

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-12>**Білецька І. М.**

доктор економічних наук, доцент,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

**Biletska Iryna**

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute  
of Ternopil National Economic University

### ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*Метою дослідження було обґрунтування засобів формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. Актуальність цього завдання зростає на сучасному етапі розвитку економічних відносин та конкуренції, особливо у секторі ресторанного бізнесу, оскільки зміщується орієнтація всіх бізнес-процесів підприємств із формування доходу та отримання прибутку на максимальне задоволення потреб клієнтів; розвивається такий напрям, як проектування, моделювання та розвиток запитів споживача; конкурентоспроможність ресторанного бізнесу все більше визначається клієнтоорієнтацією. В процесі дослідження застосовано наукові методи стратегічного менеджменту (для формування засад структуризації цілей покращення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства) та системного підходу (при обґрунтуванні пріоритетів та інструментів удосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного бізнесу). Обґрунтовано актуальність та визначено засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. Подальші наукові пошуки в цьому напрямі стосуються обґрунтування економіко-математичних моделей в сфері клієнтоуправління. Практичне значення результатів дослідження полягає у нарощуванні клієнтської бази лояльних споживачів та зміцненні за рахунок цього конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу, що одночасно має значний соціальний ефект у вигляді задоволення потреб споживачів у ресторанных послугах.*

**Ключові слова:** підприємства ресторанного господарства, інтелектуально-кадрове забезпечення, інновації, клієнтоорієнтоване управління, конкурентоспроможність.

### MEANS OF THE INNOVATIVE RESTAURANT ECONOMY CLIENT-ORIENTED ENTERPRISES INTELLECTUAL AND PERSONNEL SUPPORT FORMATION

*The purpose of the study was to substantiate the means of forming intellectual and personnel support of innovative customer-oriented restaurant enterprises. The urgency of this task has increased at the present stage of development of economic relations and competition, especially in the restaurant business sector, as the orientation of all business processes of enterprises to generate income and profit to meet the needs of customers; such direction as designing, modeling and development of inquiries of the consumer develops; the competitiveness of the restaurant business is increasingly determined by customer orientation. In the course of the research scientific methods of strategic management (for formation of bases of structuring of the purposes of improvement of intellectual and personnel maintenance of innovative client-oriented enterprises of restaurant economy) and system approach (at substantiation of priorities and tools of improvement of intellectual and personnel support of innovative client-oriented enterprises of restaurant business) are applied. The relevance and means of formation of intellectual and personnel support of innovative client-oriented enterprises of restaurant economy are substantiated. Further scientific research in this direction concerns the substantiation of economic and mathematical models in the field of customer management. The practical significance of the results of the study is to increase the customer base of loyal consumers and strengthen the competitiveness of the restaurant business, which also has a significant social effect in meeting the needs of consumers in restaurant services.*

**Keywords:** restaurant enterprises, intellectual and personnel support, innovations, customer-oriented management, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Відомо, що клієнтоорієнтований підхід до управління передбачає ретельне вивчення потреб та запитів споживача (причому як існуючих, так і тих, що лише формуються, так і потенційних) задля подальшого узгодження всіх внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів із їх формуванням, під-

тримкою та задоволенням. Така політика чітко корелює зі збільшенням клієнтської бази, а, відтак, – зростанням попиту на продукцію та послуги підприємства ресторанного господарства.

Разом із активною інноваційною діяльністю, плануванням, створенням і впровадженням інновацій клі-

ентоорієнтований підхід дозволяє зміцнювати конкурентні позиції суб'єктів ресторанного бізнесу, а також розширювати власну мережу об'єктів.

Потрібно розуміти, що ключовим ресурсом підприємства, без якого неможливий ні клієнтоорієнтований підхід, ні активне використання інновацій та сучасних ресторанних бізнес-технологій, є інтелектуально-кадрове забезпечення. Відтак, актуалізується завдання формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми застосування та розвитку клієнтоорієнтованого підходу в управлінні розвитком підприємств, зокрема ресторанного бізнесу, достатньо комплексно досліджено такими науковцями, як О. Бабенко [1], Т. Васильців [2–3], Н. Магас [2], О. Рудковський, О. Породко [3], В. Гросул [4], О. Жегус, О. Ілляшенко [5], М. Левченко [6], А. Мазаракі [7], Г. П'ятницька [8], М. Романчукевич [9], О. Устьян [10] та ін. Проте, все ще бракує досліджень, у яких би були узагальнені пропозиції щодо поєднання та узгодження потенціалів клієнтоорієнтованого підходу, інноваційної активності та інтелектуально-кадрового розвитку у контексті зміцнення потенціалу підприємств ресторанного бізнесу.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні засобів формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інноваційний розвиток та посилення клієнтооріє-

тованості підприємств ресторанного господарства потребує наявності належного ресурсного базису, що спроможний забезпечити високий рівень ефективності реалізації та капіталізації інновацій на ринку. Незважаючи на стратегічно важливу роль фінансових ресурсів у підтримці процесів розвитку та розширеного відтворення підприємства, ядром гарантування ефективності його інноваційної діяльності є наявність високо професійного інтелектуально-кадрового забезпечення. Адже інтелектуальні кадри здійснюють управління реалізацією інноваційного проекту на всіх його етапах, включаючи зародження проектно-інноваційної ідеї й до моменту її імплементації в практику господарювання підприємства. Несформованість інтелектуально-кадрового забезпечення клієнтоорієтованих підприємств ресторанного бізнесу посилює ризики збитковості інноваційного проекту, підвищує ймовірність виникнення системних проектних помилок, ускладнює процес впровадження інноваційного бізнес-продукту в сфері клієнтоорієтованості. Покращення інтелектуально-кадрового забезпечення бізнесу має бути орієнтоване на вдосконалення засад реалізації кадрової політики; раціоналізації методів підбору, розстановки та кар'єрного зростання кадрів; оптимізації підходів до підготовки, перепідготовки та розвитку інтелектуальних кадрів; збалансування матеріальних і нематеріальних форм стимулювання інтелектуальної праці.

На рисунку 1 згруповано стратегічні, тактичні та операційні цілі вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційно орієнтованих підприємств ресторанного господарства.

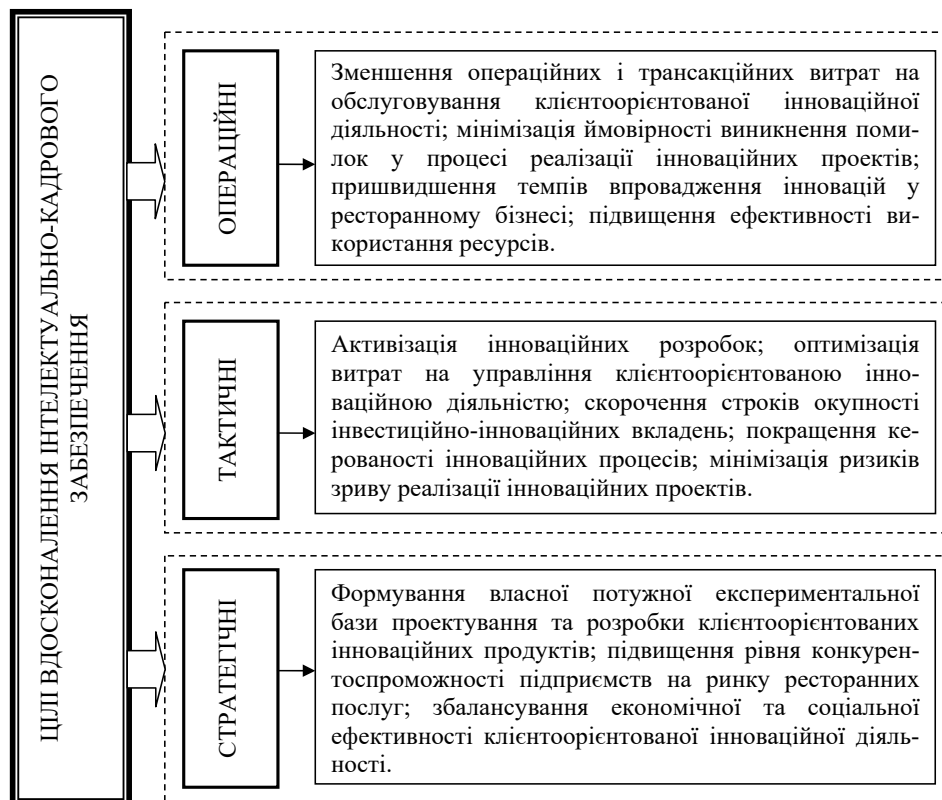


Рис. 1. Структуризація цілей покращення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієтованих підприємств ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційно орієнтованих підприємств ресторанного господарства потребує своєї адекватної ресурсної підтримки в розрізі таких компонент: 1) управлінська підтримка; 2) фінансова підтримка; 3) ресурсно-матеріальна підтримка; 4) науково-інфраструктурна підтримка; 5) інформаційно-комунікаційна підтримка.

Інтелектуальні кадри є специфічною категорією працівників для яких важливим є наявність комфортних умов працевлаштування на підприємстві та публічне визнання результатів їх праці. Своєю чергою, це потребує формування атмосфери взаємної довіри не лише серед колективу, але й, насамперед, в системі взаємовідносин «керівник-підлеглий». Для працівників інноваційної сфери та клієнтоорієнтованості важливим є наявність високого рівня довіри в колективі, повноваження самостійно приймати управлінські рішення й забезпечувати керування інноваційною діяльністю, можливість безперешкодно здійснювати експерименти й реалізовувати інноваційні проекти в практику господарювання. Такі передумови формують почуття відповідальності та суспільної важливості результатів інноваційної діяльності інтелектуально-кадрового персоналу, що покращує рівень задоволеності його інтересів і потреб у сегменті самоствердження та самореалізації в колективі.

Специфікою інтелектуальної праці є те, що за її результатами повинні генеруватися якісно нові унікальні знання, у процесі трансформації яких мають формалізуватися інноваційні розробки та проекти клієнтоорієнтованого розвитку. Своєю чергою, впровадження останніх має зумовлювати до зміцнення конкурентних позицій підприємств, підвищення ефективності їх бізнес-процесів, покращення задоволеності потреб клієнтів, отримання ефекту масштабу та здійснення розширеного відтворення бізнесу. Парадокс полягає у тому, що за результатами фактично відпрацьованих людино-годин не завжди генеруються інтелектуальні знання, що піддаються трансформації в інноваційні проекти. Крім цього, інтелектуальна праця є під силу лише для строго обмеженої кількості працівників, які мають здатність для її провадження та базові інтелектуальні характеристики (науково-методологічний апарат, абстрактне й критичне мислення, креативність у роботі тощо). Такі передумови цілком закономірно

обумовлюють диференціацію у підходах до організації кадрової політики в ресторанному бізнесі.

Очевидно, що пріоритети та інструменти вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційно орієнтованих підприємств ресторанного господарства можуть диференціюватися, залежно від конкретного виду інновацій (табл. 1).

Формування адекватного інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційно орієнтованих підприємств ресторанного господарства передбачає вдосконалення їх кадрової політики в аспекті підбору, розстановки, підготовки, перепідготовки, розвитку, мотивації та кар'єрного зростання персоналу. У зв'язку з цим, доцільною є орієнтація на реалізацію таких заходів:

1) раціоналізація процесів пошуку та підбору інтелектуальних кадрів у сфері інноваційного розвитку на засадах узгодження проектних цілей з кадровими можливостями підприємства, оптимізація складу його інтелектуально-інноваційного підрозділу, поширення практики державно-приватного співфінансування підготовки персоналу в закладах вищої освіти, активізації співпраці з рекрутинговими агентствами та регіональною мережею установ Державної служби зайнятості;

2) перегляд усталених принципів і засад розстановки інтелектуальних кадрів шляхом узгодження практичних вмінь і навиків працівника з його прямими посадовими обов'язками, оптимізації структури управління та збалансування організаційної структури підприємства, здійснення безперервної посадової ротації персоналу з метою забезпечення його розвитку та мінімізації ризиків виникнення потенційних порушень і зловживань в процесі інноваційно-клієнтоорієнтованої діяльності;

3) вдосконалення підходів до організації підготовки та перепідготовки інтелектуальних кадрів через поширення практики проведення періодичних навчань на базі підприємства, обов'язкового стажування у провідних науково-інноваційних центрах;

4) формування сприятливих передумов для всебічного розвитку та самовдосконалення інтелектуальних кадрів на засадах використання положень ліберально-демократичного стилю управління, гарантування можливості для кар'єрного зростання персоналу та самоствердження в колективі, оперативної локалізації та реагування на конфліктні ситуації з метою запобігання

Таблиця 1

**Обґрунтування пріоритетів та інструментів удосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного бізнесу**

Вид інновації	Пріоритети інтелектуально-кадрового забезпечення	Інструменти досягнення пріоритетів
Сервісно-продуктові	Потребує стратегічної орієнтації на підвищення компетенцій в сфері процесних регламентів обслуговування клієнтів у ресторанному бізнесі.	Проведення комунікаційних заходів обміну інноваційним досвідом, ідентифікація споживчих потреб клієнтів, оцінка платоспроможного попиту на ринку.
Організаційно-управлінські	Передбачає розвиток організаційно-управлінських здібностей та навиків працівників, реалізація яких дозволяє реалізувати інновації в управлінні.	Залучення до управління консалтингових та аудиторських компаній, утвердження практики періодичної ротації управлінських кадрів.
Ринково-маркетингові	Потребує формування інтелектуальних знань щодо сучасних технологій просування інноваційних продуктів ресторанного бізнесу на ринку.	Залучення працівників до організації та проведення досліджень у сфері розвитку ресторанного бізнесу, його нішових сегментів й параметрів.
Технологічні	Розвиток проектно-інженерних здібностей працівників та посилення проектно-технологічної складової підготовки кадрів.	Формування спільної матеріально-технічної бази ведення проектно-експериментальної діяльності в інноваційно-технологічній сфері.

Джерело: авторська розробка

їх поширенню на підприємстві та завдання руйнівної шкоди на процеси формування здорового морально-психологічного клімату серед працівників;

5) організація комплексної системи моніторингу та діагностики ефективності інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційно орієнтованих підприємств ресторанного господарства шляхом забезпечення безперервного збору цільових інформаційних даних та використання сучасних методів їх верифікації, побудови адаптивної системи кількісних та якісних індикаторів оцінювання ефективності праці в інноваційній сфері, залучення послуг аутсорсингових структур до проектування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності інтелектуальних кадрів;

6) вдосконалення системи мотивації праці інтелектуальних кадрів, що передбачає орієнтацію на: формування мотиваційних механізмів посилення матеріальних і нематеріальних стимулів підвищення ефективності праці кадрового персоналу на засадах зростання частки оплати праці в загальній структурі собівартості інноваційного продукту; реалізацію механізмів удосконалення мотивації праці інтелектуальних кадрів в інноваційній сфері шляхом збалансування матеріально-економічних, соціально-психологічних та ергономічних інструментів; активізацію процесів опрацювання досвіду передових світових практик мотивації праці інтелектуальних кадрів, а також проектування дієвих механізмів їх адаптивного застосування у вітчизняних умовах господарювання, насамперед, у частині збалансування матеріальних й нематеріальних форм мотивації, диверсифікації джерел фінансування інноваційних проектів, збереженні та посиленні інтелектуального потенціалу підприємства;

7) забезпечення прозорих справедливих підходів до організації кар'єрного зростання інтелектуального персоналу підприємства на засадах формування базисних умов гарантування добросовісної конкуренції в трудовому колективі, унеможливлення впливу суб'єктивних чинників на процес прийняття управлінсько-кадрових рішень, реалізації прозорих механізмів призначення на посади працівників;

8) формування та розвиток інтеграційних горизонтально-вертикальних взаємозв'язків між підприємствами ресторанного бізнесу та науково-освітніми центрами з метою розширення практичної бази розвитку професійних компетенцій інтелектуальних кадрів шляхом налагодження ефективних комунікацій в науково-освітній сфері, стимулювання розбудови науково-інноваційних кластерів, запровадження практики багатоступеневої та мультифункціональної підготовки інтелектуальних кадрів, кооперації ресурсних потужностей в сегменті формування матеріально-технічної бази покращення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства;

9) зміна усталеного інерційного формату функціонування кадрових служб підприємств ресторанного

господарства, що переважно зводиться до документального прийому, посадового переводу та звільнення працівників, у частині посилення участі та ролі цих служб в процесах формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційної діяльності на засадах реалізації механізмів удосконалення мотивації суб'єктів інтелектуальної праці, використання інструментів управління конфліктами, організації та проведення навчань персоналу, проведення анкетування працівників на предмет ідентифікації зміни параметрів їх трудових інтересів, потреб і запитів, визначення стратегічних пріоритетів та орієнтирів розвитку інтелектуальних кадрів на перспективу, організації та проведення комунікаційно-розважальних заходів серед персоналу;

10) удосконалення механізмів контролю за діяльністю інтелектуальних кадрів шляхом автоматизації моніторингу інноваційних бізнес-процесів, використання інформаційних технологій для фіксації етапів реалізації інноваційних проектів, переходу до практики дерегуляції інноваційної діяльності та підвищення рівня довіри керівника до інтелектуальної складової кадрового персоналу, мінімізації проявів бюрократичного втручання в проектно-інноваційну діяльність, формування гнучких інструментів оперативного корегування процесу реалізації інноваційного проекту підприємства, відповідно до запитів і потреб ресторанного бізнесу, що сформувався на конкретний період часу;

11) імплементація механізмів підвищення рівня престижності зайнятості на підприємстві ресторанного господарства на засадах зростання середньої заробітної плати в галузі, популяризації видів закладів ресторанного бізнесу, проведення інформаційної кампанії щодо стратегічної важливості розвитку ресторанної індустрії для національної економіки та поглиблення диверсифікації останньої, утвердження ролі ресторанції стосовно формування сприятливих іміджевих характеристик держави на міжнародній арені.

**Висновки.** Таким чином, формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства є ефективним інструментом стимулювання розвитку останніх на інноваційних засадах в умовах лібералізації економічних відносин, загострення конкурентної боротьби за клієнта на ринку ресторанних послуг, а також ускладнення забезпечення підтримки реалізації процесів розширеного відтворення на всіх ієрархічних рівнях управління національною економікою. Вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства потребує реструктуризації існуючих підходів до реалізації кадрової політики підприємств на засадах збалансованості, об'єктивності, раціональності та ресурсної доцільності.

Подальші наукові пошуки в цьому напрямі стосуються обґрунтування економіко-математичних моделей в сфері клієнтоуправління.

#### Список використаних джерел:

1. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4 (60). С. 100–108.
2. Васильців Т., Магас Н. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 218–222.

3. Васильців Т. Г., Рудковський О.В., Породко О. Ю. Реалізація потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1 (254). С. 57–60.
4. Гросул В. А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 15. С. 272–277.
5. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Управління лояльністю клієнтів у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах нових викликів. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 118–125.
6. Левченко М. М. Використання мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства ресторанного господарства. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонДует, 2005. Вип 19, т. 3. С. 212–217.
7. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторанного господарства : навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2012. 340 с.
8. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного торговельно- економічного університету*. 2008. № 3. С. 15–24.
9. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165–173.
10. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 63–64 (2–3). С. 61–68.

#### References:

1. Babenko O.M. (2013) Formuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannogo gospodarstva ta zastosuvannya liderstva v upravlinni yak konkurentnoyi perevagy [Formation of competitiveness of restaurant enterprises and application of leadership in management as a competitive advantage]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series*, no. 4 (60), pp. 100–108.
2. Vasylytsiv T., Magas N. (2014) Peredumovy konkurentospromozhnosti pidpryyemstv rozdribnoyi torgivli [Prerequisites of competitiveness of retail enterprises]. *Scientific Herald of the National Forestry University of Ukraine*, no. 24.2, pp. 218–222.
3. Vasylytsiv T.G., Rudkovskiy O.V., Porodko O.Yu. (2018) Realizaciya potencialu liderstva v systemi upravlinnia personalom pidpryyemstv gotelno-restorannogo biznesu [Realization of leadership potential in the personnel management system of hotel and restaurant business enterprises]. *Bulletin of Odessa National University. Economics Series*, no. 1 (254), pp. 57–60.
4. Grosul V.A. (2018) Loyalist spozhyvachiv yak osnovnyi kryteriy formuvannya konkurentnyh perevag pidpryyemstv restorannogo gospodarstva [Consumer loyalty as the main criterion for forming competitive advantages of restaurantbusiness enterprises]. *Economics and enterprise management*, no. 15, pp. 272–277.
5. Zhegus O.V., Illiashenko O.V. (2020) Upravlinnia loyalitystu kliyentiv u zakladah gotelno-restorannogo gospodarstva v umovah novyh vyklykiv [Customer loyalty management in hotel and restaurant establishments in the conditions of new challenges]. *Problems of the economy*, no. 3, pp. 118–125.
6. Levchenko M.M. (2005) Vykorystannya motyvaciynogo mehanizmu v upravlinni personalom pidpryyemstv restorannogo gospodarstva [The use of a motivational mechanism in personnel management of the restaurant business]. *Trade and market of Ukraine*, issue 19, vol. 3, pp. 212–217.
7. Mazaraki A.A. (2012) Proektuvannya zakladiv restorannogo gospodarstva [Design of restaurants]. Kyiv, 340 p.
8. Pyatnytska G. (2008) Konceptualni zasady rozvytku restorannogo gospodarstva v Ukraini [Conceptual bases of restaurant economy development in Ukraine]. *Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, no. 3, pp. 15–24.
9. Romanchukevych M.Y. (2018) Kliyantooriyentovanist yak instrument formuvannya konkurentnyh perevag kompaniyi [Customer orientation as a tool for generating a company's competitive advantage]. *Bulletin Market Infrastructure*, no. 21, pp. 165–173.
10. Ustyan O.Y. (2017) Konceptualnyi pidhid do vprovadzhennia kliyantooriyentovanogo marketyngu na pidpryyemstvi sfery rozvag i vadpochynku [Conceptual approach to the implementation of customer-oriented marketing at the leisure andleisure enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 2–3, pp. 63–64.