



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.51:658.589:640.432:664

JEL Classification: M11, M31, O15, O20, O31, O32

*Луцяк В. В., Ставська Ю. В., Головня О. М.
Вінницький національний аграрний університет*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І ТАКТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: РОЗРОБЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Обґрунтовано стратегічні пріоритети інноваційного розвитку ресторанного підприємства на основі вивчення потреб та запитів споживачів. Запропоновано методичний підхід до створення функціональних харчових продуктів на основі розгортання функції якості. Запропоновано метод розробки функціональних харчових продуктів з горіху грецького.

Ключові слова: інновації, ресторанне підприємство, стратегія, функціональний, продукт, створення.

*Lutsiak V., Stavska J., Golovnya O.
Vinnitsia National Agrarian University*

INNOVATION ACTIVITY STRATEGIC PLANNING AND TACTICS IN RESTAURANT ENTERPRISES: FUNCTIONAL FOODSTUFF DEVELOPMENT

Restaurant enterprise innovative development strategic priorities based on studying the consumer's needs and demands are substantiated. The methodical approach to the functional food products creation based on the quality function deployment is proposed. The methods of functional walnut products development are proposed.

Keywords: innovations, restaurant enterprise, strategy, functional, product, creation.

ВСТУП

Специфіка вітчизняного ресторанного бізнесу зумовлює потребу в освоєнні нових видів продукції, форм організації інноваційної діяльності та виході на нові ринки збуту. Це, в свою чергу, передбачає новаторські рішення в організації виробничих процесів, орієнтованість на нововведення та систематичну і цілеспрямовану інноваційну діяльність підприємства ресторанного бізнесу.



Сучасний стан і тенденції розвитку світового ресторанного бізнесу вивчаються Національною ресторанною асоціацією США, широко обговорюють на форумах KPMG. Вітчизняними та закордонними вченими досліджувались особливості інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, дослідження споживчих переваг і здійснення споживчого вибору проводились Б. Майером [4], А. Етзіоні (Etzioni A.) [9]; проблеми якості при створенні інновації та проектуванні продуктів з урахуванням вимог споживачів досліджувались К. Ісікавою [2], Й. Акао [7]; проблеми менеджменту при створенні інновацій та управлінні якістю досліджувались такими вченими, як І. Ансофф [1], Ф. Котлер [3], Г. Мінцберг [5]; проблеми впровадження стратегій у діяльність підприємств розроблялись А. Томпсоном [6], А. Чендлером (Chandler A. D.) [8]; значення стратегій у конкурентній боротьбі досліджено М. Портером (Porter M.) [10] та ін.

Незважаючи на те, що проблеми інноваційної діяльності та управління при створенні інновацій вивчені в цілому, однак прикладні аспекти щодо управління інноваційною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу в сучасних ринкових умовах на території України потребують дослідження та розвитку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є стратегічне планування при розробленні інновацій та розроблення функціональних інноваційних харчових продуктів з ядра горіху грецького на підприємствах ресторанного бізнесу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Свобода підприємств ресторанного бізнесу в підприємницькій діяльності сприяє розвитку інноваційних процесів. Це додає обов'язків керівництву підприємств ресторанного бізнесу у сфері визначення орієнтирів для поступового розвитку й виділення найбільш прийнятних напрямків такого розвитку.

Стратегія відкриває перспективу для підприємства ресторанного бізнесу, що направляє наявні ресурси, залучає нові ресурси і допомагає просувати й реалізовувати послуги та продукцію.

Стратегія є складною категорією, яку використовують у багатьох сферах суспільного життя і розуміють як: принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки [5]; набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [1]; узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [5]; комбінацію запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби [6]; комплекс системних заходів, направлених на підвищення



ефективності функціонування підприємств [1]; визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [8].

З урахуванням таких підходів стратегію підприємства ресторанного бізнесу можна визначити як системний план поведінки підприємства в умовах невизначеності змін ринкової кон'юнктури, що включає формування місії, цілей, шляхів, принципів і правил прийняття рішень для ефективного використання потенціалу та захисту від загроз зовнішнього середовища з метою забезпечення конкурентних переваг і майбутньої прибутковості підприємства.

Поява новітніх підходів характеризується значною кількістю міждисциплінарних і міжгалузевих зв'язків. Відбувається перехід від концепції стратегічного планування до концепцій, що пов'язують стратегію і конкретні завдання підприємства [6]. Поширеним стає визначення стратегії як інноваційної моделі дій для досягнення поставлених цілей. Конкуренція на рівні продукту, технологій та обладнання є вирішальною для довгострокового виживання підприємства [1].

У зв'язку з тим, що найбільшою конкурентною силою є якість товару [10], основні стратегічні зусилля підприємств ресторанного бізнесу повинні спрямовуватись на задоволення потреб споживачів через нововведення, високу якість продукції та продуктивність.

Для того щоб бути успішною, будь-яка стратегія бізнесу повинна опиратися на досягнуту підприємством ресторанного бізнесу конкурентну перевагу [10]. Сильні сторони підприємства ресторанного бізнесу в процесі стратегічного управління можна реалізувати через впровадження деяких деталізованих стратегій, що пропонується у [10]: стратегія інноваційного розвитку; лідера за якістю; діяльності на специфічному сегменті, або стратегія нішера; диверсифікації та поглиблення асортименту.

Для стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу необхідним є аналіз чинників, які формують оточення підприємства з точки зору окремих тенденцій, небезпек, можливостей, що витікають із стану цього оточення. Виходячи з цього, стратегічний аналіз являє собою ряд послідовних етапів [1]. На першому кроці слід визначити стратегічні зони господарювання (СЗГ) та дослідити їх без зв'язків із діяльністю підприємства.

Майкл Портер виділяє три типи стратегії: лідерство за витратами, спеціалізація та концентрація [10]. В умовах розвинутого ринку споживачів і посиленої конкуренції підприємствам ресторанного бізнесу доводиться шукати нові шляхи задоволення існуючих потреб споживачів. Урахування цих обставин змушує розширити перелік основних конкурентних стратегій М. Портера стратегією диференціації



та інноваційною стратегією.

Створення нововведень відбувається в ході діяльності, яка може бути названа інноваційною. Умовно сукупність процесів інноваційної діяльності в галузі ресторанного бізнесу може бути названа інноваційною сферою, а стратегії, що відповідають активності підприємства в інноваційній сфері, можна назвати інноваційними.

Місце інноваційної стратегії в системі стратегічного планування ресторанного підприємства визначається тим, що інноваційна стратегія перш за все повинна підвищувати та/або підтримувати конкурентний статус продукції, що випускається підприємством, і підприємства в цілому. Процес випуску продукції тісно пов'язаний з усіма іншими процесами в ресторанному підприємстві. Тому інновації, що спрямовані на зміну продукції, можуть стати причинами змін у процесі виробництва й організації надання послуг, а також у підготовці персоналу підприємства та в системі управління.

Аналіз сучасної інноваційної проблематики дає можливість виділити такі основні види інновацій: інновація продукції (послуг); інновація технологічних процесів, або технологічна інновація; інновація обладнання; організаційна інновація; соціальна інновація.

Своїх специфічних форм система інноваційних стратегій ресторанного підприємства набуває в результаті здійснення аналізу концепції інноваційного розвитку держави, стану об'єктів та суб'єктів інновацій.

В сучасних умовах зміни ринкової орієнтації України з ринків країн СНД на ринки Західної Європи критичним стає питання характеру експортної орієнтації країни на реалізацію готової продукції, що має більший потенціал у створенні доданої вартості, ніж сировина, матеріали чи напівфабрикати. Нами пропонується концепція, згідно з якою розвиток національного господарства України повинен відбуватись на основі принципів, відповідно до яких визначається можлива множина стратегічних рішень підприємств – суб'єктів інноваційної діяльності: орієнтація виробництва на власні унікальні ресурси; створення сировинної бази на регіональному рівні; розробка і впровадження у виробничий процес нової техніки; розробка та виведення на ринок нових товарів; розробка і впровадження у виробничий процес нових технологій; розвиток ринків збуту нововведень на основі маркетингової діяльності; розвиток відповідних видів економічної діяльності.

Вищевикладене показує, що: система стратегій підприємства ресторанного бізнесу є складною і набуває форми портфеля стратегій; конкретизація стратегій відбувається на основі життєвого циклу підприємства, загальних цілей підприємства, інноваційних завдань, стану чинників інноваційного росту та ін.; нами запропоновано комбінувати стратегії різного рівня управління, що згідно з їхнім



змістом доповнюють одна одну та дозволяють досягти синергії в стратегічному управлінні інноваційним розвитком ресторанного підприємства; інноваційні стратегії та їхня реалізація забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємствам ресторанного бізнесу, що системно розробляє та впроваджує такі стратегії.

Одним із стратегічно важливих результатів у ресторанному підприємстві є розробка нових видів продукції із забезпеченням адекватного зв'язку між вимогами споживачів та виробництвом на основі філософії маркетингу.

На стадії відбору ідей створенню інновацій з мінімальним ризиком сприяє використання методології розгортання функції якості [7], що надає можливість: розробити принципи відбору ідей у відповідності із запитами споживача; показати на прикладі ефективність застосування методології розгортання функції якості на етапі відбору ідей відповідно до запитів споживача; розробити критерії оцінки запитів споживача.

Сутнісна характеристика QFD розкриває методологію системного зв'язку та перетворення комплексу маркетингу підприємства і бажань споживачів у характеристики, що забезпечують якість продукції, послуг, процесів. Результатами використання розгортання функції якості від комплексу маркетингу до характеристик виробництва дозволяє сформулювати інструктивні положення для усіх етапів процесу виробництва.

Основні принципи маркетингу вважаються загальними для всіх ринків і видів продукції, однак умови їхнього застосування можуть відрізнитись [8]. При виборі елементів комплексу маркетингу, що формує бажання і очікування споживачів, різниця умов застосування основних принципів визначає доцільність встановлення типу товару за ступенем довговічності, матеріальної відчутності або купівельних звичок споживачів, а також урахування етапу його життєвого циклу (наприклад, за табл. 1).

При визначенні природи бажань і очікувань споживачів по відношенню до вибраного продукту слід врахувати, що окремі сучасні дослідження споживчої поведінки спираються на психологічні моделі економічного вибору.

В рамках нейроекономіки, що вивчає процес прийняття рішень при виборі альтернативних варіантів, розподілі ризику та винагороди, модель раціональності економічних виборів споживачів істотно трансформується, оскільки споживач не володіє повною інформацією про контекст вибору і обмежений рахунковими можливостями (можливістю розрахунку варіантів), тим більше що в доповнення до споживчих властивостей товари включають в себе «гедоністичні» і «моральні» характеристики, тобто певні ціннісні оцінки [9].



Таблиця 1 – Комплекс маркетингу із урахуванням звичок споживача

Вид товару		Ключові напрями у використанні комплексу маркетингу підприємства
<i>Товари повсякденного попиту</i>		<i>Товарна політика</i> орієнтація на моду при розробці інновацій; творчий підхід.
Характеристика товару	Характеристика попиту	<i>Цінова політика</i> розробка цінових методів стимулювання збуту; розробка механізмів цінового впливу на покупців і конкурентів; диференціація умов продажу і форми оплати.
основний	постійний попит	<i>Збутова політика</i> особисті переваги споживачів при виборі постачальника; збільшення розповсюдженості товару; орієнтація на універсальні форми збуту.
допоміжний або додатковий	імпульсивний екстрений попередній вибір особливий пасивний	<i>Комунікаційна політика</i> використання рекламних каналів; прямий продаж; орієнтація на спосіб життя; орієнтація на суспільну думку; вироблення у свідомості потенційних споживачів позитивних асоціацій.
		<i>Товарна політика</i> орієнтація на технічний прогрес при розробці інновацій; науковий підхід; підвищення рівня якості; інноваційність. <i>Цінова політика</i> оптимізація ціноутворення (зниження вільних відпускних цін); ціноутворення в межах асортименту. <i>Збутова політика</i> раціональні аргументи вибору постачальників; скорочення періоду виходу оновлених товарів на ринок. <i>Комунікаційна політика</i> використання редакційних каналів; орієнтація на технічні характеристики товару; орієнтація на точні і явні критерії якості продукту визначені клієнтом ще до здійснення покупки; підвищення освітнього рівня потенційних споживачів у тому, що стосується переваг, які піддаються кількісному вимірюванню і яких можна домогтися за допомогою конкретного продукту; підвищення освітнього рівня потенційних споживачів спрямоване на поглиблення розуміння принципів дії даного продукту.

Джерело: складено автором за [3, 8]



У роботі [4] при аналізі ієрархічної організації споживчих виборів між тим показано, що на будь-якому рівні ієрархії весь набір стимулів, що визначають очікування споживачів, класифікується за чотирма основними категоріями: монетарні, економічні, індивідуально-психологічні, соціально-психологічні.

Визначення характеристик продукції та їхніх груп слід здійснювати відповідно до моделі продукту, що відображає споживчу цінність цього продукту: дворівнева, трирівнева, п'ятирівнева [3]. Застосування конкретної базової моделі ставиться у відповідність з цілями маркетингу ресторанного підприємства та видом продукції.

Першим етапом процесу розгортання функції якості є створення групи міжфункціональних експертів. Управління здійснюється менеджером у виробничій сфері, який володіє повною інформацією про технологічний процес, обладнання та продукт. Фахівець у сфері QFD виступає в якості консультанта із практичного застосування методології, постановки цілей і завдань, визначає межі сфери реалізації проекту.

Метод побудови будинків якості є універсальним для всіх етапів розгортання функції якості за винятком взаємозв'язків між характеристиками.

Визначення очікувань споживачів продукції.

1. Встановлення цільового сегменту, розробка й деталізація елементів маркетингу-мікс, що доступні для підприємства, та ранжування цих елементів за пріоритетом (наприклад, із використанням вагових коефіцієнтів). Сукупність маркетингових елементів, що формують конкретні бажання і спричиняють попит, можна отримати із використанням різних методів опитування (анкетування, інтерв'ю та ін.). Також доцільним є використання «мозкового штурму» із залученням менеджерів із сфери маркетингу, збуту, проектування продукту та його виробництва. Вказані методи можна комбінувати для досягнення узгодженості думок і підвищення рівня достовірності й відповідності реальній ситуації на ринку.

2. Порівняння очікувань споживачів, які формуються вибраними елементами комплексу маркетингу, із очікуваннями споживачів, що можуть відповідати комплексу маркетингу конкуруючого підприємства та особливостям конкуруючої продукції. Оцінювання за вибраною числовою шкалою очікувань споживачів, а потім письмове представлення найбільш сильних і найбільш слабких очікувань (з точки зору емоційної та раціональної складових елементів поведінки покупців, замовників і клієнтів).

3. Визначення можливого використання елементів комплексу маркетингу в конкурентній боротьбі та тих із них, які можуть бути найбільш ефективними. Елементи комплексу маркетингу повинні бути оцінені за шкалою, що дозволить проводити подальший кількісний аналіз визначених за QFD-методологією складових ресторанного підприємства.

4. Встановлення взаємозалежності між елементами комплексу маркетингу і бажаннями й очікуваннями споживачів продукції.



Визначення у матриці зв'язків сили впливу окремих елементів комплексу маркетингу підприємства на формування бажань і очікувань споживачів продукції підприємства.

5. Ідентифікація сили взаємодії між очікуваннями споживачів і встановлення відповідних символів у комірках трикутної матриці зв'язків (матриці зв'язку), що утворює дах «будинку якості».

6. Реєстрація отриманих значень оцінок усіх бажань і очікувань споживачів. Вираження бажань і очікувань у числових значеннях.

7. Визначення цільових (планових) значень бажань і очікувань споживачів продукції. Реєстрація бажань та очікувань споживачів, що являють найбільшу цінність, та можливих шляхів їхнього задоволення на цільовому рівні.

Побудова другого «будинку якості».

1. За складеним реєстром встановлених і передбачуваних бажань (очікувань) споживачів здійснюється визначення (оцінювання) пріоритетності цих очікувань із застосуванням коефіцієнтів ваги. Очікування споживачів відповідних продуктових характеристик та властивостей зводяться до реєстру, що формується на основі даних, отриманих шляхом проведення збору первинної інформації із використанням методів опитування (анкетування, усне опитування, інтерв'ювання) та методів «мозкового штурму». Для цих цілей створюються робочі групи кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, збуту та технічної підготовки продукту.

2. Порівняння характеристики (експлуатаційні якості) продукції з показниками продукції конкурентів. Оцінювання і відображення у вигляді чисел якості продукції. Фіксація сильних і слабких сторін продукції (відносно споживчої точки зору).

3. Встановлення, точне визначення і формулювання споживчих очікувань, що використовуються як базові для розробки конкурентних переваг. Споживчі очікування перетворюють у кількісну форму для узгодженості розмірностей при роботі із технічними характеристиками продуктів (технічними умовами). Для підприємств харчової промисловості такими технічними характеристиками є вміст шкідливих та корисних хімічних елементів, амінокислот, білків, жирів, вуглеводів; маса продукції; енергоємність; кількість інгредієнтів у рецептурі; припустимі відхилення контрольних параметрів тощо.

4. Дослідження взаємозалежності споживчих очікувань і бажань із параметрами технічних вимог продукту. В матриці взаємозв'язку відображується сила впливу параметрів технічних умов на рівень задоволеності споживачів.

5. Визначення сили зв'язку між параметрами з урахуванням їхніх груп і графічне відображення взаємодії за допомогою трикутної таблиці, що розташована у верхній частині «будинку якості».



6. Письмове оформлення отриманих значень усіх технічних параметрів і характеристик продукції із зазначенням одиниць їхнього вимірювання. Вираження цих параметрів і характеристик у вигляді вимірних даних.

7. Визначення цільових (планових) показників проектування нової продукції. Визначення відмітних ознак (характеристик) передбачуваних покращень технічних параметрів проектованої продукції.

Аналогічні дії при побудові кожного із наступних «будинків якості».

Необхідність у використанні усіх п'яти фаз розгортання функції якості визначається в кожному конкретному випадку. У разі простоти технологічного процесу, невеликої складності використовуваного обладнання, малої кількості технологічних операцій з приготування сировини, низької технічної складності продукту можливе спрощення процедури розгортання функції якості. Наприклад, для шербету горіхового можна перейти від очікування споживачів одразу до характеристик технологічного процесу з подальшим відбором тих його фаз, що мають безпосередній взаємний вплив.

Для остаточного виявлення впливу характеристик продукту та його підтримки на очікування споживачів здійснюється аналіз причинно-наслідкових зв'язків і будується діаграма за методом К. Ісікави [2] (рис. 1).

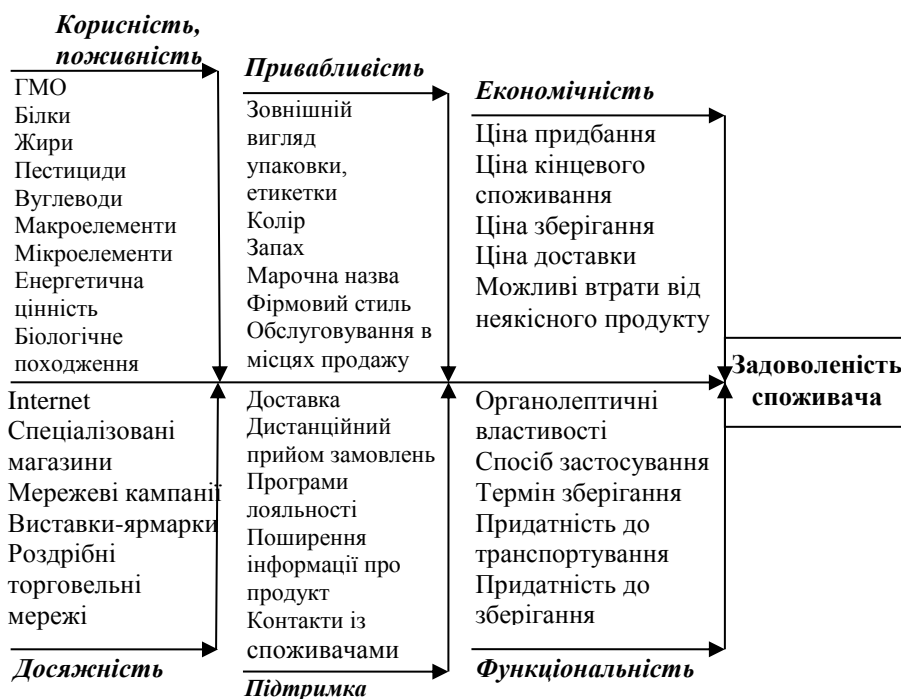


Рисунок 1 – Цільова діаграма задоволеності споживача харчової продукції

Джерело: власна розробка



Виробництво продукції ресторанного підприємства можна представити у вигляді комплексу окремих взаємопов'язаних елементів: санітарний контроль; пожежна безпека; логістика; управління виробничим персоналом; контроль якості; контроль точності; спеціальне виробниче обладнання; спеціальне обладнання для виконання допоміжних операцій.

Відбір взаємопов'язаних характеристик процесу й виробництва здійснюється спеціальною робочою групою, до якої можуть входити технолог, інженер, маркетолог та інші кваліфіковані працівники в залежності від особливостей організаційної структури підприємства.

На останньому етапі QFD розгортання функції встановлюється остаточний зв'язок очікувань споживачів із елементами виробництва. Результативні значення пріоритетності окремих елементів виробництва, отримані для асортименту продукції виробництва, документуються. Узагальнюючий статистичний аналіз показників пріоритетності елементів виробництва доцільно здійснювати окремо для виробничих ліній і товарних груп.

ВИСНОВКИ

1. Для ресторанного підприємства актуальним стає визначення стратегії як інноваційної моделі дій для досягнення поставлених цілей. З метою отримання підприємством стійких конкурентних переваг у конкурентному середовищі в науковій роботі запропоновано стратегії управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства.

2. Ідея створення інновації повинна базуватись на наукових принципах та інноваційній стратегії досягнення мети. В ідеальному варіанті метою є створення товару масового використання на основі споживчих переваг.

3. Практичним аспектом використання методології QFD є деталізація методів вибору характеристик, що використовуються в процесі розгортання функції якості, встановлення зв'язку між комплексом маркетингу підприємства та характеристиками виробництва, спрямованими на забезпечення якості продукції. Впровадження запропонованого механізму створення функціональних продуктових інновацій дозволить зменшити ризики виробництва неякісної продукції ресторанним підприємством, підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку, забезпечити гарантії того, що споживачі приймуть і скористаються новою (модернізованою) продукцією ще до того, як вона буде поставлена на ринок, знизити витрати на випуск дослідної партії продукції, більш чітко визначити процеси організації, оптимально розподіляти ресурси.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л. И. Евенко: пер с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. Исикава К. Японские методы управления качеством : сокр.



пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. М. : Экономика, 1988. 215 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб. : Питер, 2006. 464 с.

4. Майер Б. О., Ткачев А. В. Ценностные иерархии потребительских выборов и гендерные различия // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2011. №4. С. 23–50.

5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий, стратегическое сафари (Серия «Теория и практика менеджмента»). СПб. : Питер, 2000. 366 с.

6. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. М. : Юнити, 1998. 576 с.

7. Akaou Y. (1972). New Product Development and Quality Assurance – Quality Deployment System. Standardization and Quality Control, Vol. 25. № 4. P. 7–14.

8. Chandler, A. D., Jr., Hagstrom, P., Solvell, O. (eds.) The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions. N. Y.: Oxford University Press: Oxford, 1998.

9. Etzioni A. (1988). Economics; Social choice; Paradigms (Social sciences). New York and London : George Washington University, Free Press.

10. Porter M. On Competition. Harvard Business School Publishing, 2008. P. 544.

Дата надходження до редакції – 13.02.2018 р.