

4. Посто́ва В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184> (дата звернення 22.07.2023).

5. Рябенка М.О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Т. 24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/52--Ryabenka-M.O.pdf> (дата звернення 22.07.2023).

6. Brykova T., Postova V., Mazurkevych I., Kiziun A., Semko T. Social and Economic Potential of the EU Countries' Tourism and Hospitality Industry. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 2023. vol. 6, no. 2, pp. 133–151.

7. Postova V., Riabenka M., Mazurkevych I., Onyshchuk N., Vivsiuk I. Application of Innovative Methods of Managing the Labor Potential in the Hotel and Restaurant Business Establishments. *International Journal of Professional Business Review*. vol. 8, no. 6 (Jun. 2023), e01590. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1590> (дата звернення 22.07.2023).

УДК 338.482:303.4(045)

Рябенка М. О., канд. екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3024-137X>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті визначено, що в сучасних умовах менеджмент у підприємствах ресторанного бізнесу набуває першочергового значення, оскільки ресторани з ефективною системою управління зможуть максимізувати свої ринкові зусилля та запропонувати різноманітні ресторанны послуги і отримати за максимальний економічний ефект, що дозволить відшкодувати всі витрати, а також підвищити ефективність господарської діяльності. Визначено основні принципи удосконалення системи управління підприємствами, етапи стратегічного управління та напрямки вдосконалення системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Доведено, що стратегічне управління у

ресторанному бізнесі є процесом, за допомогою якого визначають специфічні цілі діяльності, розроблять стратегії та забезпечують виконання стратегічних планів.

Ключові слова: *управління, стратегія, стратегічне управління, ресторанний бізнес, індустрія гостинності.*

Постановка проблеми. Управління в закладах ресторанного бізнесу є досить багатогранною категорією, оскільки підходи до управління змінюються, розширюються та доповнюються. Це свідчить про постійний розвиток індустрії гостинності, напрацювань та нових здобутків в управлінні. Нові виклики сучасного світу змушують власників та менеджерів бізнесу звертати більше уваги на стрімкий розвиток технологій та зростання технологічності процесів у закладах ресторанного бізнесу. З метою отримання позитивних фінансових результатів діяльності ресторани ставлять перед собою стратегічні цілі та завдання з метою удосконалення своєї основної діяльності, належного обслуговування споживачів шляхом використання прогресивніших інструментів для досягнення своїх цілей.

Найскладнішими умовами здійснення стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу є нестабільність навколишнього середовища, в яких високий ступінь невизначеності зумовлює низьку ймовірність вірного вибору стратегічного рішення та відсутність упевненості в досягненні успіху підприємств ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з процесом реалізації та удосконалення стратегічного управління закладами ресторанного бізнесу є недостатньо дослідженими в науковій літературі з точки зору її розробки, оцінки стану та реалізації за сучасних умов господарювання.

Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ стратегічного управління підприємств зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: Р. Акофф, І. Бланк, Б. Карлофф, О. Кузнєцова, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікланд та інші. Разом з тим, у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи у вирішенні завдань стратегічного управління у забезпеченні конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу. При цьому нові економічні умови наполегливо вимагають якісних змін стратегічного управління.

Мета статті є формування концептуальних основ та прикладних

рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних економічно нестабільних умовах при високому рівні конкуренції підприємства значним чином активізують роботу із забезпечення відповідної якості надання ресторанних послуг. Важливим завданням при цьому є розробка заходів самими учасниками ресторанного бізнесу, які дозволяють залучати клієнтів, упроваджуючи нові технології, пропонуючи додаткові послуги й сервіси, безперервно покращуючи якість обслуговування. Зважаючи на це, найбільш актуальними завданнями управління підприємствами ресторанного бізнесу в контексті вирішення наявних проблем можемо вважати подані на рисунку 1.

Процес управління підприємствами ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання потребують нових підходів до форм організації, видів та методів діяльності. Нові інноваційні підходи передбачають встановлення раціонального співвідношення між традиційними методами управління та сучасними перспективними, такими як економічні (фінансово-економічні), маркетингові, менеджменту тощо, які орієнтовані на задоволення попиту споживачів з метою забезпечити відповідність основних інтересів учасників ресторанного бізнесу [3].

Підприємства ресторанного бізнесу повинні звертати більше уваги на стратегічне та оперативне управління своєю діяльністю. Слід звертати увагу на організацію управління в умовах оперативних та адаптивних змін, тому слід звертати увагу на механізм управління в середині закладу та навчитися ефективно ним управляти [5].

Соціально-економічне значення ресторанного господарства полягає у тому, що: ресторанне господарство як галузь матеріального виробництва бере участь у створенні сукупного суспільного продукту і національного доходу, створює вартість і споживчу вартість; ресторанне господарство виступає фактором економії суспільних витрат праці на приготування їжі та обслуговування її споживання; ресторанне господарство займає важливе місце в системі організації праці в підприємствах інших галузей економіки. Правильне, науково організоване харчування населення за місцем роботи сприяє раціональному використанню робочого часу, є чинником зросту

продуктивності праці у сфері матеріального виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу; ресторанне господарство дає змогу раціональніше використовувати сировину і паливноенергетичні ресурси, що зумовлено можливістю використання відходів під час випуску побічної продукції [2].

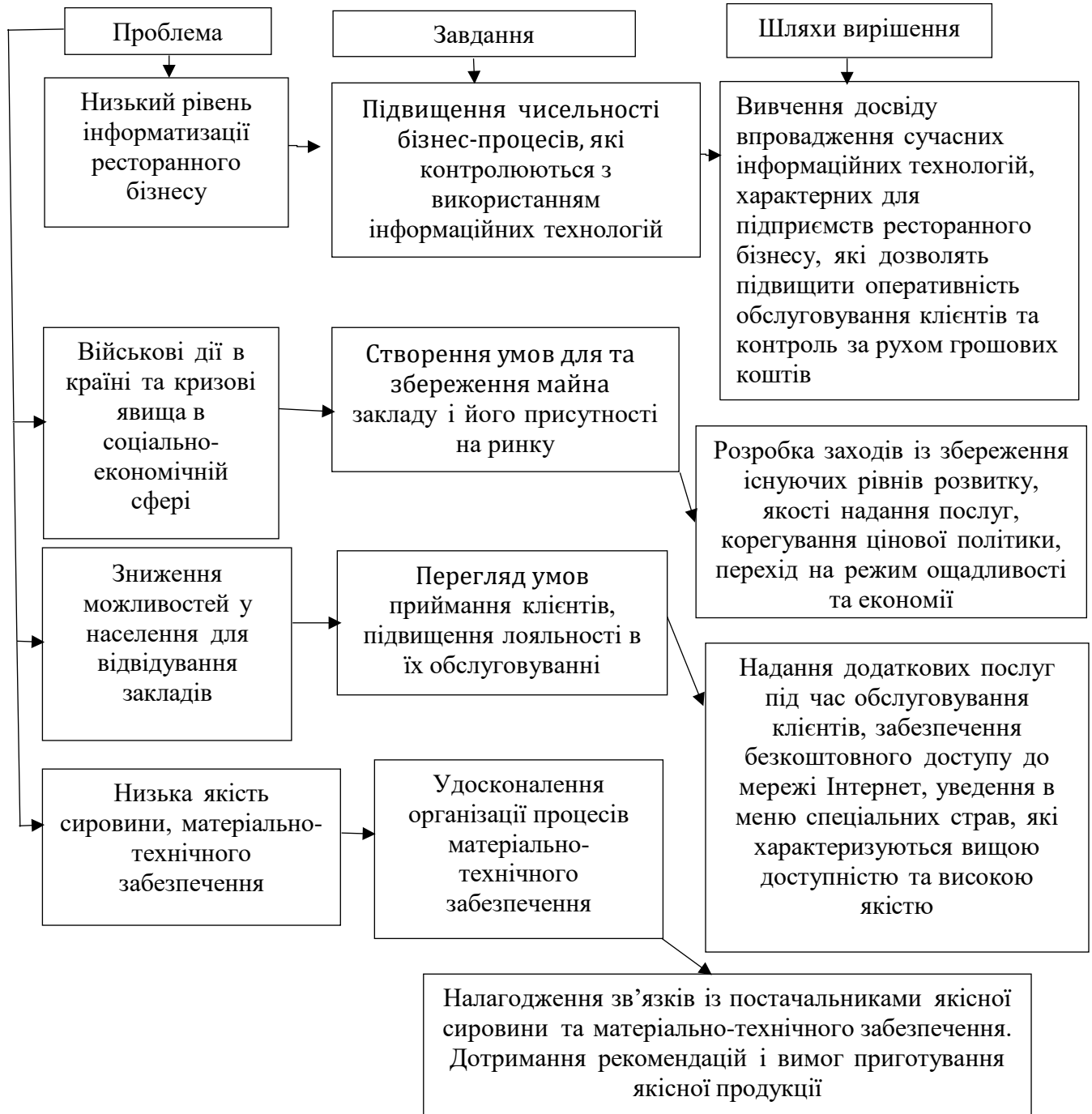


Рисунок 1 – Актуальні проблеми розвитку та процесів управління в закладах ресторанного бізнесу

Слід відміти про наявність негативних тенденцій розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Хоча масового закриття ресторанів не спостерігається, але підприємства, що функціонують в орендованих приміщеннях та не приділяють значної уваги управлінській активності, функціонують із мінімальною рентабельністю й можуть із часом закритися. Основні принципи, які визначають напрямки удосконалення системи управління рестораном зображені на рисунку 2.

Складна ситуація у соціальному та економічному середовищі України призвели до оптимізації структури персоналу та активізації маркетингових комунікацій у ресторанах дорогих та елітних категорій. Подібна політика була характерна для підприємств ресторанного бізнесу, що належать до середнього цінового сегмента, які практикували знижки та різні акції. Решта підприємств, прагнучи скоротити операційні витрати, не проводили ніяких заходів, але оптимізували асортимент продукції, чим утримували коло постійних відвідувачів [5].

Відомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Стратегічне управління являє собою реалізацію концепції, в якій вдало поєднуються інтегральний та цільовий підходи до діяльності підприємства, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

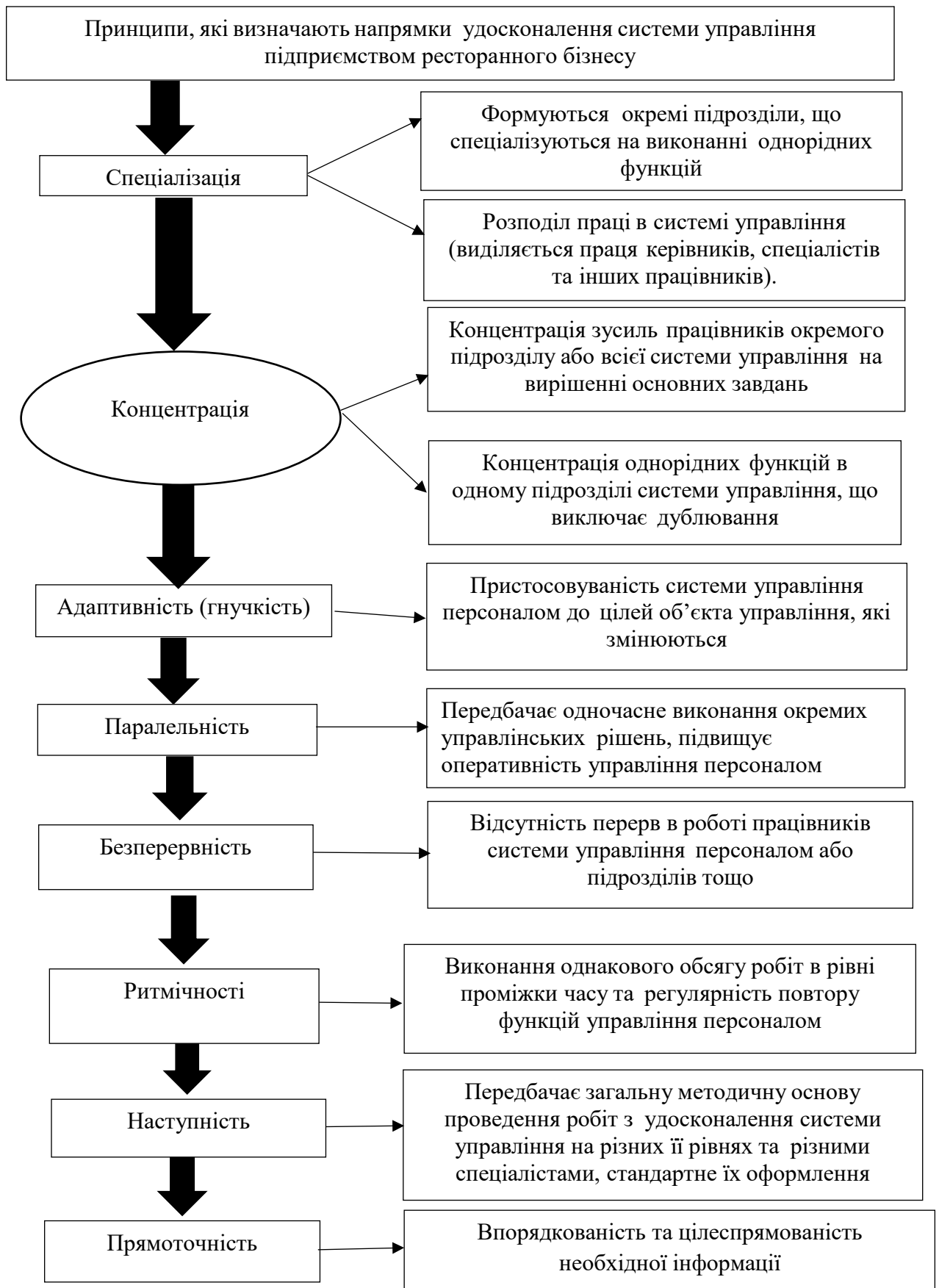


Рисунок 2 – Принципи удосконалення системи управління підприємством

Сучасне підприємство, яке здійснює діяльність у конкурентній сфері ресторанного бізнесу, здатне досягти успіху в конкурентній боротьбі тільки за наявності чітко обґрунтованої стратегії розвитку. Досягнення цільових стратегічних орієнтирів та розширення меж «власної» присутності в галузі ресторанного бізнесу в умовах складного, невизначеного та динамічного середовища підприємствами цієї сфери може бути забезпечено лише за наявності надійної системи стратегічного управління та ефективної організаційної структури, найважливішими елементами якої є бізнес-процеси і механізми управління ними [1].

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність кроків процесу стратегічного управління. Розглянемо деталізовано кожен з етапів стратегічного управління (рис. 3).

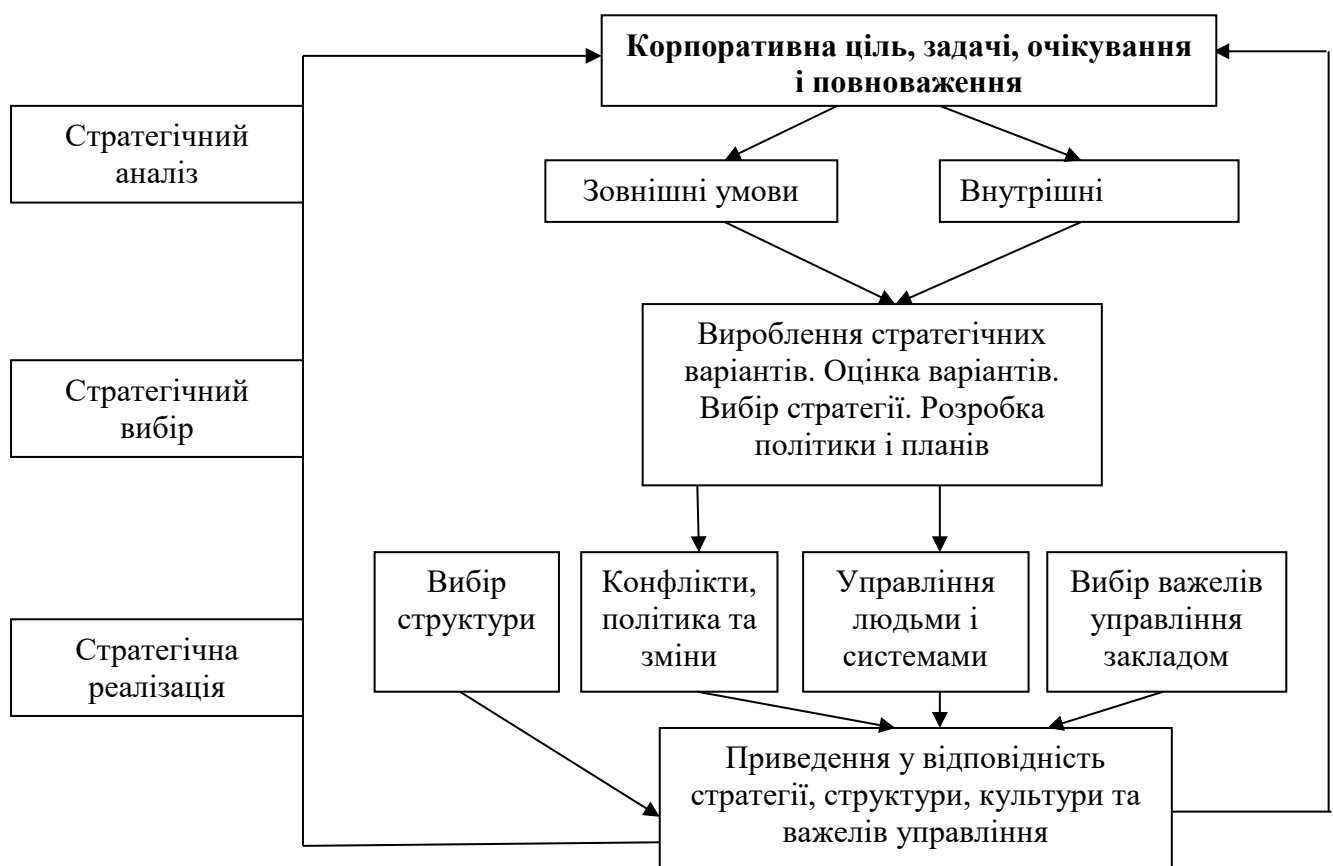


Рисунок 3 – Етапи стратегічного управління на підприємстві ресторанного бізнесу

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і характеризується наступними рисами її застосування:

1. Заснована на поєднанні теорії: системний, ситуаційний та цільовий підходи до діяльності підприємства, що визначається, як відкрита соціально-економічна система. Використання одного із вищезазначених підходів не дає можливості отримати потрібні позитивні результати розвитку підприємства на довготерміновий період.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Етап стратегічного аналізу описує спроби підприємства інтерпретувати стратегічне становище за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникають в економічному оточенні, і виявлення їх впливу на організацію та її діяльність, а по-друге – визначення переваг ресурсів підприємства в залежності від цих змін.

Стратегічне управління є безперервним процесом. Після того як стратегії впроваджені необхідно відстежувати і виробляти в певні періоди оцінку їх реалізації. Важливою частиною процесу оцінки є вибір відповідних критеріїв. Ці критерії визначають, наскільки вдало обрана стратегія з точки зору стратегічного аналізу. Це, насамперед, здійсненність, тобто ступінь труднощі та

обсяг зусиль для того, щоб дана стратегія була застосована на практиці, прийнятність, тобто визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації і досягнення організаційних цілей.

Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування, що мають місце в процесі управління. Ця відмінність полягає, перш за все, у виборі напрямку вектора планування. Як правило вектор планування спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування передбачає вибудовування цього вектора з майбутнього в сьогодення.

Стратегічне управління – це система управління підприємством, котра ґрунтується на розробці та реалізації стратегії підприємства. В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому впровадження стратегічного управління діяльністю підприємства є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності виробництва [4].

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за напрямками зображеними на рис. 4. Удосконалення організаційної структури управління підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства. Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку,

застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.



Рисунок 4 – Основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством ресторанного бізнесу

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Одним з напрямків удосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів. Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно, комплексно, компактно і своєчасно здійснювати процеси управління, як це і потрібно при ринковій економіці.

Цільовими об'єктами управління є ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи. Увесь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [1].

Функціонування зазначеної системи створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

- удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

- використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Удосконалення стратегічного управління в нестабільних ринкових умовах функціонування можливо лише тоді, коли підприємство стратегічно орієнтовано.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всього підприємства на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозливі тенденції;

- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються. При цьому, що воно спрямоване на створення і забезпечення конкурентних переваг і твердження ефективної стратегічної позиції, що має забезпечити майбутню стабільність підприємства в мінливих умовах.

Дані здійсненого дослідження дозволяють зробити висновок, що стратегічне управління є безперервним процесом і після того, як стратегії впроваджені, необхідно відстежувати і виробляти в певні періоди оцінку їх реалізації. Стратегія ресторану завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на зміни у кон'юктурі ринку.

Список використаних джерел:

1. Балацька Н.Ю. Фреймовий підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 6 (55). С. 36-40
2. Долга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3(14). С. 160-165.
3. Постова В.В. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг закладів ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Економіка. 2021. Т. 8. №1. С. 58-67.
4. О. Якушев, С. Козловська, Н. Сушко, Я. Подолян, І. Тіхонова. Удосконалення стратегічного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2022. Випуск 2(46). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/12560> (дата звернення 13.08.2023).
5. Postova V., Riabenka M., Mazurkevych I., Onyshchuk N., Vivsiuk I. Application of Innovative Methods of Managing the Labor Potential in the Hotel and Restaurant Business Establishments. *International Journal of Professional Business Review*. vol. 8, no. 6 (Jun. 2023), e01590. URL: <https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/810> (дата звернення 12.08.2023).