. Вихідною точкою створення пропозиції у громадському харчуванні виступають запити й очікування споживачів. Отримуючи послугу, споживач очікує певних вигод, таких, як втамування голоду, спраги, потреб у відновленні властивостей, суспільних контактах. Він прагне, щоб пропозиція мала певну якість і відповідала його вимогам і потребам, якщо мова йде про культуру здоровішого харчування.

Тренд розвитку ринку у бік здоровішого позиціонування меню підприємств ресторанного господарства залишається значним на вітчизняному ринку. Хоча незаперечним драйвером росту ринку є сегмент фаст-фуду, який апріорі вважається не самим корисним для фігури, все більше гравців у даному сегменті вводять у свої меню салати, свіжо-вижаті соки, фрукти та городину. Незважаючи на те, що дані продукти не займають в обігу точок швидкого харчування помітних позицій, їх частка неухильно збільшується. Усе частіше у великих містах з'являються ресторани та кафетерії, що пропонують тільки продукти зі свіжих овочів і фруктів, низькокалорійні страви та корисні для здоров'я напої. Залишаючись на даний момент нішевим сегментом, такі заклади набирають популярність, що продуктова концепція може бути тим вирішальним фактором, який підвищить загальну конкурентоспроможність закладу [33, с. 103].

У сфері гостинності головну роль відіграє цінність послуги для споживача. Концепція економічної цінності була предметом вивчення й спорів для філософів і економістів протягом більш, ніж 2000 років (Янг Д.). Адам Сміт виділив два типи цінностей: цінність для споживання й цінність для

обміну. Альфред Маршалл визначив цінність у мікроекономічній термінології: гранична корисність і граничні витрати. Він визначав цінність як рівноважну ціну, коли граничні витрати порівнянні із граничною корисністю. Отже, дослідження граничних величин свідчить про те, що ціннісний обмін визначається не повною корисністю товару, а останньою його одиницею, яка споживається. Майкл Портер визначив цінність як “... те, що покупці прагнуть оплачувати... вища цінність походить від пропозиції більш низької ціни, ніж в конкурентів, за еквівалентні вигоди або забезпечення унікальними вигодами по більш високій ціні” [9, с. 57].

Товар або послуга мають цінність тільки тоді, коли задовольняють потреба або забезпечують вигодою покупця. Цінність є суб’єктивною величиною, її існування залежить від сприйняття й специфічних потреб покупця. Модель цінності послуги представлена на рис. 1.1 [10, с. 67].



Рис. 1.1. Модель цінності послуги

Представлена модель цінності послуги є каркасом для вироблення створення цінності для покупців. Господарські зв'язки підприємницьких структур розглядаються нами як основа важливих конкурентних переваг у рамках договірних відношенні, на основі чого проявляється посилення процесу координації й синергетичного ефекту, що приводить до підвищення конкурентоспроможності господарських зв'язків внутрішньофірмової системи підприємницьких структур.

Особливість попиту у громадському харчуванні, насамперед, проявляється в об'єкті попиту. Об'єктом попиту тут виступає комплекс послуг, що полягає з безпосередньо продукції, послуги по її реалізації й організації споживання. Взаємозв'язок функцій підприємств громадського харчування з комплексом надаваних послуг представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок функцій і послуг громадського харчування
(складено автором)

Також найважливішим обмежником у сучасних умовах є державна політика стосовно галузі громадського харчування а саме інвестиційна й кредитна політика. Бар'єри й труднощів в одержанні кредиту часто є стримуючими факторами при розвитку мережі підприємств громадського харчування й організації нових підприємств.

Схематично попит у громадському харчуванні представлений на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Складові об'єкта попиту у громадському харчуванні
(складено автором)

Частка інвестицій у підприємства громадського харчування також дуже малою. Безумовно, ці обмеження найбільшою мірою впливають на результати діяльності підприємства.

Внутрішні обмеження у діяльності підприємства пов'язані з ресурсами, їх збалансованістю, рівнем ефективності використання ресурсів і витрат підприємства. Вони розглядаються як фактори, які залежать від діяльності підприємства й повинні бути задіяні з метою підвищення ефективності господарської діяльності й підтримки конкурентоспроможності. У числі внутрішніх обмежень найбільш важливими є фінансові обмеження. Вони укладаються в тому, що грошові видатки підприємства повинні бути менше або дорівнюють грошовим ресурсам. Грошові видатки – це витрати на інвестиції, обслуговування й погашення позик, загальні витрати, податкові й інші виплати. Грошові ресурси – це доходи від реалізації власної продукції, покупних товарів і послуг, позики, кошти, отримані із централізованих фондів тощо.

Необхідність врахування внутрішніх обмежень визначає особливу важливість складання прогнозу грошового потоку (готівки), визначення того, скільки й у який період знадобиться грошей підприємству.

Тимчасові обмеження у діяльності підприємств пов'язані з інфляцією й оборотністю товарних запасів і кредитів. Це вид обмеження викликає необхідність максимального прискорення оборотності готівки підприємства для запобігання його знецінюванню [17, с. 73].

Вивчення попиту, як і будь який дослідницький процес, базується на ряді взаємозалежних принципових підходів. Узагальнюючи представлений у науковій літературі принципи дослідницького процесу й адаптуючи їх до проблеми попиту, доцільно виділити основні принципи дослідження попиту в громадському харчуванні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні принципи процесу дослідження попиту
у громадському харчуванні (складено автором)**

Принцип	Характеристика
1. Системність	Попит повинен розглядатися як цілісна система, що полягає з ряду елементів, що перебувають у взаємозв'язку один з одним, виявляти різноманіття типів зв'язки в ньому й зводити їх у єдину теоретичну картину. При цьому попит є підсистемою більшої системи - ринку споживчих товарів.
2. Комплексність	У процесі дослідження повинні враховуватися всі складові попиту як предмета дослідження і як фактори, що впливають на нього і його елементи і їх взаємозв'язку й взаємозумовленості
3. Науковість	Дослідження повинні проводитися по обґрунтованій і апробованій методиці, заснованій на пізнанні й обліку дії законів розвитку ринкової економіки й базованої на глибокому аналізі попиту й кон'юнктури ринку.
4. Вірогідність	Забезпечення одержання інформації, що адекватно відображає стан і розвиток попиту.
5. Об'єктивність	Відбиття інформації про попит так, як він існує, поза й незалежно від думки або припущення дослідників.
6. Цілеспрямованість	Орієнтація дослідження попиту на конкретні цілі й поставлені завдання
7. Порівнянність	Здійснення досліджень попиту по ідентичних методиках, що забезпечують одержання й нагромадження інформації такого характеру, який дозволяє аналізувати й оцінювати результати за різні періоди часу й здійснювати глибокий аналіз попиту.

Дослідження попиту є складовою частиною вивчення ринку та складається з певних етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи процесу дослідження попиту на продукцію та послуги у ресторанному бізнесі (складено автором)

Кожний серед етапів є досить важливим і недогляд будь якого з етапів може призвести до розроблення невірних рекомендацій і прийняття неточного управлінського рішення.

Громадське харчування має важливе соціально-економічне значення. У галузевій літературі 80-х рр. ХХ століття автори ряду монографічних досліджень досить переконливо показали переваги суспільно-організованого харчування перед індивідуальним і розглянули його соціально-економічне значення, визначивши, що громадське харчування:

- сприяє відтворенню робочої сили, тому що потреба в їжі – невід’ємна частина життя людини. У процесі їжі відновлюються витрачені енергія й здатність до активної життєдіяльності, підтримується інтенсивність праці протягом дня, збільшується тривалість трудової діяльності протягом життя;

- дозволяє організувати адекватне харчування з врахуванням наукових медико-біологічних вимог;

- приводить до росту продуктивності праці. Дослідження, проведені в сфері виробництва, показують, що на підприємствах, де діють підприємства харчування, продуктивність праці на 7-8% вища, ніж у тих, де рівень організації громадського харчування недостатній;

- дає можливість заощаджувати матеріальні ресурси (продовольча сировина, паливо тощо) за рахунок використання вискоєфективного устаткування, спеціальних способів оброблення сировини, утилізації харчових відходів;

- сприяє економії суспільної праці, будучи резервом економії часу населення (особливо жінок), дозволяє вивільняти чинності й час для інших видів діяльності або відпочинку.

У результаті виконання трьох взаємозалежних функцій громадське харчування одночасне надає населенню послугу як у матеріальній (кулінарна продукція), так і у нематеріальній (організація харчування) формах, яка і є об’єктом попиту. При цьому дана послуга носить альтернативний характер: людей може задовольнити потреба в їжі іншим способом – у домашньому

господарстві. Таким чином, послуга підприємства громадського харчування з одного боку – самостійна економічна форма прояву праці, що має особливу потребительну вартість не в якості речі, а в якості економічно корисної діяльності; з іншого боку – процес, що поєднує у собі серію невлених дій, що відбуваються між покупцями й виконавцями послуги, спрямованих на задоволення індивідуальних і колективних потреб у харчуванні й проведенні дозвілля.

Господарські зв'язки підприємницьких структур представляють собою сукупність організаційних, економічних і правових взаємин, які виникають між споживачами та постачальниками сировини, матеріалів, палива тощо.

Таблиця 1.3

Класифікація господарських зв'язків підприємницьких структур у сфері ресторанної діяльності (складено автором)

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид господарських зв'язків
1.	стосовно до галузевої структури економіки	міжгалузеві внутрішньогалузеві
2.	за мірою поглиблення спеціалізації	усередині регіону міжрегіональні
3.	за характером взаємодії	прямі опосередковані
4.	за тривалістю дії	тривалі короткотермінові
5.	за формами організації поставок	транзитні посередницькі
6.	за втриманням взаємодії	інфраструктурні виробничо-допоміжні

На сьогоднішній день у сфері ресторанного бізнесу існують принципові особливості дії конкурентних чинників, які слід розглянути ретельніше.

По-перше, споживач продукції галузі харчування отримує задоволення на основі постачання йому продукції, головним чином, у формі послуг. У зв'язку з властивою послугі властивістю нерозривності процесів виробництва та споживання послуги важливу роль на конкурентному ринку ресторанного бізнесу відіграє раціональність взаємодії виробників і споживачів послуг. Наступна властивість послуги – мінливість їх якості. У чинність цієї

особливості ресторанної продукції підприємства галузі змушені постійно вишукувати конкурентні переваги за допомогою впровадження систем стандартизації продукції, посиленого контролю над якістю, постачання неосновних послуг супутнього характеру тощо.

По-друге, масштаби ресторанного бізнесу господарюючих суб'єктів не є визначальними в конкурентній боротьбі. Великі ресторани комплекси далеко не завжди мають явні економічні переваги на масштабах (традиційно властиві іншим сферам бізнесу) перед малими формами ресторанного бізнесу. Напроти, у ряді випадків малі форми господарювання в галузі виявляються більш перспективними й успішними в чинність дії безлічі різних факторів.

По-третє, формування конкурентної стратегії підприємства у значній мірі визначається характером регіону обслуговування. Наприклад, у межах міського господарства слід виділяти господарюючі суб'єкти, діяльність яких орієнтована на: локальну територію – мікрорайон; істотну частину міської території; усю територію міста.

Територіальний сегмент, на якому працює підприємство, може бути визначальним фактором у формуванні або коректуванні філософії бізнесу, вибору його маркетингової концепції та стратегії.

По-четверте, на конкурентному ринку сфери ресторанного бізнесу усе більше підприємців-нерезидентів, що успішно конкурують із резидентами. Роль іноземного капіталу у галузі ресторанного бізнесу неухильно зростає.

Однак ця загальна закономірність по-різному проявляється у регіональному розрізі. Статистика свідчить про те, що більш значні іноземні інвестиції є у сфері ресторанного бізнесу у тих регіонах, у яких:

- найбільш розвинена ринкова інфраструктура;
- найбільш розвинена туристська інфраструктура;
- діють вільні економічні зони;
- розміщуються відносно великі національні діаспори.

По-п'ятих, слід зазначити, що у сфері ресторанного бізнесу переважають, головним чином, малі та середні форми господарювання. У зв'язку з цим, у

значній мірі на підприємствах галузі харчування поширюються всі особливості, що й впливають з них переваги та недоліки малого бізнесу.

По-шостих, у ряді випадків потенційними та реальними конкурентами підприємств галузі ресторанної сфери можуть виступати господарюючі суб'єкти інших галузей – магазини, ринки, культурно-дозвіллієві центри тощо, які у принципі здатні задовольнити потреби покупця іншими технологіями та формами. У цьому змісті міжгалузеві конкурентні чинники певним чином можуть підсилювати пропозицію й одночасно стимулювати зростання попиту (як за обсягом, так і за структурою) у сфері ресторанного бізнесу.

По-сьомих, суттєва роль державного регулювання галузі. Держава як суб'єкт управління жорстко контролює санітарно-гігієнічні норми на підприємствах ресторанної сфери, дотримання належних вимог до закупуваної продукції – готової продукції та харчової сировини, а також виробленої підприємством продукції.

По-восьмих, завуальована форма сфери ресторанного бізнесу конкурує з домогосподарствами. Це є наслідком того, що на сьогодні співіснують дві прямо протилежні тенденції. З одного боку, підприємство галузі харчування, що ефективно працює, об'єктивно стимулює попит у потенційного клієнта, а з іншого – безліч факторів у сучасних умовах високо мотивують багато домогосподарств на готування їжі у себе в будинку. Тут чітко проявляється міжсекторальна конкуренція – між комерційним сектором і сектором домогосподарств.

Отже, конкурентоспроможність як складова інноваційного потенціалу – одна з головних складових успіху підприємства ресторанного бізнесу [12, с. 75]. Будучи відмінною рисою ринкового ресторанного господарства, конкуренція забезпечує творчу свободу особистості, створює умови для її самореалізації у сфері економічних відносин шляхом розроблення та створення нових конкурентних товарів і послуг. Конкурентне середовище ринку підприємств ресторанної діяльності на сьогодні практично сформоване. Зростання кількості підприємств галузі харчування та різноманітність

організаційних форм актуалізує оцінювання й аналізування їх конкурентоспроможності. В умовах гострої конкуренції на ринку ресторанного бізнесу підприємства повинні приділяти особливу увагу аналізуванню та підвищенню власної конкурентоспроможності.

На відміну від ринку промислових товарів і продовольства, у ресторанах є ряд особливостей у розвитку власної конкурентоспроможності, одна з яких (і, можливо, найголовніша) – можливість виділитися серед конкурентів за рахунок унікальних страв, продуктів, використовуваних у їхньому приготуванні та способів їх готування та подачі. Зокрема, жодне торговельне або промислове підприємство на сьогодні не може досягнути переваги над конкурентами по всіх комерційних параметрах через практично однакові характеристики продаваного товару. Відмінність між підприємствами торговельної галузі багато у чому полягає тільки у засобах просування товарів на ринку. Ресторатори ж оперують такими особливостями своїх послуг, як готування їжі безпосередньо на місці на замовлення (а іноді й у присутності) клієнта, ексклюзивність ряду страв. Гастрономічний і кулінарний асортименти ресторану може бути індивідуальними.

Громадське харчування виконує наступні три види діяльності, які визначають особливості цієї сфери: виробнича, сервісна, торговельна. З урахуванням даних особливостей нами пропонується наступна класифікація результатів бізнес-діяльності підприємств харчування. Схема класифікації послуг у сфері громадського харчування представлено на рис. 1.5.

Виробнича діяльність сфери громадського харчування полягає у тому, що у результаті використання сировини, робочої сили, інформації та капіталу на підприємствах галузі харчування створюються нові продукти: готові страви та напої. Завдяки праці персоналу та виробничій базі виникає додаткова вартість, обумовлена новим складом споживчих властивостей, здатним задовольняти потреби людей. У цьому проявляється схожість громадського харчування та звичайної виробничої діяльності. Склад виробничої діяльності у різних типів підприємств галузі харчування є різною.

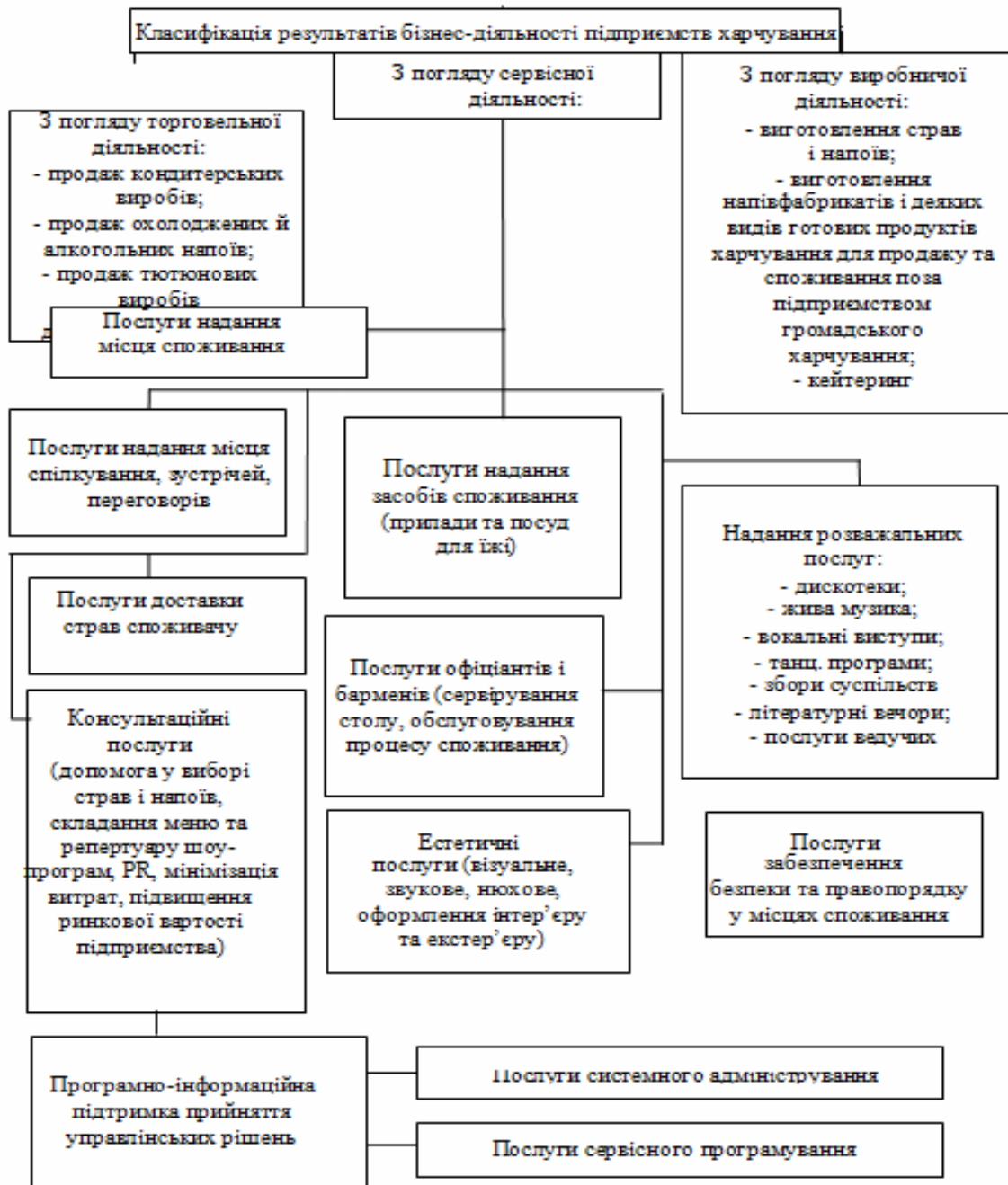


Рис. 1.5. Класифікація результатів бізнес-діяльності підприємств у сфері громадського харчування (розроблено автором)

Так, наприклад, різні формати закладів можуть передбачати виробництво страв або напоїв, виготовлення напівфабрикатів і деяких видів готових продуктів харчування для продажу та споживання поза підприємством громадського харчування, таких як хлібобулочні та кондитерські вироби, салати тощо.

Торговельна діяльність суб'єктів підприємницької діяльності сфери харчування полягає у доведенні (через обмін і розподіл) готових матеріальних продуктів харчування до кінцевого споживача [28, с. 61]. Без цієї діяльності результати виробничої діяльності не завершать свій логічний рух, тобто не знайдуть свого споживача. Склад цієї діяльності у різних форматів підприємств є різний. Це і прямий роздрібний і дрібнооптовий продаж, це і продаж відвідувачам у залі, продаж на винос, самообслуговування тощо.

Сервісна діяльність таких закладів пов'язана з різними додатковими послугами, надаваними клієнтам: послуги з використання майна, а також розважальні, консультаційні, естетичні й інші види послуг.

На думку більшості авторів, найважливішим показником ефективності діяльності ресторанного господарства є товарообіговість. Під товарообіговістю розуміється час обігу товарів від дня їх вступу до дня їх реалізації, а також швидкість обігу сировини й покупних товарів. Вона може бути виражена або числом обігів товарів за певний період часу, або кількістю днів, необхідних для одного обігу. Мова йде про обіговість коштів, вкладених у запаси. Час обігу (товарообіговість у днях) визначають на основі даних про середні товарні запаси й товарообігу. Величина швидкості обігу є залежним від тривалості досліджуваного періоду.

Слід мати у виді, що при визначенні розміру валового обігу необхідно виключати з загального обігу оптовий обіг по реалізації продукції харчування свого підприємства. А якщо ні, то виникне повторний рахунок обігів і в підприємства, яке відпустило продукти, і в підприємства, яке отримало. Для обігу громадського харчування, що є складовою частиною роздрібного товарообігу України, характерні ті ж закономірності розвитку: безперервний ріст обсягу й високі темпи росту, зміна розміщення по економічних районах і республікам, більш швидкі темпи росту душевого обігу на селі в порівнянні з містом тощо.

Валовий дохід торговельних організацій і підприємств включає доходи від реалізації товарів, готової продукції, робіт і послуг; доходи по операціях з

тарою й інші доходи. Основну частину валового доходу становлять доходи від реалізації товарів. Дохід від реалізації товарів являє собою різницю між роздрібною ціною, по якій товар продається, і ціною придбання товару (оптовою ціною). Він характеризується сумою й рівнем. Рівень цього доходу в роздрібній торгівлі розраховується як відношення суми доходу до обсягу роздрібного товарообігу, помноженому на сто; у громадському харчуванні при визначенні рівня доходу виходять із валового обігу за продажними цінами.

До доходів від неторгової діяльності відносяться: доходи виробничих підприємств торгівлі, доходи від реалізації робіт і послуг по побутовому обслуговуванні та комунальному господарству, доходи по операціях з тарою, відшкодування з бюджету торгуючим організаціям планових витрат на закупівлю, транспортування, зберігання, перероблення та реалізацію картоплі, овочів, що не покриваються роздрібними цінами, й інші доходи.

Позареалізаційні доходи включають одержання пені, неустойки й штрафи за порушення договорів постачання, несвоєчасну оплату рахунків, виторг від реалізації надлишків товарно-матеріальних цінностей, виявлених при інвентаризації.

До непланованих видатків і втрат, що відшкодовуються за рахунок доходів, відносяться збитки від списання доходів (боргів) за закінчення термінів придатності, по недостачах, дебіторській заборгованості, витратах, штрафи, пеня та сплачені штрафи; втрати товарно-матеріальних цінностей понад норми природних втрат; більша частина непланованих втрат падає на списання безнадійних боргів і дебіторської заборгованості, на сплату штрафів, пені та штрафи.

Прискорення товарообіговості має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності на підприємстві, вивільнення обігових коштів, вкладених у сировину й товари, скорочення витрат по зберіганню сировини й товарів, зниження товарних втрат. В остаточному підсумку все це веде до збільшення прибутки. Самостійною позицією у системі показників товарообігу ресторанного господарства є продаж споживчих послуг, що представляє собою

процес надання послуг в обмін на гроші, який відбувається у спеціалізованих підприємствах (яким є ресторанний заклад) і який спрямований на задоволення потреб клієнтів.

За надавані послуги з виробництва, реалізації й організації споживання харчової продукції ресторанне господарство стягує плату, яку називають ціною послуг. Цією платою стає торговельна надбавка до ціни закуплених сировини й товарів (або знижка), а також націнка на продукцію громадського харчування. Тому валовий дохід ресторанного підприємства можна представити як суму надбавок і націнок на реалізовану продукцію. Валовий дохід представляє собою частину продажної ціни на продукцію громадського харчування, яка призначена для покриття витрат виготовлення й обігу підприємства харчування й утвору прибутку.

Роль і значення валового доходу полягають у тому, що він є джерелом формування прибутку та слугує джерелом поповнення власних обігових коштів [37, с. 32]. До витрат виготовлення підприємства харчування відносять заробітну плату працівників виробництва, а також витрати на: транспортування сировини; зберігання сировини та напівфабрикатів; паливо, газ, електроенергію; оренду виробничих приміщень; ремонт і амортизацію естаткування; зношування, вартість прання та лагодження спецодягу виробничого персоналу, а також частина видатків по утримуванні складів й інші видатки, пов'язані з виготовленням продукції власного виробництва.

Витрати обігу підприємства харчування включають: оплату праці торговельних працівників; видатки на постачання покупних товарів; амортизацію торговельного встаткування; видатки на прання та ремонт спецодягу торговельного персоналу; видатки на рекламу; інші витрати, пов'язані з реалізацією продукції власного виробництва та покупних товарів.

Витрати по організації споживання продукції підприємства харчування містять: витрати на оплату праці офіціантів, прибиральниць; видатки на прання та лагодження столової білизни, а також зношування столової білизни; інші

видатки, пов'язані з організацією споживання продукції власного виготовлення та покупних товарів.

Стосовно товарообігу, витрати поділяються на постійні (умовно-постійні), змінні (умовно-змінні), змішані. Постійні витрати – це видатки, які залишаються відносно постійними протягом певного часу й не змінюються у зв'язку з коливанням обсягу товарообігу. Постійні витрати існують навіть у тому випадку, якщо підприємство харчування не працює за якимись причинами. До постійних витрат відносять: зарплату працівників по посадових окладах і тарифним ставкам; видатки на оренду й утримування приміщень і реманенту; зношування основних засобів; видатки на капітальний і поточний ремонт; зношування санітарного одягу, столової білизни, малоцінних і швидкозношуваних предметів, столового посуду й приладів; частина відрахувань на соціальні потреби; частина інших видатків.

Змінні витрати – це витрати, які змінюються (пропорційно, дегресивно або прогресивно) у зв'язку з коливаннями обсягу товарообігу. До змінних видатків у ресторанній галузі відносяться: відсотки за користування кредитом і позиками; видатки на транспортування сировини та товарів; видатки на зберігання, підробіток, подсортировку й упакування товарів; видатки на паливо, газ й електроенергію для виробничих потреб; видатки на рекламу; втрати товарів і продуктів під час перевезення, зберігання й реалізації; видатки на тару; відрядний приробіток, преміальні виплати, якщо вони залежать від обсягу реалізації; частина відрахувань на соціальні потреби; частина інших видатків (збір на інкасацію торговельної ручки, видатки на ведення касового господарства, вартість разового посуду тощо).

1.2. Формування інноваційного потенціалу як елемента організаційно-економічного механізму у ресторанній сфері

Інноваційне середовище організації складається з інноваційного потенціалу, що дає оцінювання стану її внутрішнього середовища (одного з

факторів конкурентоспроможності й конкурентних переваг), і інноваційного клімату, що дає оцінювання стану її зовнішнього середовища (одного з факторів привабливості інноваційного ринку) [1, с. 14].

Висока результативність формування господарських зв'язків у значній, а іноді й у вирішальній мірі визначає ефективність усього виробництва. Це пов'язано з тим, що вони впливають на різні показники діяльності підприємства: обсяг виробництва, рівень комерційних витрат, показники обіговості й ряд інших. У загальному виді завдання оцінювання ефективності господарських зв'язків підприємницьких структур полягає у мінімізації видатків (при збереженні встановленого рівня якості й операційних ризиків), зв'язаних з усіма аспектами руху товару від постачальника до кінцевих споживачів. Ефективність прямих господарських зв'язків виражається в закупівлях товарів у виготовлювачів по більш низьких цінах за рахунок скорочення числа посередників, що брав участь у торговельному обігу, а, отже, зменшенні величини торговельних надбавок, установлених кожним посередником.

Складність проблеми організації зв'язків між господарюючими суб'єктами (до прикладу, між постачальниками та споживачами) полягає у тому, що у країні є сотні тисяч підприємств і організацій, що перебувають у різноманітних ділових контактах один з одним, зв'язаних зобов'язаннями по взаємних поставках продукції. В умовах, що склалися актуальним завданням є оцінювання ефективності господарських зв'язків [7, с. 59].

Сучасний менеджмент, застосований на підприємствах громадського харчування, повинен бути менеджментом інноваційного типу, тобто мати певний інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал менеджменту – це здатність і можливість бачити необхідність нововведень і змін інноваційного типу, проектувати нововведення й успішно реалізовувати їх у практиці управління.

Інноваційний потенціал підприємства громадського харчування – це можливість готовності виконати завдання, які забезпечують досягнення

поставленої інноваційної мети, тобто захід готовності до реалізації проєкту або програми інноваційних стратегічних змін (рис. 1.6) [18, с. 54].

Інноваційний потенціал менеджменту		
Умови та форми прояву лідера і його підприємницьких здібностей; якість персоналу та його залучення в інноваційний процес; навчання кадрів і ділова культура; потенціал технологічного розвитку; забезпеченість ресурсами; оперативна нейтралізація збурюючих впливів	Принципи інноваційного менеджменту створення ситуації, стимулюючої пошук і освоєння нововведень; вибір пріоритетних напрямків інновацій; орієнтація на ринок; мінімізація рівнів управління; прискорення процесу “дослідження – виробництво – збут”; паралельність вирішення інноваційних завдань; делегування повноважень	Завдання – перенесення потенціалу підприємства у стан, достатній для досягнення стратегічних цілей для інноваційного процесу підприємства; дослідження ринку для нових товарів; прогнозування діяльності та стадій ЖЦТ; розроблення планів, програм інноваційної діяльності; контроль досягнення стратегічних цілей

Рис. 1.6. Інноваційний потенціал менеджменту підприємства

Потенціал організації – головний критерій доцільності її існування. Через розвиток потенціалу відбувається розвиток організації і її підрозділів, а також усіх елементів виробничо-господарської системи. Розвиток організації розглядається як реакція на зміни зовнішнього середовища й тому носить стратегічний характер. Потенціал організації має дві складові: готовність до неї стабільної виробничої діяльності й готовність до інновацій. Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір інноваційної стратегії, тому його оцінювання – необхідна операція процесу розроблення стратегії.

Здатність підприємства до інновацій залежить від менеджменту. Інноваційна фірма – це фірма, яка організована так, що зміни в ній стають нормою. Низький інноваційний потенціал характеризує консерватизм управління, острах змін, реформ, модернізації. При високому інноваційному потенціалі менеджменту в процесах управління заохочується ініціатива організаційних перетворень, ведеться регулярне оцінювання ефективності управління, моніторинг якості управління, функції дослідження віддається явний пріоритет, у колективі панує атмосфера творчості, пошуку, розвитку.

Інноваційне середовище виступає об'єктом впливу інноваційної політики – комплексу заходів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності. Інноваційна політика представляє собою визначення керівництвом підприємства і його науково-технічними підрозділами цілей інноваційної стратегії й механізмів підтримки пріоритетних інноваційних програм і проєктів підприємства [19, с. 71].

На практиці при розробленні науково-технічної політики підприємства виділяють чотири функціональні галузі управління інноваціями: дослідження й розробки; управління якістю й сертифікацією відповідно до складу й обсягом елементів ДЕРЖСТАНДАРТ; створення оновленої виробничої бази; освоєння ринку інновацій. Ефективність інноваційної політики вимірюється ступенем зміни інноваційного середовища у більш сприятливий бік.

Оцінювання інноваційного потенціалу проводиться за схемою ресурс (Р) – функція (Ф) – проєкт (П). Під проєктом або програмою мається на увазі випуск і реалізація нового продукту, напрямок діяльності. Завдання оцінювання інноваційного потенціалу підприємства можуть бути поставлені у двох площинах:

- приватне оцінювання готовності підприємства до реалізації нового проєкту;
- інтегральне оцінювання поточного стану організації щодо всіх або групи вже реалізованих проєктів.

Стан інтегрального інноваційного потенціалу організації (П) визначається станом сукупності потенціалів проєктів:

$$П = (П1, П2, \dots, Пп) \quad (1.1)$$

Стан потенціалу кожного проєкту залежить від стану з виконанням за обсягом, якістю, своєчасністю та економічністю всіх виробничих і управлінських функцій:

$$\Pi_i = (\Phi_{1i}, \Phi_{2i}, \dots, \Phi_{ti}) \quad (1.2)$$

Стан кожної функції залежить від стану всіх необхідних ресурсів:

$$0 > j = (P_{1j}, P_{2j}, \dots, P_{kj}) \quad (1.3)$$

При цьому обов'язково враховуються значимості компонентів.

Методика оцінювання інноваційного потенціалу підприємств ресторанного господарства будується на системному та цільовому підходах [20, с. 203]. Враховується також ситуаційний підхід з його логістичною формою розвитку, оскільки розглядається комплекс ситуацій, що виникають в інноваційних процесах, життєвих циклах елементів системи організації, пов'язаних з ними потоками інноваційних стратегічних змін.

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

2.1. Загальна характеристика результатів бізнес-діяльності підприємства ресторанного господарства

У сучасних умовах підприємництво є найважливішим системним засобом, покликаним забезпечувати економічну активність трудового населення країни у різних сферах його життєдіяльності. Повною мірою це відноситься до підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів сфери харчування, що упродовж останніх років зазнають труднощів у процесі функціонування та розвитку.

Дотримуючись основної концепції багатопрофільності своєї діяльності, ТОВ “Україна” ресторан здійснює прийом великого потоку відвідувачів. Воно пропонує широкий набір товарів і послуг громадського харчування, гарну кухню з різноманітними стравами української й європейської кухонь, спеціально розробленими програмами дієтичного харчування, дитячим меню тощо.

Заклад сфери харчування своїм внутрішнім облаштуванням поєднує сучасну класику з легкими нотками міського авангарду. Тут є все, щоб задовольнити вимоги спокушеного мандрівника: приємна атмосфера, грамотно продуманий сервіс, створена система технічного оснащення, кваліфікований персонал зі знанням іноземної мови. Слід також зазначити, що ТОВ “Україна” ресторан надає послуги по організації та проведенні банкетів, корпоративних заходів і свят у власному приміщенні. Персонал ресторану може запропонувати організацію як харчування, так і дозвіллевої частини заходу, пропонуючи послуги діджея та музикантів. Відзначимо, що при організації таких заходів адміністрація ресторанного підприємства не

обмежена можливостями приміщення ресторану по прийманню відвідувачів – максимальний обсяг завантаження ресторану становить 200 осіб. Крім того, існує можливість організації таких заходів у вихідні дні.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ “Україна” ресторан – підприємство громадського харчування з різноманітним асортиментами страв складного приготування, включаючи замовлені та фірмові, який позиціонує себе, як ресторан з європейською та національною кухнями, а також пропонує відвідувачам спеціально розроблені програми дієтичного харчування та дитяче меню. Крім того, у ТОВ “Україна” ресторан надаються послуги організації дозвілля відвідувачів.

Товариство з обмеженою діяльністю “Україна” ресторан є популярним закладом у м. Тернопіль з багатолітньою історією. До складу товариства входять кілька ресторанів: “На Nebi”, “Файне місто”, “Клуб файного міста”. Юридична адреса закладу: Україна, 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, бульвар Тараса Шевченка, 23. Керівник товариства – Заставна Марія Йосипівна.

Згідно Статуту основним видом діяльності товариства є:

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Додатковими видами діяльності вказано такі:

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

56.21 – Постачання готових страв для подій;

56.29 – Постачання інших готових страв;

56.30 – Обслуговування напоями;

63.99 – Надання інших інформаційних послуг.

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

Дані щодо засновників ТОВ “Україна” ресторан

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

Основною метою діяльності суспільства є отримання прибутку шляхом повного і якісного задоволення потреб українських й іноземних підприємств, організацій і громадян у продукції, (роботах і послугах), вироблених або реалізованих суспільством.

Товариство здійснює наступні види діяльності:

- торговельна, торговельно-посередницька, торговельно-закупівельна, збутова діяльність;
- оптова та роздрібна торгівля;
- послуги громадського харчування;
- надання послуг з організації торгівлі.

Ресторанний заклад пропонує відвідувачам наступні послуги: безкоштовний інтернет Wi-Fi у будь якому приміщенні підприємства, виклик таксі, отримання та відправлення електронної пошти, безкоштовна автомобільна стоянка.

Організаційна структура підприємства громадського харчування представляє собою сукупність взаємозалежних елементів виробничого процесу, що перебувають у стійких відносинах підприємства, що й забезпечують функціонування, як єдиного цілого. У результаті спільної праці учасників процесу виробництва ресторанного закладу виникають виробничо-технічні відносини, основою яких є поділ і кооперація виконання виробничих завдань групою виконавців. Це викликає необхідність формування виробничих зв'язків між учасниками виробничого процесу.

Раціональне завантаження за часом персоналу й устаткування реалізується шляхом організації паралельної роботи персоналу та машини,

виконання персоналом допоміжної роботи, обслуговування робочого місця під час роботи устаткування. Для ефективної організації виробництва необхідно встановити необхідний і достатній набір елементів виробничого процесу та визначити механізм їх взаємодії. Безсумнівно, організація виробництва повинна забезпечувати досягнення цілей підприємства. Удосконалювання виробничої системи ресторану проводиться у відповідності зі структурою процесів підприємства. Для управління, прогнозування та планування необхідно сформулювати організаційну структуру цифрового підприємства. Виготовлення, з одного боку, є матеріальним процесом, з іншого боку, це процес стійких соціально-трудова й економічних відносин. Оскільки метою організації виробництва є створення та підтримка умов для виготовлення продукції заданої якості й обсягу, важливо при впровадженні цифрових технологій зберегти та підвищити показники виробництва. Для досягнення максимальних показників виготовлення з мінімальними витратами необхідно створити умови для ефективного використання всіх елементів виробництва, у тому числі, персоналу.

Організація виробництва спрямована на якісне управління діяльністю підприємства ресторанного господарства, формування структури, визначення необхідної кількості персоналу та його обов'язків, визначення правил виконання завдань, робіт, операцій і впровадження методів досягнення синхронізації дій працівників закладу ресторанного господарства. Кожний процес організації виробництва складається з підпроцесів, операцій і завдань. В якості виконавців завдань виступають організаційні одиниці підприємства. Виробниче середовище припускає організацію виробництва з метою мінімізації всіх видів втрат по всіх сферах діяльності підприємства. Удосконалювання виробничої системи підприємства полягає у раціональному розподілі завдань між персоналом різного рівня, визначенні балансу різних категорій співробітників і оптимальних розмірів структури, її окремих елементів, кількості персоналу.

Рівень організації виробничих процесів ресторанного закладу

характеризує його кількісне оцінювання стану у виробничому підрозділі (цеху, ділянці, відділенні). Результати діяльності виробничих підрозділів оцінюються за ступенем виконання планових техніко-економічних показників (обсяг виробництва, собівартість, продуктивність праці, кількість відмов тощо). На сьогоднішній день існує велика кількість показників ефективності виробництва та рівня організації виробничих процесів у ресторанній діяльності: коефіцієнт використання устаткування, коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт безперервності тощо. Але надійні та відпрацьовані способи кількісного оцінювання рівня організації виробництва на досліджуваному підприємстві ресторанного спрямування є відсутніми.

Питання формування організаційної структури, визначення раціонального співвідношення кадрового забезпечення й інтелектуальних інформаційних систем в умовах цифрової трансформації на сьогоднішній день не вирішені. Слід відзначити, що однією зі специфічних особливостей підприємства харчування є комплексний характер його виробничо-господарської діяльності. Він виражається у наявності двох організаційно й технологічно об'єднаних видів діяльності: виробничої та торговельної. У межах першої діяльності здійснюються товаровиробничі процеси. У межах другої – товарозбуті процеси. Поєднує їх не тільки організаційно-правовий статус соціально-економічної системи, але і їх спільне (як єдине ціле) пропонування на ринку громадського харчування та показ споживачам (клієнтам) єдиного готового продукту (точніше – товару).

Завданням товаровиробничих процесів є створення нового торговельного продукту, що володіє переважно рецептуро-технологічними властивостями. Також до завдань такого роду процесів слід віднести додавання отриманому від товаровиробника готовому товарному продукту нових споживчих властивостей, наприклад, доставка товарного продукту у потрібний час і у потрібне місце і у необхідній кількості, а також створення клієнту комфортних умов для споживання готового товарного продукту тощо. Усі ці особливості впливають на збільшення інноваційного потенціалу

підприємства ресторанного бізнесу. Тому їх необхідно враховувати при оцінюванні та через них управляти цією економічною категорією.

Аналізуючи товарну поведінку досліджуваного ресторанного закладу, можна сказати, що вона охоплює весь ринок, продукція спрямована на всі категорії споживачів, задовольняючи їх потреби у ціні, місці купівлі та дизайнні упаковки. Продукція ресторану позиціонується у межах вищої цінової категорії, яка має на увазі високий рівень цін і високий прибуток на одиницю продукції. Цінова стратегія полягає у використанні стабільних цін протягом усієї діяльності компанії. Фахівці ТОВ “Україна” ресторан постійно відслідковують вимоги ринку, в асортименти товару постійно вводяться нові номенклатурні групи, що найбільше повно задовольняють купівельний попит. У цій роботі більшу допомогу ресторанному закладу надають постійні клієнти, запити та побажання яких враховуються з особливою увагою.

Аналізуючи закономірності ціноутворення на ринку послуг громадського харчування міста Тернопіль, можна відзначити таку важливу особливість, як значний діапазон цін на гастрономічний продукт різних форматів ТОВ “Україна” ресторан. Вартість аналогічних по складу та масі страв і напоїв у даному ресторані у кілька разів перевищує їхню вартість у їдальні. Це пояснюється тим, що у структуру ціни страви включаються значні витрати на надання широкого спектру інших ресторанних послуг, таких, як розважальні послуги, послуги офіціантів, барменів, сомельє тощо. Усі названі особливості продукту громадського харчування мають певне значення для маркетингу у цій галузі.

Готовий продукт на підприємстві ресторанного бізнесу має безліч специфічних рис, які впливають на його інноваційний потенціал. До них можна віднести наступні:

- гастрономічний продукт представляє собою комбінацію матеріального товару (страв і напоїв) і безлічі різноманітних послуг, пов'язаних із задоволенням різних потреб;

- більша різноманітність і мінливість;

- сильна диференціація продукту залежно від виду ресторанного підприємства,
- категорія, формат закладу, розміщення;
- значна гетерогенність з погляду задоволення потреб – окремі ресторани заклади задовольняють потреби, розташовані на різних щаблях піраміди потреб А. Маслоу.

Прищеплювання персоналу підприємства сфери гостинності навичок і вмій у галузі маркетингу дозволяє його продукції та послугам швидко та з мінімальними витратами знайти свого споживача, повністю та якісно задовольнити його потреби, а також додати таким відносинам довгочасний, постійний характер.

Розвиток ТОВ “Україна” ресторан залежить від попиту, який, у свою чергу, характеризується мінливістю, динамічністю, високою залежністю від об’єктивних економічних, соціально-демографічних, а також від психологічних особливостей окремих людей і носить альтернативний характер. Цим пояснюється необхідність створення унікальних конкурентних переваг, які дозволять одержати додатковий дохід закладу. Створення таких умов можливо лише при впровадженні інноваційного менеджменту у діяльність підприємства сфери харчування.

Процес обслуговування у ТОВ “Україна” ресторан є циклічним, а час обслуговування одного або групи відвідувачів називається циклом обслуговування. Цикл обслуговування у даному ресторанному закладі становить у середньому 1-2 год. Тривалість циклу дорівнює перебуванню споживача у торговельному залі та включає час обслуговування та інтервали між ними (очікування відвідувачами початку обслуговування, приймання їжі та перерви між прийманнями страв протягом одного циклу). Тривалість одного циклу обслуговування у ТОВ “Україна” ресторан суттєво варіюється залежно від мети відвідування (тільки харчування або харчування та відпочинку).

Основним мотивом відвідування ресторану є відпочинок та проведення

дозвілля. Тому обслуговування тут здійснюється за допомогою офіціантів. Даний організаційний прийом обслуговування споживачів продукції громадського харчування дозволяє забезпечити найбільш комфортні умови й індивідуальний підхід кожному відвідувачу ресторану. За ступенем участі обслуговуючого персоналу використовується часткове обслуговування: офіціанти доставляють продукцію з роздавальної у зал, кладуть страву на стіл, за яким відвідувачі самі обслуговують себе. Така форма дозволяє пришвидшити процес обслуговування відвідувачів, збільшити пропускну здатність залу та скоротити чисельність обслуговуючого персоналу. Слід також зазначити, що у ресторанному закладі здійснюється два види розрахунків – готівковий і безготівковий.

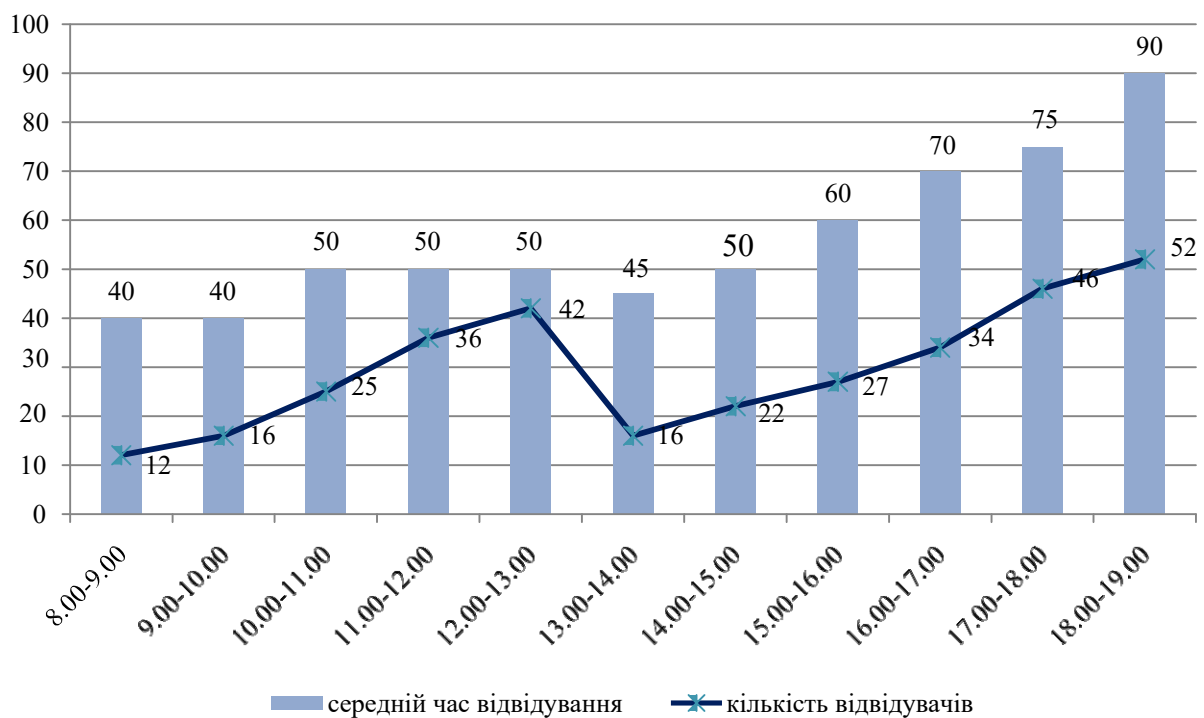


Рис. 2.1. Динаміка кількості відвідувачів ТОВ “Україна” ресторан

Стиль обслуговування, використовуваний у ресторанному закладі – обслуговування по-європейськи. Завдяки практичності, низьким видаткам і зручності, даний стиль обслуговування став одним з найпоширеніших у світі. Цей вид обслуговування не вимагає спеціального навчання персоналу. Замовлену їжу розкладають по порціях на тарілки на кухні. Таким чином,

клієнти одержують вже готову страву, потрібно тільки люб'язно його подати. У межах ТОВ “Україна” ресторан використовується індивідуальна форма організації праці офіціантів. За кожним офіціантом закріплюється певна кількість столів або місць, кількість яких залежить від часу доби та дня тижня (завантаження ресторану у різні дні відрізняється і, відповідно, потрібна різна кількість офіціантів). Усі елементи обслуговування здійснюються конкретним офіціантом через особистий контакт з відвідувачем.

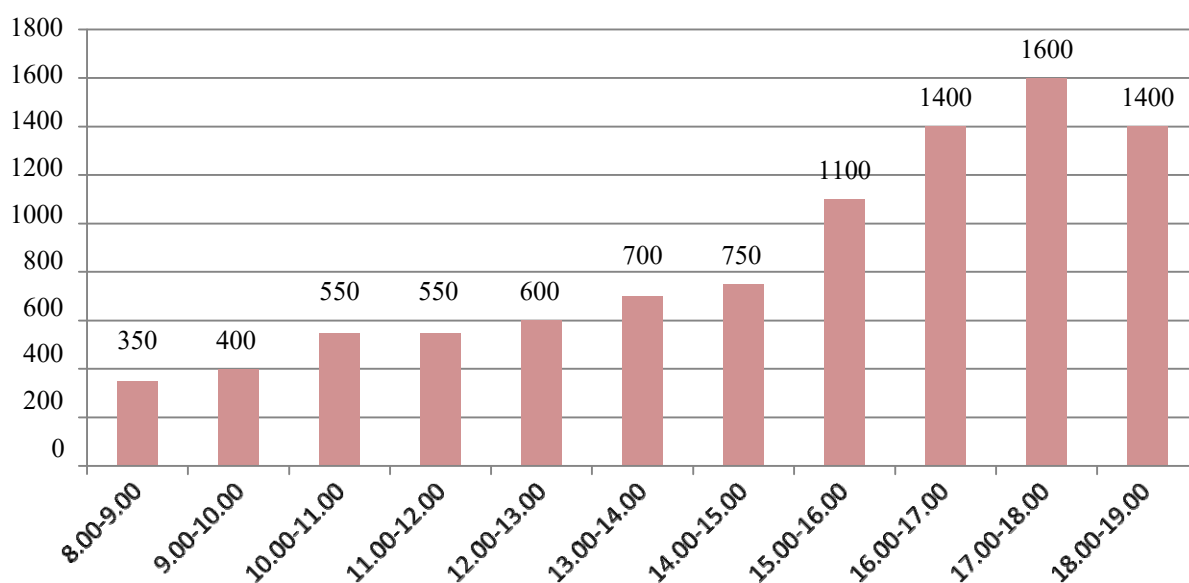


Рис. 2.2. Динаміка середнього чека у ТОВ “Україна” ресторан у 2022 р., грн.

Основою інноваційного менеджменту є створення та управління інноваційним потенціалом підприємства харчування. Від наявності інноваційних орієнтирів у сучасних малих підприємствах (якими в основному і є підприємства галузі харчування) залежить їхня ефективність і комерційний успіх. На сьогоднішній день немає методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємств ресторанного господарства, тому що їхня діяльність носить специфічний характер, послуги підприємства ресторанного бізнесу залежать від попиту, носять індивідуальний характер надання та споживання залежать від кваліфікації персоналу тощо. Не всі підприємства громадського харчування України мають достатній інноваційний потенціал для власного розвитку, є підприємства ресторанної

сфери ледве “зводять кінці з кінцями” і думати про інноваційний розвиток підприємства їм нема чого – вони живуть сьогоднішнім днем, тоді як успішним підприємствам, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку громадського харчування, саме й необхідне втілення інноваційних процесів.

Нами проведено емпіричне дослідження рівня розвитку міжособистісних комунікацій у ТОВ “Україна” ресторан по наступних блоках:

- ступінь безпеки й екологічності обслуговування;
- естетика інтер'єру, забезпечення комфортних умов обслуговування;
- наявність достатньої кількості посуду та приладів;
- знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування;
- дотримання етичних норм обслуговування;
- знання правил черговості обслуговування клієнтів;
- знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі;
- знання правил сервірування столу;
- взаємини з клієнтами;
- відповідність зовнішнього вигляду, гігієна, охайність працівників ресторану;
- швидкість обслуговування клієнтів;
- наявність асортиментів страв і напоїв.

На підставі проведеного опитування представимо його результати.

У вибірку увійшли 150 клієнтів ТОВ “Україна” ресторан. В опитуванні взяли участь 83% чоловіків і 17% жінок. Таким чином, 45,5% опитаних відвідують ресторан раз у тиждень і частіше, 27,3% – кілька разів у рік, 18,2% – один раз на місяць і 9,1% – кілька разів у місяць.

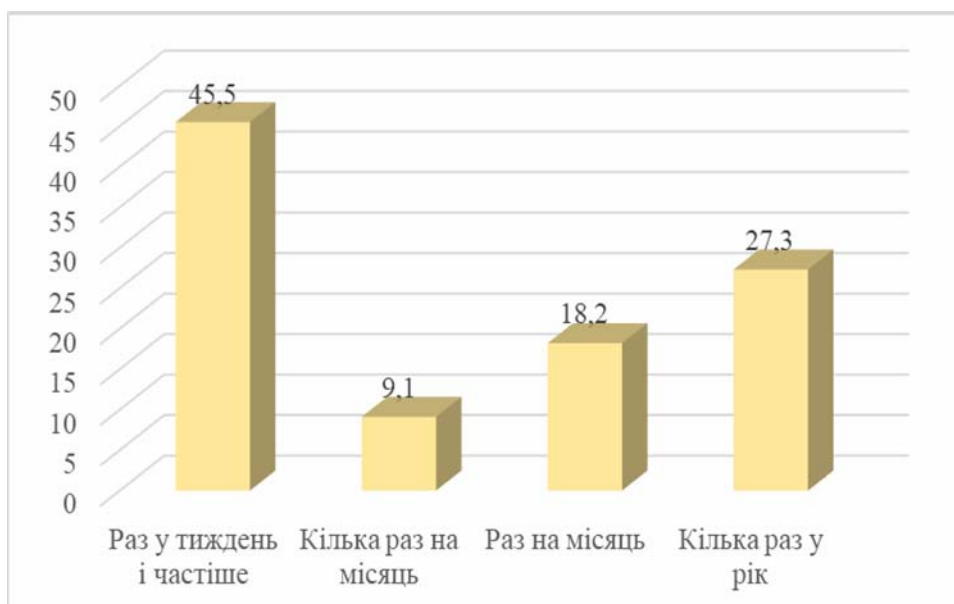


Рис. 2.3. Розподіл відповідей про частоту відвідування ресторану, %

На наступному етапі респондентам було запропоновано відповісти на запитання з розробленої методики оцінювання культури обслуговування у ресторанному закладі. Кожний блок необхідно було оцінити по 5-бальній шкалі. Оцінювання фактору ступені безпеки й екологічності обслуговування у ресторані представлено на рис. 2.4.

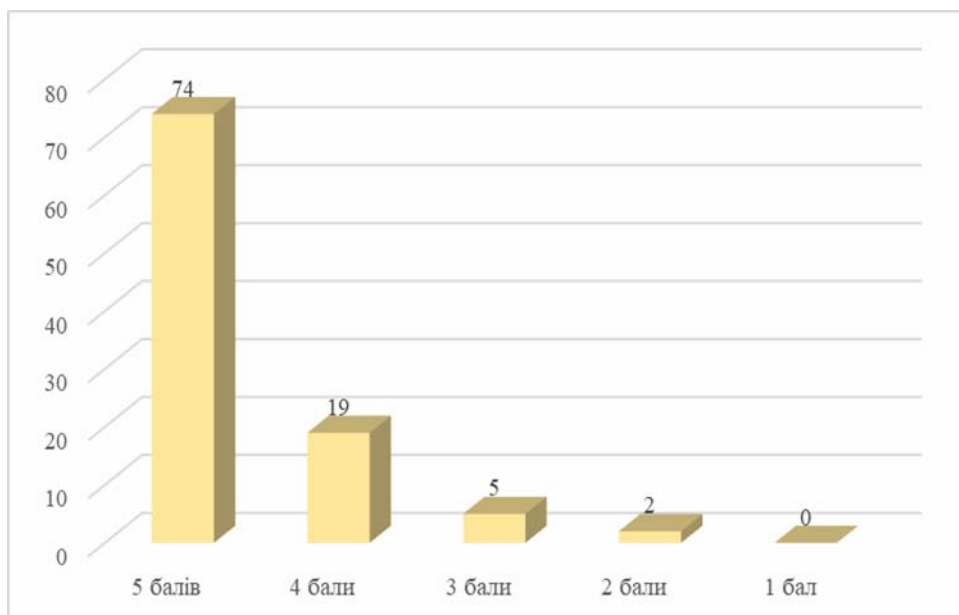


Рис. 2.4. Оцінювання фактору ступені безпеки й екологічності обслуговування у ресторані, %

Дані рис. 2.4 показують, що 74% респондентів оцінили фактор ступеня безпеки й екологічності обслуговування у ресторанному закладі на 5 балів, 19% оцінили на 4 бали, 5% – на 3 бали, 2% – на 2 бали.

Оцінювання фактору естетики інтер'єру, забезпечення комфортних умов обслуговування у ресторанному підприємстві представлено на рис. 2.5.

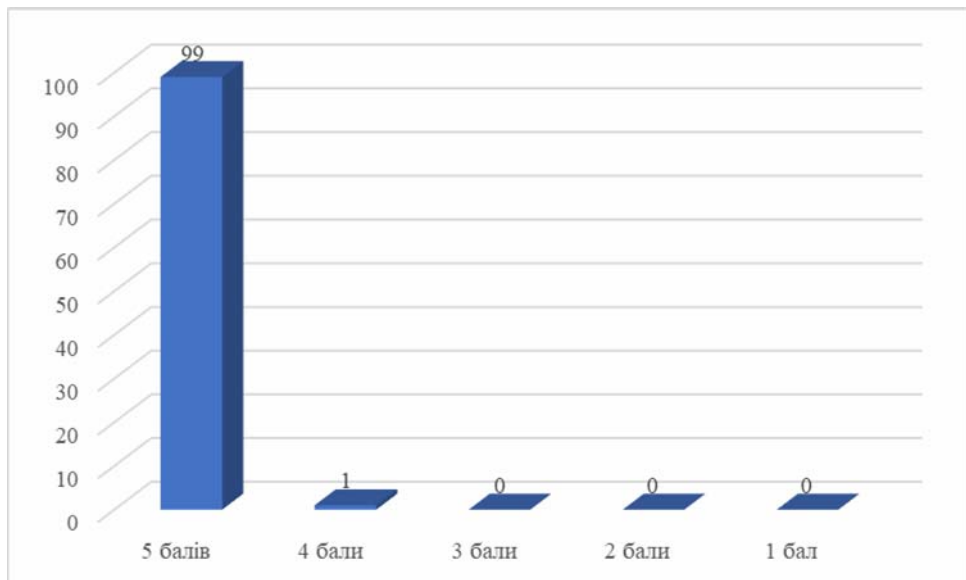


Рис. 2.5. Оцінювання фактору естетики інтер'єру, забезпечення комфортних умов обслуговування у ресторані, %

Дані рис. 2.5 показують, що 99% респондентів оцінили на 5 балів фактор естетики інтер'єру, забезпечення комфортних умов обслуговування у ресторані, додатково пояснили своє задоволення зовнішньою та внутрішньою атмосферою ресторану, оформленням залу, світловою музикою й освітленням. 1% респондентів висловило невдоволення занадто темним освітленням у туалетній кімнаті ресторанного закладу.

Оцінювання фактору наявності достатньої кількості посуду та приладів у ресторані представлено на рис. 2.6.

Дані рис. 2.6 показують, що 70% респондентів на 5 балів оцінили фактор наявності достатньої кількості посуду та приладів у ресторані, 10% оцінили на 4 бали, 15% – на 3 бали й 5% – на 2 бали.

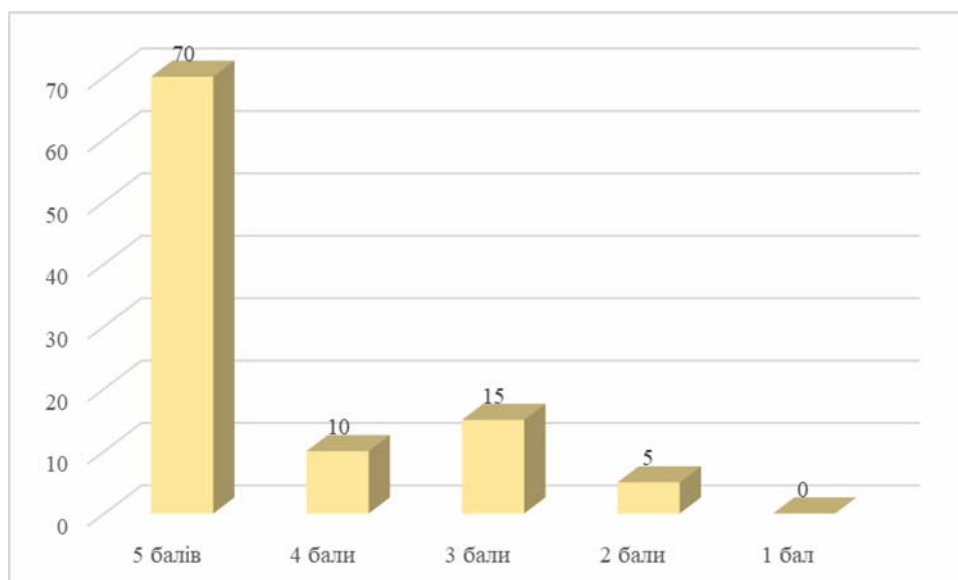


Рис. 2.6. Оцінювання фактору наявності достатньої кількості посуду та приладів у ресторані, %

Клієнти ресторанного підприємства, що оцінили даний фактор нижче 5 балів, пояснили свій вибір тим, що при приході великою компанією у ресторан, не завжди їм вистачало посуду у зв'язку з високим завантаженням ресторану.

Оцінювання фактору знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування в ресторані представлено на рис. 2.7.

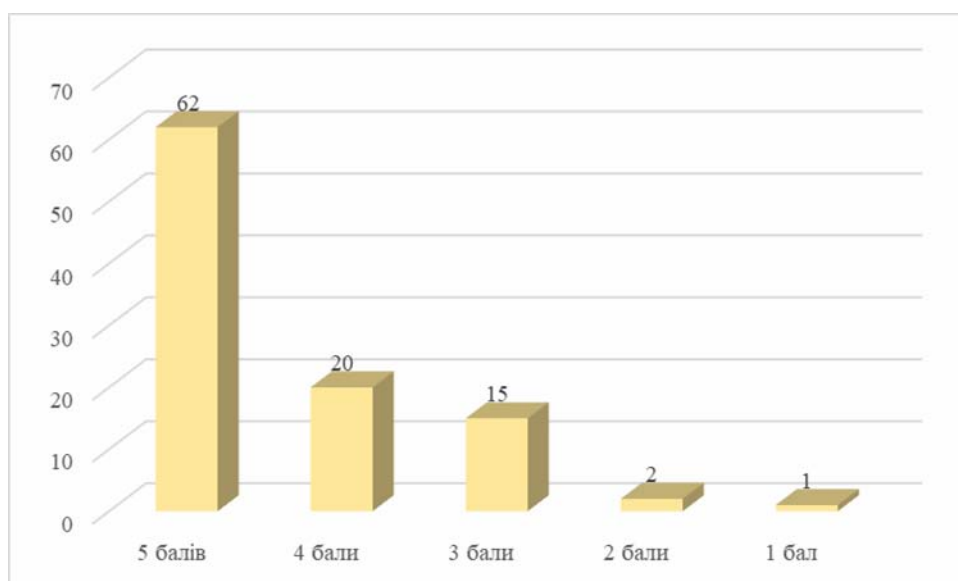


Рис. 2.7. Оцінювання фактору знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування у ресторанному закладі, %

Дані рис. 2.7 показують, що 62% респондентів оцінили фактор “знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування” у ресторані на 5 балів, 20% оцінили на 4 бали, 15% – на 3 бали, 2% оцінили на 2 бали й 1% – на 1 бал. Цей фактор оцінений низько у зв’язку з наступними причинами. Багато респондентів, приходячи в ресторан, просять поради їм, вибрати яке-небудь м’ясо. Також постійні клієнти, приходячи у ресторан, замовляють завжди ті ж самі страви. Офіціанти, за їхніми словами, постійно змінюються, записують замовлення, на кухні вони занадто довго готуються.

Оцінювання фактору дотримання етичних норм обслуговування в ресторані представлено на рис. 2.8.

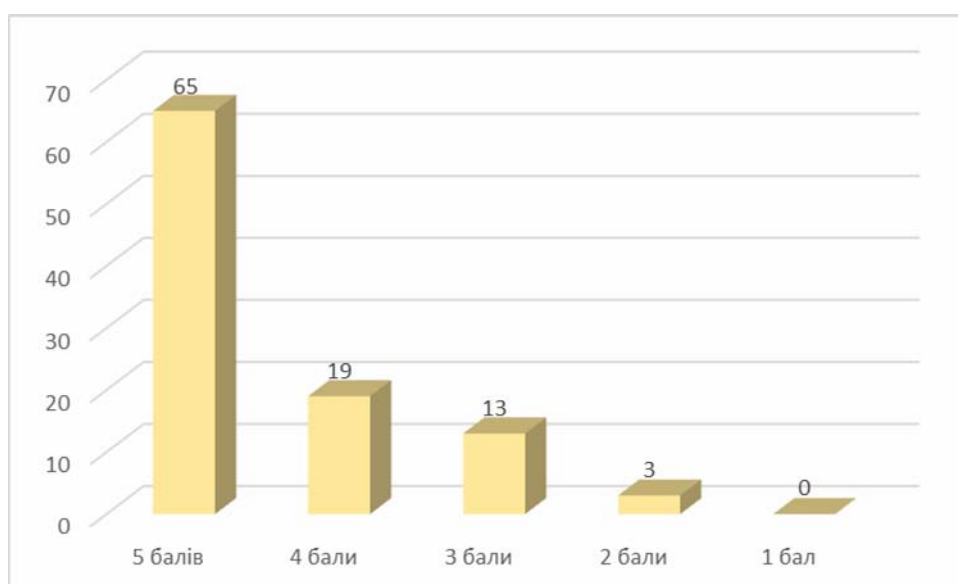


Рис. 2.8. Оцінювання фактору дотримання етичних норм обслуговування у ресторані, %

Дані рис. 2.8 показують, що 65% респондентів оцінили фактор дотримання етичних норм обслуговування в ресторані на 5 балів, 19% оцінили на 4 бали, 13% – на 3 бали, 3% оцінили на 2 бали.

Ті ж клієнти, що відповіли у попередньому блоці по фактору знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування, у даному блоці відповіли аналогічно.

Оцінювання фактору знання правил черговості обслуговування клієнтів у ресторані представлено на рис. 2.9.

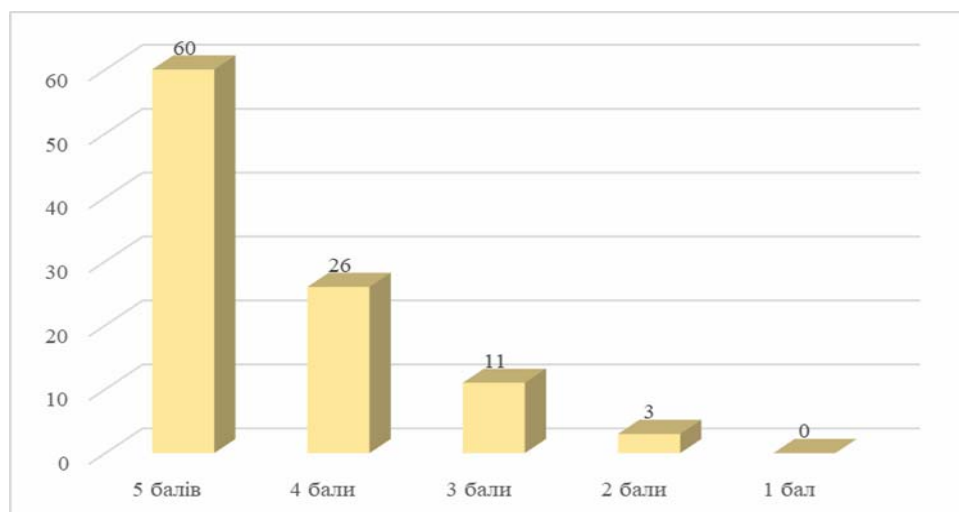


Рис. 2.9. Оцінювання фактору знання правил черговості обслуговування клієнтів у закладі харчування, %

Дані рис. 2.9 показують, що 60% респондентів оцінили фактор знання правил черговості обслуговування клієнтів у ресторані на 5 балів, 26% оцінили на 4 бали, 11% – на 3 бали, 3% оцінили на 2 бали. 40% респондентів відзначили, що іноді їм доводиться чекати своєї черги, а іноді при великій кількості відвідувачів, офіціанти забувають про них.

Оцінювання фактору знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі представлено на рис. 2.10.

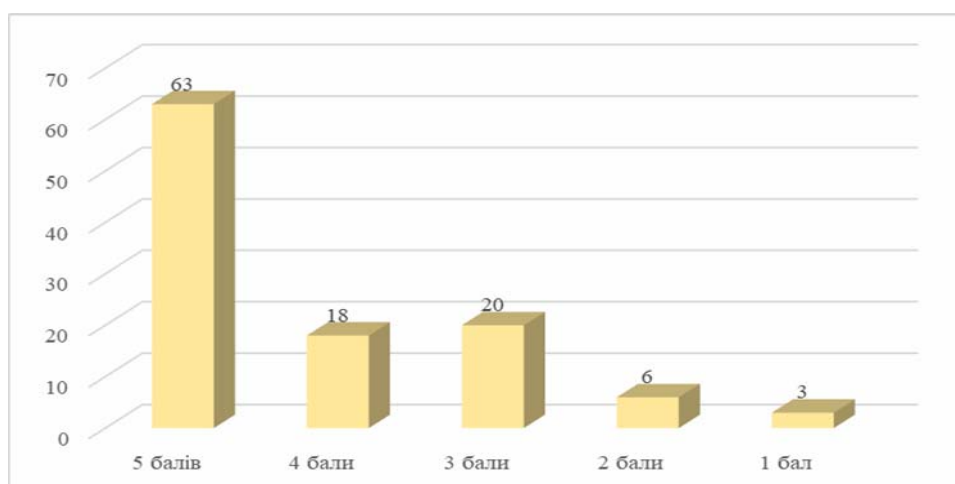


Рис. 2.10. Оцінювання фактору знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі у ТОВ “Україна” ресторан, %

Дані рис. 2.10 показують, що 63% респондентів оцінили фактор знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі у ресторані на 5 балів, 18% оцінили на 4 бали, 20% – на 3 бали, 6% оцінили на 2 бали й 3% оцінили на 1 бал. Респонденти не задоволені якістю подачі страв, а постійні клієнти відзначають постійну плинність серед офіціантів і довгу їхню навченість.

Оцінювання фактору знання правил сервірування столу представлена на рис. 2.11.

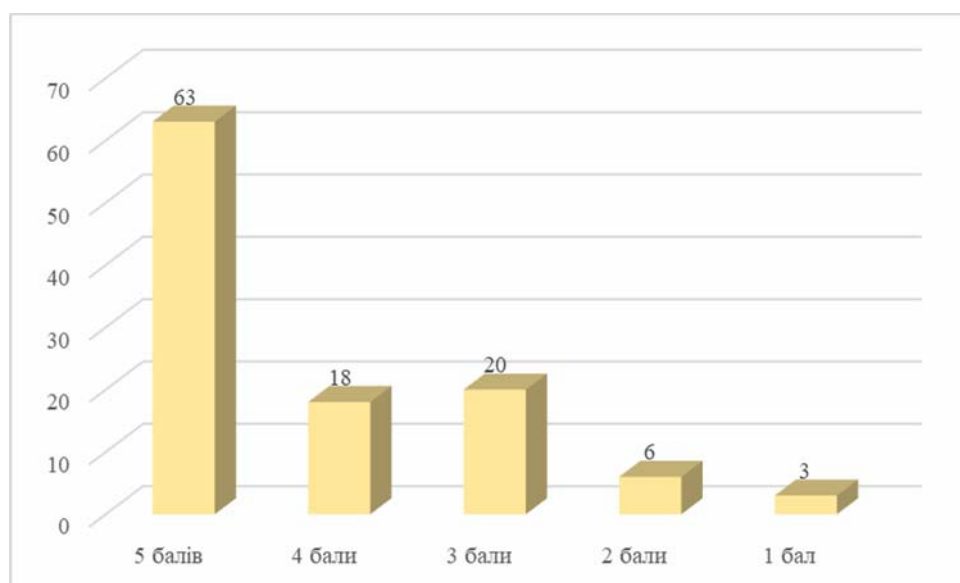


Рис. 2.11. Оцінювання фактору знання правил сервірування столу у ресторанному підприємстві, %

Дані рис. 2.11 показують, що вийшли аналогічні результати, що й в оцінюванні знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі. Оцінювання фактору взаємин з клієнтами на рис. 2.12.

Дані рис. 2.12 показують, що вийшло аналогічне оцінювання з оцінюванням блоків знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування у ресторані та дотримання етичних норм обслуговування.

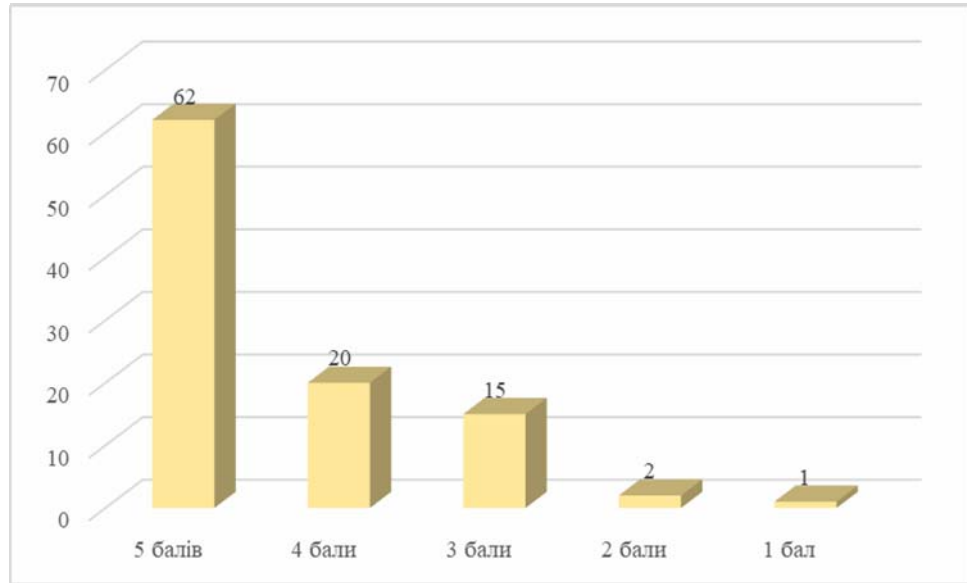


Рис. 2.12. Оцінювання фактору взаємин із клієнтами у закладі, %

Оцінювання фактору відповідності зовнішнього вигляду, гігієни, охайності працівників ресторану представлено на рис. 2.13.

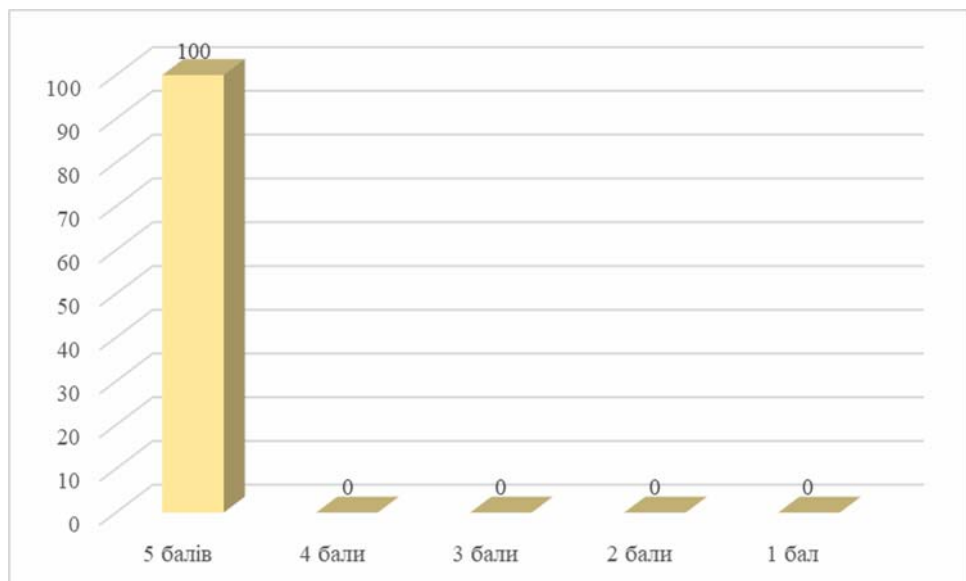


Рис. 2.13. Оцінювання фактору відповідності зовнішнього вигляду, гігієни, охайності працівників ресторану, %

Дані рис. 2.13 показують, що всі оцінювання вийшли позитивними.

Оцінювання фактору швидкості обслуговування клієнтів представлено на рис. 2.14.

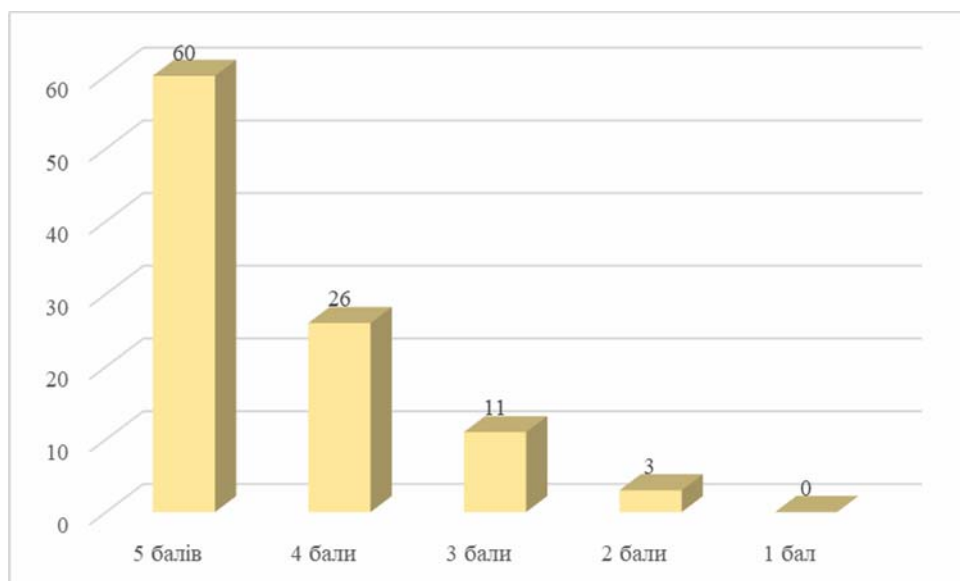


Рис. 2.14. Оцінювання фактору швидкості обслуговування клієнтів у ресторані, %

Дані рис. 2.14 показують, що 60% респондентів оцінили фактор швидкості обслуговування клієнтів у ресторані на 5 балів, 26% оцінили на 4 бали, 11% – на 3 бали, 3% оцінили на 2 бали. 40% респондентів відзначили, що іноді їм доводиться чекати своєї черги в годинник пік, а іноді при великій кількості відвідувачів, офіціанти забувають про них.

Оцінювання фактору наявності асортиментів страв і напоїв представлено на рис. 2.15.

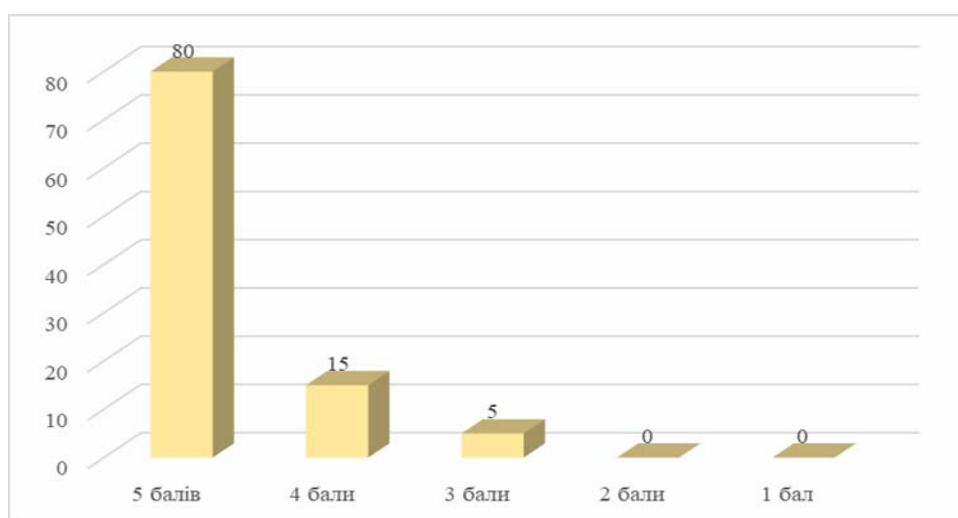


Рис. 2.15. Оцінювання фактору наявності асортиментів страв і напоїв, %

Дані рис. 2.15 показують, що 80% респондентів оцінили фактор наявності асортиментів страв і напоїв у ресторані на 5 балів, 20% клієнтів побажали, щоб в асортименти пива ввели нові види.

На наступному етапі необхідно визначити інтегральне оцінювання рівня міжособистісних комунікацій у ресторані. Якщо по певному фактору більш 90% респондентів поставили оцінювання 5 балів, даному фактору привласнюється бал 5. При оцінюванні від 70 до 89% респондентів – привласнюється бал 4, при оцінюванні від 50 до 69 % привласнюється бал 3, при оцінюванні нижче 50% привласнюється бал 2.

У табл. 2.2 представлено інтегральне оцінювання рівня міжособистісних комунікацій у ресторані.

Таблиця 2.2

Інтегральне оцінювання рівня міжособистісних комунікацій у ресторанному закладі

Фактор	Оцінювання
Ступінь безпеки й екологічності обслуговування	4
Естетика інтер'єру, забезпечення комфортних умов обслуговування	5
Наявність достатньої кількості посуду та приладів	4
Знання психологічних особливостей клієнтів у процесі обслуговування	3
Дотримання етичних норм обслуговування	3
Знання правил черговості обслуговування клієнтів	3
Знання правил пропозиції різних страв і напоїв, а також прийомів їх подачі	3
Знання правил сервірування столу	3
Взаємини із клієнтами	3
Відповідність зовнішнього вигляду, гігієна, охайність працівників ресторану	5
Швидкість обслуговування клієнтів	3
Наявність асортиментів страв і напоїв	4
Разом	43

Таким чином, інтегральне оцінювання рівня міжособистісних комунікацій у ресторані склало 43 бали серед 60 можливих. Даний показник є дуже низьким і потребує підвищення за допомогою сучасних методів менеджменту. Основні проблеми міжособистісних комунікацій у ресторані пов'язані з високою плинністю серед обслуговуючого персоналу, його

недостатньою кваліфікацією у сфері сервірування столу, подачі страв і взаєминами з клієнтами. Крім того, необхідно розширити асортименти страв.

2.2. Аналізування системи управління трудовими та фінансовими процесами як елемента інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан

Фактори, що визначають специфіку діяльності по управлінні персоналом на підприємствах сфери ресторанного бізнесу, можна розділити на дві групи:

- фактори внутрішнього середовища підприємства;
- фактори зовнішнього середовища підприємства.

До специфічних особливостей внутрішнього середовища підприємств сфери ресторанного бізнесу ставляться наступні характеристики:

- виділення в трудовому процесі двох функціональних сфер діяльності – виготовлення ресторанної продукції, реалізація ресторанної послуги, при цьому сервіс проявляється як торговельна функція;
- активний, стресовий характер праці значної частини персоналу, виробничий процес потребуючий більших витрат енергії працівників;
 - колективний процес трудової діяльності, тобто в реалізації процесу надання конкретної послуги особисту участь ухвалюють трохи працівників;
 - значні відхилення від норми робочого часу; при скороченні робочого тижня (3-4 робочих днів у тиждень) – збільшення тривалості робочого дня (на багатьох підприємствах робота в нічний час).

До особливостей підприємств сфери ресторанного бізнесу, певним умовами зовнішнього середовища підприємств, відносяться:

- яскраво виражені тимчасові коливання в інтенсивності роботи (сезонний характер організації праці, нерівномірний розподіл попиту на послуги ресторану протягом дня);

- високий нормативний рівень плинності кадрів по ряду професій, що ставляться до основного виробничого персоналу;

- низький статус на ринку праці ряду професій, які включені у структуру основного виробничого персоналу ресторанів (сервісний персонал – офіціанти, сервірувальники);

- різниця професійних вимог по ряду посад (офіціант, хостес тощо), обумовлена різноманіттям форм організації підприємств сфери ресторанного бізнесу.

У табл. 2.3. представлена характеристика особливостей діяльності по управлінню персоналом на досліджуваному підприємстві сфери ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.3

Особливості організації діяльності по управлінні персоналом у ТОВ “Україна” ресторан

Напрямки роботи 1	Характерні риси 2
I. Організація управління людськими ресурсами у процесі формування внутрішньої системи підприємства (процеси внутрішньої інтеграції)	
1. Формування корпоративної культури	Формування корпоративної культури підприємства сфери ресторанного бізнесу засноване на інтегрованому розвитку субкультур сервісного й виробничого підрозділів. Велике значення має використання методів (принципів) командного менеджменту (проекування ролей у групах)
2. Організаційні форми використання персоналу	Для ресторанного бізнесу типове використання нестандартних режимів робочого часу. При скороченні робочого тижня (3-4 робочих дні у тиждень) – збільшення тривалості робочого дня (на багатьох підприємствах робота у нічний час). Значні відхилення від норми робочого часу. Необхідність використання гнучких форм зайнятості працівників для збереження цілісності технологічного процесу виготовлення (розроблення гнучких графіків робочого часу, використання позичених-зайнятих-тимчасово-зайнятих

продовження табл. 2.3

1	2
3. Методологія управління	Використання різних методів управління для організації діяльності працівників виробничого й сервісного підрозділів. При організації діяльності працівників виробничого підрозділу акцент зміщується на застосування організаційно-стабілізуючих методів – розроблення інструкцій, методик, керівництв (спрямоване на підвищення якості виготовленої продукції, засноване на стандартах якості) При організації діяльності працівників сервісного підрозділу – соціальні методи - посилення впливу норм поведінки, створення соціально-психологічного клімату, делегування прав прийняття рішень (спрямоване на посилення можливості задоволення запитів споживачів у процесі обслуговування, підвищення якості обслуговування) Необхідність організації постійного контролю над співвідношенням трудових ресурсів (необхідних для забезпечення функціонування сервісного й виробничого підрозділів) при виконанні стратегічних цілей підприємства.
4. Стимулювання та мотивація персоналу	При виборі політики стимулювання керівництво підприємства повинне враховувати стресовий характер праці й високий показник конфліктності, що проявляється на міжособистісному рівні. Посилення необхідності організації, як високого рівня соціального забезпечення, так і матеріального стимулювання, а також управління конфліктами й підтримки морального клімату. Необхідність використання методів стимулювання колективної діяльності. На практиці важливу проблему представляє організація розподілу додаткового доходу працівників сервісного підрозділу у вигляді “чайових”.
II. Механізми зовнішньої адаптація до ринкових умов (процеси зовнішньої адаптації)	
1. Стратегічне планування	Можливі строки перспективного планування в сфері ресторанного бізнесу значно звужуються (на це впливає швидкий розвиток ресторанного бізнесу, більша динаміка попиту та пропозиції, постійна поява нових форм і технологій обслуговування клієнтів).
2. Залучення працівників	Планування кількісної потреби – на велику кількість уже заміщених робочих місць (без планування значної зміни чисельності персоналу). Зовнішні джерела набору мають велике значення (не тільки у випадку розширення підприємства, як в інших сферах), що пов’язане з високою нормативною плінністю основного виробничого персоналу на підприємствах сфери ресторанного бізнесу. Постійна потреба в доборі додаткових кадрових ресурсів і пошуку можливого шляху залучення персоналу. Джерела залучення нових кадрів для одного підприємства сфери ресторанного бізнесу на практиці можуть значно відрізнятися від джерел залучення - іншого, тому що структура персоналу підприємства ресторанного бізнесу у великому ступені залежить від його особливостей. Необхідність пошуку додаткові джерел залучення персоналу, спрямованих на усунення недокомплекту чисельності працівників у періоди сезонного підвищення попиту на ресторанні послуги.

продовження табл. 2.3

3. Розвиток трудових ресурсів	Необхідність адаптації трудового потенціалу підприємства до змін у смаках споживачів, в умовах недоліку кваліфікованого персоналу на ринку праці обумовлює організацію постійного розвитку персоналу усередині підприємства (основні методи – організація тренінгів, стимулювання інноваційної діяльності працівників, формування системи наставництва)
-------------------------------	---

Таким чином, на формування ефективної системи управління персоналом підприємств сфери ресторанного бізнесу впливає ряд факторів внутрішнього й зовнішнього оточення, що визначають її особливість. Разом з тим, по мірі розвитку ресторанного бізнесу в Україні, здобуває все більшу актуальність закордонний досвід управління персоналом для вітчизняних умов.

При роботі з клієнтами ресторан використовує індивідуальний підхід, можливість виконання нестандартних замовлень, а також комплекс сервісних послуг, спрямованих на становлення, розширення й зміцнення співробітництва.

Таким чином, цінова стратегія ресторану забезпечує йому безперечне лідерство на ринку. Стимулювання збуту ресторану включає приймання та набори заходів щодо роботи зі споживачами по стимулюванню їх зацікавленості у збуті:

1. Безкоштовні зразки товарів (це дозволяє споживачеві оцінити товар, а виробникам залучити нових покупців);
2. Демонстрація товару (долає несприйнятливості до нового, незвичного товару);
3. Поширення листівок про знижки (максимізує увагу споживача до товару);
4. Розсилання акційних пропозицій на поштові скриньки споживачів (дає можливість застати споживачів у звичній для використання продукту, зручній йому, обстановці);
5. Публікації в газетах і журналах, відносно акційних пропозицій

(дозволяє підприємству врахувати географічні особливості збуту й охопити максимальну кількість потенційних споживачів);

6. Гарантія повернення грошей за товар (підвищує престижність компанії-виробника й ступінь довіри, лояльність споживачів);

7. Підкріплення покупки невеликим подарунком (значно збільшує обсяги продажів);

8. Створення набору товарів зі знижкою (значно збільшує обсяги продажів);

9. Проведення конкурсів і лотерей серед споживачів (підвищує ступінь довіри до компанії й до її товару).

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

Основні показники, що характеризують стан системи управління трудовими ресурсами наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Дослідження показників праці персоналу
ТОВ “Україна” ресторан за 2021-2022 рр.**

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)
		2021	2022	
1	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	30	21	-9
2	Кількість відпрацьованих годин, людино-години	53764	41727	-12 037
3	Витрати на оплату праці, тис.грн	2 155,4	2 490,8	335,4
4	Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	492,5	567,9	-75,4

У 2022 р. кількість найманого персоналу у ресторанному закладі зменшилася на 9 працівників, що, відповідно, призвело до зменшення відпрацьованого часу на 12 037 людино-годин на рік. Витрати на оплату праці також зменшилися на 335,4 тис.грн, що свідчить про те, що у звітному 2022 році не було зростання заробітної плати, а зменшення чисельності працівників автоматично призвело до зменшення фонду заробітної плати.

3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА ПРОПОЗИЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

3.1. Пропозиції щодо відкриття кулінарної студії у діяльності ресторанного закладу

Популярність навчання кулінарному мистецтву зростає з кожним днем завдяки можливості навчитися смачно готувати та красиво оформляти звичні страви. Якщо навчатися мистецтву кулінарії у досвідченого кухаря, то можна довідатися не тільки безліч відмінних рецептів страв, але і як правильно (до дрібних деталей) їх готувати. Знання, які будуть отримані від досвідченого кухаря, допомагатимуть створювати страви з неповторним, витонченим смаком. Отже, відкриття власних кулінарних курсів при співпраці з висококласними фахівцями цієї справи принесе чималий прибуток. Вивчаючи ринок кулінарних студій і шкіл у м. Тернопіль виявлено, що більшість конкурентів працює у форматі “демонстраційний клас”: кухар готує та пояснює свої дії, учасники слухають, записують, зрідка трохи можуть допомогти шефу із чорною роботою.

На фоні кризи дещо просів ринок корпоративів, однак на ринку дитячих і сімейних свят зберігається стабільність, і навіть зафіксований невеликий приріст. У зв'язку з цим слід зробити дитячий і сімейний напрямок пріоритетним у розвитку експериментування з новими форматами, розширенням вікової лінійки як для малят, так для підлітків. Усе це у сукупності робить бізнес по просуванні кулінарного мистецтва цікавим для досвідчених підприємців або заслужених професіоналів у цій сфері.

З урахуванням проведеного дослідження даної галузі у Тернополі, пропонуємо відкрити кулінарну студію “Кулінарний шедевр”. Відповідно до національного класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД),

кулінарній студії “Кулінарний шедевр” буде привласнений код “Навчання додаткове для дітей і дорослих”. Пропонована кулінарна студія пропонуватиме майстер-класи по другій категорії страв і супів різних кухонь світу, а саме: української, французької, італійської, грузинської, японської тощо) і по десертах. Також планується проводити виїзні майстер-класи на територію замовника та здійснювати навчання кухарів. Послуги кулінарної студії “Кулінарний шедевр” наступні: корпоративні заходи, дні народження, інші свята; кулінарні курси; майстер-класи; виїзд шеф-кухаря на заходи; молекулярна кухня.

У кулінарній студії “Кулінарний шедевр” заняття планується проводити кілька разів у тиждень, набирати групи від 5 до 10 людей, тому що кожній людині викладач повинен приділяти належну увагу. Такий метод підходу значно підвищить засвоюваність матеріалу. Це залучатиме нових учнів. До відвідування кулінарних курсів можна заохочувати не тільки дорослу аудиторію, але також і дітей, організувавши їм спеціальні окремі заняття. Для забезпечення рентабельності проєкту можна просувати й інші напрямки бізнесу, використовуючи персонал і приміщення. Кейтеринг із застосуванням сучасних інформаційних технологій стане непоганою ідеєю та цілком прибутковим додатковим заробітком, який можна застосувати для поліпшення або підтримання основної справи. Ще однією послугою кулінарної студії “Кулінарний шедевр” буде організація майстер-класів. Мається на увазі виїзд досвідченого шеф-кухаря до клієнта додому, святкові заходи, де й відбуватиметься процес навчання.

Як правило, заняття у кулінарних студіях проводяться кілька разів у тиждень по декілька годин. Групи краще комплектувати невеликі, щоб кожному була можливість приділити увагу. Вартість занять залежить від компетентності, кваліфікації, досвіду та популярності шеф-вчителя. Разові програми розраховані на кілька годин, повні – від трьох до п’яти днів. Навчальні групи набиратимуться по 5-10 людей, це обумовлене тим, що

вдасться досягти максимальної ефективності освітнього процесу. Можливі й індивідуальні заняття з виїздом шефа додому, ціна такого уроку у декілька разів перевершить звичайний. При планованому відкритті кулінарної студії “Кулінарний шедевр” із січня 2024 р. для дизайнерського оброблення приміщення й установки устаткування необхідно 4 місяці. На ремонтні роботи потрібно буде витратити 70 600 грн. у відповідності із продуманим дизайном. У ресторанах і кафе використовується спеціальне устаткування, що допомагає не тільки збільшати швидкість усіх технологічних процесів, але й підвищити смакові якості вироблених страв.

Устаткування для кулінарних студій поділяється на кілька груп залежно від сфери застосування.

1. Холодильне устаткування. Як правило, воно є у будь якій кулінарній студії. Відсутність холодильників є порушенням санітарних норм і спричиняє адміністративну відповідальність. Основні вимоги, які пред’являються до холодильних установок – підтримка постійного температурного режиму та повна герметичність. У кулінарній студії, звичайно, розміщують спеціальні промислові холодильники, обладнані могутнішими компресорами, які здатні довго зберігати температуру у випадку тимчасового відключення електроенергії. Тому у пропонованій кулінарній студії можуть знадобитися:

- шафи холодильні та морозильні. Вартість однієї холодильної камери залежить від обсягу, наприклад, холодильник обсягом 2,9 м куб. обійдеться у суму приблизно від 45 000 грн., а з обсягом 11,75 м куб. – приблизно від 78 000 грн.;

- морозильні вітрини та скрині, використовувані для зберігання заморожених напівфабрикатів. Середня ціна на скриню зі скляною кришкою – від 25 000 до 39 000 грн., із пластиковою кришкою – від 16 000 до 31 000 грн.;

- льодогенератори. Ці апарати призначені для проведення кубикового або гранульованого льоду. Вартість льодогенератора напряму залежить від

його призначення та продуктивності. Так, генератор для кубикового льоду з середньою продуктивністю 20 кг за добу обійдеться приблизно у 48 000 грн. Середня ціна генератора гранульованого льоду тієї ж продуктивності – близько 56 000 грн.;

- шафи шокового заморожування. Необхідні при більших обсягах реалізованої продукції. Ціна шафи залежить від продуктивності. Наприклад, невелика шафа з продуктивністю 5 кг за 240 хвилин вартує близько 155 000 грн.;

- охолоджувані столи. Використовуються у кулінарній студії, де складно розмістити одночасно обробні столи та холодильне устаткування. Ціна такого стола коливається у діапазоні приблизно від 40 000 до 60 000 грн. залежно від його площі та моделі.

Кількість одиниць холодильного обладнання залежить від розміру кулінарної студії. У невеликій кулінарній студії, наприклад, досить однієї холодильної шафи для зберігання продуктів, а у великій кулінарній студії можуть знадобитися морозильні скрині та шафи шокових заморожувань.

2. Теплове устаткування. Використовується у всіх кулінарних студіях, де проводиться готування гарячих страв, включаючи випічку:

- жарильні поверхні та жарильні шафи. Ціна жарильної шафи залежить від кількості секцій і листів, варіюється приблизно від 25 000 до 100 000 грн.;

- електро- або газові плити. Професійні плити можуть бути як електричними, так і газовими, при цьому останній варіант економічно більш вигідний. Ціни на плити залежать від безлічі факторів, починаючи від виробника та закінчуючи потужністю та кількістю поверхонь, що нагріваються. Усі професійні плити повинні мати захисне покриття поверхонь, що нагріваються. Плити без такого покриття не допускаються до експлуатації;

- харчові казани. Використовуються на більших підприємствах громадського харчування для готування перших страв або гарячих напоїв.

Ціни на казани залежать від обсягу та технічних можливостей. Наприклад, стаціонарний казан без міксера на 250 літрів коштує близько 140 000 грн., а такий, що перекидається з міксером аналогічного обсягу – вже близько 465 000 грн.;

- тепловий стіл. Для підтримання потрібної температури використовуються теплові столи. Ціна на них починається приблизно від 50 000 грн.;

- пароконвектомат – універсальний агрегат, який дозволяє одночасно виконувати кілька операцій: від бланшування до смаження або запікання. При цьому запахи різних страв не змішуються, оскільки пароконвектомат складається з декількох секцій. Ціна на нього залежить від місткості та потужності. Недорога модель потужністю 3,2 кВт і місткістю п'ять рівнів вартує приблизно 40 000 грн.

3. Технологічне устаткування. Цей вид містить у собі всі технологічні пристосування, що спрощують і прискорювальні процес готування їжі: блендери, м'ясорубки, міксери, овочерізки, м'ясорихлители, хліборізки, сиротерки й багато чого іншого.

Усе аналогічне устаткування для кулінарної студії повинно обов'язково відповідати високим гігієнічним стандартам й виготовлятися з високоякісних матеріалів. Також воно повинно легко митися та чиститися, особливо це стосується приладів для оброблення риби та м'яса. У більших закладах, звичайно, є кілька приладів кожного виду, а для маленьких кулінарних студій досить одного-двох.

Ціни на технологічне устаткування залежать від його виду, наприклад, на електром'ясорубку продуктивністю 200 кг за годину ціна складе близько 37 000 грн., а на хліборізки – приблизно від 55 000 до 400 000 грн.

4. Хлібопекарське та кондитерське устаткування. Звичайно, таке професійне устаткування встановлюється у кулінарній студії та залежить від

основної спрямованості закладу, але в кожному окремому випадку будуть потрібні основні агрегати:

- тістомісильник. Для виготовлення тіста у більших обсягах обов'язково потрібен тістомісильний агрегат, що володіє високою продуктивністю та який здатний замішувати різні види тіста. Найбільш універсальною є збивальна машина, що вміє не тільки створювати тісто, але й готувати креми, начинки, суміші. Найважливіші характеристики, від яких залежить ціна на тістомісильник, – швидкість обертання місильного органу та продуктивність. Невеликий агрегат із продуктивністю 20 кг за день у середньому коштує близько 50 000 грн.;

- просіювач борошна. Використовується для розпушення та просівання борошна, оскільки його тривале зберігання в мішках призводить до злежування та погіршення якості борошняних виробів. Ціна на агрегат, у залежності від характеристик, становить приблизно від 25 000 до 100 000 грн.;

- тісторозкатувальна машина. Щоб додати основі борошняних виробів ідеальну рівність, застосовують тісторозкатувальні машини. Вони бувають двох видів: настільні та підлогові. Середня ціна настільних машин – приблизно від 45 000 до 270 000 грн., підлогових – приблизно від 300 000 до 540 000 грн.

5. Посудомийне устаткування. Як правило, у кулінарній студії використовується багаторазовий посуд у великій кількості. Для його якісного миття необхідно мати посудомийні машини, оскільки при великому обсязі роботи неможливо досягти необхідного ефекту, що стерилізує, способом ручного миття. Промислові посудомийні машини здатні обробити до 700 одиниць посуду за годину. Ціна на посудомийні агрегати залежить від продуктивності. Починаючись приблизно від 56 000 гривень, вона може доходити до півтора мільйонів грн.

6. Вагове устаткування. У кулінарній студії, звичайно, використовується два види ваг: складські та порційні. Порційні ваги використовуються для визначення та контролю ваги окремої страви, а також для зважування товарів малих габаритів. Середня ціна на порційні ваги становить близько 12 000 грн. Складські ваги служать для зважування важких товарів – мішків, коробок, туш при прийманні їх від постачальників. Межа зважування устаткування може досягати 500 кг, а ціна – варіюватися приблизно від 10 000 до 40 000 грн.

7. Нейтральне устаткування. Це немеханічне встаткування, яке слугує для того, щоб зробити роботу персоналу ресторану максимально зручною. До нього відносять столи, витяжні шафи, стелажі, транспортери, візки для збирання посуду, полички, рукосушки, мийні ванни. Мінімальний набір нейтрального устаткування кулінарної студії містить у собі стіл, витяжку, стелажі та полиці. Ціни на них можуть бути різними залежно від виробника, розміру та функціональності. Наприклад, середня вартість стелажу з суцільними поличками становить приблизно 8 000 грн.

Вимоги до професійного обладнання кулінарної студії докорінно відрізняються від вимог, пропонованих до побутового кухонного устаткування. По-перше, це міцність і довговічність. Навантаження на професійну кухонну техніку є дуже високим, вона повинна бути максимально надійною та здатною протягом довгого часу працювати без зупинок. По-друге, функціональність і продуктивність. У кулінарній студії нерідко потрібне готування великої кількості різних страв. Продуктивність техніки повинна відповідати потребам кулінарної студії. По-третє, стабільність до впливу середовища. Готування їжі, звичайно, проводиться у приміщенні з підвищеною температурою та вологістю, тому неприпустиме використання матеріалів, що піддаються ржавінню або появі цвілі. Усе професійне облаштування для кухні повинно бути виконане з матеріалів, дозволених для контакту з харчовими продуктами та середовищами та затверджених

відповідно урядовою постановою Головного державного санітарного лікаря України. Крім того, воно повинно відповідати нормам технічного оснащення підприємств громадського харчування. Поряд з перерахованими вище, вимоги до устаткування можуть залежати від розміру кулінарної студії, особливостей її концепції та кухні, спеціалізації та навіть тривалості роботи.

Повний перелік устаткування з його вартістю представимо у наступній табл. 3.1.

Таким чином, витрати на придбання устаткування, його монтаж і доставку складуть 907 588 грн. Потрібно буде купити та встановити 73 одиниці.

Таблиця 3.1

**Перелік необхідного устаткування для
кулінарної студії “Кулінарний шедевр”**

Найменування	Ціна за 1 шт., грн.	Кількість, шт.	Ціна, грн.
1	2	3	4
Камера холодильна Standart-2,94 (80 мм) 1360 x 1360 x 2200	46 195	1	46 195
Скриня морозильна Standart-350	18 450	2	36 900
Плита індукційна Standart SL-CIC35	8 111	10	56 777
Шафа жарильна Standart-923	58 320	2	116 640
Шафа пекарська Standart mega 640M	156 518	1	56 518
Витяжка острівна двостороння Standart PRO	8 200	3	24 600
Електроводонагрівач проточний Standart- 10/1.6	8 682	1	8 682
Піч ConvitovD90D23SL-YR Gastrotop	6 915	2	13 830
Стіл з підігрівом острівний Standart TS 10 SN O	40 080	2	80 160
Фритюрниця Standart EF4 EF4	4 728	5	23 640
Фаршемішалка Standart MM-11	11 061	2	22 122
Терка для твердих сортів сиру Standart 8/D	18 475	2	36 950
Піч для піци Standart PEO-40 x 1380	27 555	2	55 110

продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Піч хлебопекарська електрична Standart-500	29 500	2	40 000
Млинниця Standart HKN-CSE400	8 742	4	34 968
Вафельниця Standart HKN-GES1M	5 531	4	22 124
Соковичавниця Standart	5 253	1	5 253
Кавова машина Nuova Simonelli Oscar II black	47 386	1	47 386
Ваги порційні Forcar-500	4 216	3	12 648
Столи, за якими їстимуть відвідувачі	1 673	10	8 365
Стілець Standart-133	986	30	19 720
Система безпеки (вогнегасники, пожежна сигналізація, охоронна система)	120 000	1	120 000
Разом	536 577	73	907 588

Основні засоби (капітал), беручи участь у виготовленні продукції, тривалий період поступово зношуються, переносячи свою вартість на створюваний продукт частинами, по мьри участі у виробничому процесі. Амортизація основних засобів нараховується щомісяця по нормативах відрахувань на повне відновлення основних виробничих засобів, нараховується, виходячи з їхньої балансової вартості, включаючи витрати обігу. Термін корисного застосування засобів – 5 років. Річна норма амортизації становить 20% (100% / 5 років). Отже, річна сума амортизації складе 181 517,6 грн. (907 588 грн. x 20%). Сума щомісячних амортизаційних відрахувань складе 15 126,47 грн. (181 517,6 грн. / 12 міс.).

Крім устаткування, буде потрібен спеціальний одяг для працівників і відвідувачів кулінарної студії “Кулінарний шедевр”. Одяг буде придбано у кількості 40 позицій у постачальника “HORECATODAY”. На одяг буде нанесена назва студії. Вартість 1 комплекту (кітель, штани, ковпак) при оптовому замовленні становить 1 600 грн., додавання логотипа на 1 комплект – 220 грн. Підсумкова вартість становить: 64 000 + 8 800 = 72 800 грн. Отже, на устаткування та форму знадобиться 980 388 грн.

У середньому при запуску 4 кулінарних курсів і проведенні 15 майстер-класів на місяць, проведенні 3 корпоративів нам буде потрібно провестити закупівлі на суму 35 500 грн. / міс.

Далі розрахуємо планований обсяг реалізації надаваних послуг кулінарною студією “Кулінарний шедевр” (табл. 3.2), і розрахуємо ймовірний обсяг прибутки.

Таблиця 3.2

**Планований обсяг реалізації надаваних послуг
кулінарною студією “Кулінарний шедевр”, 2024 р.**

Місяць	Найменування послуги	Обсяг, шт.	Ціна послуги, грн.	Дохід, грн.
1	2	3	4	5
Січень	Корпоратив	4	6 000	24 000
	Кулінарний курс	4	14 000	56 000
	Молекулярна кухня	5	1 600	8 000
	Молекулярна кухня	4	2 200	8 800
	Молекулярна кухня	5	1 600	8 000
Лютий	Корпоратив	8	6 000	48 000
	Кулінарний курс	6	22 000	132 000
	Молекулярна кухня	8	1 200	9 600
	Молекулярна кухня	9	2 200	19 800
	Молекулярна кухня	8	1 600	12 800
	Корпоратив	8	6 000	48 000
	Кулінарний курс	6	14 000	84 000
Березень	Кулінарний курс	8	12 000	96 000
	Молекулярна кухня	10	1 200	12 000
	Молекулярна кухня	8	2 200	17 600
	Молекулярна кухня	8	1 600	12 800
Квітень	Корпоратив	9	6 000	54 000
	Кулінарний курс	8	12 000	96 000
	Кулінарний курс	10	22 000	220 000

продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
	Молекулярна кухня	11	1 200	13 200
	Молекулярна кухня	9	2 200	19 800
	Молекулярна кухня	10	1 600	16 000
Травень	Корпоратив	9	6 000	54 000
	Кулінарний курс	8	22 000	176 000
	Кулінарний курс	3	12 000	36 000
	Молекулярна кухня	10	1 200	12 000
	Молекулярна кухня	12	2 200	26 400
	Молекулярна кухня	8	1 600	12 800
Червень	Корпоратив	5	6 000	30 000
	Кулінарний курс	6	14 000	84 000
	Кулінарний курс	8	1 000	8 000
	Молекулярна кухня	6	1 200	7 200
	Молекулярна кухня	8	1 200	9 600
	Молекулярна кухня	6	2 200	13 200
	Молекулярна кухня	8	1 600	12 800
	Молекулярна кухня	6	40 000	240 000
Липень	Корпоратив	6	6 000	36 000
	Кулінарний курс	6	12 000	72 000
	Кулінарний курс	8	1 000	8 000
	Молекулярна кухня	10	1 200	12 000
	Молекулярна кухня	9	1 200	10 800
	Молекулярна кухня	7	2 200	15 400
	Молекулярна кухня	6	1 600	9 600
	Молекулярна кухня	8	40 000	320 000
Серпень	Корпоратив	8	6 000	48 000
	Кулінарний курс	7	22 000	154 000
	Кулінарний курс	8	1 000	8 000
	Молекулярна кухня	10	1 200	12 000

продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
	Молекулярна кухня	11	1 200	13 200
	Молекулярна кухня	9	2 200	19 800
	Молекулярна кухня	10	1 600	16 000
	Молекулярна кухня	6	40 000	240 000
Вересень	Корпоратив	10	6 000	60 000
	Кулінарний курс	10	14 000	140 000
	Кулінарний курс	12	1 000	12 000
	Молекулярна кухня	15	1 200	18 000
	Молекулярна кухня	12	2 200	26 400
	Молекулярна кухня	11	1 600	17 600
	Молекулярна кухня	5	40 000	200 000
Жовтень	Корпоратив	10	6 000	60 000
	Кулінарний курс	10	12 000	120 000
	Кулінарний курс	8	22 000	176 000
	Молекулярна кухня	8	1 200	9 600
	Молекулярна кухня	7	2 200	15 400
	Молекулярна кухня	6	1 600	9 600
	Молекулярна кухня	4	40 000	160 000
Листопад	Корпоратив	7	6 000	42 000
	Кулінарний курс	9	12 000	108 000
	Кулінарний курс	8	1 000	8 000
	Молекулярна кухня	8	1 200	9 600
	Молекулярна кухня	10	2 200	22 000
	Молекулярна кухня	8	1 600	12 800
	Молекулярна кухня	6	40 000	240 000
Грудень	Корпоратив	10	6 000	60 000
	Віїзд	4	8 000	32 000
	Кулінарний курс	5	22 000	110 000
	Кулінарний курс	6	1 000	6 000

продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
	Молекулярна кухня	5	1 200	6 000
	Молекулярна кухня	6	2 200	13 200
	Молекулярна кухня	4	1 600	6 400
	Молекулярна кухня	7	40 000	280 000
Разом		629	690 000	4 578 800

Під послугою “Корпоратив” мається на увазі й проведення днів народжень, свят та інших заходів. Усього за 2024 рік планується реалізувати 629 послуг з отриманням доходу у розмірі 4 578 800 грн.

Чисельність персоналу становиме 7 осіб. Кваліфікація, комунікабельність і здібності до викладання – основні вимоги до шеф-кухарів і шеф-кондитерів. Тільки прихиливши до себе людей і наочно показавши те, що необхідно робити, можна досягнути успіху у діяльності та залучити широку публіку. До вибору викладача слід віднести дуже ретельно та уважно, від цього працівника залежить успіх бізнесу. Найбільш ідеальним варіантом є найм викладача, що вже має досвід у такій роботі. Важливою вимогою до людини на роль викладача є і товариськість, адже його завдання полягає не тільки у навчанні, але й у підтримці дружньої атмосфери на заняттях. Так само він повинен підтримувати кожного учня. Не секрет, що багато з людей відвідують такі курси не тільки для того, щоб отримати навички, але і щоб поспілкуватися з новими людьми. Крім шеф-кухаря, шеф-кондитера, кухаря та кондитера, потрібно буде працевлаштувати асистентів, відповідальних за підготовку робочих місць і збирання їх після занять. В якості асистентів будуть запрошені студенти очних і заочних форм навчання. Для повного забезпечення виробничих потреб підприємства працівниками нами був зроблений розрахунок структури та чисельності персоналу. Поряд з цим, приводиться передбачуваний рівень оплати праці та розмір фонду заробітної плати на плановий 2024 р. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок чисельності та заробітної плати персоналу
пропонованої кулінарної студії “Кулінарний шедевр”, 2024 р.**

Посада	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) з врахуванням сплачених податків	Усього за місяць, грн.
Генеральний директор	1	23 000	23 000
Шеф-кухар	1	22 000	22 000
Шеф-кондитер	1	22 000	22 000
Кухар	1	16 000	16 000
Кондитер	1	16 000	16 000
Асистент	2	14 000	28 000
Разом	7	113 000	127 000

У розрахунках необхідно прорахувати всі необхідні витрати: оплата заробітної плати викладачам, устаткування, закупівля продуктів. До відвідування кулінарних курсів можна залучати не тільки дорослу аудиторію, але так само і дітей, організувавши їм спеціальні окремі заняття.

Інвестиційні витрати на відкриття кулінарної студії “Кулінарний шедевр” становлять 1 234 288 грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Інвестиційні витрати на відкриття кулінарної
студії “Кулінарний шедевр”**

Стаття витрат	Разом, грн.
Реєстрація бізнесу, одержання дозволів	20 000
Дизайн приміщення	110 600
Устаткування та форма	980 388
Первісна закупівля продуктів	65 500
Реклама	57 800
Разом	1 234 288

Отже, для відкриття кулінарної студії “Кулінарний шедевр” буде потрібно 1 234 288 грн. Оскільки власних коштів на відкриття студії немає наявності, то необхідно отримати кредит у банку на необхідну суму. Серед

банків Тернополя, готових видати кредит для відкриття нового виду бізнесу, був обраний банк “Приватбанк”, який досить давно перебуває на ринку, а ставки по кредитах пропонує значно нижчі, ніж у конкурентів. Для втілення пропозиції створення кулінарної студії “Кулінарний шедевр” буде взятий кредит на суму 1 300 000 грн. під річну відсоткову ставку 11,8% на термін 5 років, починаючи з листопада 2023 р. під заставу власності ресторану. У табл. 3.5 представлена схема погашення кредиту. Таким чином, сума щомісячного платежу складе 28 786,57 грн.

Таблиця 3.5

Схема виплат кредитної позики для реалізації проєкту

№ платежу	Дата платежу	Сума платежу	Основний борг	Нараховані відсотки	Залишок заборгованості
1	Листопад, 2024	28 786,57	16 003,23	12 783,33	1 283 996,77
2	Листопад, 2025	28 786,57	17 997,17	10 789,4	1 079 229,84
3	Листопад, 2026	28 786,57	20 239,54	8 547,03	848 949,84
4	Листопад, 2027	28 786,57	22 761,3	6 025,27	589 977,93
5	Листопад, 2028	28 786,57	25 597,26	3 189,31	298 739,23
6	Жовтень, 2029	28 786,57	28 506,26	280,31	0,00
Разом по кредиту		1 727 194,03	1 300 000	427 194,03	

Далі розглянемо щомісячні витрати кулінарної студії “Кулінарний шедевр”. У щомісячні витрати входять як постійні, так і змінні витрати (прямі видатки), що залежать від обсягів реалізації послуг. У табл. 3.6 представлені усереднені щомісячні витрати кулінарної студії “Кулінарний шедевр”.

Отже, середні щомісячні витрати кулінарної студії “Кулінарний шедевр” складуть 264 165 грн. Щомісячні видатки змінюватимуться залежно від обсягів послуг, відповідно, буде мінятися сума на закупівлю продуктів й експлуатаційні платежі.

Таблиця 3.6

Щомісячні витрати кулінарної студії “Кулінарний шедевр”, грн.

Стаття витрат	Разом, грн.
Маркетингові платежі, платежі за вивіски, збирання приміщення та вивезення сміття	40 000
Фонд оплати праці	140 252,43
Експлуатаційні витрати	10 000
Закупівля продуктів	30 000
Амортизаційні відрахування	15 126,47
Виплати по кредиту	28 786,57
Разом	264 165

Для того, щоб забезпечити працездатність кулінарної студії у перші два місяці, будуть вкладені власні кошти у розмірі 500 000 грн. Відповідно, ми повинні їх врахувати при формуванні фінансового результату. З урахуванням представлених видатків, розглянемо у табл. 3.7 фінансовий результат за перший рік роботи.

Таблиця 3.7

Фінансовий результат діяльності кулінарної студії “Кулінарний шедевр”, 2024 р.

Показник	Дохід, грн.	Видатки, грн.	Прибуток до оподаткування, грн.	Відсоток кредитування, 6%	Чистий прибуток, грн.
Січень	104 800	244 165	- 139 365	-	- 139 365
Лютий	222 200	249 980	- 27 780	-	- 27 780
Березень	270 400	253 360	17 040	1 022	16 018
Квітень	284 000	255 600	28 400	1 704	26 696
Травень	317 200	285 480	31 720	1 903	29 817
Червень	404 800	364 320	40 480	2 429	38 051
Липень	483 800	435 420	48 380	2 903	45 477
Серпень	511 000	459 900	51 100	3 066	48 034
Вересень	474 000	426 600	47 400	2 844	44 556
Жовтень	550 600	495 540	55 060	3 304	51 756
Листопад	442 400	398 160	44 240	2 654	41 586
Грудень	513 600	462 240	51 360	3 082	48 278
Разом	4 578 800	4 330 765	248 035	24 911	223 124

У кожному місяці буде отриманий чистий прибуток. Літні місяці будуть забезпечуватися за рахунок проведення майстер-класів і корпоративів, днів народжень. Чистий прибуток за 2024 р. складе 223 124 грн.

Тепер слід скласти зведену таблицю фінансових результатів для розрахунків основних економічних показників ефективності пропозицій на 5 років (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Фінансові результати кулінарної студії
“Кулінарний шедевр” у 2024-2028 рр.,**

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Дохід, грн.	4 578 800	5 494 560	6 593 472	7 912 166	9 494 600
Видатки, грн.	4 330 765	4 763 842	5 478 418	6 300 180	7 434 213
Прибуток до оподаткування, грн.	248 035	730 719	1 115 054	1 611 986	2 060 387
Відсоток кредитування, 6%	24 911,00	43 843,11	66 903,26	96 719,16	123 623,21
Чистий прибуток, грн.	223 124	686 875	1 048 151	1 515 267	1 936 764

Далі розрахуємо основні показники економічної ефективності відкриття кулінарної студії “Кулінарний шедевр”:

- чистий дисконтирований дохід (NPV);
- індекс прибутковості (PI);
- період окупності первісних витрат (PP);
- середньозважена ставка рентабельності (ARR).

При розрахунках чистого дисконтированого доходу використовувалася ставка дисконтування у розмірі 10%. Позитивний результат буде отриманий у 2025 р. і становитиме 97 428,35 грн. Індекс прибутковості дорівнює 1,84. Оскільки цей показник вище 1, то буде отримана позитивна поточна вартість проекту.

Період окупності дорівнює 5 років 6 місяців.

Рентабельність ресторанного підприємства становить 7%.

Таким чином, розраховані показники економічної ефективності відкриття кулінарної студії “Кулінарний шедевр” доводять, що відкриття даного бізнесу буде ефективним, однак через високі витрати на його відкриття, окупність вкладень буде досягнута на 6 рік роботи. Згідно зі спрогнозованими даними, кулінарна студія почне отримувати чистий прибуток, починаючи вже з першого року роботи.

3.2. Рекомендації використання маркетингоорієнтованого управління у системі складових інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан

Маючи у своєму розпорядженні суттєвий інноваційний потенціал, ТОВ “Україна” ресторан повинно направляти свої зусилля на розвиток і втримування існуючих клієнтів. Це пояснюється тим, що віддані клієнти приносять стабільний дохід закладу, тому він повинен бути зацікавлений у тому, щоб вони залишали в них якомога більше своїх коштів. Робота з постійними клієнтами обумовлена ще й тим, що завоювання нової клієнттури обійдеться підприємству набагато дорожче, чим утримання існуючої.

Таким чином, виходячи із заданої стратегії, ресторанному закладу необхідне вирішення наступних завдань:

- поглибити, розширити прихильність постійних клієнтів;
- проводити політикові більш ефективного збуту (тобто продажів);
- розробити відповідно до головної мети стратегію контакту.

Вирішення даних завдань може бути здійснене за рахунок здійснення заходів щодо вдосконалювання використовуваного на підприємстві комплексу маркетингу “7 P”.

Таблиця 3.9

Стратегії вдосконалювання комплексу маркетингу “7 P”

Product	Place	Price	Promo	Physical evidence	Personal	Process
ТОВ “Україна” ресторан відвідують досить солідні люди, тому необхідно розширити список виготовлених страв (більш коштовних)	Можливе розширення площі залу за рахунок розширення самого закладу	Пропонування знижок. Кожне друге замовлення зі знижкою 5-6%	Розсилання вітальних листівок і реклама на ТВ на місцевому каналі розсилання запрошень на свята	Впровадження дисконтних карт, буклетів про заклад, реалізація їх у службі приймання	Курси підвищення кваліфікації у галузі маркетингової компетентності культури обслуговування тощо	Втілення системи контролю над процесом продажу послуг

Усі ці заходи дозволять підвищити статус ресторанного підприємства та сформувати позитивне відношення про нього, а також “підштовхнути” відвідувачів до повторного приходу. Однак, необхідно розглянути можливі проблеми, пов’язані з вищезазначеними заходами (табл 3.10).

Таблиця 3.10

Отриманий ефект (можливі проблеми)

Показник	Отриманий ефект	Можливі проблеми
Розширення списку надаваних послуг	Аматор новинок обов’язково відвідає Україну	Додаткові витрати
Розширення площі залу	Збільшення кількості відвідувачів і, як наслідок, доходів закладу	Необхідні великі вкладення. Цього поки-що не дозволяє бюджет ресторану, отже, необхідні інвестиції, кредити
Надання знижок	Стимулює клієнтів до повторного відвідування ресторану	Грошові втрати у розмірі надаваних знижок
Розсилання листівок, буклетів, реклама на ТВ	Одержуючи листівки та буклети, клієнт буде думати, що про нього постійно піклуються	Можливо, не буде реакції
Підвищення професіоналізму працівників ресторану (тренінги, курси підвищення кваліфікації)	Підвищить якість надаваних послуг.	Можливий перехід працівника до конкурентів через певні причини.

Можливі три сценарії реалізації розробленої стратегії:

Песимістичний. Реалізація стратегії не принесе бажаного ефекту. Це може відбутися через наступні фактори:

- невиконання зобов'язань постачальниками;
- жорсткість стандартів обслуговування в індустрії гостинності;
- нечесний підступ конкурентів тощо.

Потрібно зазначити, що даний результат буде найважчим для підприємства ресторанного бізнесу, тому що всі кошти будуть витрачені впусу (а стратегія припускає більші витрати).

Оптимістичний. Найкращий результат реалізації даної програми. Очікуваний ефект буде виправданий на 100%. У такий спосіб будуть досягнуті поставлені мета та завдання:

- втримання та розвиток клієнтів;
- підвищення якості обслуговування;
- впровадження знижок і дисконтних карт

Реальний. Цей варіант імовірніше всіх попередніх. Не всі заходи стратегії будуть досягнуті, але ефект очікується у цілому позитивний. Стратегію дуже важко реалізувати повністю, тому що вона вимагає більших витрат.

Таким чином, для успішної реалізації стратегії для ресторанного закладу необхідно заздалегідь підготуватися до її проведення. Чим краще підприємство розрахує необхідні витрати на її реалізацію, тем більший ефект буде досягнутий.

На сьогодні розроблено досить багато методик оцінювання ефективності різних маркетингових заходів, у тому числі, і для ринку сфери послуг. Усі вони тією чи іншою мірою враховують не тільки якісні, але і кількісні маркетингові показники оцінювання їх впливу на нарощення інноваційного потенціалу підприємства у сфері громадського харчування. Особливе місце серед факторів, що визначають ефект маркетингових заходів, займає його економічна складова. Але в кожному випадку ці заходи повинні оцінюватися по двох позиціях: по-перше, продукція та послуги підприємства харчування повинні бути для клієнтів споживчою цінністю; по-друге, їхнє

продукування та надання повинні бути економічно доцільними для підприємства сфери гостинності та соціально корисними для споживачів.

У ході наших досліджень на ринку громадського харчування нами було виділено 6 типів покупців (тобто клієнтів), що мають свої стійкі переваги та побажання, які необхідно враховувати. Нижче пропонується перелік клієнто-орієнтованих заходів з урахуванням сегмента ринку громадського харчування міста Тернопіль, спрямований на підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Україна” ресторан:

- підвищення професійних навичок і рівня маркетингової компетентності персоналу;
- поширення серед клієнтів позитивної інформації про життєдіяльність ресторанного підприємства;
- залучення у заклад знаменитостей із присутністю місцевого телебачення та преси;
- іміджева реклама, промо-акції;
- оригінальні назви страв і напоїв, тематичних вечорів;
- розроблення флаєрів з подарунками та запрошеннями.

У цілому, на ринку громадського харчування Тернополя відзначається досить високий рівень нецінової конкуренції серед підприємств ресторанної сфери. Клієнти, обираючи заклад громадського харчування, орієнтуються не стільки на ціну, скільки на кухню, репутацію, якість обслуговування й обстановку підприємства. При цьому задоволеність клієнтів існуючими закладами гостинності на ринку становить 60-70%. Найбільшою мірою клієнти задоволені чистотою закладів. Порухення даного фактору може спричинити серйозні наслідки для підприємців аж до закриття закладів.

Наступним фактором, що задовольняє відвідувачів підприємств громадського харчування на місцевому рівні, є кухня (асортименти пропонованих страв). Це теж легко пояснюється: людина не піде у ресторан, якщо вона споконвічно знає, що кухня йому не подобається. Тому для

підприємця необхідно не тільки вдало зустріти відвідувача, але й смачно нагодувати, залишивши відчуття ситості та задоволеності якістю й смаковими характеристиками страв.

Але є й фактори, якими відвідувачі закладів громадського харчування не зовсім задоволені. По-перше, не задовольняє відсутність додаткових послуг або їх неякісне надання. По-друге, покупців розчаровує відсутність у більшості закладів ресторанного типу обладнаних стоянок або місць для паркування. До факторів, що набрали мало балів при оцінюванні задоволеності покупців, потрапили: наповненість залів, колірне оформлення та назва закладу.

Таким чином, переможцем у конкурентній боротьбі за споживачів стане той ресторанний заклад, який запропонує своїм клієнтам кращий асортимент страв, більш затишну атмосферу та увесь комплекс супутніх послуг.

Реалізація запропонованих нами заходів сприятиме підвищенню впізнаваності й іміджу ТОВ “Україна” ресторан, при цьому відвідуваність закладу зросте на 30%, що дозволяє зробити висновок про те, що конкурентні позиції підприємства підсиляться.

Маркетингоорієнтоване управління інноваційним потенціалом – складний багаторівневий процес, що вимагає регулярного контролю та маркетингової компетентності персоналу.

Раніше ми відзначали, що ринок громадського харчування має свої особливості, зокрема досить високий рівень конкуренції й розвитку галузі (постійна поява нових форматів закладів, тематичних напрямків), залежність від моди. У таких умовах необхідно регулярно проводити моніторинг ринку, конкурентів, клієнтів, проводити клієнто-орієнтовані маркетингові заходи, розробити систему оцінки ефективності діяльності.

Дана робота продемонструвала, яким чином необхідно вишукувати систему покращення інноваційного потенціалу підприємства гостинності, на

прикладі ТОВ “Україна” ресторан, позначений функціонал працівників, перераховані методи оцінювання ефективності. Крім того, у результаті досліджень були виявлено 6 сегментів покупців на ринку громадського харчування, для яких запропоновані відповідні заходи. Успішне вибудовування безперебійної системи управління інноваційним потенціалом дозволяє знизити ризик управлінської помилки, зайняти бажані підприємством позиції на ринку щодо конкурентів і позиції у свідомості покупців, тобто створити правильний імідж і репутацію, залучити нових клієнтів, а виходить, і підвищити в результаті показники прибутковості й рентабельності підприємства.

При проведенні маркетингових досліджень на підприємстві ресторанного спрямування була задіяна група експертів в особі маркетологів, менеджерів і інших фахівців фірми, для яких проводиться дане дослідження, торговельних і інших посередників і споживачів.

Можна виділити наступні етапи проведення експертних опитувань у ТОВ “Україна” ресторан:

- добір і формування експертних груп;
- формування контрольних аркушів;
- формування правил визначення сумарних оцінок на основі окремих експертів;
- робота з експертами;
- аналізування й оброблення експертних оцінок.

Для визначення заходів щодо вдосконалювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства у даній роботі буде використаний метод експертних оцінок. Необхідно сформувати експертну групу для оцінки найбільш перспективних напрямків удосконалювання: прогнозування попиту, місткість ринку, доцільність навчання персоналу й витрат на нього, розробка нової послуги. Число експертів, послугами яких може скористатися ресторанний заклад, становить 15 осіб, і це в основному незалежні

консультанти. Визначимо межі експертної групи та загальну її чисельність (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Характеристика експертів

Категорії експертів	Чисельність, осіб	У тому числі:	
		з вищою освітою	що мають стаж понад 5 років
Фахівці підприємства	6	6	6
Керівник підприємства	1	1	1
Незалежні консультанти	8	8	5
Разом	15	15	12

1. Визначається потенційно можлива кількість експертів підприємства N_n , як верхня межа чисельності групи:

$$N_{max} \leq N_n = 15 \text{ осіб.}$$

2. Визначається мінімально припустима кількість групи, яка повинна залежати від кількості оцінюваних подій, у нашому випадку – від кількості пріоритетних напрямків удосконалювання:

$$N_{min} \geq m = 2 \text{ осіб.}$$

3. Серед потенційно можливих експертів ресторанного закладу виділяється група фахівців N_k необхідної кваліфікації для оцінюваного класу подій, у нашому випадку для більш точного оцінювання пріоритетних напрямків удосконалювання необхідно, щоб усі експерти мали вищу освіту й стаж роботи не менше 5 років:

$$N_k \leq N_n = 12$$

4. Із групи N_k формується група таким чином, щоб у ній забезпечувалося рівнозначне представництво різних напрямків ТОВ “Україна” ресторан. Визначається максимально можлива чисельність представників кожного напрямку, у нашому випадку всіх експертів можна розділити на новаторів, обережних послідовників і консерваторів, тоді:

$$N_{\max} = N_k / r = 12 / 3 = 4 \text{ осіб.}$$

5. Визначається напрямок з найменшою кількістю експертів N_{\min} , які входять у групу N_k , у нашому випадку фактична кількість число фахівців-новаторів у групі 2 особи, послідовників – 5 і консерваторів – 5 людей.

Визначаємо загальну чисельність групи:

$$N = N_{k\min} \times r = 2 \times 3 = 6 \text{ осіб.}$$

6. Перевіряємо співвідношення $N \geq n_{\min}$, $6 \geq 2$. Співвідношення виконується, таким чином, загальна розрахована чисельність групи задовольняє всім заданим умовам і може бути прийнята для подальшого дослідження.

До основних напрямків удосконалювання системи маркетингоорієнтованого управління інноваційним потенціалом ТОВ “Україна” ресторан експерти відносять: навчання персоналу маркетинговій компетентності; навчання персоналу маркетинговій компетентності.

Стратегія навчання персоналу на досліджуваному підприємстві сфери гостинності була обрана, ґрунтуючись на рівні їх маркетингової компетентності. При цьому було виявлено, що важливим фактором клієнт вважає якість обслуговування. На підставі SWOT-аналізування була визначена слабка сторона даного підприємства, така, як недостатньо високий рівень якості обслуговування клієнтів. Виходячи з цих даних, ми встановили проблему зниження купівельного попиту, засновану на низькій маркетинговій компетентності та недоліках роботи контактного персоналу.

Метою навчання маркетинговим компетенціям персоналу є підвищення швидкості й якості обслуговування відвідувачів. Під якістю обслуговування розуміється ввічливість, чемність, уважність до відвідувачів, психологічна правильна робота з відвідувачами при формуванні останнього замовлення. Заходами в даному напрямку повинні стати:

- навчання персоналу психології й принципам ведення ефективних продажів на основі маркетингової компетентності;

- ведення книги відгуків і пропозицій з метою відстеження якості роботи персоналу;

- введення системи преміювання й штрафів для обслуговуючого персоналу.

Наступною пропозицією з удосконалювання є надання відвідувачам додаткових послуг. До розряду додаткових послуг ставляться: замовлення кухні кафе по телефону й наступна доставка, обслуговування клієнтів на їхній території (виїзна торгівля), кальянна кімната й інші. Для ТОВ “Україна” ресторан пропонується надання послуг по доставці кухні кафе. Суттю послуги є замовлення страв із запропонованого меню дистанційним способом (по телефону або через Інтернет) при вказівці адреси й наступна доставка протягом певного часу. Тим самим ми задіємо нульовий канал збуту, одержуємо вихід у новий сегмент ринку, маємо можливість брати великі замовлення при звичайному режимі роботи кафе.

Вище було запропоновано 2 основних заходу щодо вдосконалювання системи маркетингоорієнтованого управління інноваційним потенціалом ТОВ “Україна” ресторан.

Для реалізації першого заходу необхідно визначити чіткі завдання тренінгів, провести моніторинг цін конкурентів, що надають схожу продукцію та послуги, виявить основні причини незадоволеності клієнтів. Для цього необхідно створити експертну групу та виявити причини відтоку покупців. Результати опитування представлено нижче, там же розраховане середнє значення, що вийшло по кожному показнику.

Анкета для експертного опитування

Оцініть, будь ласка, по п’ятибальній шкалі запропоновані фактори, що впливають на якість обслуговування підприємств громадського харчування. За умови, що фактор 5 – дуже значимий для покупця, 1 – абсолютно не значимий.

1. Визначите, будь ласка, скільки раз на місяць наші постійні клієнти віддають перевагу походу в інший заклад громадського харчування з – за невідповідного рівня обслуговування:

№	Фактори	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Швидкість обслуговування	1	2	3	4	5
2.	Комунікабельність	1	2	3	4	5
3.	Одержання консультацій	1	2	3	4	5
4.	Наявність дресс-коду (фірмовий одяг, нейтральний парфум тощо)	1	2	3	4	5
5	Підтримка чистоти місця приймання їжі	1	2	3	4	5
6.	Здатність згладжувати конфліктні ситуації	1	2	3	4	5
7.	Послужливість (клієнтоорієнтованість)	1	2	3	4	5

2. Який відсоток постійних клієнтів у середньому на місяць обирають конкуруючі ресторани підприємства через недостатньо високий рівень маркетингової компетентності персоналу нашого закладу _____

Спасибі за участь в опитуванні!

Таблиця 3.12

Дані опитування експертів

№ експерта	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
1	4	5	4	5	5	4	5	5	5
2	4	5	5	5	4	5	4	5	6
3	5	4	5	5	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	2
5	5	5	5	4	4	3	5	5	7
6	3	4	5	4	3	4	4	4	6
7	4	5	4	5	4	5	4	5	4
8	5	5	3	5	5	3	5	5	8
9	5	5	5	3	5	5	5	5	9
10	4	5	5	5	5	5	3	5	6
11	5	4	5	3	5	5	5	4	3
12	5	5	4	5	5	4	5	5	5
13	5	4	4	5	4	4	4	4	7
14	5	4	4	4	5	4	4	4	6
15	5	5	5	4	4	5	4	5	5
Середнє значення	4,6	4,6	4,5	4,4	4,5	4,3	4,5	4,6	5,6

З отриманих даних видно, що, на думку експертів, постійні клієнти ТОВ “Україна” ресторан користуються послугами інших закладів харчування через незадоволеність якістю обслуговування у середньому 5 разів на місяць.

Усі 7 факторів є важливими, тому що одержали середню оцінку не менш 4-х балів. Були розглянуті наступні фактори: швидкість обслуговування; комунікабельність; одержання консультацій; наявність дресс-коду (фірмовий одяг, нейтральний парфум); підтримка чистоти стола; здатність згладжувати конфліктні ситуації; послужливість.

До переваг даної стратегії можна віднести:

- відносно невисока вартість;
- підвищення рівня маркетингової компетентності персоналу;
- зріст іміджу підприємства ресторанного бізнесу і, як наслідок, поліпшення його конкурентної позиції на ринку.

До недоліків можна віднести:

- створюється повна залежність замовника від консультанта, що зводить до мінімуму ініціативність і клієнто-орієнтованість персоналу;
- відповідальність за результати повністю покладає на консультанта;
- нечітне відношення до тренінгів.

При проведенні цих заходів необхідно орієнтуватися на постійних клієнтів, від яких формується попит на підвищення якості обслуговування. Основними важливими аспектами клієнти вважають: відношення з боку персоналу закладу, швидкість обслуговування, якість страв, що пропонуються. Тому у нашому випадку для ТОВ “Україна” ресторан необхідно спочатку провести моніторинг цін на послуги тренерів. Прогнозована частка ринку щодо динаміки розвитку ринку становить 9510,6 млн. грн. (табл. 3.13).

**Економічна ефективність проєкту перенавчання
персоналу для ресторанного закладу**

Показник	Факт 2022 р.	Проєкт	+;-
Дохід від продажу, тис. грн.	53257,0	54481,6	1224,6
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	15593,0	15711,8	118,8
Прибуток від продажів, тис. грн.	37664,0	38769,8	1105,8
Рентабельність продажів, %	70,7	71,2	0,5 п.п.
Частка ринку, %	15,3	15,5	0,2

Знаючи прогнозований обсяг ринку та фактичну частку ринку, ми розраховуємо прогнозований обсяг продажів:

$$9510,6 \text{ млн. грн.} * 4,7\% = 447 \text{ млн. грн.}$$

З поданих вище даних опитування видно, що 5 купівель на місяць наші постійні клієнти роблять поза ТОВ “Україна” ресторан. Ми дізнались також, що рівень втрат прибутку з розрахунку середнього чека становить:

$$380 * 5 = 1900 \text{ грн.}$$

За даними статистики кількість клубних карт, за період роботи досліджуваного ресторанного закладу було видано 1729 карт, звідси можна зробити висновок, що нашою постійною цільовою аудиторією є 1729 осіб. З врахуванням експертної думки, що 5,6% постійних клієнтів у середньому 5 разів на місяць відвідують сторонні заклади, то розрахуємо кількість недоотриманого доходу:

$$1729 * 5,6\% = 97 \text{ осіб.}$$

$$1900 * 97 = 184\,300 \text{ грн.}$$

Знаючи, що націнка на продукцію (усереднені дані) становить 200%, то прогнозований місячний додатковий прибуток становитиме:

$$184\,300 - (184\,300 / 200\%) = 92\,150 \text{ грн.}$$

Прогнозований річний додатковий прибуток складе:

$$92\,150 * 12 = 1\,105\,800 \text{ грн.}$$

Розрахуємо прогнозовану частку ринку ТОВ “Україна” ресторан після підвищення маркетингової компетентності персоналу та якості обслуговування:

$$((447,0 + 0,16 * 12 - 0,027) / 9510,6) * 100 = 4,72\%$$

Прогнозована частка ринку на 2024 р. складе 4,72% і за рахунок реалізації пропонованого напрямку збільшиться стосовно попереднього року на 0,02%, що дасть приріст прибутку у розмірі 1 105 800 грн. Таке маленьке збільшення частки ринку можна обґрунтувати високим значенням обсягу ринку, куди входять різні підприємства громадського харчування.

Необхідно розрахувати, наскільки доцільним є проведення даного перенавчання на підприємстві ресторанного господарства. Розрахуємо термін окупності цього заходу. З розрахунку видно, що захід окупиться у перший же місяць.

$$(92\ 150 - 92\ 150 * 0,2) - 59400 = 14320 \text{ грн.}$$

Після проведення даного перенавчання маркетинговій компетентності персоналу підприємства сфери харчування буде більш високою. Це приведе до поліпшення якості обслуговування клієнтів, що викличе їхню позитивну реакцію і, як наслідок, підвищить інноваційний потенціал підприємства.

Другий пріоритетний захід припускає впровадження нової затребуваної клієнтами послуги: доставка кухні ресторану додому у чіткі терміни за допомогою сучасної інформаційної системи. Це допоможе задіяти нульовий канал продажів. Основною підприємницькою ідеєю даного впровадження є надання додаткових послуг громадського харчування не тільки на території нашого закладу, але й на будь якій зручній території для клієнта без затримок у часі. Сума витрат для організації даної послуги представлена у табл. 3.14.

На первісному етапі ринком збуту такої послуги є тільки постійні гості досліджуваного закладу, до яких в усній формі доходить інформація про послугу, обрану за допомогою сучасної інформаційної системи.

Таблиця 3.14

Основні поточні витрати на місяць, грн.

Стаття видатків	Сума, грн.
Мобільний зв'язок з кур'єром	6000
Бензин для авто	10000
Миття авто, шиномонтаж	7000
Оплата інформаційної системи	6000
Фонд заробітної плати, нарахування	40000

Дана послуга специфічна, і, на думку експертів, спочатку не буде користуватися великою популярністю, але її впровадження зможе підвищити лояльність з боку постійних клієнтів, покращить імідж підприємства ресторанного бізнесу. З цією метою необхідно провести усне опитування клієнтської бази, що нараховує у нашому прикладі 1729 осіб, з єдиним запитанням “Прагнули б ви скористатися послугами постачання кухні ресторану додому за допомогою системи електронного замовлення”. Позитивну відповідь дали 1004 клієнти. При розрахунках проектних показників при оптимістичному прогнозі виявляється, що послугою готові скористатися 1004 клієнтів не менше одного разу на місяць при середній сумі чека у 380 грн. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Економічна ефективність заходів щодо впровадження
нової послуги у закладі ресторанного бізнесу**

Показник	Факт 2022 р.	Проект	+;-
Дохід від продажу, тис. грн.	53257,0	57835,24	4578,24
Собівартість зроблених послуг, тис. грн.	15593,0	17947,08	2354,08
Прибуток від продажів, тис. грн.	37664,0	39888,16	2224,16
Рентабельність продажів, %	70,7	69,0	- 1,7
Частка ринку, %	15,3	15,84	0,54

Роблячи висновок, можна відзначити, що при впровадженні цього заходу ринкова частка досліджуваного підприємства сфери харчування

зросте з 4,7 до 5,54 %, і загальне зростання частки місцевого ринку громадського харчування складе 0,54 за умови ідеального виконання даного заходу. Це дасть загальне зростання доходу на 4578,24 тис. грн. Так само даний захід дозволяє ТОВ “Україна” ресторан увійти у новий сегмент.

Для визначення сумарного ефекту від впровадження сукупності запропонованих заходів зведемо дані у загальну табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Економічна ефективність запропонованих заходів

Показник	Факт 2022 р.	Проект	Абсолютні зміни (+;-)
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	53257,0	59059,84	5802,84
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	15593,0	18065,88	2472,88
Прибуток від продажів, тис. грн.	37664,0	40993,96	3329,96
- прибуток від навчання персоналу;	x	x	1105,8
- прибуток від проекту впровадження нової послуги	x	x	2224,16
Рентабельність продажів, %	70,7	69,4	- 1,3
Частка ринку, %	15,3	15,86	0,56

Роблячи висновок, можна сказати, що впровадження перерахованих заходів є ефективним. Прибуток від продажів зросте на більше, ніж на 3329,96 тис. грн. при менш значній зміні собівартості продукції. Після вдосконалювання системи управління інноваційним потенціалом ТОВ “Україна” ресторан зміниться і його збутовий потенціал.

Можна зробити висновок, що реалізація рекомендацій і пропозицій може деякою мірою сприяти розвитку ринку громадського харчування міста Тернопіль, освоєнню ефективних важелів маркетингоорієнтованого управління господарюючих суб’єктів ресторанної сфери на основі компетентнісного підходу, що в остаточному підсумку дозволить підвищити рівень сервісного та продовольчого забезпечення конкретного регіону.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ТОВ “Україна” ресторан

На досліджуваному підприємстві наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне проведення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстреній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України, на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов’язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації.

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший –

психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

Якщо підприємство передбачає наявність клієнтів всередині приміщень, необхідно надавати їм інформацію, котра є потрібною при евакуації. Такою інформацією є розташування евакуаційних виходів, розміщення інвентарю, котрий може знадобитись для евакуації та засобів базової медичної допомоги постраждалим.

Оскільки евакуації можуть не відбуватись тривалий період, потрібен періодичний контроль їх шляхів. До цього належить, зокрема, контроль якості дверних замків на евакуаційних виходах, перевірка безпеки пожежних драбин, слідкування за станом сховищ (у випадках, якщо вони наявні та є найкращим місцем для евакуації).

4.2. Організація охорони праці на ресторанному підприємстві

Одне із положень статті 43 Конституції України стверджує: “Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”. На основі даного положення та статті 4 Закону України “Про охорону праці” можна поставити такі основні завдання у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;

- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;

- проведення опитувань стосовно рівня вдоволеності працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

З вище поданих завдань випливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – ТОВ “Україна” ресторан. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторани, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства ресторанного господарства.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування ресторанне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалій період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них.

Оскільки ТОВ “Україна” ресторан поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому.

У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнитись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях ресторанного закладу наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності не є загалом виробничим, то на ньому відсутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці.

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ТОВ “Україна” ресторан, які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль у діяльності ресторанного закладу відіграє психологічний клімат.

ВИСНОВКИ

Теоретично бізнес-діяльність сучасних підприємств носить двоїстий характер. Вона виражається у наявності двох організаційно та технологічно об'єднаних видів діяльності: виробничої та торговельної. У межах першої здійснюються товаровиробничі процеси. У межах другої – товарозбутові процеси. У їхній реалізації бере участь персонал підприємства, і, отже, від його маркетингової компетентності й орієнтованості на клієнтів залежить і конкурентоспроможність й ефективність підприємницької діяльності цих суб'єктів на ринку харчування. Клієнтоорієнтований характер підприємницької діяльності підприємств сфери ресторанної діяльності вимагає його участі в інтегральному оцінюванні їх конкурентоспроможності, яка повинна поєднувати конкурентоспроможність товаровиробничої діяльності, конкурентоспроможність товаровиробничої бізнес-діяльності та конкурентоспроможність сервісної бізнес-діяльності, а також враховувати відповідний бізнес-процес і його результат.

У роботі запропоновано відкриття кулінарної студії у діяльності ресторанного закладу. Кулінарна студія – це цікавий і гарний вид підприємницької діяльності. Клієнти мають можливість навчатися, спілкуватися, переймати досвід у кваліфікованих фахівців, підприємці – отримувати довгоочікуваний прибуток, і всі у сукупності отримують задоволення від роботи. Витрати на придбання устаткування, його монтаж і доставку складуть 907 588 грн. Потрібно буде купити й встановити 73 його одиниці. Загальний бюджет рекламної кампанії кулінарної студії “Кулінарний шедевр” складе 57 800 гривень. Послуги кулінарної студії “Кулінарний шедевр”: корпоративні заходи, дні народження, інші свята; кулінарні курси; майстер-класи; виїзд шеф-кухаря на заходи; молекулярна кухня. Сукупні інвестиційні витрати на відкриття кулінарної студії

“Кулінарний шедевр” становлять 1 300 000 грн. Період окупності – 5 років 6 місяців. Рентабельність ресторанного підприємства становить 7 %.

Також рекомендовано використання маркетингоорієнтованого управління у системі складових інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан. Маючи у своєму розпорядженні суттєвий інноваційний потенціал, ресторан повинен направляти свої зусилля на розвиток і втримування існуючих клієнтів. Це пояснюється тим, що віддані клієнти приносять стабільний дохід закладу, тому він повинен бути зацікавлений у тому, щоб вони залишали в них якомога більше своїх коштів. Робота з постійними клієнтами обумовлена ще й тим, що завоювання нової клієнттури обійдеться підприємству набагато дорожче, чим утримання існуючої. Великий обсяг даних, що надходить із системи моніторингу та високі вимоги до її якості, роблять необхідною автоматизацію процесу вирішення завдань по управлінні інноваційним потенціалом. Крім цього, для підвищення маркетингової компетентності всього персоналу ресторанного закладу потребують перерозподіл бюджетних коштів, виділених на маркетинг, і час на навчання. Забезпечення нарощення інноваційного потенціалу ТОВ “Україна” ресторан за рахунок підвищення маркетингової компетентності його персоналу дозволяє інтенсифікувати використання можливостей маркетингу, що підсилює клієнтоорієнтований характер підприємницької діяльності та підвищує соціально-економічні результати підприємств ресторанної сфери. Вирішення даних завдань може бути здійснене за рахунок здійснення заходів щодо вдосконалювання використовуваного на підприємстві комплексу маркетингу “7 P”.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка та прогнозування. 2012. № 2. С. 9-26.
2. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
3. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності // Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
4. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.
5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40
6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підруч. К.: КНЕУ, 2008. 290 с.
7. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
8. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
9. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
10. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
11. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі

інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.

12. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник НУ “Львівська політехніка”. 2012. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 72-77.

13. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства. навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 362 с.

14. Єфремов М. Штучний інтелект, історія та перспективи розвитку. Вісник ЖДТУ. Серія “Технічні науки”. 2008. № 2 (45). С. 123-127. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/81625/79214> (дата звернення: 23.04.2023).

15. Замула О. О., Пітя В. С. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. Харків: НТУ “ХП” 2012. 80 с.

16. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.

17. Ілляшенко С. М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76.

18. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

19. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.

20. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. II. С. 200-204.

21. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

22. Колот А., Григорович С. Соціально-трудо́ві аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Україна: аспекти праці. 2006. № 4. С. 8–15.
23. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.
24. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // НТУУ “КПІ”. Маркетинг в Україні, 2011. №1 (7). – С. 36-39.
25. Купчак Б. Ф. Напрями активізації інноваційних процесів у сфері малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 10 С. 239-244.
26. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 3-тє вид., переробл., доп. К.: Альтерпрес, 2005. 436 с.
27. Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної ситуації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2009. Вип. 2. С. 217–222.
28. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.
29. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
30. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
31. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.
32. Оптнер С. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности (System Analysis for Business and Industrial Problem Solving

System Analysis for Business and Industrial Problem Solving). Москва: Концепт, 2006. 206 с.

33. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20

34. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: ЄС-МОП, 2013. 137 с.

35. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URL <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

36. Прохорова В. В. Формування антикризової фінансової стратегії в системі антикризового фінансового управління підприємствами. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: монограф. Дніпропетровськ: ІМА-прес 2010. 436 с.

37. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.

38. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

39. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.

40. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.

41. Савченко В.Ф., Стойка С.О. Роль держави у розвитку туристичної індустрії України. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. №1(17). С. 9–15.

42. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

43. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

44. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.

45. Федак В.І. Гостинність як технологічний елемент готельного та ресторанного обслуговування: тези допов. Міжн. наук.-практ. конф. “Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 277–278.

46. Язіна В.А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І.А., 2014. С. 60–62.