

## FEATURES OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION INTO THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS OF RESTAURANT MANAGEMENT

I. Levitska, V. Zavalniuk

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of KNUTE*

---

<b>Key words:</b> Innovation Restaurant trade enterprise Management system Matrix models Directions of innovative changes Credible advantages	<b>ABSTRACT</b> The restaurant trade innovations are analysed and credible advantages from their introduction are determined. The essence of a concept «the innovation in management system of a restaurant trade enterprise» is specified. Methodical recommendations for the choice of the most acceptable innovations for the restaurant trade enterprise are created.
<b>Article history:</b> Received 7.06.2013 Received in revised form 21.06.2013 Accepted 11.07.2013	
<b>Corresponding author:</b>  E-mail: npnuht@ukr.net	

---

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

I.В. Левицька, В.В. Завальнюк

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

*Проведено аналіз інновацій у сфері ресторанного господарства та визначено ймовірні переваги від їх впровадження. Уточнено сутність поняття «інновації в системі управління підприємством ресторанного господарства». Розроблені методичні рекомендації щодо вибору найбільш прийнятної інновації для підприємства ресторанного господарства.*

**Ключові слова:** *інновація, підприємство ресторанного господарства, система управління, матричні моделі, напрями інноваційних змін, ймовірні переваги.*

Сучасна практика ведення будь-якої економічної діяльності свідчить про те, що підприємства, з метою зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку та формування ефективного плану розвитку, достатньо часто мають вдаватися до певних інноваційних змін. Це, а також необхідність забезпечення переходу економіки України до реалізації моделі науково-технічного та інноваційного розвитку, обумовлюють доцільність дослідження проблематики створення передумов для впровадження ефективних інновацій на українських підприємствах, у тому числі і тих, діяльність яких прямо чи опосередковано пов'язана зі сферою ресторанного господарства.

Проблеми інноваційних технологій відображені в багатьох публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед зарубіжних науковців цю проблему розглядали Й. Шумпетер, Г. Менш, Б. Твіс, К. Фрімен, Р. Фостер, А. Кляйнкнехт, Е. Менсфілд, Р. Уотерман, А. Анчишкіна, С. Ільєнкова, А. Пригожин та інші. В Україні питаннями інноваційного розвитку як на рівні підприємств, так і економіки в цілому займалися Ю. Бажал, В. Василенко, В. Геєць, В. Гріньов, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, І. Павленко, Л. Федулова та інші. Останнім часом окремі аспекти інноваційного розвитку сфери ресторанного господарства та оцінювання ефективності інноваційної політики підприємств цього виду діяльності висвітлювалися у працях Г. П'ятницької, О. Григоренко [7], О. Борисової [2]. Проте комплексне дослідження інноваційних змін, що впливають на результати управління підприємствами ресторанного господарства та їх впровадження, до цього часу не проводилось.

Основною метою даного дослідження є виявлення інноваційних змін, що впливають на розвиток підприємств ресторанного господарства, та розробка методичних рекомендацій щодо вибору найбільш прийнятних для різних типів цих підприємств інновацій і їх впровадження в систему управління підприємствами ресторанного господарства.

Відповідно до встановленої мети було визначено ряд завдань. По-перше, класифікуючи інновації, виявити їх переваги з точки зору розвитку підприємств ресторанного господарства та розробити і обґрунтувати рекомендації щодо їх реалізації на даних підприємствах; по-друге, уточнити сутність поняття «інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства»; по-третє, визначити особливості впровадження цих інноваційних технологій у діяльність підприємств.

Вперше в економічній літературі поняття «інновація» було використано ще у 1912 р. Й. Шумпетером у книзі «Теорія економічного розвитку» [13]. Під цим поняттям, яке Й. Шумпетер назвав «нова комбінація», було розроблено нове розуміння якості засобів виробництва, що досягається не шляхом незначних покращень старого обладнання або наявної організаційної системи, а з'являється через введення нових засобів виробництва або систем його організації. Нині ж поняття «інновація» (від англ. «innovation» — новаторство чи введення чогось нового) застосовується до всіх змін у виробничій, науково-дослідній, фінансовій, управлінській та іншій діяльності сучасних підприємств.

Посилаючись на існуючі раніше розробки, а також враховуючи специфіку діяльності у ресторанному господарстві, вважаємо за доцільне проводити аналіз усіх інновацій у цій сфері під трьома кутами зору:

- 1) з точки зору всього підприємства ресторанного господарства (у тому числі його продукції та політики щодо її просування на ринку, форматів розвитку тощо);
- 2) з точки зору окремих підрозділів підприємства, де саме реалізуються інновації;
- 3) з точки зору можливостей запровадження тієї чи іншої інновації на підприємствах різних типів та доступності для пересічних громадян.

Підприємства ресторанного господарства, в цілому схильні до найрізноманітніших інноваційних змін (часом близьких до радикальних з точки зору всіх закладів ресторанного господарства, як, наприклад, формат «фестиваль-ресторації», а часом таких, які прийнято називати «ретро» інноваціями; як, наприклад, організація столів «дієтичного харчування»). Але далеко не всі інновації можуть бути реалізовані або взагалі доцільними для підприємств залежно від їх типу та доступності для споживачів. Так, наприклад, на підприємствах закритої мережі ресторанів, що організують харчування за місцем роботи або навчання неможливо реалізувати інновації з запровадженням послуг кальянокуріння або так званих послуг «корк-фі» (від англ. cork fee), коли споживач приносить вино з собою, а офіціант відкорковує його пляшку за столом.

Невиправданою, у першу чергу, через неприбутковість, є у загальнодоступній мережі інновація, пов'язана з організацією столів «дієтичного харчування», особливо коли йдеться про заклади ресторанного господарства типу «ресторан» та «бар» класів «люкс» і «вищий».

Взявши за основу результати нашого дослідження, пропонуємо застосовувати наступний методичний підхід щодо вибору найбільш прийнятної для підприємства ресторанного господарства інновації, враховуючи його тип та доступність для споживачів:

1) проведення класифікації інновацій на предмет їх унікальності та внутрішніх можливостей того чи іншого закладу ресторанного господарства реалізувати певну інновацію у конкретних умовах зовнішнього середовища. Для цього рекомендуємо скористатися спеціальною матрицею «Унікальність — Внутрішні можливості реалізації інновації підприємством»;

2) «відсіювання» тих інновацій, які недоцільно та неприйнятно реалізувати на підприємствах ресторанного господарства певного типу та доступності для споживачів;

3) вибір інновацій, що можуть бути реалізовані, та визначення переваг і недоліків відібраних для підприємства ресторанного господарства конкретного типу та доступності для споживачів. При цьому у випадку, коли ця інновація є імітованою, тобто новою для підприємства або певного ринку збуту, але не для сфери ресторанного бізнесу в цілому, за основу в процесі оцінювання переваг і недоліків беруть дані щодо реалізації інновації в інших закладах ресторанного господарства. У випадку, коли йдеться про абсолютно унікальну інновацію, в основу визначення переваг і недоліків рекомендуємо покласти прогнозні дані або дані, що базуються на думці експертів-фахівців;

4) оцінювання ризику втрат та корисного ефекту від впровадження інновацій на підприємстві ресторанного господарства шляхом позиціонування на матриці «Ризики втрат — Очікуваний корисний ефект»;

5) остаточне визначення напрямів інноваційних змін на конкретному підприємстві ресторанного господарства.

На сьогоднішній день на підприємствах ресторанного господарства у процесі розвитку відбувається величезна кількість різноманітних змін. Проте, впровадження інновацій відбувається лише на тих підприємствах, де проводяться цілеспрямовані зміни, що відповідають обраному напрямку розвитку, зафіксованим результатам, до яких повинні привести ті чи інші зміни, і забезпечуються всі умови, за яких процес перетворень протікає найбільш ефективно. У зв'язку з цим будь-які інновації у системі управління підприємством мають бути зваженими та продуманими. Як показали результати проведених нами досліджень, сьогодні в Україні на заваді ефективного впровадженню інновацій на підприємствах ресторанного господарства, в першу чергу, стоять: неналежна для реалізації інновацій кваліфікація персоналу; відсутність матеріальної мотивації та низькі фінансові можливості підприємства в цілому; опір інноваціям з боку колективу підприємства, що в свою чергу подовжує час їх реалізації.

Досліджуючи більш детально аспекти інновацій в системі управління підприємствами ресторанного господарства, варто зауважити, що у науковій літературі до цього часу ще немає однозначного трактування поняття «інновації в системі управління підприємством». Наприклад, Л. Прокопишин [6] визначає управлінську інновацію як зміну змісту функцій, технологій і організування процесу управління та методів роботи апарату управління, які підвищують ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеного впливу чинників зовнішнього середовища на нього, внаслідок застосування компетенції менеджерів та використання нових інформаційних технологій. Поряд з цим, Л. Чернобай та П. Кишеня [12] запропонували вбачати під «інноваціями в системі управління» сукупність впроваджених і вдосконалених організаційно-технічних рішень адміністративного, комерційного та іншого характеру, які обумовлюють зміни у формі реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління. Більш слушну думку щодо визначення сутності управлінських інновацій представив у своїй книзі «Управління персоналом організації» А. Кибанов [10]. Він запропонував розуміти під управлінськими нововведеннями будь-які організаційні рішення, системи, процедури або методи управління, що суттєво відрізняються від практики, що вже склалася на підприємстві, і вперше використовуються у його діяльності.

Водночас, оскільки численні завдання в процесі управління будь-яким підприємством ресторанного господарства можна об'єднати, звівши до виконання ряду базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю, то, на наш

погляд, напрямами можливих інновацій у системі управління підприємством ресторанного господарства є методи реалізації названих вище функцій, а також способи їх розподілу на підприємстві через організаційні структури управління.

Підставою для управлінських нововведень є зміна завдань, які розв'язує підприємство ресторанного господарства, що, у свою чергу, викликане об'єктивними причинами змін у зовнішньому середовищі його функціонування. При цьому ми вважаємо, що на підприємствах ресторанного господарства він складається з трьох механізмів, що взаємодіють між собою. Це:

- 1) структурний механізм;
- 2) механізм прийняття рішень, що дає можливість здійснювати внутрішню та зовнішню селекцію інновацій для підприємства ресторанного господарства;
- 3) інформаційний механізм, який забезпечує діяльність двох попередніх механізмів.

Для успішного вирішення завдань інноваційного розвитку ресторанного підприємства, перш за все, потрібно відслідковувати зміни, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу, звертаючи при цьому особливу увагу на основні тенденції розвитку науки і техніки.

Для цього необхідно використати наступні методи:

– метод структурно-морфологічного аналізу — з його допомогою можна виявити нові ресторани розробки, на основі яких і буде сформована інноваційна стратегія підприємства;

– метод визначення характеристик публікаційної активності — аналізуючи і поетапно відстежуючи інформацію, можна визначити на якій стадії життєвого циклу, знаходиться ресторанна інновація в різних країнах, і на основі отриманого результату розробити рекомендації щодо формування інноваційної стратегії;

– метод патентів-аналогів — так як ресторани підприємства за кордоном оформляють патент тільки на ідеї, що мають практичну значимість, отже, відстежуючи напрямки, в яких потужність патентів-аналогів зростає швидше, можна встановити спрямованість інноваційної діяльності провідних рестораних підприємств у розвитку виробничого потенціалу.

Далі формуємо та вибираємо стратегії інноваційного розвитку, залежно від її обрання відбувається вибір предметної спеціалізації ресторанного підприємства, технологій його основного і допоміжного виробництва, коректується система управління і сприйняття зовнішнього середовища по відношенню до ресторанного бізнесу.

Продумуючи весь комплекс інноваційних заходів, маркетинговий та економічний відділи підприємства повинні прорахувати величину витрат, необхідних при реалізації ресторанної інновації, так як життєвий цикл рестораних інновацій має значну тривалість, отже, однакова величина витрат, яка здійснюється в різний час, і отримується результат економічно нерівноцінний. За допомогою методу дисконтування можна усунути це протиріччя.

Вибираючи інноваційний проект потрібно також враховувати і інтереси інвестора. Інвестори повинні бути впевнені, що очікувані доходи від ресторанної інновації зможуть переkritи витрати, виплати заборгованостей та забезпечать окупність їх капіталовкладень.

Для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту проводиться експертиза, розглядаються альтернативні ресторани інновації. При цьому враховуються:

- середня річна рентабельність рестораних інноваційних проектів і середня ставка банківського кредиту;
- періоди окупності інвестицій;
- потреби в інвестиціях;
- стабільність надходжень;
- рентабельність інвестицій в цілому та ін.

Для прийняття рестораним підприємством остаточних інвестиційних рішень слід враховувати наступні критерії:

- відсутність вигідніших альтернатив;
- скорочення ризику втрат від інфляції до мінімуму;
- окупність в короткі терміни;
- невисока ціна ресторанної інновації;
- стабільність надходжень;
- висока рентабельність з урахуванням дисконтування.

Таким чином, завдяки проведеним заходам, визначається той ресторанний інноваційний проект, який є найбільш вигідним з точки зору інвестиційної привабливості.

Також необхідно визначити, наскільки інноваційно активним буде ресторанне підприємство на ринку послуг. Для цього можна використовувати такі системи показників.

1. Частка ресторанної продукції, що знаходиться на стадіях виведення на ринок і зростання. При виведенні ресторанної продукції на ринок її потрібно апробувати. Для цього, як правило, проводять такі заходи, як дегустація страв (пробні порції дозволяють гостям ознайомитися з новими стравами безкоштовно); презентація (заздалегідь підготовлені запрошення із зазначенням розробленого меню, розважальною програмою); організують святкові вечори, сімейні урочистості в ресторані (пропоновані страви і напої, які щодня не включаються в меню і карту вин, можна спробувати тільки в період проведення заходу), клуби за інтересами (гурманів, любителів пива, вина та сигар).

2. Співвідношення вартості нематеріальних активів в частині технологічних і дослідницьких ліцензій і патентів в сукупних активах ресторанного підприємства і вартості матеріальних активів.

3. Частка венчурного фінансування в капіталі ресторанних підприємств.

4. Відносний рівень наукоємності ресторанної продукції, тобто використання окремими підприємствами новітніх високотехнологічних розробок та унікальних ідей і діяльність інших підприємств, що здійснюють освоєння нових ринків і ресторанних продуктів, що мають перспективні бізнес-ідеї, які дозволили б значно збільшити обсяги продажів і доходи в найближчій перспективі [4].

До інноваційних процесів, крім менеджерів і фахівців з маркетингу, безпосередньо виявляються причетними і весь персонал ресторанного підприємства. У цьому випадку процес впровадження відбуватиметься вертикально зверху вниз. Якщо нововведення впроваджується успішно, то в цю вертикаль починають інтегруватися і споживачі. У такому випадку воно набуває можливості розповсюджуватися по горизонталі: успіх нововведення дозволяє підприємству збільшити обсяг продажів, розширити число клієнтів і одночасно викликає бажання у конкурентів повторити його успіх.

Підсумовуючи вищесказане, пропонуємо під поняттям «інновації в системі управління підприємством ресторанного господарства» розуміти сукупність впроваджених інновацій, що пов'язані з процесом управління як окремими підрозділами, так і підприємством ресторанного господарства в цілому та впливають на часткове або повне видозмінення системи управління підприємством. Вважаємо, що впровадження управлінських інновацій повинно мати, з одного боку, адресований характер, тобто бути орієнтованим на конкретні стратегічні та тактичні цілі підприємства ресторанного господарства, а з іншого — багатоаспектним, оскільки зміни в одній підсистемі підприємства ресторанного господарства викликають зміни в інших його підсистемах. Крім того, менеджерам закладів ресторанного господарства потрібно чітко усвідомлювати, що процес впровадження інновацій є певною мірою конфліктним та ризиковим, оскільки у ході управління, як правило, проявляється фактор невизначеності результату.

### Висновки

Згідно з отриманими результатами дослідження, можна зробити такі основні висновки:

1) розвиток підприємств ресторанного господарства тісно пов'язаний з різноманітними інноваційними змінами, у тому числі і такими, які стосуються системи управління на цих підприємствах;

2) інновації в системі управління підприємством ресторанного господарства — це сукупність впроваджених інновацій, що пов'язані з процесом управління як підрозділами, так і підприємством ресторанного господарства в цілому та які певним чином впливають на видозмінення системи управління цього підприємства;

3) встановлено, що далеко не всі інновації можуть бути реалізовані або взагалі доцільними для підприємств ресторанного господарства залежно від їх типу та доступності для споживачів;

4) для науково обгрунтованого вибору прийнятної для підприємства ресторанного господарства інновації рекомендується застосовувати розроблений методичний підхід, в межах якого оцінюється унікальність інновацій, внутрішні можливості реалізації інновацій підприємством, ризик втрат та очікуваний корисний ефект від впровадження інновацій.

Отже, результатом інноваційного розвитку ресторанного підприємства будуть нові ідеї, нові й удосконалені ресторанны продукти та послуги, нові технологічні процеси, нові форми організації і управління ресторанным бізнесом.

Вважаємо, що матеріал даного дослідження в подальшому може бути використаний в процесі розв'язання проблемних аспектів формування інноваційної стратегії підприємства ресторанного господарства.

### Література:

1. *Азов Г.Л.* Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азов, А.П. Челенков. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 265 с.

2. *Борисова О.В.* Показники ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства / О.В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: [зб. наук. праць]. — Харків: ХДУХТ, 2009. — С. 72–77.

3. *Инновационный менеджмент*: [учеб. для ВУЗов] / [Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др.; под. ред. С.Д. Ильенковой]. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 343 с.

4. *Повчик С.* Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования / С. Повчик // Экономика Украины. — 2005. — № 2. — С. 34–36.

5. *Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки*: Закон України від 9 січня 2007 р. № 537. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.

6. *Прокопишин Л.П.* Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах / Л.П. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2008. — № 628. — С. 628–633.

7. *П'ятницька Г.* Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник КНТЕУ. — 2005. — № 1. — С. 5–11.

8. *П'ятницька Г.Т.* Управління підприємством в епоху глобалізму: [монографія] / Г.Т. П'ятницька. — К.: «Логос», 2006. — 568 с.

9. *Соколов Д.В.* Формирование механизмов организационной поддержки управленческих инноваций / Д.В. Соколов, Е.И. Юркан // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 4(24) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23011>.

10. *Управление персоналом организации*: [учеб. для вузов] / [под ред. А.Я. Кибанова]. — [2-е изд., доп. и перераб.]. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 638 с.

11. *Хикс Дж.Р.* Стоимость и капитал / Дж.Р. Хикс ; [пер. с англ.]. — М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. — 458 с.

12. *Чернобай Л.І.* Сутність і специфічні особливості інновацій в системі управління / Л.І. Чернобай, П.Б. Кишеня [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://investicii.org.html>.

13. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; [научн. ред. рус. перевода А.Г. Милейковский]. — М.: Прогресс, 1982. — 321 с.

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА**

**И.В. Левицкая, В.В. Завальнюк**

*Винницкий торгово-экономический институт КНТЭУ*

*Проведен анализ инноваций в сфере ресторанного хозяйства и определены вероятные преимущества от их внедрения. Уточнена сущность понятия «инновации в системе управления предприятием ресторанного хозяйства». Разработаны методические рекомендации по выбору наиболее приемлемых инноваций для предприятия ресторанного хозяйства.*

**Ключевые слова:** *инновация предприятие ресторанного хозяйства, система управления, матричные модели, направления инновационных изменений, вероятные преимущества.*