

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

БАЛАЦЬКА НАТАЛЯ ІОРІЇВНА

УДК 001.8:005.2:640.432(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ  
МЕТОДОЛОГІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

*Друкується дисертації  
ідентичний за змістом  
з поданими поданнями  
до спеціалізаційної*

*Наталія*

Н. Ю. Балацька

*вашої власної роботи*

Науковий консультант – Гросул Вікторія Анатоліївна,

доктор економічних наук, професор

*№ 64.088.02*

*Ученый  
секретарь*



Харків 2021

## АНОТАЦІЯ

**Балацька Н.Ю. Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі, Харків, 2021.

В дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково-прикладної проблеми, яка полягає у розробленні теоретичного підґрунтя, методологічних підходів, методичних положень і рекомендацій щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Основні наукові та прикладні результати полягають у такому:

Узагальнено теоретичні положення, виокремлено основні наукові підходи вчених до тлумачення змісту категорії «розвиток», ідентифіковано основні сутнісні характеристики, визначено закономірні універсальні властивості та обґрунтовано авторське концептуальне бачення категорії «розвиток підприємства». За результатами узагальнення наукових положень розроблено теоретичний базис розвитку підприємства, відповідно якому концептуальне бачення розвитку розкривається з позицій ціннісного підходу, де «цінність» виступає головно рушійною силою розвитку підприємства.

Розроблено забезпечувальний механізм процесів розвитку підприємств, метою якого є підтримка безперервного інтенсивного розвитку підприємства, а основним завданням - вироблення внутрішніх імпульсів зміцнення енергетичного базису процесів розвитку (підтримки гомеостазу) на основі мобілізації ресурсів, оптимізації структур, систем та процесів та вибору

оптимальної моделі еволюційного розвитку (адаптаційної або біфуркаційної) для досягнення цілей розвитку підприємства.

На основі дослідження логіки сприйняття цінності споживачем розроблено когнітивну схему зв'язків між потребами (за А. Маслоу), споживчими цінностями (функціональною, соціальною, емоційною, умовною, епістемічною) та детермінантами створення цінності на підприємстві (базовими, детермінантами-оптимізаторами та супроводжуючими).

З огляду на необхідність забезпечення цілеспрямованості процесів розвитку обґрунтовано концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку, відповідно якому, прогностичною ідеєю розвитку підприємства у сучасному конкурентному середовищі є сумісне створення цінності, в процесі якого генеруються внутрішні імпульси конструктивних змін ціннісної пропозиції з метою забезпечення збалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів споживачів.

З метою комплексного вирішення теоретичних та прикладних наукових проблем з управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу систематизовано та охарактеризовано методологічні підходи (еволюційний, ресурсний, системний, ситуаційний, процесний, функціональний, рефлексивний, стратегічний, адаптивний, маркетинговий, нормативний, цільовий, інноваційний, кібернетичний, синергетичний та кумулятивний, ціннісно-орієнтований) до їх дослідження, що дозволяє вирішувати широкий спектр наукових завдань та аргументовано визначати детермінанти управління процесами розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Для обґрунтованого визначення комплексу необхідних трансформаційних змін бізнес-процесів створення цінності відповідно до стратегічних векторів розвитку підприємств ресторанного бізнесу, запропоновано теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, який ґрунтується на поєднанні підходів до створення цінності (ситуаційного, комунікаційного, процесного, структурного, інтегративного); ресурсного забезпечення ланцюжку створення цінності

(ключових активів і ресурсів), механізму формування споживчої цінності, що ґрунтується на виокремленні основних складових її структурних компонентів (соціальної, емоційної, матеріальної та сервісної), операційних процесів, які забезпечують рух потоку створення цінності (моніторинг споживчих потреб, комплексна оцінка ланцюжка цінності, регулювання споживчої пропозиції та ціннісне позиціонування) та інтегрованої моделі управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Єдність елементів теоретико-методологічного базису ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу дозволяє обґрунтовано визначити тип управлінської реакції на важливість трансформації ланцюжка цінностей.

Обґрунтовано, що забезпечення ефективного управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах високого рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища можливе за умови впровадження нових інноваційних підходів і методів ціннісно-орієнтованого управління. Спираючись на концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку підприємств розроблено концепцію ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, в основу якої покладено систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних підходів щодо розуміння парадигми, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій та супутніх концепцій, методології ціннісно-орієнтованого управління. Запропонована концепція стратегічно орієнтована на підвищення ефективності управлінських рішень і вибір оптимальної стратегії управління ціннісно-орієнтованим розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

Визначено тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу та здійснена оцінка їх адаптованості до несподіваних подій. Розроблено модель GETS-факторів та оцінено інтенсивність впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, зосереджує у собі локальні комплексні оцінки трьох груп

соціокультурних чинників (соціальних, культурних та демографічних).

Розроблено науково-методичний базис системно-аналітичної оцінки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, який об'єднує аналітичні та стратегічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління, відображає інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу управління споживчою цінністю.

З огляду на необхідність визначення симптомів (S) та причин (C) відхилення від цілей розвитку, оцінки результатів (O) управлінських дій, підбору оптимальної комбінації ресурсів (R) та розрахунку ефектів (E), у роботі розроблено науково-методичний підхід до оцінки проблемного розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який базується на моделі S.C.O.R.E., причино-наслідковий зв'язок елементів якої дозволяє обґрунтовано визначити ключові аспекти та оптимальну комбінацію ресурсів для фокусування уваги керівників та рестораторів на проблемних та перспективних аспектах ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу для досягнення результатів і ефектів. З метою комплексної оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу сформовано портфель сучасних інструментів стратегічного аналізу (діаграма Ісікави, контрольна карта Шухгарта, ментальна карта, карта стейкхолдерів, діаграма Ганта), комбіноване використання яких забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо подальшого розвитку на основі виявлених резервів.

З урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного бізнесу та, спираючись на необхідність ідентифікації напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку, розроблено систему показників за групами – результативні, витратні та ресурсні. Для діагностування проблем в управлінні бізнес-процесами створення цінності (постачання, виробництва, реалізації та управління) запропоновано побудову серії матриць, які враховують взаємозв'язки між групами показників та дозволяють на основі розрахунку індексів ефективності (прогресивності зміни результатів, результативності витрат, результативності використання потенціалу ресурсів, прогресивності зміни витратоємності

ресурсів та прогресивності зміни структури ресурсів) визначити значення інтегрального показника, відповідно до якого ідентифікувати напрями ціннісно-орієнтованого розвитку ресторанного бізнесу (прогресивний, регресивний, стандартний). Запропонований підхід створює інформаційний базис для визначення можливостей оптимізації операційних процесів створення цінності та відповідної стратегічної трансформації вектору ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Доведено, що особливості ланцюжка цінності в сфері ресторанного бізнесу віддзеркалюють ключові бізнес-процеси (виробництва, реалізації і організації споживання ресторанного продукту), а збалансованість управління ними характеризує емерджентний взаємозв'язок ресурсів та можливостей створення цінності. Для оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу у роботі розроблено систему критеріїв та індикаторів оцінки за трьома критеріями (результативності, якості та часу) та запропоновано науково-методичний підхід, що відрізняється можливістю оцінки збалансованості управління бізнес-процесами, які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності.

Зважаючи на те, що визначальною домінантою створення споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу є унікальна ресторанна послуга, розроблено п'ятирівневу модель управління цінністю ресторанної послуги, яка враховує систему взаємозв'язків «ресторанна послуга – цінність ресторанної послуги – враження від ресторанної послуги», що розширює можливості визначення напрямків зростання притоку цінності в підприємствах ресторанного бізнесу

З метою визначення резервів мінімізації сумарних витрат споживача та максимізації сукупної цінності ресторанної послуги розроблено модель управління чистою цінністю ресторанної послуги та урахувуючи необхідність формування інформаційного підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу удосконалено науково-методичний підхід до оцінки чистої

цінності ресторанного послуги. Спираючись на необхідність комплексної оцінки, сформовано систему показників, яка враховує параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії). Ураховуючи широкий спектр вказаних параметрів, запропоновано використання комплексного показника сукупної цінності ресторанної послуги, відповідно до значень якого визначається стратегічний напрямок ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний).

Обґрунтовано науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, що базується на системі науково-практичних підходів до вибору стратегічних альтернатив та визначення стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Розроблений науково-практичний підхід до вибору стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, який ґрунтується на запропонованій теоретико-ігровій економіко-математичній моделі, елементами якої є економічні та соціальні критерії (індекс економічного розвитку, індекс соціального розвитку, втрати прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги). Даний підхід дозволяє на основі розподілу ймовірностей зміни станів зовнішнього середовища визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Розроблений науково-практичний підхід до вибору стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, ґрунтується на матричному моделюванні внутрішньої структури взаємозв'язків детермінантів створення цінності. Даний підхід дозволяє визначити стратегічно важливі активи та ключові компетенції для реалізації стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі розрахунку коефіцієнта резонансу цінності.

Ураховуючи можливість виникнення нелінійних хаотичних процесів в

діяльності підприємства ресторанного бізнесу, з метою попередження запуску механізму міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу, уникнення її руйнування та формування інформаційного базису для обґрунтування і впровадження заходів щодо утримання цінності в підприємстві ресторанного бізнесу, запропоновано методичний інструментарій ймовірнісного моделювання процесів управління міграцією цінності, який ґрунтується на побудові серії матриць переходів ймовірностей зміни фаз міграції цінності та дозволяє своєчасно виявляти ймовірність відтоку цінності.

Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості та створення сприятливої «зони впливу» на рішення споживачів підприємств ресторанного бізнесу, в роботі розроблено науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу, який являє собою цілісну сукупність цілей, методів цифрового маркетингу (контекстна реклама, технологія Big Data, ретаргетінг, мобільний маркетинг, email-маркетинг, вірусний маркетинг, SMM-маркетинг, SMO-маркетинг, SEO-маркетинг), ключових POST-акцентів, контент плану та завдань ціннісно-орієнтованого управління розвитком на всіх ієрархічних рівнях. Імплементация розробленого науково-практичного підходу дозволяє адресно взаємодіяти зі споживачем та обґрунтувати на цій основі завдання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

*Ключові слова:* розвиток, цінність, ціннісно-орієнтоване управління, підприємство ресторанного бізнесу, бізнес-процес, міграція цінності, стратегія, стратегічні рішення.



## ANNOTATION

**Balatska N. Yu. Methodology of value-oriented management of restaurant business enterprises development. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.**

The dissertation on acquisition of a scientific degree of doctor of economic sciences on specialty 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, 2021.

The dissertation provides a theoretical generalization and new solutions to scientific and applied problems, which consists in creating a theoretical basis, methodological approaches, guidelines and recommendations for value-oriented management of the restaurant business. The main scientific and applied results are as follows:

Theoretical principles are generalized, the basic scientific approaches of scientists to interpretation of the contents of the «development» category are allocated, the basic essential characteristics are identified, regular universal properties are defined and the author's conceptual vision of the «enterprise development» category is substantiated. Based on the results of generalization of scientific principles, a theoretical basis for enterprise development has been developed, according to which the conceptual vision of development is revealed from the standpoint of the value approach, where «value» is mainly the driving force of enterprise development.

The support mechanism of enterprise development processes is developed. Its purpose is to support continuous intensive development of the enterprise, and the main task of generating internal impulses of strengthening of the energy base of development processes (maintenance of homeostasis) on the basis of resource mobilization, optimization of structures, systems and processes and choosing the

optimal model of evolutionary development (adaptive or bifurcation) to achieve the goals of enterprise development.

Based on the study of the logic of consumer perception of value, a cognitive scheme of relationships between needs (according to A. Maslow), consumer values (functional, social, emotional, conditional, epistemic) and determinants of value creation in the enterprise (basic, determinants-optimizers and support) was developed.

Given the need to ensure the purposefulness of development processes, the conceptual vision of the quintessence of value and development is substantiated, according to which, the prognostic idea of enterprise development in today's competitive environment is joint value creation, which generates internal impulses of constructive changes in value proposition in order to ensure a balance of enterprise development goals and value priorities of consumers.

For the purpose of the complex solution of theoretical and applied scientific problems on management of development of the restaurant business enterprises, methodological approaches to studying them (evolutionary, resource, systematic, situational, processive, functional, reflective, strategic, adaptive, marketing, normative, target, innovative, cybernetic, synergetic cumulative, value-oriented) are systematized and characterized, which allows to solve a wide range of scientific problems and reasonably determine the determinants of process management of restaurant business enterprise development.

For the purpose of substantiated determination of the complex of necessary transformational changes of business processes of creating value in accordance with strategic vectors of development of restaurant business enterprises, a theoretic and methodological basis of value-oriented management of development of restaurant business enterprises, which is based on combination of approaches to creating value (situational, communication, process, structural, integrative); resource provision of the value chain (key assets and resources), the mechanism of consumer value formation, which is based on the separation of the main components of its structural components (social, emotional, material and service), operational processes that

ensure the flow of value creation (monitoring consumer demands, complex assessment of the value chain, regulation of consumer supply and value positioning) and integrated management model of development of restaurant business enterprises. The unity of the elements of the theoretical and methodological basis of value-oriented management of the development of the restaurant business enterprises allows for reasonable determination of the type of management response to the importance of transforming the value chain.

It is substantiated that ensuring effective management of the development of restaurant business enterprises in the conditions of a high level of uncertainty of environmental factors is possible under the condition of introduction of new innovative approaches and methods of value-oriented management. Based on the conceptual vision of the quintessence of value and enterprise development, the concept of value-oriented management of development of restaurant business enterprises, which is based on a system of interconnected theoretical and methodological approaches to understanding the paradigm, laws, goals, objectives, principles, functions, categories and related concepts, methodology of value-oriented management was developed. The proposed concept is strategically focused on improving the efficiency of management decisions and choosing the optimal management strategy for value-oriented development of restaurant business enterprises.

Trends in the development of restaurant business enterprises have been identified and their adaptability to unexpected events has been assessed. The model of GETS-factors is developed and the intensity of the influence of the environment on the development of the restaurant business enterprises is estimated. A scientific and methodological approach to assessing the socio-cultural space of development of restaurant business enterprises, which is based on the method of latent-structural analysis, concentrates local comprehensive assessments of three groups of socio-cultural factors (social, cultural and demographic) has been developed.

The scientific and methodological basis of system-analytical assessment of value-oriented management of development of restaurant business enterprises, which

combines analytical and strategic aspects of value-oriented management, reflects the integrated level of semiotic development of experience in effective organization of consumer value management process has been developed.

Given the need to identify symptoms (S) and causes (C) of deviations from development goals, evaluate the results (O) of management actions, select the optimal combination of resources (R) and calculate the effects (E), a scientific and methodological approach to evaluation of problematic development of restaurant business enterprises, which is based on the SCORE model, the cause-and-effect relationship of the elements of which allows to reasonably identify key aspects and optimal combination of resources to focus managers and restaurateurs on problematic and prospect aspects of value-oriented development of restaurant business enterprises to achieve results and effects was developed in the work. In order to comprehensively assess the problem space of restaurant business enterprises development, a portfolio of modern strategic analysis tools (Isikawa diagram, Shukhgart control chart, mental map, stakeholder map, Gantt chart) was formed, the combined use of which ensures the validity of management decisions for further development based on identified reserves.

Considering the industry specifics of restaurant business enterprises and, based on the need to identify the direction of value-oriented development, a system of indicators by groups – effective, cost and resource. To diagnose problems in the management of business processes of value creation (supply, production, selling and management), it is proposed to build a series of matrices that take into account the interconnections between groups of indicators and based on the calculation of efficiency indices (progressiveness of change of results, efficiency of expenses, efficiency of use of potential of resources, progressiveness of change of consumption of resources and progressiveness of change of structure of resources) allows to define value of the integrated indicator according to which to identify directions of value-oriented development of restaurant business (progressive, regressive, standard). The proposed approach creates an information basis for determining the possibilities of optimizing the operational processes of value creation and the corresponding strategic

transformation of the vector of value-oriented management of development of the restaurant business enterprise.

It is proved that the features of the value chain in the restaurant business reflect the key business processes (production, sale and organization of consumption of the restaurant product), and the balance of their management characterizes the emergent interconnections of resources and value creation opportunities. To assess the effectiveness of business process management of value creation of restaurant business enterprises, a system of criteria and indicators of evaluation by three criteria (effectiveness, quality and time) was developed in the work, and a scientific and methodological approach, characterized by the ability to assess the balance of business process management, that reflect the logic of the value creation process is proposed.

Given that the defining dominant of the creation of consumer value in the restaurant business enterprises is a unique restaurant service, a five-level model of value management of the restaurant service, which takes into account the system of interconnections «restaurant service – the value of restaurant service – impressions of restaurant service» is developed. It expands the possibilities of determining the directions of growth of the inflow of value in the restaurant business enterprises.

In order to determine the reserves of minimization of the total costs of the consumer and maximize the total value of the restaurant service a model of managing the net value of the restaurant service was developed, and considering the need to form an informational basis for sound determination of strategic directions of value-oriented development of restaurant business enterprises, the scientific and methodological approach to assessing the net value of restaurant services was improved. Based on the need for a complex assessment, a system of indicators has been formed, which takes into account the parameters of value (restaurant food, service, staff, image atmosphere, brand) and waste parameters (money, emotional, waste of time and energy). Given the wide range of these parameters, it is proposed to use a complex indicator of the total value of the restaurant service, according to the values of which the strategic direction of value-oriented development of the restaurant

business enterprises (destructive, parity, relevant-cost, complementary) was determined.

Scientific and practical bases of formation of strategy of value-oriented management of development of the restaurant business enterprises, which is based on system of scientific and practical approaches to a choice of strategic alternatives and definition of strategic decisions of value-oriented management of development of the restaurant business enterprise are proved. The scientific and practical approach to the choice of strategic alternatives of value-oriented management of development of restaurant business enterprises is developed, which is based on the proposed theoretical-game economic-mathematical model, the elements of which are economic and social criteria (economic development index, social development index, loss of profit due to migration, values of restaurant service) is developed. This approach allows to determine the optimal strategy for the development of the restaurant business enterprise on the basis of the distribution of probabilities of changes in the conditions of the environment. The developed scientific and practical approach to the choice of strategic decisions of value-oriented management of the development of the restaurant business enterprises is based on matrix modeling of the internal structure of the interconnections of the determinants of value creation. This approach allows to identify strategically important assets and key competencies for the implementation of the development strategy of restaurant business enterprise based on the calculation of the value resonance ratio.

Given the possibility of nonlinear chaotic processes in the restaurant business enterprises activity, in order to prevent the launch of the mechanism of value migration in the restaurant business enterprise, avoid its destruction and the form an information basis to justify and implement measures to maintain value in the restaurant business enterprise, methodological toolset for probabilistic process modeling of value migration management, which is based on the construction of a series of matrices of transitions of probabilities of change of phases of value migration and allows to detect the probability of value outflow in a timely manner was proposed.

To increase the level of customer orientation and create a favorable «zone of influence» on the decisions of consumers of restaurant business enterprises, a scientific and practical approach to digital marketing management for restaurant business enterprises, which is a holistic set of goals, methods of digital marketing (contextual advertising, Big Data technology, retargeting, mobile marketing, email-marketing, viral marketing, SMM-marketing, SMO-marketing, SEO-marketing), key POST-accents, content plan and tasks of value-oriented development management at all hierarchical levels was developed In the work. The implementation of the developed scientific and practical approach allows targeted interaction with the consumer and justification of the task of value-oriented management of development of restaurant business enterprises on this basis.

**Key words:** development, value, value-oriented management, restaurant business enterprise, business process, value migration, strategy, strategic decisions.

## СПИСОК ОСНОВНИХ ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії:

1. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі : монографія / Малюк Л.П. та ін. Харків : ХДУХТ, 2011. 73 с. (заг. обсяг 4,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено рекомендації щодо впровадження правил гостинності в підприємствах ресторанного бізнесу).

2. Grosul V., Balatska N. Assessment of the environmental factors influence intensity on the restaurant business of Ukraine. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension*: collective monograph. Sofia, Bulgaria, Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2019. P. 64–80 (заг. обсяг 20,12 друк. арк., особисто автора 0,6 друк. арк.; сформовано модель GETS-факторів та оцінено інтенсивність впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу України).

3. Davydova O., Balatska N., Kalienik K. Theoretical and methodological aspects of hospitality industry enterprises` service quality management. *Sustainable development under the conditions of European integration* : collective monograph ; editorial board Darko Bele, Lidija Weis, Nevenka Maher. Ljubljana: VŠPV, Visoka šola za poslovne vede = Ljubljana School of Business, 2019. Pp. 351–364. (заг. обсяг 19,16 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; досліджено причини зниження попиту на послуги готельно-ресторанного господарства шляхом застосування причинно-наслідкової діаграми Ісікави).

4. Балацька Н. Ю. Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу: теорія та методологія : монографія. Харків: ФОП Іванченко І. С. 2020. 357 с. (20,7 друк. арк.).



**Статті в наукових фахових виданнях України,  
внесених до міжнародних наукометричних баз:**

5. Балацька Н. Ю. Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 76–81. (включено до: Index Copernicus). (0,7 друк. арк.).

6. Балацька Н. Ю. Оцінка соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. № 39. С. 11–17. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,9 друк. арк.).

7. Балацька Н. Ю. Інтегрований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47. Ч. 1. С. 107–113. (включено до: Index Copernicus). (0,9 друк. арк.).

8. Балацька Н. Ю. Фреймовий підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6 (55). С. 36–40. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,5 друк. арк.).

9. Балацька Н. Ю. Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 120–126. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,8 друк. арк.).

10. Балацька Н. Ю. Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. № 4. С. 38–48. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,9 друк. арк.).

11. Балацька Н. Ю. Концепція економіки вражень в розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2019. Вип. 31. С. 89–97. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,6 друк. арк.).

12. Балацька Н. Ю. Основи формування забезпечувального механізму розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Наукові праці МАУП. Серія*

*Економічні науки*. 2019. Вип. 2 (58). № 2. С. 22–31. (включено до: Google Scholar). (0,7 друк. арк.).

13. Балацька Н. Ю. Формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2020. Том 25. Вип. 2 (81). С. 62–69 (включено до: Index Copernicus). (0,9 друк. арк.).

14. Балацька Н. Ю. Методичний підхід до визначення напрямку розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 61–67. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,8 друк. арк.).

15. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрямки трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/22.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf) (включено до: Index Copernicus). (0,7 друк. арк.).

16. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 121–126. (включено до: Index Copernicus). (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено конкурентну модель розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах несподіваних подій).

17. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 7–12. (включено до: Index Copernicus). (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; здійснено обґрунтування значення та перспектив розвитку digital-маркетингу як дієвого інструменту антикризового розвитку ресторанного бізнесу).

18. Балацька Н. Ю. Методичний інструментарій оцінки впливу GETS-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий погляд:*

*економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 90–96. (включено до: Index Copernicus). (0,6 друк. арк.).

19. Балацька Н. Ю. Системна методологія управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах стратегічних несподіванок. *Економічні студії*. 2020. Вип. 3(29). С. 12–16. (включено до: Index Copernicus). (0,6 друк. арк.).

20. Балацька Н. Ю. Адаптивне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2020. Том 25. Вип. 6 (85). С. 97–101 (включено до Index Copernicus). (0,4 друк. арк.).

21. Балацька Н. Ю. Концептуальні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 90–101. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,7 друк. арк.).

22. Балацька Н. Ю. Ймовірнісне моделювання процесів управління міграцією цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 2 (84). С. 40–46 (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar). (0,7 друк. арк.).

23. Балацька Н. Ю. Аналітичні технології оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 3 (85). С. 24–28 (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar). (0,6 друк. арк.).

24. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. Т. 1. С. 3–13. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління підприємства ресторанного бізнесу).

25. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 76–86. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; розроблено механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, на основі систематизації основних підходів до процесу створення споживчої цінності).

26. Grosul V., Balatska N. Development of a methodological basis for assessing the effectiveness of value-oriented management of development of a restaurant business enterprise. *Technology audit and production reserves*. № 1/4 (57), 2021. Р. 6–9. (включено до: Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління підприємства ресторанного бізнесу на основі коефіцієнту резонансу цінності).

#### **Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:**

27. Balatska N., Chmil H. Marketing research about role of hospitality in hotel and restaurant business. *Cambridge Journal of Education and Science*, «Cambridge University Press», 2016, № 1(15). Р. 199-205. (включено до: Scopus, Source Normalized Impact per Paper (SNIP), SCImago Journal Rank (SJR)). (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; визначено ключові фактори під час вибору споживачами закладів готельно-ресторанного бізнесу на основі маркетингових досліджень, доведено вплив бездоганного сервісу на формування позитивного іміджу закладів гостинності).

#### **Статті у інших виданнях:**

28. Балацька Н. Ю., Кушнір Д. М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 11(38). С. 551–554. (включено до: Index Copernicus, ScholarGoogle). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; запропоновано методичний інструментарій формування іміджу підприємств сфери гостинності).

### Праці апробаційного характеру:

29. Балацька Н. Ю. Сучасні акценти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 19 жовтня 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 90–92. (0,2 друк. арк.).

30. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Практичні аспекти визначення пріоритетних векторів розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу. *Corporate governance: Strategies, Processes, Technology* : Conference Proceedings III International Scientific Conference Corporate Governance, October 25th, 2019. Germany-Leipzig, 2019. P. 66–68. (заг. обсяг 0,22 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; визначено пріоритетні вектори розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу).

31. Балацька Н. Ю. Цифрові інноваційні рішення розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Підприємництво, цифрові інновації, фінанси: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 26 жовтня 2019 р. Львів, 2019. С. 50–51. (0,12 друк. арк.).

32. Балацька Н. Ю. Чинники соціокультурного простору ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 24 жовтня 2019 р. Полтава, 2019. С. 9–11. (0,2 друк. арк.).

33. Балацька Н. Ю. Концепти взаємозалежності розвитку підприємств ресторанного бізнесу та суспільства. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 4th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2019. Pp. 1068–1072. URL: <http://sci-conf.com.ua>. (0,2 друк. арк.).

34. Балацька Н. Ю. Науковий дискурс щодо визначення сутності поняття «розвиток підприємства ресторанного бізнесу». *Advances of Science. Abstracts of the 4th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. 6 December, 2019. Карлові Вари, Чехія. 2019. Pp. 157–164. (заг. обсяг 0,35 друк. арк.).

## ЗМІСТ

ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕМПІРИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Генезис та зміст розвитку підприємства	37
1.2. Теоретико-методологічний базис процесів розвитку підприємства	52
1.3 Діалектика взаємозв'язку цінності та розвитку підприємства	69
Висновки до розділу 1	88
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
2.1. Методологічні підходи до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу	93
2.2. Теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу	119
2.3. Концептуальні засади ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу	145
Висновки до розділу 2	159
РОЗДІЛ 3. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	
3.1. Тенденції розвитку та сучасні реалії підприємств ресторанного бізнесу України	163
3.2. Оцінка інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу	187
3.3. Моніторинг соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу	204
Висновки до розділу 3	213
РОЗДІЛ 4. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
4.1 Науково-методичні підходи до системно-аналітичної оцінки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу	217

4.2. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу	244
4.3. Науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги	263
Висновки за розділом 4	283
<b>РОЗДІЛ 5. УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b>	
5.1. Науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтовано управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу	287
5.2. Методичний інструментарій прогнозування процесів міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу	326
5.3. Формування комплексу digital-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу	340
Висновки за розділом 5	365
<b>ВИСНОВКИ</b>	370
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	378
<b>ДОДАТКИ</b>	421
Додаток А. Анкета для визначення чинників зовнішнього середовища, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу	422
Додаток Б. Анкета для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу	426
Додаток В. Анкета для визначення соціокультурних чинників, які впливають на розвиток ресторанного бізнесу в Україні	430
Додаток Д. Анкета для визначення критеріїв оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу	433
Додаток Ж. Система оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу	436
Додаток З. Система оцінки впливу стратегічних активів та ключових компетенцій на формування фрейму цінності підприємства ресторанного бізнесу	449
Додаток К. Список публікацій здобувача	456
Додаток Л. Документи про впровадження результатів дослідження	460

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ресторанний бізнес – одна з найбільш енергійних галузей економік всього світу, яка поєднує мистецтво та традиції, механізми функціонування та досвід маркетингу, філософію послуг та концепцію формування потенційної аудиторії. Результатом ефективного функціонування підприємств ресторанного бізнесу є їх розвиток і зростання. За сучасних умов розвиток підприємств ресторанного бізнесу супроводжується виникненням нових причинно-наслідкових зв'язків, які формують та визначають особливості умов їх діяльності. Дані умови характеризуються високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності та динамізму. Під впливом багатьох факторів змінюється саме середовище функціонування та модифікуються стратегічні вектори розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Спектр зазначених факторів розширюють ті, до яких не можливо підготуватися завчасно. Криза COVID-19 призвела до виникнення нелінійних хаотичних процесів в діяльності підприємств ресторанного бізнесу та продемонструвала, що стандартні забезпечувальні механізми розвитку, виявляються «хиткими» в умовах стресу, а діючі унікальні конфігурації бізнес-моделей втрачають цінність та стають не ефективними.

Суттєві зміни у середовищі функціонування підприємств ресторанного бізнесу активізують пошук нових управлінських ідей, перспективних концепцій та моделей розвитку підприємств ресторанного бізнесу, спрямованих на максимізацію цінності для всіх учасників ланцюжка створення цінності та генерування на цій основі нових стійких конкурентних переваг. Об'єктивно необхідним є перехід до нової ідеології системно-цільового управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу на засадах концепції ціннісного підходу, що актуалізує розробку відповідної методологічної підтримки процесів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Багатоаспектність проблеми ціннісно-орієнтованого



управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу обумовлює актуальність теми дослідження.

Формуванню теорії та методології розвитку підприємств присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Р. Акоффа, Г. Баламут, І. Богатирьової, В. Бусел, Л. Грейнера, С. Дунди, Р. Дяків, Л. Жилінської, С. Зубкова, Н. Касьянової, О. Кендюхова, Л. Мельник, В. Москаленко, В. Павлової, О. Раєвнєвої, Н. Савицької, М. Рогози, М. Торадо та інших. До вирішення проблем розвитку підприємств ресторанного бізнесу у своїх дослідженнях звертались багато вітчизняних вчених: А. Аветисова, І. Білецька, В. Гросул, А. Грінько, О. Давидова, О. Завадинська, К. Каленік, О. Кваша, М. Коваль, Є. Масленніков, Н. Міценко, І. Панасюк, Н. Прилепа, В. Русавська, Т. Сівашенко, М. Чорна, та інші.

Теоретичні, методологічні та методичні основи, які розвивають положення концепції цінності та визначають проекцію ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємством висвітлено в працях провідних вчених, зокрема: Т. Амблера, Г. Армстронга, Л. Бери, Дж. Гилмора, П. Діксона, Е. Дихтль, Дж. Еванса, Ф. Котлера, Н. Краснокутської, Ж. Ламбена, Р. Нормана, Дж. Пайна, А. Парасурамана, М. Портера, Р. Раміреса, О. Підлужної, Н. Ревуцької, А. Сливоцького, В. Цайтхамль та ін. Теоретико-методологічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: М. Бойко, І. Боярко, О. Галушко Герасименко, В. Гуляйко, Л. Шульгіної, Г. П'ятницької, Я. Самусевич, В. Харечко, Г. Швиданенко, Т. Шталь, Л. Шульгіна та ін.

Проте, незважаючи на суттєві наукові розробки та їх цінність, сьогодні існує необхідність наукового осмислення новітніх теоретичних та методологічних питань ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, що потребує подальших наукових, методологічних і практичних досліджень та обґрунтувань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського державного університету харчування та торгівлі:

– за держбюджетною темою: «Обґрунтування стратегії розвитку підприємств сфери харчування України в умовах трансформації економіки та глобалізації світових економічних процесів» (№ держреєстрації 0119U002176), де автором обґрунтовано науково-практичні засади інтеграції підприємств ресторанного бізнесу;

– за бюджетною темою: «Управління розвитком суб'єктів підприємництва» (№ держреєстрації 0118U007229), де автором розроблено науково-методичний інструментарій оцінки ефективності управління розвитком суб'єктів підприємництва;

– за госпдоговірними темами: «Формування концепції розвитку підприємства» (№ держреєстрації 0120U103396), де автором досліджено ресурсні передумови розвитку підприємства; «Формування конкурентної стратегії підприємства» (№ держреєстрації 0119U102081), де автором надано рекомендації щодо визначення оптимального типу стратегії підприємств ресторанного господарства.

**Метою дисертаційної роботи** є розробка та наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Досягнення мети зумовило необхідність постановки і вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретичні положення та сформувати теоретичний базис розвитку підприємства;

– обґрунтувати теоретико-методологічний базис процесів розвитку підприємства;

– обґрунтувати концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку підприємства;

– визначити загальнонаукові методологічні підходи до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

- обґрунтувати теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу;
- розробити концептуальні засади ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу;
- визначити тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу та здійснити оцінку їх адаптованості до несподіваних подій;
- розробити модель GETS-факторів та оцінити інтенсивність впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу;
- запропонувати науково-методичний підхід до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати науково-методичний базис системно-аналітичної оцінки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу;
- запропонувати науково-методичний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу;
- розробити науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги та логіко-математичний інструментарій виміру ефекту синергії цінності в підприємстві ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу
- розробити методичний інструментарій прогнозування процесів міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу;
- запропонувати науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу.

*Об'єктом дослідження* є процес ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні, методичні та прикладні засади ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств

ресторанного бізнесу.

**Методологія та методи дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження стали положення економічної теорії, сучасних теорій управління соціально-економічними системами та розвитку підприємства, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту, стратегічного управління, праці у галузі управління бізнес-процесами підприємства, прогнозування, бізнес-моделювання, прийняття рішень.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, морфологічного аналізу, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення – для формування теоретичного базису розвитку підприємства, дослідження теоретичних засад ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу; систематизації та декомпозиції – для розробки науково-методологічного апарату дослідження процесів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу; статистичний, динамічний та структурний аналіз – для визначення динаміки процесів розвитку підприємств ресторанного бізнесу; формалізації – для побудови інтегрованої моделі ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств, системно-аналітичної моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, розробки механізму формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, побудови моделі управління чистою цінністю ресторанної послуги; історичний та контент-аналіз – для дослідження еволюції концепції цінності в взаємозв'язку з концепціями стратегічного управління та маркетингу; системного аналізу – для обґрунтування концептуального бачення ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу; експертного опитування – для оцінки інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, формування системи критеріїв та індикаторів інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємстві ресторанного бізнесу;

латентно-структурного аналізу – для оцінки соціокультурного простору розвитку ресторанного бізнесу України; економіко-статистичні (статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування) – для вивчення тенденцій розвитку підприємств ресторанного бізнесу та оцінки їх адаптованості до несподіваних подій, оцінки впливу чинників зовнішнього середовища, оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, оцінки збалансованості управління ключовими бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу; матричний – для формування матриці цінності ресторанної послуги підприємств ресторанного бізнесу, матриці ймовірностей переходів між фазами міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, Y-матричної моделі для визначення стратегічних напрямків підвищення ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в підприємствах ресторанного бізнесу, вибору підходу до створення і пропозиції цінності ресторанної послуги підприємства, формування системи QFD-матриць для визначення пріоритетних векторів розвитку; економіко-математичного моделювання – для побудови теоретико-ігрової економіко-математичної моделі до оцінки стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу; метод комплексної інтегральної оцінки – для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників; графічне і табличне представлення – для візуалізації одержаних результатів дослідження (усі розділи дисертації); абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, чинне законодавство і нормативно-правові акти, аналітичні та статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, фінансова звітність підприємств ресторанного бізнесу, Internet-ресурси,

монографії, періодичні видання, публікації рейтингових агентств та консалтингових компаній, власні аналітичні розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретичного базису, методологічних підходів, методичних положень і рекомендацій щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Найбільш вагомими науковими результатами, що визначають новизну дослідження полягають у наступному.

*Уперше:*

– обґрунтовано концепцію ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, яка являє собою систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних підходів щодо розуміння парадигми, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій та супутніх концепцій, методології ціннісно-орієнтованого управління; стратегічно орієнтована на розробку ефективних управлінських рішень і вибір оптимальної стратегії управління ціннісно-орієнтованим розвитком на основі розуміння єдності всіх елементів;

– розроблено теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, який базується на поєднанні підходів до створення цінності, ресурсного забезпечення ланцюжку створення цінності (ключових активів і ресурсів), механізму формування споживчої цінності, операційних процесів, які забезпечують потік створення цінності і інтегрованої моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє обґрунтовано визначити тип управлінської реакції на важливість трансформації ланцюжка цінностей;

– розроблено науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, що базується на системі науково-практичних підходів до вибору стратегічних альтернатив та визначення стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Даний методологічний апарат дозволяє здійснювати генерування комплексу

управлінських рішень щодо трансформації ланцюжка створення цінності відповідно до вимог конкурентного середовища.

*Удосконалено:*

– науково-методичний підхід до оцінки інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок загального індексу інтенсивності впливу, сформованого на основі визначеної інтенсивності впливу кожної групи GETS-факторів (уряд, економіка, технології, суспільство) та побудову причинно-наслідкової мережі їх зв'язків, дозволяє охарактеризувати зовнішнє середовище (реактивне, проактивне, перманентно динамічне, динамічне, статичне), що є інформаційним підґрунтям для оцінки можливостей та перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу;

– науково-методичний підхід до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, зосереджує у собі локальні комплексні оцінки трьох груп соціокультурних чинників (соціальних, культурних та демографічних), дозволяє встановити ступінь впливу кожного з них на розвиток підприємств ресторанного бізнесу та розкриває спектр можливостей врахування соціокультурних детермінантів при визначенні стратегічних векторів ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу;

– науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу, який, на відміну від існуючих розробок, надає можливість оцінити збалансованість управління бізнес-процесами (виробництва, реалізація і організації споживання ресторанного продукту), які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності та дозволяє здійснити якісну оцінку здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного бізнесу;

– науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанного послуги, яка ґрунтується на комплексній системі оцінки, зосереджує у собі параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії), дозволяє ідентифікувати протиріччя в управлінні цінністю ресторанної послуги та характеризує її унікальність, що створює інформаційне підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний);

– науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу, який являє собою цілісну сукупність цілей, методів цифрового маркетингу, ключових POST-акцентів, контент плану та завдань ціннісно-орієнтованого управління розвитком на всіх ієрархічних рівнях, що створює можливість збереження життєздатності та утримання цінності в умовах недетермінованого зовнішнього середовища.

*Набуло подальшого розвитку:*

– теоретичний базис розвитку підприємства, в основу якого покладено сукупність наукових підходів, сутнісних характеристик, закономірних універсальних властивостей та авторське бачення категорії «розвиток» як процесу іманентної здатності підприємства до здійснення конструктивних змін ціннісної пропозиції, що ведуть до появи нової якості системи, орієнтованої на підтримку існуючих та генерування нових конкурентних переваг;

– системно-аналітична модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, яка, на відміну від існуючих, об'єднує аналітичні та стратегічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління, відображає інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу управління споживчою цінністю і дозволяє оперативно визначати напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням ціннісних пріоритетів, тимчасових і ресурсних обмежень;



– науково-методичний підхід до оцінки проблемного простору ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на технології нейролінгвістичного програмування, дозволяє на основі сучасних інструментів стратегічного аналізу оцінити симптоми та причини відхилень від цілей розвитку, побудувати ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, визначити оптимальну комбінацію ресурсів для досягнення результатів і ефектів та дозволяє сфокусувати увагу керівників та рестораторів на проблемних та перспективних аспектах ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу;

– методичний інструментарій прогнозування процесів міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на побудові серії матриць переходів ймовірностей зміни фаз міграції цінності, дозволяє своєчасно виявляти ймовірність відтоку цінності, що формує інформаційний базис для обґрунтування і впровадження заходів щодо утримання цінності в підприємстві ресторанного бізнесу з метою уникнення її руйнування.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична спрямованість отриманих теоретичних і методичних розробок підтверджується:

– на регіональному рівні – у діяльності Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 06-30/479 від 04.02.2021 р.) в контексті реалізації «Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки» в частині досягнення стратегічної цілі 3. Побудова конкурентоспроможної та смарт-спеціалізованої просторової економіки з високою доданою вартістю, операційної цілі 3.1. Упровадження кластерного підходу до побудови смарт-спеціалізованої структури економіки, інтегрованої в глобальні ланцюги створення доданої вартості, напрямку 3.3.5. Ресурсно-інформаційна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва; діяльності Харківської міської ради (довідка № 233/0/504-21 від 09.02.2021 р.) в контексті реалізації: «Програми економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021 рік» в частині розвитку споживчого

ринку, розвитку малого та середнього бізнесу; «Програми підтримки розвитку підприємництва у м. Харкові на 2018-2022 роки» в частині розробки основних заходів та механізмів підтримки підприємництва, зокрема завдання 4.3. Ресурсне та інформаційне забезпечення підприємництва.

– на рівні суб'єктів господарювання – у діяльність ТОВ «Гриль-бар «Електрон» (довідка №127/1 від 25 травня 2020 р.) впроваджено науково-методичний підхід до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, організаційний підхід до управління SMM-маркетингом; ТОВ «КАРДИМ» (довідка від 11 травня 2020 р.) – науково-практичний підхід до визначення напрямку розвитку підприємств ресторанного бізнесу, системно-аналітична модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу; ТОВ «Пак Мая» (довідка від 18 вересня 2020 р.) – науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу, науково-методичний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління, науково-методичний підхід до комплексної оцінки чистої цінності ресторанного послуги, науково-методичний підхід до прогнозування процесів міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу; ТОВ «Вікторія Менеджмент» (довідка від 18 червня 2020 р.) – методичний підхід до оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу, методичний інструментарій формування моделі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу, методичний інструментарій оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу; ТОВ «КОФЕІН» (довідка від 02 червня 2020 р.) – механізм формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, методичний підхід до оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності.

– в організації навчального процесу кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, для удосконалення науково-методичного забезпечення викладання дисциплін

«Стратегічне управління», «Управління змінами», «Управління стратегічними змінами» (акт впровадження від 27.05.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є результатом самостійного виконаного наукового дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, які є результатом особистої роботи дисертанта. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати досліджень обговорювалися на наукових конференціях міжнародного рівня, зокрема: III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки» (м. Запоріжжя, 2019 р.); III Міжнародній науковій конференції з корпоративного управління «Стратегії, процеси, технології» (м. Лейпциг, 2019 р.); Міжнародній науковій конференції «Підприємництво, цифрові інновації, фінанси: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (м. Львів, 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку» (м. Полтава, 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові досягнення сучасного суспільства» (м. Ліверпуль, 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові відкриття» (м. Карлові Вари, 2019 р.).

**Публікації.** Результати дисертаційної роботи опубліковано у 34 працях, серед яких: одноосібна монографія (загальним обсягом 20,7 друк. арк.), 3 розділи в колективних монографіях (загальним обсягом 43,9 друк. арк., особисто автору належить 1,2 друк. арк.), 22 статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз (загальним обсягом 15,4 друк. арк., де особисто автору належить 13,8 друк. арк.), 1 стаття у зарубіжному виданні економічного профілю (загальним обсягом 0,5 друк. арк.,

де особисто автору належить 0,3 друк. арк.), 1 стаття в іншому науковому виданні України (загальним обсягом 0,6 друк. арк., де особисто автору належить 0,4 друк. арк.), 6 тез доповідей на міжнародних, всеукраїнській та регіональній наукових конференціях (загальним обсягом 1,29 друк. арк., де особисто автору належить 1,19 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 82,39 друк. арк., з яких особисто автору належить 37,59 друк. арк. У публікаціях повною мірою відображені всі основні результати дисертаційної роботи.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'ятих розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації викладено на 377 сторінках. Робота містить 28 таблиць (обсягом 18 сторінок), 79 рисунків (обсягом 42 сторінки) та 75 формул. Дисертація містить список використаних джерел із 437 найменувань, розміщених на 44 сторінках та 8 додатків (обсягом 50 сторінок).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕМПІРИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Генезис та зміст розвитку підприємства

При прискоренні інтеграції економіки України у світову економічну систему, в умовах процесів світової глобалізації і зростання складності економіки все більш актуальною темою досліджень є забезпечення ефективного розвитку підприємств. Зацікавленість проблемами розвитку підприємств особливо підвищилась в останні роки. Темпи розвитку, вірний вибір факторів розвитку є джерелом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств усіх форм власності. В практиці управління сучасними підприємствами виникла проблема наукової підтримки процесів розвитку. Виявилось, що не завжди зростання об'ємних показників діяльності є індикатором успіху підприємства. Сучасне конкурентне середовище, зростаючі вимоги та запити споживачів актуалізують питання пошуку структурних якісних змін в діяльності підприємств як основного джерела їх розвитку у довгостроковій перспективі.

Проблематика розвитку підприємств з урахуванням зазначених умов є предметом наукових досліджень сучасних вчених-економістів. Спроби вирішити певну проблему призводить багатьох з них до обґрунтування самого поняття «розвиток» під різним кутом розуміння.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в сфері дослідження генезису розвитку підприємства, наявний науковий базис для вирішення завдання забезпечення ефективного розвитку є недостатнім. Так, в економічній літературі відсутня чіткість понятійно-категоріального апарату щодо визначення сутності категорії «розвиток», немає чіткості визначення відмінностей категорій «розвиток» та «зростання», не визначений енергетичний базис процесів розвитку та відсутній процес його

формування. Це значно ускладнює вирішення ключових питань аналізу, оцінки якості та рівня розвитку, а також визначення стратегічних траєкторій ефективного розвитку підприємства.

Проведене дослідження економічної літератури показало, що у загальному розумінні категорія «розвиток» має філософську основу і являє собою «...не будь-яку зміну в структурі об'єкту, а тільки якісну зміну, яка пов'язана з перетвореннями у внутрішній будові об'єкту та в його структурі, що являє собою сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей» (Шинкарук, 2002); «...виражає процес руху, зміну цілісних систем та вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового» (Абушенко, 2001). Як філософська категорія «...розвиток допускає будь-які зміни, які об'єктивно реалізуються в матеріальному світі і можуть мати які-небудь направлення в просторі і в часі» (Петриченко, 2012). Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій», властивим об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя. Основним джерелом розвитку виступають внутрішні протиріччя (Шинкарук, 2002).

Підґрунтям визначення категорії «розвиток» становить закон переходу кількісних змін в якісні. При цьому, багатоаспектність процесів розвитку проявляється у складності перебудови зв'язків і залежностей в структурі об'єкту: будь які зміни одного елементу системи призводять до змін в іншому, тощо. Саме структурні зміни призводять до якісних змін, оскільки рушійною силою розвитку є внутрішні суперечності. Механізм розвитку через внутрішні суперечності описується законом єдності і боротьби суперечностей. В контексті цього слід погодитися з Ю. Погореловим, який визначає, що «...розвиток являє собою особливу форму руху, яка характеризується трьома категоріями: кількості, якості і структури» (Погорелов, 2010). Категорія «кількість» проявляється у зростанні результативних показників діяльності підприємства (товарообороту та прибутку) шляхом розширення кола споживачів. Категорія

«якість» проявляється у спроможності підприємства створювати відповідну очікуванням споживачів ціннісну пропозицію. Структура – характеризує порядок зв'язків між елементами системи створення цінності. Головна особливість структури – цілісність, якісна відмінність від складових її елементів (Погорелов, 2012). Уміла інтеграція критеріїв «кількість», «якість» та «структура» характеризує можливості розвитку.

Характеризуючи «розвиток» як феномен, досить лаконічне визначення надає професор Л. Мельник, який характеризує дану категорію як «...незворотну, спрямовану, закономірну зміна» (Мельник, 2015). В такій інтерпретації акцентується увага на нерозривності зв'язку процесу розвитку системи з її зміною. Своєю чергою, незворотність вберігає систему від циклічного повторення (сталості) та характеризує певний вектор руху системи, який проявляється в неможливості повернення системи у вихідний стан в силу властивості процесів довільно протікати у певному напрямку; спрямованість забезпечує можливість накопичення змін і виникнення нової (більш високого порядку) якості; закономірність забезпечує змінам відповідність причинно-наслідковим зв'язкам. При відсутності закономірності розвиток відсутній та є хаос – незв'язний безпричинний і нескінчений набір випадків (Котлер, 2009). Закономірність являє собою властивість системи, для якої характерна відповідність визначеним законам (Мельник, 2013). А, приймаючи до уваги, що «закон» – це суттєве відношення, зв'язок між сутностями, які характеризується об'єктивністю, необхідністю, всезагальністю, внутрішньою суттєвістю, повторюваністю (Ільїн, 2002), закономірність виступає гарантом відповідності причинно-наслідковим зв'язкам всіх змін. За відсутності закономірності неможливий і розвиток системи.

В. Базилевич, Д. Вальтер та В. Хартман доповнюючи філософське визначення категорії «розвиток», відзначають характерну особливість, яка пов'язана із поступовою фазовою зміною стану процесу із стрибкоподібним переходом в кінці фази на якісно новий рівень (Базилевич, Вальтер & Хартман, 2010). Аналогічного погляду дотримуються вчені В. Ільїн та Ю. Кулагін, які

наголошую»...ть на тому, що розвиток – це в першу чергу зміна, рух» (Ільїн & Кулагін, 2003); Ю. Матіщак, яка характеризує «розвиток» як «...цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді» (Матіщак, 2015). Безперечно, розвиток характеризує зміну та рух. Проте, на наш погляд, дані визначення не враховують можливості внутрішні та зовнішні імпульси підприємства, щодо здійснення переходу системи на якісно новий рівень та його здатність відносно конструктивних змін ціннісної пропозиції, що сприяє зміні процесів.

Необхідність змін підкреслюється у визначенні Д. Стеченко і А. Григорович, які надають два визначення поняттю розвиток, у кожному з яких закладено розуміння даної категорії «як процесу», який відповідно погляду вчених «...характеризується як якісними, так і кількісними змінами від простішого до складнішого – по-перше, та по-друге – процес будь-якого роду змін різноманітних форм матерії» (Стеченко & Григорович, 2004). О. Раєвнева під розвитком розуміє «...процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лізисній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства» (Раєвнева, 2006). Аналогічна позиція простежується у визначенні Р. Дяків, який наголошує на тому, що «...розвитком є процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), в результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого» (Дяків, 2000).

Своєю чергою, дослідник загальної теорії систем Урманцев Ю.А. характеризує категорію «розвиток», як «...нескінченно симетричний в одних відносинах і асиметричний в інших глибоко діалектичний процес» (Урманцев, 1997). Аналогічний підхід простежується у визначенні С. Сегеда, відповідно якому «...розвиток – системний процес безкінечності і безперервності закономірних якісних змін» (Сегеда, 2018). Наголошуючи на «нескінченності,



безкінечності і безперервності процесу», дослідники залишають поза увагою той факт, що схильність та можливість розвитку кожного підприємства здійснюється у відповідності до стадії його життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Враховуючи на це, реалізація процесу розвитку підприємства є обмеженою в силу дії різного роду чинників зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. До того ж, в умовах динамічного ринку та світових процесів глобалізації системність процесу безперервності якісних змін може бути здійснена на основі ідентифікації і якісної зміни компетенцій, здібностей та можливостей та їх своєчасної адаптації до цілей розвитку підприємства. Саме їх наявність дозволяє створювати певні якісні конкурентні переваги, які дозволяють здійснювати перехід із однієї стадії розвитку до стадії більш вищого порядку.

В означеному аспекті, більш повним на наш погляд є науковий погляд, відповідно якому розвиток являє собою «...рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, поліпшення, вдосконалення, прогрес, а також зростання і розширення (Жилінська, 2014). Однак на рівні підприємства, розвиток підприємства є обмеженим в силу наявного потенціалу, який в конкурентних умовах господарювання є з одного боку лімітуючим фактором, а з іншого – домінуючим, що визначає ефективність реалізації процесів розвитку. Оскільки, як досить доречно зазначає М. Торадо: «...розвиток – це багатовимірний процес, який включає реорганізацію та переорієнтацію всієї економічної і соціальної системи» (Торадо, 1997). Переорієнтація системи (зміна напрямків діяльності підприємства, ціннісної пропозиції) є результатом відповідної (реактивної або проактивної) реакції на зміну умов зовнішнього і внутрішнього середовища (Кушнер & Карлина, 2011).

Досить повне визначення категорії «розвиток» на рівні підприємства надає О. Вінченко, який зазначає «... розвиток являє собою процес переходу системи в новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є

підвищення її здатності чинити опір руйнівній дії зовнішнього середовища та ефективність функціонування (Вінченко, 2015).

Е. Коротков та О. Кузьміна розглядають розвиток як «..сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» (Коротков & Кузьміна, 2006). Безумовно, розвиток підприємства, як вже було відзначено, – це зміни. Проте, науковці не акцентують увагу на характері змін (конструктивний або деструктивний), які повинні відбуватися у системі, оскільки зміни деструктивного характеру обмежують факт появи нової якості системи. А, своєю чергою зміцнення існуючої системи, не завжди забезпечує розвиток підприємства з позицій прогресії та може обмежуватися тільки стабілізацією діяльності в певних умовах господарювання.

У наведених вище прикладах трактування поняття «розвиток» ученими-економістами розуміється, по-перше – процес, а по-друге – зміни, що стосуються об'єкту дослідження (системи, матерії, підприємства, предмета або діяльності, тощо). При цьому, цей процес відбиває рух об'єкта дослідження від нижчого до вищого, від старого до нового, від одного якісного стану до іншого (більш високого), від простого до складного та більш прогресивного. для категорії «розвиток».

За результатами проведеного теоретичного дослідження виокремлено наукові підходи та виділено головні відмінні риси, які складають методологічний базис поняття «розвиток» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

Методологічний базис категорії «розвиток підприємства»

Науковий підхід	Головні відмінні риси
1	2
Філософський	Підприємство як система; еволюційність та послідовність змін із проявом нових форм (новацій), що є якісними; відкритість до зовнішнього середовища

Продовження таблиці 1.1

1	2
Біологічний	Підприємство з властивостями живого організму, для якого характерною ознакою є перехід від нижчого стану до вищого на основі якісних змін у середині та під впливом зовнішнього середовища
Історичний	Підприємство здійснює перехід до більш досконалого рівня та складного
Логічний	Зміни на підприємстві є безальтернативними, що відображають його рух від нижчого до вищого, та від простого до складного
Процесний	Процес змін на підприємстві є закономірним за умови наявності потенціалу, що складається з підсистем
Економічний	Зміни на підприємстві пов'язані з удосконаленням підсистем (матеріальних і нематеріальних)
Ціннісний	Перехід від простого до складного зумовлюють зростаючі споживчі вимоги до споживчої цінності

*Джерело: складено автором*

Обґрунтування виділених відмінних рис із урахуванням кожного з наукових підходів дозволяє сформулювати методологічний базис конструкції поняття «розвиток підприємства» як процесу якісних змін у складній системі «підприємство», що пов'язаний із удосконаленням матеріальних і нематеріальних підсистем, де, відповідно авторського погляду, рушійною силою виступає ціннісна пропозиція, вдосконалення якої відповідно до вимог споживача дозволяє в умовах динамічного ринку забезпечити перехід системи до більш високого стану, її більш досконалого та складного рівня, що в умовах відкритості до зовнішнього середовища сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності».

Розвиток підприємства є закономірним процесом, що визначає наступні універсальні закономірності (Полонська & Лохман, 2003), властиві для будь-якої системи, що розвивається: універсальність формоутворення – як об'єднуючий початок мобілізації всіх підсистем на досягнення цілей підприємства на кожному з етапів розвитку; універсальність у взаємодії, що полягає в ефективній взаємодії між усіма підсистемами та ресурсами;

універсальність в управлінні, що передбачає управління підсистемами з метою підвищення ефективності розвитку; універсальність перехідних процесів – як забезпечення переходу на більш високу стадію розвитку за умови наявного потенціалу створення відповідної вимогам та запитам споживачів цінності. У протилежному випадку, поза дотримання цих законів економіки та закономірностей, підприємство є розвивається, а функціонує або припиняє свою діяльність.

Визначені економічні закони та закономірності ґрунтуються на системному підході до розгляду самого поняття підприємство. Для підприємства властива природа самого економічного розвитку, що є «процесом функціонування та еволюції економічної системи в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів..., яка переходить від однієї стадії до іншої...» (Фоміна, 2012), а також є «...багатофакторним процесом, який відображає економічні зміни країни...» (Червяков, 2015).

Очевидно, що при характеристиці економічного розвитку сама еволюція відображає зміну та (або) розвиток економічної системи, до якої входить підприємство. Тобто як розвитку економіки у цілому, так і окремого підприємства характерні властивості розвитку будь-якої системи.

По-перше, таке твердження витікає з різних визначень поняття «система» (від давньогрецького «сполучення»), як: – множина взаємопов'язаних елементів, відокремлена від середовища і яка взаємодіє з ним як ціле (Горбань, 2004); – скінчена множина функціональних елементів й відношень між ними, виокремлено з середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу (Погорелов, 2012) ; просторово-тимчасова організація елементів, що об'єднані заради досягнення загальних для всіх елементів кінцевих цілей у єдину структуру за допомогою прямих і зворотних причинних зв'язків і мають загальне функціональне середовище (Волкова, 2006); процес або потік незалежних процесів компонентів системи, що мають визначені властивості, які пов'язані циклами розвитку та деградації (Єфімова, 2007);

прийнятий порядок, який поширюється на коло яких-небудь явищ, яких-небудь відносин (Харченко, 2013) [119, с.146].

Виходячи з цих визначень поняття «система», розвиток системи «підприємство» полягає у взаємодії з зовнішнім середовищем (економічна та суспільна системи) у певні часові інтервали, передбачає взаємодію між усіма елементами (підсистемами) у середині підприємства задля досягнення стратегічної мети, є циклічним процесом, повинен мати упорядкованість та бути керованим (Філіпішин, 2015).

Підприємству як соціально-економічній системі в найбільшій мірі властиві характерні риси, яка визначається двома рушійними силами – бажання вижити (зберегти себе, маючи певну стабільність) і прагнення до розвитку (самовдосконалення, відповідно до сучасного етапу розвитку соціально економічної системи).

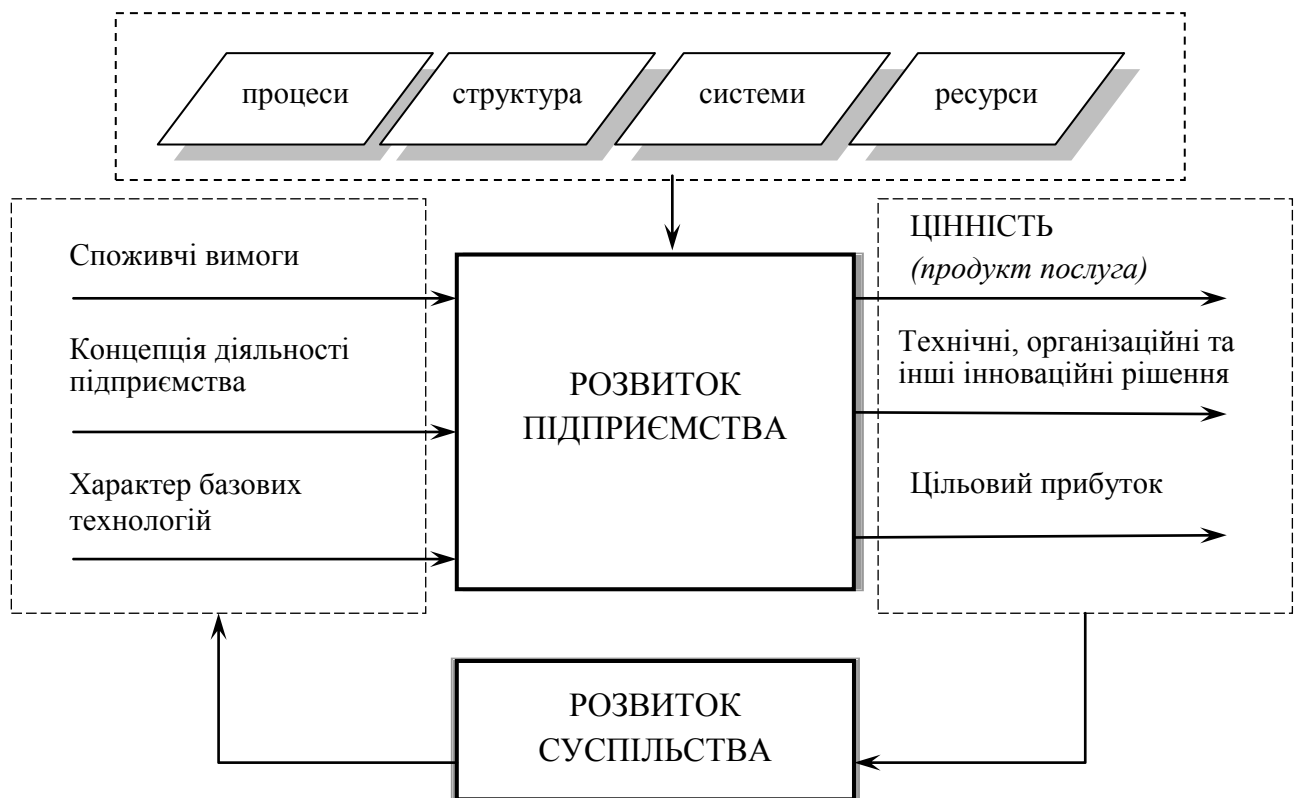


Рис. 1.1. Модель взаємозалежності розвитку підприємства та суспільства

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно представленої моделі очевидно, що розвиток підприємства взаємопов'язаний з розвитком систем більш високого рівня (суспільства, галузі, національної та глобальної економіки), та залежить від розподілу ресурсів і товарів між економічними системами – з одного боку, та задоволення потреб суспільства у товарах і ресурсах, які надає йому підприємство в обмін на можливість отримати прибуток – з іншого. Представлена система взаємозалежності розвитку підприємства від розвитку суспільства наочно демонструє взаємозумовленість та взаємозалежність розвитку суб'єкта господарювання від соціально-економічного розвитку суспільства.

Вхідними характеристиками, які сприяють розвитку підприємства, виступають: зростаючі у часі та просторі споживчі вимоги, характер базових технологій та концепція діяльності підприємства. Вони визначаються виходячи з етапу соціально-економічного розвитку суспільства. Виходом із системи розвитку підприємства доцільно розглядати товар або послугу (яка має споживчу цінність), реалізація яких забезпечує отримання підприємством цільового прибутку, достатнього для забезпечення розвитку. Поява нової якості, яка є характерною ознакою розвитку є результатом конструктивних змін ціннісної пропозиції відповідно до вимог та запитів споживачів. Відповідність ціннісним пріоритетам. Своєю чергою, в процесі розвитку суспільства визначають вхідні характеристики розвитку підприємства (ціннісні пріоритети). Система ціннісних пропозицій (на виході) забезпечує розвиток суспільства як соціально-економічної системи.

На основі узагальнення існуючих підходів до визначення сутності категорії «розвиток підприємства», можна зробити висновок про те, що різними сучасним ученим-економістам «розвиток підприємства» розглядається під певним кутом зору з акцентом на ті, або інші його характеристики. Це з одного боку відображає широту площини наукових досліджень, з іншого, свідчить про відсутність єдиного, загальноприйнятого та вичерпного визначення сутності категорії «розвиток підприємства», недостатню розробленість теоретико-методологічного забезпечення процесу розвитку підприємства.

За результатами дослідження визначено, що в цілому розвиток підприємства має потрійну природу – як явище (що обумовлено взаємозумовленістю та взаємозалежністю розвитку підприємства від соціально-економічного розвитку суспільства), закономірність (що обумовлено певними закономірностями розвитку на різних стадіях життєвого циклу підприємства) і принцип (що обумовлено необхідністю забезпечення поступового переходу до більш якісного стану системи (або її стабілізації) в динамічних конкурентних умовах господарювання підприємств). При цьому, з урахуванням усіх вищенаведених обґрунтувань поняття «розвиток підприємства», можна виділити спільну для всіх із них рису: розвиток підприємства пов'язується вченими зі змінами у процесі (як кількісними, так і якісними).

На основі проведених узагальнень наукових точок зору та виділених наукових проблем можна виділити три базові принципи конструкції поняття «розвиток підприємства»:

- при обґрунтуванні поняття «розвиток підприємства» слід використовувати методологічний базис поняття «розвиток», який вміщує у собі всі вище визначені наукові підходи (табл. 1.1);

- розвиток підприємства є процесом, який пов'язаний з конструктивними змінами, які відбуваються завдяки впливу рушійних сил на підсистеми та спрямовані на забезпечення притоку цінності для всіх зацікавлених сторін (рис. 1.1);

- для обґрунтування поняття «розвиток підприємства» його слід розглядати в якості системи, що діє у конкурентному конкурентному середовищі під впливом чинників зовнішнього оточення, та є підсистемою галузевої, національної та глобальної економіки.

Розвиток являє собою сукупність змін у системі, зумовлених різними чинниками, які призводять до переходу підприємства господарства від одного відносно стійкого стану до іншого. Вважаючи на це, першоосновою розвитку підприємства слід вважати різного роду зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів

(об'єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів (Гринько, 2011). Соціально-економічні зміни забезпечують відтворення нової структури, визначають вектори трансформації процесів.

Заслуговує на увагу підхід до характеристики процесів розвитку, запропонований І.О. Богатирьовим (Богатирьов, 2004), відповідно до якого, функція розвитку підприємства визначається:

- напрямком розвитку ( $A$ ) – позитивні чи негативні, прогресивні чи регресивні, якісні чи кількісні тощо;
- швидкістю розвитку ( $V$ ) – характеризує інтенсивність зміни у часі та результати діяльності підприємства за певний період; об'єктом-предметом розвитку ( $O$ ) що змінюється, та на що впливають процеси розвитку;
- причиною-фактором розвитку ( $P$ ) – що є підґрунтям змін, під впливом чого змінюється характер розвитку;
- стану-результату ( $R$ ) – які ідентифікуються як відносно стійкі та розцінюються як результати (стадії) розвитку підприємства.

У найбільш загальному вигляді розвиток підприємств є функцією наступного виду ( $F_R$ ):

$$F_R (A;V;O;P;R) \rightarrow opt \quad (1.1)$$

Даний підхід базується на трьох взаємопов'язаних циклах: циклі змін (перехід системи підприємства зі статичного у динамічний стан), циклі переходу (зміна одного динамічного стану в інший), циклі фіксації (перехід системи підприємства з динамічного стану до якогось відносно стійкого оптимуму) (Богатирьов, 2004).

Проведене теоретичне дослідження дозволило виділити основні сутнісні характеристики категорії «розвиток» (рис. 1.2).



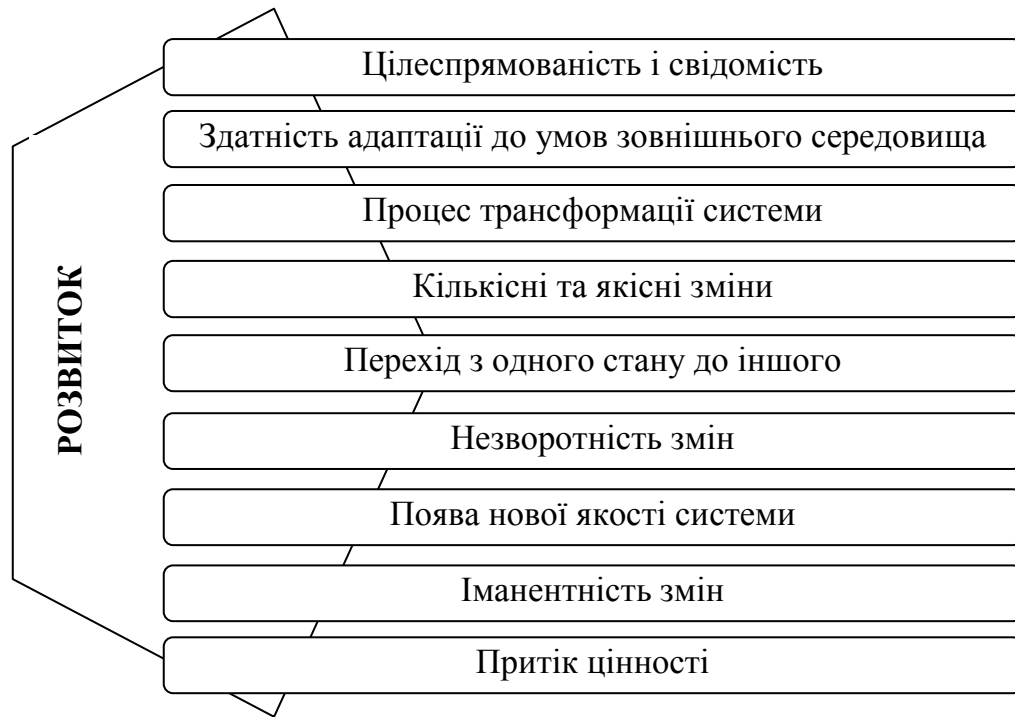


Рис. 1.2. Сутнісні характеристики категорії «розвиток підприємства» в сучасному полі наукових досліджень

*Джерело: виділені автором*

Альтернативність виділених сутнісних характеристик «розвиток підприємства» (рис. 1.2) акцентує увагу на багатоаспектності, складності та комплексності даної категорії. За результатами проведеного дослідження сформовано теоретичний базис розвитку підприємства (рис. 1.3), який являє собою сукупність наукових підходів (філософський, біологічний, історичний, логічний, процесний, економічний і ціннісний), сутнісних характеристик (цілеспрямованість і свідомість, здатність адаптації до умов зовнішнього середовища, процес трансформації системи, кількісні та якісні зміни, перехід з одного стану до іншого, незворотність змін, поява нової якості системи, іманентність змін, притік цінності), закономірних універсальних властивостей (формування, трансформація процесів створення цінності, взаємодія між підсистемами та ресурсами) та авторське бачення сутності поняття «розвиток» як процесу іманентної здатності підприємства до здійснення конструктивних змін ціннісної пропозиції, що ведуть до появи нової якості системи,

орієнтованої на підтримку існуючих та генерування нових конкурентних переваг виявлено наявність різноманітних підходів до визначення.

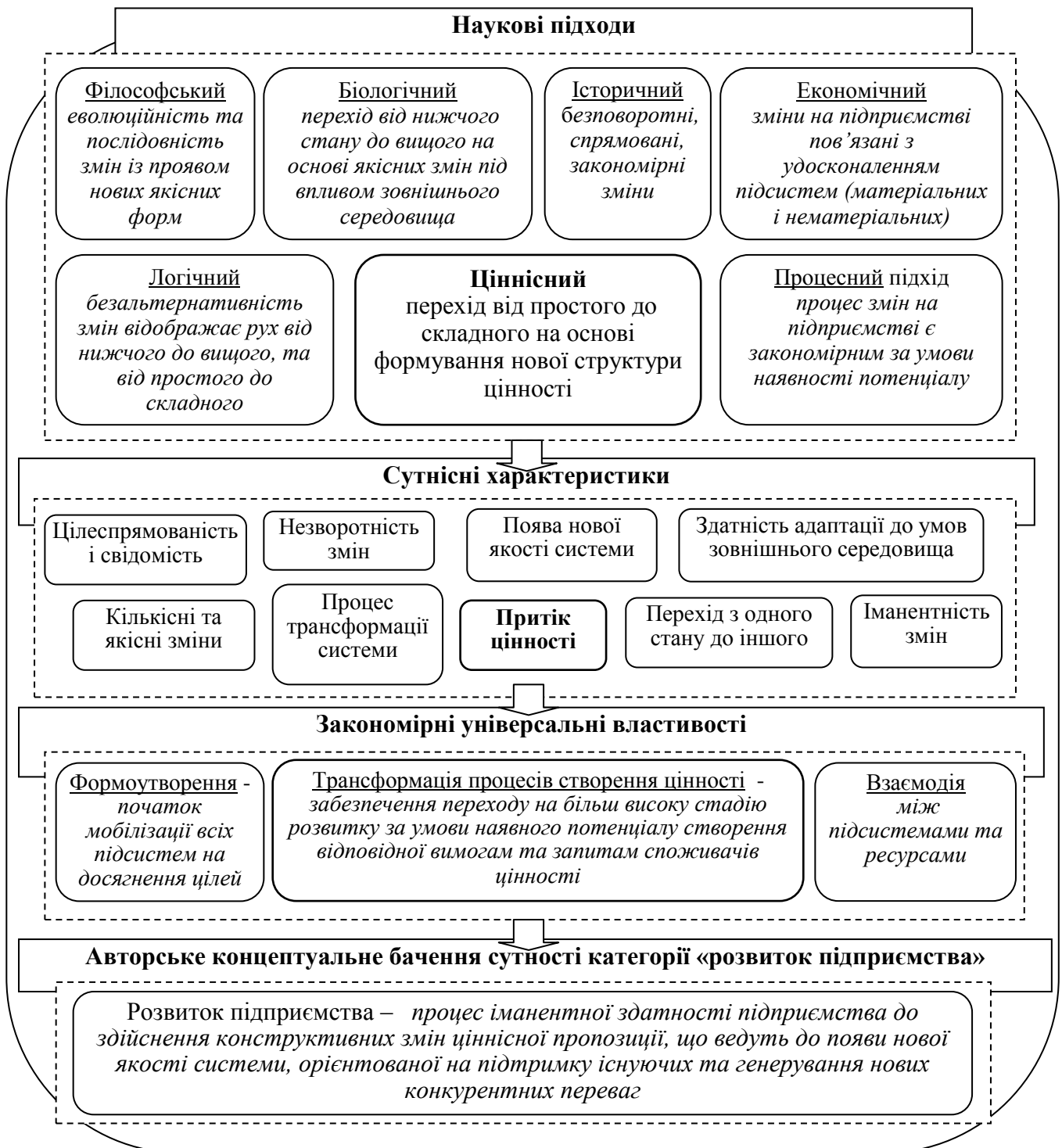


Рис. 1.3. Теоретико-методологічний базис розвитку підприємства

Джерело: Розроблено автором

Зазначимо, що надане авторське визначення «розвиток підприємства» ґрунтується на тому, що «розвиток» це є процесом, який передбачає проведення конструктивних змін у середині самої системи «підприємство» під впливом рушійних сил на його підсистеми. Акцент на іманентності (від лат. *Immanent* – «перебування всередині») характеризує властивість підприємства здійснювати відповідні зміни. Цінність є головно рушійною силою розвитку (Бойко, 2009; Дойль, 1999; Герасименко, 2015; Ревуцька, 2013; Романовська, 2016; Юлдашева & Юдин, 2012; Шталь, 2011; Шульгіна & Гуляйко, 2015; ін.). Очевидно, що визначені вченими рушійні сили розвитку підприємства у вигляді внутрішніх механізмів самоорганізації (Богачев, 2016), науково-технічних досягнень (Дунда, 2016), вдосконалених техніки, технології та організації праці набутих знань і досвіду співробітників (Рачинський, 2012), інновацій (Гречан, 2020), цінностей (Боярко & Самусевич, 2012; Швиданенко, 2017) можна вважати основою розвитку. На наш погляд, саме здатність підприємства створювати відповідну вимогам та запитам споживачів пропозицію цінності, дозволяє підтримувати існуючі та генерувати нові конкурентні переваги. Передусім звертає на себе увагу й той факт, що «...внаслідок появи споживачів нового типу для підприємств актуалізувалася необхідність переосмислення традиційних поглядів до розвитку та створення системи управління на основі принципів спільної цінності...» (Шульгіна & Гуляйко, 2015), тобто, виходячи з філософського підходу до трактування поняття «цінність» як «...властивості задовольняти потреби, бажання, інтереси соціального суб'єкта (індивіда, групи людей суспільства; поняття, що вказує на людське, соціальне та культурне значення певних явищ дійсності» (Молчанюк, 2017) . Виходячи з цих ознак цінності можна дійти висновку, що рушійними силами розвитку підприємства є відповідні можливості щодо створення та пропозицій цінності.

## 1.2. Теоретико-методологічний базис процесів розвитку підприємства

Серед багатьох економічних та соціальних проблем, які вирішуються у економіці України, проблема забезпечення процесів розвитку підприємств всіх сфер економічної діяльності набуває особливого значення. Проблема забезпечення процесів розвитку на підприємстві в сучасних умовах є особливо актуальною, оскільки інформаційна епоха змінює характер процесів розвитку.

Аналіз проблеми забезпечення процесів розвитку підприємств у загальнометодологічному аспекті займає в економічних дослідженнях сучасних науковців вагоме місце. Теоретико-методологічні основи забезпечення процесів розвитку підприємств предметом багатьох наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених (Буданов, 2006; Касьянова, 2011; Кононова, 2017; Кілочицька, 2014; Літвінов & Капталан, 2016; Мельник, 2012; Мельник, 2013; Раєвнева, 2006; Пригожин & Стенгерс, 1986; Сапельнікова & Вознюк, 2016; Семків, 2015; Федосинін, 2003; Хакен, 2003; Чайка, 2014; Червяков, 2015). Водночас, недостатньо висвітленими залишаються питання систематизації та характеристики основних принципів формування забезпечувального механізму розвитку підприємства, потребують додаткової аргументації процеси реалізації адаптаційних та біфуркаційних класів еволюційного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Це зумовлює необхідність розгляду означених питань .

Проведене теоретичне дослідження показало, що процеси розвитку розглядаються з двох аспектів: зростання – як висхідний розвиток; деградація – як низхідний розвиток (Федосинін, 2003). Проте, на наш погляд, ототожнення процесів розвитку з процесами зростання та деградації є не коректним. Це обумовлено тим, що «розвиток» не завжди пов'язаний із прогресивними змінами, які призводять до зростання та може відбуватися за несприятливим сценарієм (передбачувати трансформацію якості системи до більш низького рівня), тобто у даному контексті можна констатувати деградацію. Прикладом прогресивності та регресивності процесів розвитку може бути життєвий цикл

підприємства. На певних стадіях життєвого циклу відмічається прогресивний розвиток підприємства (по висхідній), а на певних – підприємство проходить регресивний шлях, який призводить до його ліквідації та, відповідно, виходу з ринку. Таким чином, в певному інтервалі часу можливі альтернативні тенденції зміни станів системи - прогрес, регрес та відносна усталеність, що свідчить про необхідність розмежування категорій «розвиток» та «зростання».

В цьому контексті, слід погодитися із групою вчених (Мельник, 2013; Раєвнева, 2006; Семків, 2015; Чайка, 2014; Червяков, 2015), які при визначенні сутності розвитку акцентують увагу на відмінностях процесів розвитку з процесами зростання. На основі узагальнення визначень яких визначено основні відмінні ознаки категорій «розвиток» та «зростання» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінні ознаки категорій «розвиток» та «зростання»

Ознака	Розвиток	Зростання
Основоположні поняття	мета, завдання, мотивація, цінності	умови та фактори (стимулюючі або обмежувальні)
Особливості збільшення	розміри, обсяги	здатності, компетенції
Особливості виміру характеристик	кількісні, якісні	атрибутивні
Можливість охоплення (поєднання) один одного	може містити елементи зростання	-
Можливість створення ефекту синергії	підсилює дію зростання	підсилює дію розвитку
Забезпечення системності	не передбачена	передбачена
Особливості зміни елементів цілого	елементи цілого можуть не зазнавати змін, а змінюватися як система	збільшується кількість або розмір елементів цілого

*Джерело: складено автором на основі узагальнення (Мельник, 2013; Раєвнева, 2006; Семків, 2015; Чайка, 2014; Червяков, 2015)*

Наведені в табл 1.2 ознаки акцентують увагу з одного боку на взаємозв'язку категорій «розвиток» та «зростання», з іншого – на їх відмінностях. Так, розвиток може містити елементи зростання, разом із тим розвиток на відміну від зростання не забезпечує системність. Це пояснюється тим, що зростання обсягів від реалізації призводить до збільшення витрат, раціональне управління якими сприяє підвищенню прибутку та зростанню

рентабельності підприємства. Разом із тим, розвиток підсилює дію зростання, а зростання дію розвитку.

Враховуючи на різноспрямованість процесів зміни станів об'єкту на заданому інтервалі часу, стан об'єкту може мати тенденцію до зростання або падіння. Оцінка тенденції зміни станів об'єкту можлива на основі визначення індикатору та оцінки його динаміки за певними критеріями. При цьому розвиток із зростаючою тенденцією оцінок переваги може бути названий прогресом, відповідно, із тенденцією падіння – регресом (деградацією).

Якщо на інтервалі спостереження (за певний проміжок часу), тенденція яка значимо відрізняється від нульової (зростаюча або спадна) не виявляється, то об'єкт ідентифікується як той що не розвивається, тобто перманентний (В) (від лат. *permanens* - постійність, стаціонарність, незмінність). Згідно до цього, процес розвитку може бути позитивно-неперманентним (прогрес) (А) або негативно-неперманентним (регрес) (Б). Інваріантність векторів розвитку наведена на рис. 1.4.

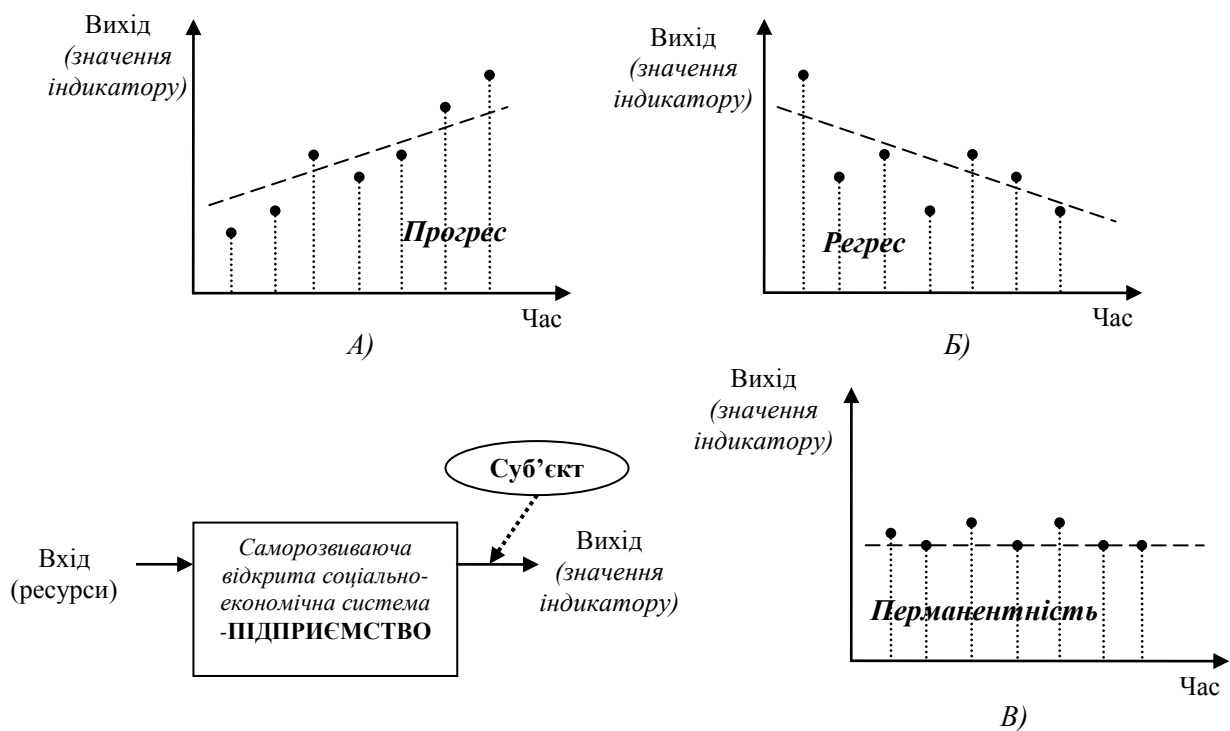


Рис. 1.4. Інваріантність векторів розвитку

Джерело: розроблено автором

З огляду на те, що будь-яка система є результатом перної рівноваги, відповідно загальних законів діалектики, можна припустити, що для процесів росту і розвитку характерним є наявність діалектичного зв'язку. Зв'язок процесів росту і розвитку проявляється в тому що в тому, що кількісні зміни в певний момент часу призводять до якісних змін, а якісні зміни призводять до певних кількісних змін, що може бути охарактеризовано одним поняттям «комутований процес зростання/розвитку».

При цьому, урахувавши динамічність систем, в різні періоди часу комутовані процеси можуть мати різну спрямованість та характеризуватися як: позитивні (при умові, якщо кількісні індикатори росту та якісні індикатори що характеризують розвиток - мають позитивну тенденцію), негативні (динаміка кількісних індикаторів росту та якісних індикаторів розвитку має тенденцію до зниження), або невизначені (динаміка кількісних та якісних індикаторів росту та розвитку характеризується різновекторною зміною). Просторова модель можливих траєкторій комутованих процесів зростання/розвитку системи представлена на рис. 1.4..

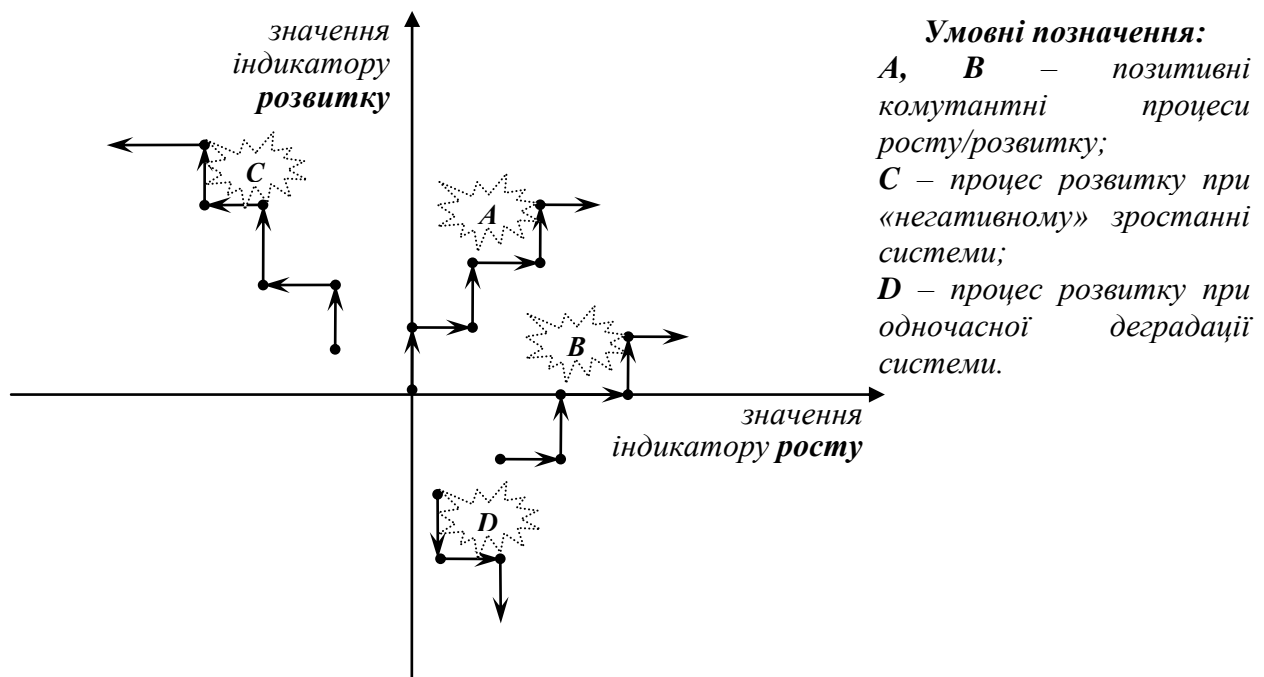


Рис. 1.5. Просторова модель можливих траєкторій комутованих процесів зростання/розвитку системи

*Джерело: розроблено автором*

Можливість зміни траєкторій коматованих процесів зростання/розвитку системи вивчається умовами мінливого конкурентного середовища, залежить від здатності підприємства виживати при досягненні стабільної господарської діяльності – з одного боку, а з іншого – від здатності вдосконалювати свою діяльність. Такий процес самовдосконалення полягає не стільки в пристосуванні і адаптації до змін в конкурентному середовищі – зовнішньому оточенні підприємства, скільки в випередженні дій конкурентів і умінні протистояти негативному впливу факторів макросередовища та умінні створити унікальну концепцію діяльності та атмосферу на підприємстві, що дозволить утримати постійних клієнтів та залучити нових. Все це вимагає наявності певного потенціалу, міцного і здатного здійснення випереджальні заходи.

Ґрунтуючись на сутнісних характеристиках категорії «розвиток» можна стверджувати, що джерелом розвитку підприємства є об'єктивно існуюча невизначеність і внутрішні протиріччя економічних систем, тобто фактори зовнішнього та внутрішнього середовища є першопричиною розвитку. В залежності від фактичного стану підприємства в певний момент часу, який визначається сукупністю властивостей, параметрів та якостей системи, виникають різного роду причини, відповідно до яких приймаються управлінські рішення. Наслідком реакції підприємства на зазначені обставини є певні конструктивні зміни, які обумовлюють перехід до більш стійкого стану системи. Своєю чергою результатом змін – є рух, який визначає можливий напрям розвитку підприємства. При цьому в залежності від можливостей підприємства здійснювати адаптивні регулюючі дії щодо забезпечення збалансованості елементів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, виділяють наступні види розвитку підприємств (Сапельнікова & Вознюк, 2016; Кононова, 2017):

- 1) конвергенційний (адаптивний) розвиток, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, змінюються;



2) дивергенційний (слабко адаптований) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю здійснювати адаптивні регулюючі дії на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

3) синхронізований розвиток обумовлено наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;

4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

Разом з тим, будь-яке підприємство в процесі свого розвитку постійно перебуває між станом прагнення до прогресу і регресивними зупинками та відхиленнями, які можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми деструктивними перешкодами, що обумовлені невизначеністю, складністю та динамізмом зовнішнього середовища. Це обумовлено наступним: кожна соціально-економічна система (якою є підприємство) має бути певним чином внутрішньо структурована і відкрита, що характеризує здатність здійснювати обмін із зовнішнім середовищем. Обмін окремих частин системи між із зовнішнім середовищем характеризує метаболізм (від грецьк. «metabole» – зміна, перетворення). У даному контексті ми повністю підтримуємо точку зору вітчизняного вченого Л.Г. Мельник, відповідно якої «... відкритість системи та її метаболізм формують енергетичний базис процесів розвитку» (Мельник, 2012), міцність енергетичного базису підприємства і визначає «траєкторію» його руху в координатах «зростання/розвиток». При цьому реалізація процесів розвитку потребує певних втрат енергії. Вважаючи на це, однією із важливих проблем розвитку підприємства, є вирішення питання пошуку джерел поповнення його енергетичного базису. Такий «прилив» енергії може бути забезпечений при наявності дієвого забезпечувального механізму розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка має певні закономірності розвитку та підпорядковується дії окремих економічних законів.

Варіативність альтернативних «траєкторій» розвитку підприємства стає очевидною тільки в тому випадку, коли сформована певна платформа для його розвитку, в площині якої інтегруються структурні елементи, які в сукупності формують забезпечувальний механізм розвитку підприємства. Процес формування енергетичного базису процесів розвитку підприємства представлений на рис. 1.6.

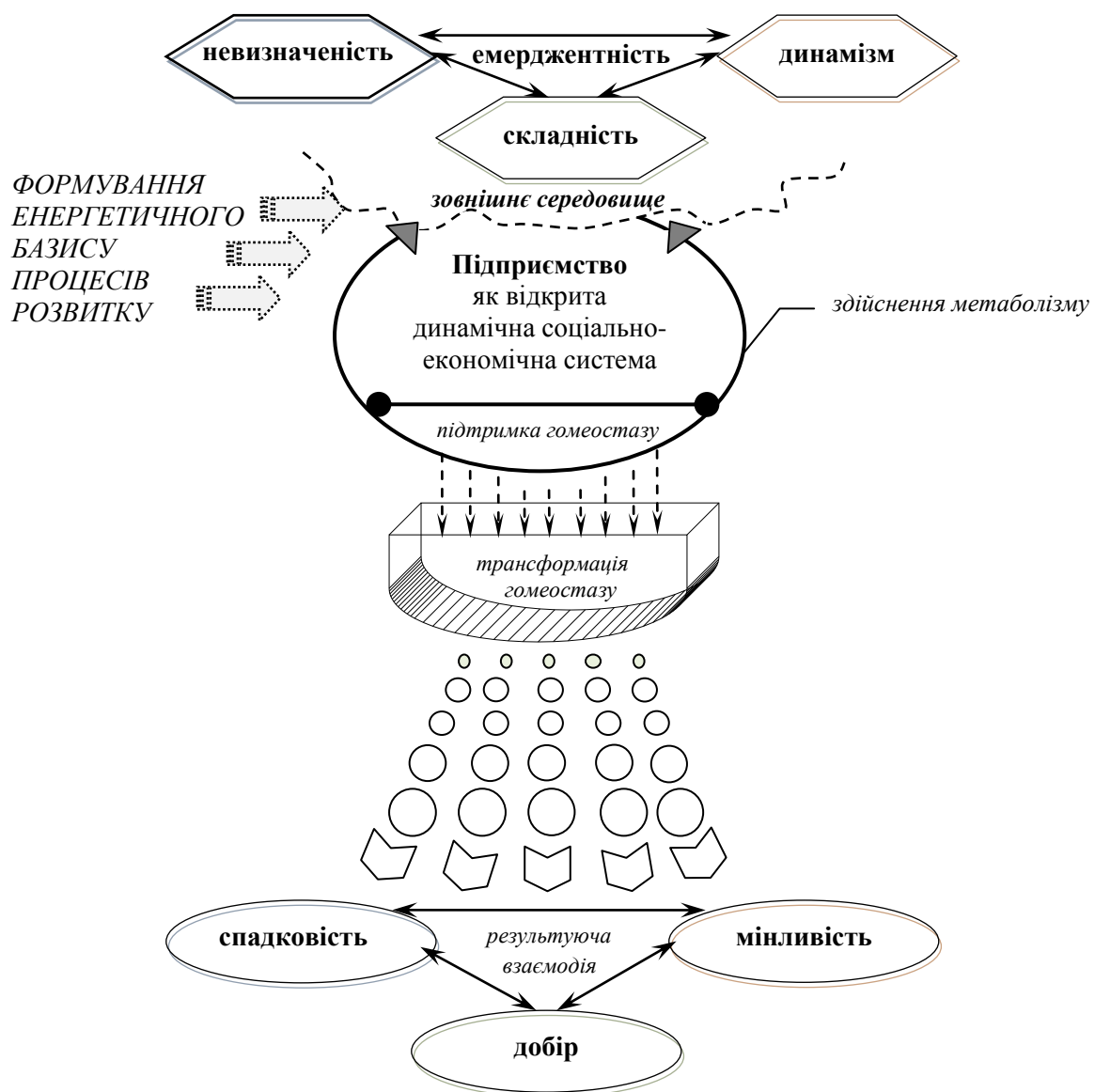


Рис. 1.6. Процес формування енергетичного базису процесів розвитку підприємства

Джерело: Сформовано автором за (Мельник, 2012)

Відповідно рис. 1.6, процес розвитку підприємства як відкритої динамічної соціально-економічної системи здійснюється в умовах зовнішнього середовища, основними ознаками якого є невизначеність, складність, динамізм та емерджентність. Мінливість чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (детерміновані або не детерміновані зміни) сприяє творенню «поля можливостей» здійснення переходу до нового стану. Спадковість забезпечує закономірність змін (здатність системи повторювати свої стани). Інструментом пошуку найбільш ефективних станів системи є добір, функцією якого є визначення властивостей які необхідні системі.

Формування забезпечувального механізму розвитку підприємства перш за все передбачає визначення сутнісних характеристик самого терміну «механізм».

Проведені теоретичні дослідження показали, що спочатку саме поняття "механізм" застосовувалося переважно в технічних науках. Потреба опису взаємодії різного роду соціальних, економічних, виробничих, торгово-оперативних та інших процесів обумовила перехід та застосування даного терміну в інших науках.

У фінансово-економічному словнику сутність терміну «механізм» визначена як сукупність процесів, прийомів, методів підходів, здійснення певних дій для досягнення мети (Гончаров & Кушнір, 2009). Відповідно до даного трактування сутність поняття «механізм» проявляється у чітко сформованій послідовності дій, реалізація яких створює певний базис для окреслення можливої «траєкторії» подальшого розвитку підприємства. Сучасний тлумачний словник трактує сутність «механізму» пов'язуючи дане поняття із соціальними явищами та процесами найчастіше характеризують як «внутрішню будову, систему чого-небудь» (Бусел, 2001). Л. Гурвіц визначає «механізм» як взаємодію між суб'єктами і центром, що складається з трьох стадій: кожен суб'єкт в приватному порядку посилає центру повідомлення ( $m_i$ ), центр, отримав всі повідомлення, обчислює передбачуваний результат  $Y = f(m_i, \dots, m_n)$ ; центр оголошує результат  $Y$  та перетворює їх у життя (Hurwicz, 1996).

Розглядаючи питання про невизначеність терміну «механізм» в економічних дослідженнях Чаленко О.Ю. визначає, що «механізм» - це сукупність ресурсів процесу та способів їх з'єднання (Чаленко, 2010). В даному розумінні сутність «механізму» визначена як сукупність ресурсів і способів їх взаємодії для реалізації певного процесу, тобто дослідник стверджує, що механізм є складовим елементом процесу. Для більш детального розуміння зазначеного трактування сутності поняття «механізм» слід звернутися до сучасних методологій моделювання.

Так, відповідно до методології IDEF0 процес представляється у вигляді функціонального блоку, який на основі управління перетворює входи на виходи при наявності необхідних механізмів (ресурсів) (Idef, 2020). «Механізм» (перший елемент процесу) дозволяє за допомогою «управління» (другого елементу процесу) реалізувати функцію процесу - перетворити «вхід» в «вихід» (рис. 1.7).

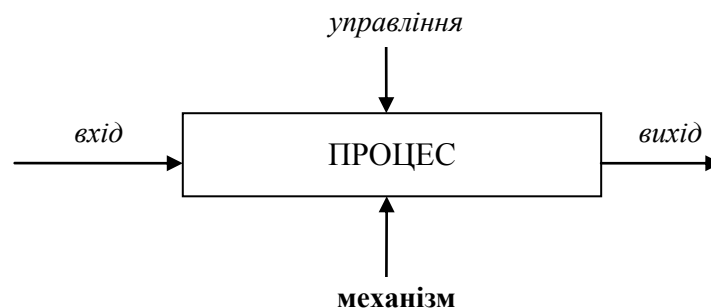


Рис. 1.7. Механізм як складовий елемент процесу

*Джерело: (Кульман, 1993)*

Механізм є ресурсним забезпеченням процесу, його речовою частиною і включає сукупність взаємопов'язаних елементів, «налаштованих» на виконання функції процесу. З огляду на це, основою забезпечення ефективності процесів управління розвитком підприємства є якісний механізм, що деталізовано описує всі його елементи у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Відповідно до процесного підходу до визначення сутності поняття «механізм» слід звернути увагу на наявність трьох ключових ознак (Зяйлик & Вівчар, 2013):

- 1) механізм не може існувати без процесу, оскільки є його складовою частиною і налаштований на виконання тільки процесних функцій;
- 2) механізм не має власного управління і знаходиться в стані очікування управління процесом;
- 3) з'єднання механізму з управлінням представляє внутрішній зміст процесу.

В русі сучасного розвитку економічної науки вважаємо, що розуміння сутності поняття «механізм», як нерозривного складового елемента в структурі процесу, створює можливість його конструювання стандартними способами і прийомами, запозиченими з функціонального моделювання. У даному контексті заслуговує на увагу погляд французького вченого А. Кульман, який зазначає, що «... існує величезна кількість механізмів, які являють собою систему елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію» (Кульман, 1993). На наш погляд, у даному трактуванні сутності поняття «механізм» вчений фокусує увагу на можливості структурування та розбиття складного процесу на складові (декомпозиції), що створює можливість інтеграції механізмів, які в сукупності забезпечують розвиток підприємства.

Акцентуючи увагу на організаційному аспекті О. Літвінов і С. Капталан характеризує сутність механізму управління як «... сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища» (Літвінов & Капталан, 2016). Наголошуючи на цільовій спрямованості «механізму» на досягнення економічних інтересів та забезпечення певного позитивного результату, науковець залишає поза увагою

той факт, що для досягнення будь-якого позитивного результату необхідні певні ключові ресурси.

Таким чином, будь-яка цільова орієнтація підприємства на розвиток передбачає перш за все наявність певного забезпечувального механізму, який в авторському розумінні являє собою сукупність факторів та ресурсів, які певним чином з'єднані і структуровані та спрямовані на поповнення енергетичного базису процесів розвитку.

При формуванні забезпечувального механізму розвитку підприємства пріоритетного значення набувають питання врахування певних закономірностей розвитку, до яких відносять основні принципи системи. Вивчення економічної літератури надало можливість встановити, що при формуванні механізму розвитку підприємства повинні бути враховані наступні принципи: динамічної рівноваги, оптимальності, змінюваності, фрактальності, логічності, адаптації, системності, синергізму, науковості, інформаційної забезпеченості, соціокультурного забезпечення. Характеристика принципів забезпечувального механізму процесів розвитку підприємства наведена на рис. 1.8.

Будь-яке підприємство, будучи відкритою соціально-динамічною системою, прагне доутрамання стійкості при різних станах зовнішнього середовища. Кожне підприємство прагне згладити наслідки негативних впливів чинників зовнішнього середовища, що за по суті характеризує гомеостаз розвитку та характер гомеостатичних реакцій. Невизначеність, динамізм та складність зовнішнього середовища призводить до виникнення нелінійних процесів розвитку, та, відповідно, порушення відносної стійкості, що характеризує розвиток. Межа даної «стійкості» є для кожного підприємства є різною. Коли підприємство досягає межі стійкості, в ньому виникає критична нестійкість (Касьянова, 2011). Забезпечення динамічного розвитку підприємства в даних умовах можливо при мобілізації ключових ресурсів, оптимізації структур, систем та процесів, які являють собою енергетичний базис процесів розвитку.



Рис. 1.8. Система принципів забезпечувального механізму процесів розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

З точки зору синергетики (Буданов, 2006) розвиток підприємства як нелінійної динамічної системи описується за допомогою двох моделей (класів еволюційних механізмів: адаптаційної та біфуркаційної (рис. 1.9).

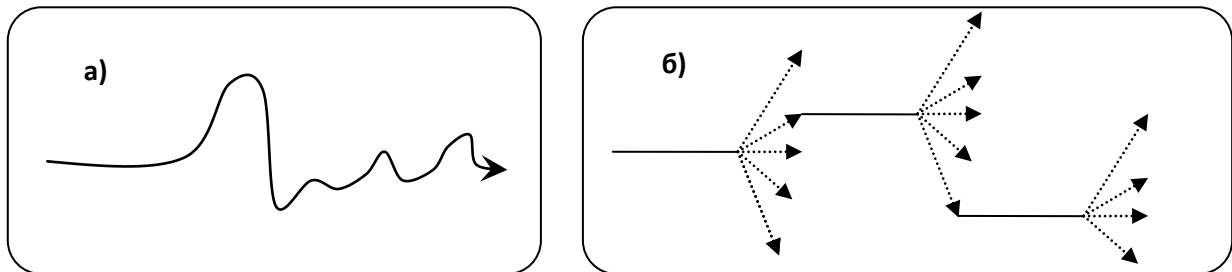


Рис. 1.9. Схеми реалізації адаптаційних (а) та біфуркаційних (б) класів еволюційного розвитку підприємства

*Джерело: Складено автором на основі (Мельник, 2012; Касьянова, 2011; Літвінов & Капталан, 2016)*

Особливістю адаптаційної моделі є поступова змінність якостей системи. Це період з добре передбаченими лінійними змінами. В процесі реалізації програм розвитку підприємства формуються області біфуркацій, які призводять до порушення стійкості стану системи. У міру втрати внутрішньої рівноваги підприємство наближається до точки біфуркації. У цій точці еволюційний шлях розгалужується. Після проходження точки біфуркації система переходить в новий рівноважний стан – підприємство стає дуже чутливим до зовнішніх і внутрішніх впливів (Касьянова, 2011).

З позицій теорії економічного зростання баланс розвитку визначає принцип синергізму. Синергетика, як науковий напрямок, займається дослідженням процесів самоорганізації та освіти, підтримки та розпаду структур в системах самої різної природи. Термін «синергетика» ( від грецьк. «синергія» - сприяння, співробітництво) ґрунтується на дослідженні феномена самоорганізації «... розвиток самоорганізованої системи завжди визначається флуктаціями, які ми не можемо передбачити, але вони внутрішньо притаманні системі» (Хакен, 2003). Під синергетичним підходом в працях (Пригожин &



Стенгерс, 1986; Кілочицька, 2014) науковцями розуміється метод наукового розуміння, в основі якого полягає системний аналіз систем, що само розвиваються та еволюціонують систем, яким притаманні періоди розквіту і занепаду.

Складні неперіодичні режими поведінки динамічних систем можна описати траєкторіями - динамічними аттракторами. Точка біфуркації характеризує критичний стан системи, при якому вона втрачає свою стійкість та виникає певна невизначеність: чи стане стан системи хаотичним або вона перейде на новий, більш диференційований і високий рівень впорядкованості. Точка біфуркації - це такий стан системи, коли навіть незначний вплив може привести до кардинальних змін, які своєю чергою, можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток підприємства. Саме в точках біфуркації вирішальне значення мають флуктуації, як стохастичні процеси (Gibbs, 1928). Флуктуації являють собою будь-яке відхилення параметрів в системі. Роль флуктуацій в еволюційному процесі досить важлива: хаос та неможливість повернення до минулого стану системи призводить до створення нової (більш високого рівня) структури системи. У класичній економічній науці такі відхилення (флуктуації) швидко зникають, в синергетиці – при певних умовах флуктуації, збільшуються до таких масштабів, що можуть стати початком утворення нової структури, нового порядку (Чернавский, 2004). Флуктуації призводять до порушення рівноваги системи. При цьому, як досить доречно зазначає А.В. Левченко «...діалектичний взаємозв'язок нестійкості і стійкості проявляється в тому, що виникаюча стабільність і рівновага є необхідною умовою для існування й функціонування цілком певної конкретної системи. Проте перехід до нової системи та її розвиток у цілому неможливі без подолання колишньої рівноваги, стійкості і однорідності. Так, новий порядок і динамічна структура виникають завдяки посиленню флуктуації, остільки останні залежать від міри нерівнованості системи, і зрештою від того, наскільки вона здатна обмінюватися з довкіллям речовиною, енергією, інформацією» (Левченко, 2014).

Таким чином, ефект розростання флуктуацій означає в нелінійному світі, що незначні причини можуть породжувати великі наслідки. З ростом числа флуктуацій система поступово стає нестійкою, відбувається підготовка для подальшого розвитку системи. Коли значення флуктуючих параметрів перевищать потужність дії стабілізуючих факторів, то навіть незначна мала зміна параметрів призводить до стрибкоподібного (якісного) переходу економіки у новий стан. Настає точка біфуркації. Поняття «біфуркація» ввів в наукове вживання фізик А. Пуанкаре. Біфуркація – поле розгалужених можливих шляхів еволюції. У точці біфуркації змінюється структура системи і визначається вибір аттрактора. Аттрактор – одна з можливих траєкторій нового шляху розвитку системи, що відрізняється відносною стійкістю (Андронов, Леонтович, Гордон & Майер, 1967). Траєкторія майбутнього розвитку системи визначається її внутрішніми властивостями. Розглянута універсальна схема еволюційного процесу розвитку підприємства представлена на рис. 1.10.

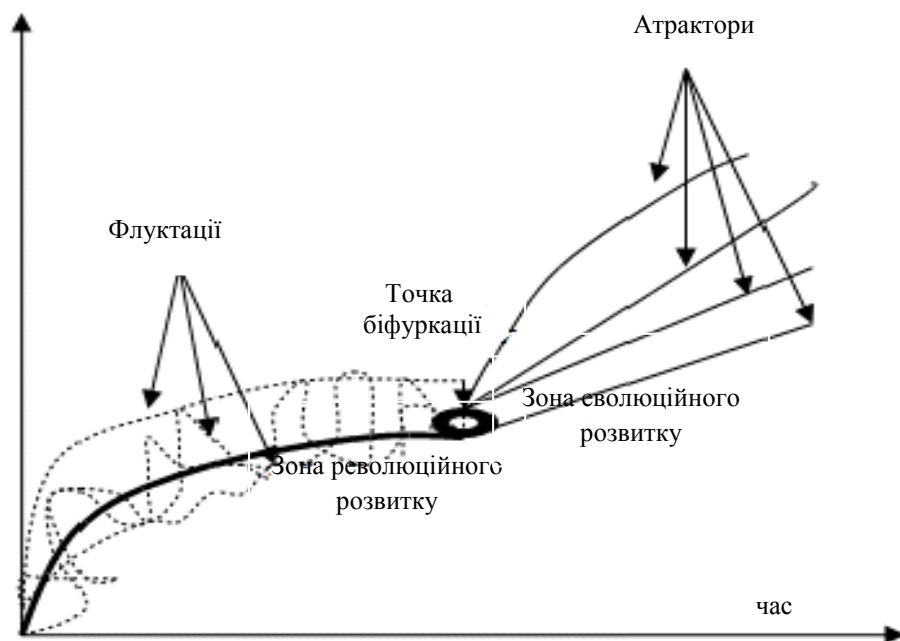


Рис. 1.10. Схема процесу розвитку підприємства як соціально-економічної системи

*Джерело: Складено автором за (Андронов, Леонтович, Гордон & Майер, 1967; Кураленко, 2011; Мельник, 2012; Чернавский, 2002)*

Таким чином, розглянутий принцип синергізму розвитку підприємства припускає, що збалансоване зростання залежить від балансу чинників, що формують потенціал розвитку підприємства. Різні поєднання чинників та інтенсивності, інноваційності їх використання створюють можливість формування і прояву синергетичних ефектів, які, своєю чергою, визначають потенційні можливості вибору різних атракторів (альтернативних варіантів розвитку підприємства). Моделювання можливих комбінацій факторів виробництва і впливу інтенсивності їх використання на швидкість і якість досягнутих результатів дозволяє управляти внутрішнім процесом розвитку підприємства. Безумовно, зовнішні фактори (політичні, економічні, технічні, технологічні, соціальні) впливають на реалізацію механізму розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність врахування вертикальних та горизонтальних зв'язків внутрішніх та зовнішніх чинників, що створює інформаційне підґрунтя для визначення існуючих можливостей розвитку підприємства. Облік складових потенціалу та вивчення його впливу на розвиток підвищує стійкість і надійність функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Розглядаючи підприємство в якості складової підсистеми економіки та суспільства, можна вважати, що для нього характерне еволюційний шлях розвитку на інноваційній основі, оскільки самому суспільству – як системі придбання товарів і послуг, що реалізує підприємство, властива еволюційність у розвитку (Масленніков, 2021).

За результатами дослідження теоретико-методологічних аспектів розвитку розроблено забезпечувальний механізм процесів розвитку підприємства (рис. 1.11), метою якого є забезпечення безперервного інтенсивного розвитку підприємства, основним завданням - вироблення внутрішніх імпульсів зміцнення енергетичного базису процесів розвитку (підтримки гомеостазу) на основі мобілізації ресурсів, оптимізації структур, систем та процесів та вибору оптимальної моделі еволюційного розвитку (адаптаційної або біфуркаційної) для досягнення цілей розвитку підприємства.

Слід зазначити, що особливістю забезпечувального механізму процесів розвитку підприємства є відкритість та метаболізм.

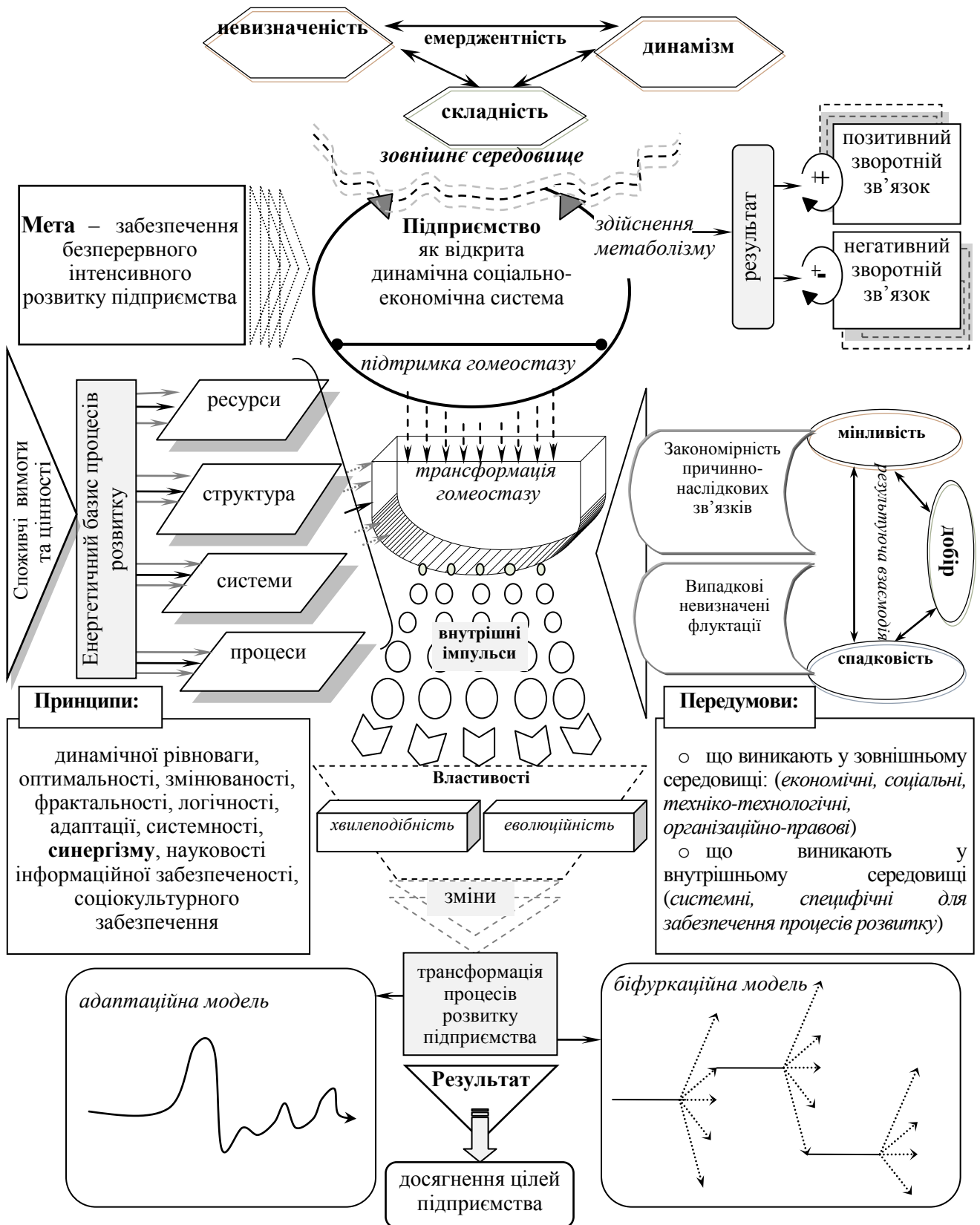


Рис. 1.11. Забезпечувальний механізм процесів розвитку підприємства

Джерело: Розроблено автором

Узагальнюючи результати дослідження генезису та змісту розвитку зазначимо, що розвиток підприємства є синергетичною категорією, на формування якої вплинув ряд теоретичних розробок і концептуальних положень у галузі економічної теорії, теорії стратегічного управління, теорії маркетингу, теорії цінності та інших.

Прискорення інтеграційних процесів, які відбуваються в економіці України значно ускладнюють умови розвитку підприємств всіх сфер економічної діяльності. Правильний вибір факторів розвитку є джерелом забезпечення високої результативності суб'єктів господарювання та вірного вибору конкурентної поведінки. Дані питання будуть розглянуті у наступному підрозділі дисертації.

### **1.3. Діалектика взаємозв'язку цінності та розвитку підприємства**

Основою ефективного розвитку підприємства у конкурентному середовищі є його націленість на задоволення потреб споживачів, створення ключових факторів успіху. При зростанні інтенсивності у сфері бізнесу розширюється спектр пропозиції, що призводить до необхідності створення такої пропозиції споживчої цінності, яка суттєво відрізняється від конкурентів та забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги. Функціонування соціально-економічних систем ґрунтовно розкриває генеза цінностей, які формуються і трансформуються у процесі еволюції та визначають імперативи розвитку.

Здійснений науковий пошук дозволив встановити, що зацікавленість питаннями дослідження в різних аспектів споживчої цінності з часом зростає. Це підтверджують результати аналізу сайту електронної наукової бази «ScienceDirect» (рис. 1.12).

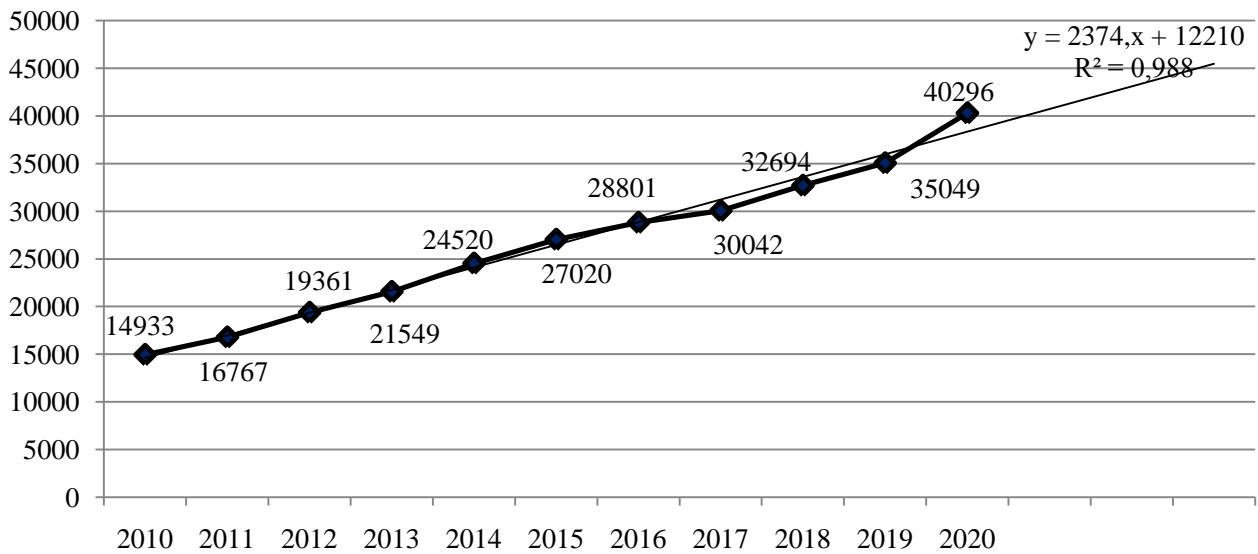


Рис. 1.12. Аналіз сайту електронної наукової бази «ScienceDirect» за частотою вживання терміну «споживча цінність» за 2010-2020

*Джерело: складено автором за (ScienceDirect, 2020)*

Відповідно результатів статистики електронної наукової бази «ScienceDirect» (ScienceDirect, 2020) термін «споживча цінність» за 10 років (2010-2020 рр.) став досліджуватися вченими у 2,7 разів частіше. Згідно проведеному прогнозу, відповідно рівняння тренду науковий інтерес до дослідження різних аспектів «споживчої цінності» буде мати тенденцію до зростання. Така прогнозна динаміка свідчить про те, що науковий інтерес до дослідження ролі цінності в управлінні різними соціально-економічними та іншими системами буде з часом зростати.

Багатогранність та мультидисциплінарність поняття «споживча цінність» зумовлює об'єктивну необхідність уточнення та конкретизації понять «цінність» та «споживча цінність».

Дослідження наукового доробку різних наукових економічних шкіл показало, що філософські теорії цінностей пов'язують категорію «цінність» з волею, почуттями, акцентують увагу на їх культурному підґрунті. Відповідно основ метафізики моралі (Кант, 1965) «цінність» сама по собі не має буття, в неї є тільки значимість, цінність - суть вимоги, звернення до волі, цілі, поставленої перед нею. Ріккерт розглядає «цінність» як дещо безвідносне, в

цьому сенсі трансцендентне як щодо будь-кого буття, так і стосовно суб'єкта пізнання (Вебер, 2012). Категорія «цінність» у філософському розумінні має зв'язок з поняттям «норма». Цінність стає нормою тільки тоді, коли на них зважає інший суб'єкт. Цінність може бути предметною - виступати об'єктом ціннісних відносин та суб'єктивною, тобто передбачає її оцінку, виражену в формі нормативних уявлень (Харечко, 2018).

Засновник австрійської економічної школи К. Менгер ввів поняття «цінність благ», акцентуючи увагу на економічному аспекті благ цінності для задоволення певних потреб людини. Розглядаючи фактори, що визначають цінність благ вищих порядків, К. Менгер викладає ідею, яку пізніше найбільш ґрунтовно розвинув Ф. Візер - принцип «упущеної вигоди» («*opportunity cost*»). Згідно погляду К. Менгера «цінність» визначається як різниця між цінністю благ продукту, який з його допомогою планується провести, і цінністю інших, що задовольняють менш важливі потреби благ, які можна було зробити при альтернативному використанні даного продуктивного блага. Діалектика понять «блага», «корисність» та «цінність», відповідно погляду представників австрійської школи економічної теорії полягає в наступному: «блага» - предмети для задоволення потреб індивіда, здатність блага задовольняти потреби індивіда характеризує поняття «корисність», а категорія «цінність» - це певним благом (Менгер, Бем-Баверк & Визер, 1992). Е. Бем-Баверк та Ф. Візер, у контексті розвитку традицій австрійської економічної школи, виводять закон величини цінності матеріальних благ, відповідно якому «..цінність речі вимірюється величиною граничної ефективності» (Менгер & Бем-Баверк & Визер, 1992). Для оцінки граничної корисності кожної наступної одиниці блага К. Менгер запропонував шкалу корисностей, яка отримала назву «таблиця Менгера» (Менгер, 2005), що акцентує увагу на взаємозв'язку цінності і корисності: «корисність» має ціннісний характер; «цінність» – це змінна складова концепту «корисність» (Менгер & Бем-Баверк & Визер, 1992). Відповідно погляду С.Джевонсона і Л. Вальрас «..вартість / ціна товару визначається цінністю останньої одиниці товару для продавця» (Маршалл,

2008). Осмислення дефініції «цінність» представниками різних шкіл економічної теорії зводиться на розгляді її соціально-економічному аспекті.

Представлена на рис. 1.13 еволюція концепції цінності показує безперервність процесів вдосконалення зусиль по формуванню споживчої цінності в підприємствах. Розгляд еволюції цінності у взаємозв'язку з еволюцією концепції маркетингу обумовлений тим, що маркетингова діяльність спрямована на виявлення попиту споживача (дослідження вимог та запитів), відповідно якого встановлюються критерії профілю цінності. Відповідно маркетингового підходу «цінність» тісно пов'язані з потребами, але існують на більш реалістичному рівні. Відповідно погляду Ж. Ж. Ламбен «..цінності – це інтелектуальне втілення глибинних особистих та суспільних потреб людини» (Ламбен, 2006). Прагнучи до відповідності вимогам та запитам споживачів, створення цінності в сучасних умовах можливо лише на основі побудови тісних стосунків зі споживачем.

Сучасні маркетингові концепції спрямовані на визначення новітніх підходів до створення цінності з урахуванням трьох основних принципів:

1) споживач вибирає між конкуруючими підприємствами та пропозиціями ту, яку він вважає найціннішою;

2) цінність – це оцінка споживачем здатності продукту або послуги задовольнити його потреби, оскільки, самі по собі продукти та послуги необхідні споживачам не тільки для задоволення певних потреб (емоційних, економічних, соціальних або комбінованих);

3) підприємство в довгостроковій перспективі зацікавлене не в одиничних транзакціях, а в створенні стабільних, заснованих на взаємній довірі стосунках зі споживачем, що забезпечує високу споживчу лояльність до підприємства.

З розвитком економіки відбувається вдосконалення системи стратегічного управління, що відповідно впливає на трансформацію концепції цінності. Концепція стратегічного управління – «...це система поглядів, керівна ідея прийняття управлінських рішень відносно формування і реалізації стратегії діяльності підприємства, яка базується на врахуванні чинників зовнішнього середовища, внутрішнього стратегічного потенціалу організації і спрямована



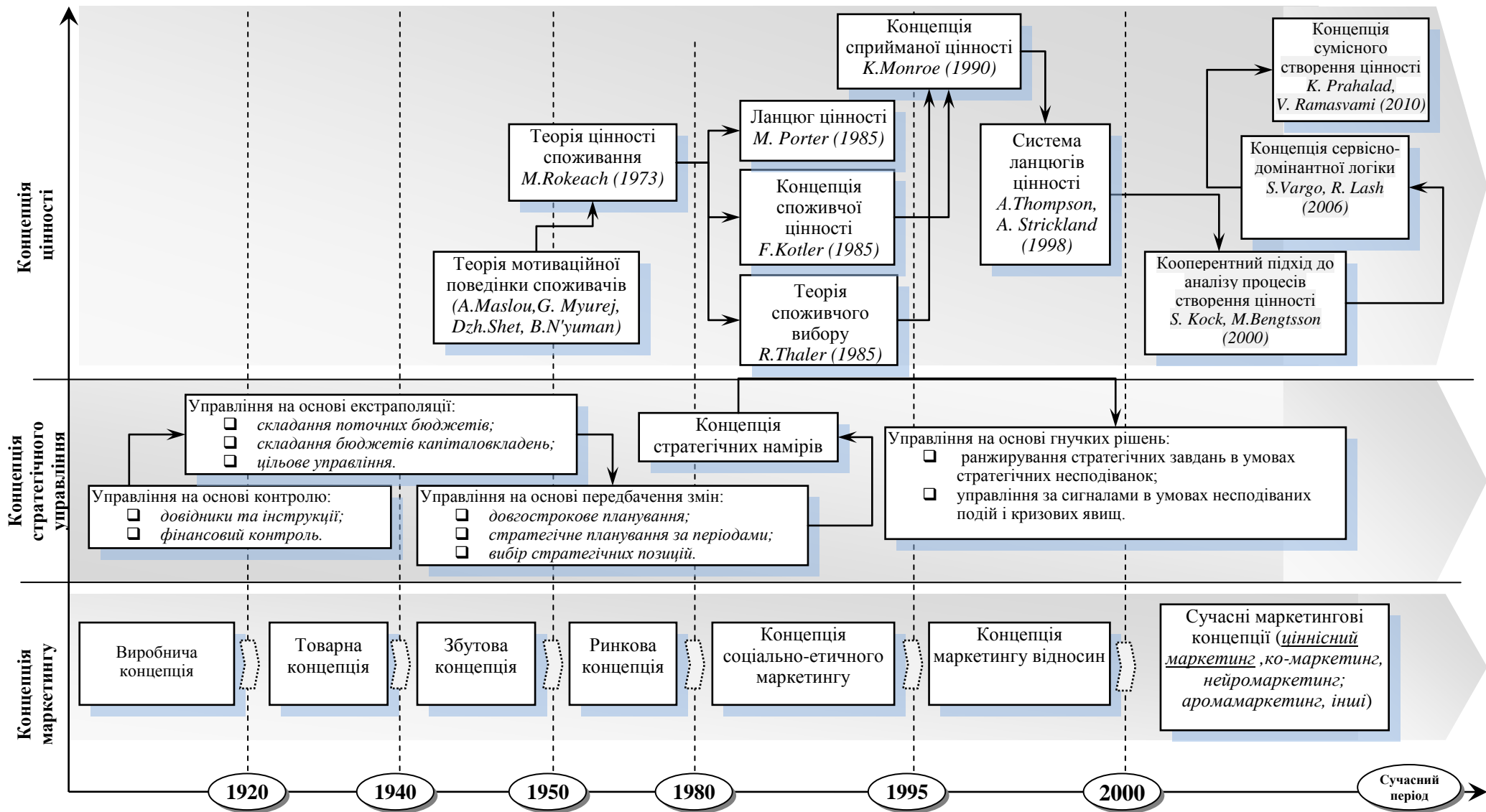


Рис. 1.13. Еволюція концепції цінності з взаємозв'язку з концепціями стратегічного управління та маркетингу

Джерело: Розроблено автором

на підвищення стійких конкурентних переваг, цінності та зростання рівня адаптації суб'єкта господарювання до непередбачуваних змін оточуючого ринкового середовища в майбутній перспективі» (Назаренко, 2014).

Використання різних моделей стратегічного управління, як нової системи управління на підприємствах, розширює межі комплексного планування подальшого їх розвитку на основі вдосконалення системи створення цінності. Розгляд концепції цінності у взаємозв'язку з концепцією стратегічного управління обумовлений цільовою спрямованістю підприємства на визначення ціннісних орієнтирів у перспективі.

Разом з тим, що попри активну увагу вчених-економістів упродовж майже півтора сторіччя до осмислення дефініції «цінність», на сьогодні залишається вагомою проблемою невизначеність термінології. Відповідно погляду сучасних науковців (Шульгіна & Гуляйко, 2015) «цінність» являє собою «...здатність матеріального або нематеріального блага задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань, що позитивно впливає на їх купівельну поведінку, сприяє зростанню доданої вартості товару, завдяки чому поліпшує результати діяльності підприємства» (Шульгіна & Гуляйко, 2015).

Комплексність поняття «цінність» підкреслюється у дослідженні О. В. Герасименко (Герасименко, 2015). Науковець фокусує увагу на таких її аспектах: «...цінність, по-перше, відображає важливість блага (сукупність корисних властивостей) для споживачів; по-друге, визначається об'єктивними ринковими умовами; по-третє, є результатом відносин між суб'єктами господарської діяльності і тому має суб'єктивний характер (Герасименко, 2015).

Безумовно, при формуванні цінності перш за все повинна бути врахована важливість (корисність) товару або послуги та забезпечена гармонізація інтересів споживачів і підприємства.

Важливою характеристикою, що дозволяє оцінити прийнятну споживачем цінність, є «задоволеність», яка розглядається як ступінь відповідності товару або послуги очікуванням споживача. Власники

підприємств вкладають значні фінансові кошти в розробку маркетингових програм, спрямованих на залучення нових і утримання існуючих клієнтів, оскільки від цього залежить рентабельність та конкурентні позиції на ринку. Сьогодні «цінність» та «задоволеність» є складовими розвитку підприємства (Харченко, 2018), що обумовлено зміною парадигми в сторону поглибленого безперервного соціально-економічного процесу, в якому важливе місце тепер відводиться не просто отриманню суб'єктом господарювання позитивного фінансового результату, а перевірці вірності «гіпотез» про пропозицію цінності, обраних підприємством.

Заслуговує на увагу підхід, відповідно якому цінність являє собою «...динамічну, гнучку мережу, що включає відносини між суб'єктами, які створюють цінність завдяки співпраці, поєднання унікальних ресурсів, що додають вартість, компетенцій та можливостей» (Kähkönen, 2012). Унікальні ресурси конвертуються в задоволення та вигоду для споживачів ресторанної послуги, що, відповідно, забезпечує високий рівень їх лояльності до підприємства ресторанного бізнесу, та, як результат – забезпечує формування стійких конкурентних переваг. Основна мета ланцюгу створення цінності полягає в тому, щоб надати покупцям цінність (цінності) за допомогою процесу співпраці, в якому обмін знаннями забезпечує формування інноваційної та ефективної пропозиції цінності для підприємств ресторанного бізнесу.

Дослідження ролі цінностей в розвитку соціально-економічних систем дозволяє стверджувати наступне: центральним елементом сучасних соціально-економічних систем є споживач. Оскільки індивідуальний споживач є органічно ірраціональним – цінності є свого роду ментальними «якорями», що структурують мислення споживача, його вибір, а, отже – цінності – основа усвідомленої поведінки і господарської діяльності (Підлужна, 2009). Сприйняття цінності споживачем характеризує поняття «споживча цінність».

Взаємозумовленість і неадитивність різних складових товарної пропозиції призводить до необхідності його визначення як цілісної системи

взаємопов'язаних елементів, які в своїй сукупності складають певну цінність для споживача. Теорія споживчої цінності пояснює причину споживчого вибору, її гіпотеза про те, що покупець вибирає той товар, який володіє найбільшою для нього цінністю - саме тому таку теорію часто називають концепцією сприйняття ціни продукту.

Співвідношення понять «споживча цінність» і «цінність» полягає в наступному: споживча цінність складає незмінну фізичну властивість товару, яка завжди в ньому присутня, а цінність становить його змінну відносну властивість, яку можна оцінити лише в порівнянні; цінність завжди виступає як величина порівняльна. Ця величина змінюється одночасно зі зміною соціальних стандартів, умов функціонування і розвитку.

Здійснений науковий пошук свідчить про підвищений науковий інтерес до розгляду поняття «споживча цінність» ще з часів розвитку представників школи теорії класичної політекономії. Так, на початку XIX ст. Д. Рікардо обґрунтував трудову теорію вартості (Ricardo, 1924), в якій поняття «споживча вартість» характеризується як корисність предмету, а також здатність задовольнити потребу людини. Г. Госсен (1844 г.) визначив основні закони розвитку людських потреб і сформував теорію граничної корисності.

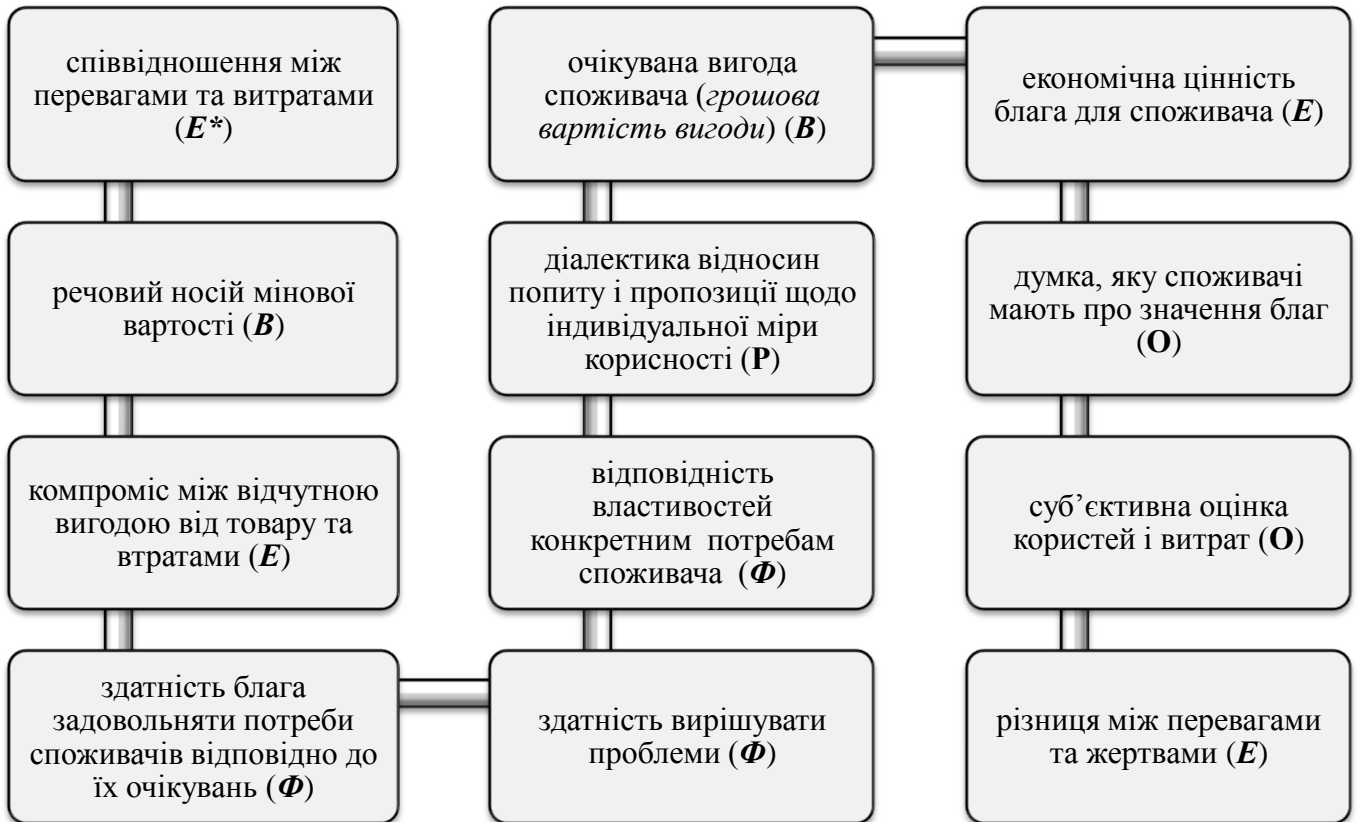
Аналіз дефініцій «споживча цінність» дозволив виявити відсутність чіткої конкретизації понятійно-категоріального апарату та наявність різних акцентів науковців при визначенні сутності поняття «споживча цінність» (рис. 1.14).

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило виділити п'ять підходів до визначення сутності поняття «споживча цінність»:

- 1) економічний, який акцентує увагу на співставленні переваг та витрат;
- 2) вартісний, відповідно якому, споживча цінність характеризується як речовий носій мінової вартості;
- 3) паритетний, відповідно якому споживча цінність здатна вирішувати різного роду проблеми;

4) ринковий, який фокусує увагу на діалектиці відносин попиту і пропозиції щодо індивідуальної міри корисності;

5) особний, відповідно якому споживча цінність визначається з позицій суб'єктивної оцінки кирисностей та витрат.



$E$  - економічний підхід;  $B$  – вартісний підхід;  $\Phi$  – паритетний підхід;  $P$  – ринковий підхід;  $O$  – особний підхід;

Рис. 1.14. Наукові позиції, з яких визначається сутність поняття «споживча цінність» в сучасній економічній літературі

Джерело: Складено автором

На основі дослідження наукових позицій, з яких визначається сутність поняття «споживча цінність» в сучасній економічній літературі (рис. 1.14) виділити наступні особливості споживчої цінності:

– споживча цінність завжди суб'єктивна, оскільки сприймається з точки зору споживача і заснована на його особистих мотивах та цінностях (Міценко,

різник, Васильків, 2018);

- споживчу цінність слід розглядати з позицій багатовимірного підходу, оскільки споживачі оцінюють комплекс вигод і сукупність витрат одночасно;
- споживча цінність має дуальну природу (для підприємства та для споживача);
- споживча цінність є різницею між вигодами (перевагами) та витратами (втратами, жертвами) споживача;
- споживча цінність обумовлюється зовнішніми і внутрішніми факторами (технологічними, соціальними, економічними або рівнем знань споживачів).
- споживча цінність відтворює не лише властивості продукту, а й ситуацію його споживання;
- споживча цінність може бути використана в якості регулятора якості товарів і послуг, оскільки аналіз споживчої цінності для покупця може визначити, наскільки продукт відповідає потребам ринку.
- споживча цінність є джерелом розвитку, оскільки є основою диференціації товарів і послуг.

Слід зазначити, що зоною розбіжностей у наукових підглядів на розуміння сутності поняття «споживча цінність» є альтернативність підходів щодо змісту елементів, які її формують (якість, ціна, переваги, вигоди, задоволення, наміри, жертви), без визначення яких неможливо визначити споживчу цінність у цілому. Визначення елементів споживчої цінності, дозволяє визначити внутрішніх імпульси розвитку підприємства, концентрація на яких, забезпечує перехід системи від одного якісного стану до іншого.

Споживчий вибір як багатоаспектне явище, в якому задіяний комплекс людських цінностей. Компоненти цінності, такі як емоційна цінність, співвідношення ціни і якості, використовуються в якості основи споживчої поведінки, і враховуються в сприйнятті споживчої цінності (Sheth, Newman & Gross, 1991). Дж. Шет, Б. Ньюмен та Б. Гроссом розглядаючи споживчий вибір

як багатоаспектне явище, в якому задіяний комплекс людських цінностей, об'єднали теоретичні основи економіки, психології, соціології, маркетингу і поведінки споживачів, та визначили п'ять ціннісних параметрів, що визначають споживчий вибір та впливають на споживчу поведінку: функціональна цінність, соціальна цінність, емоційна цінність, умовна цінність та епістемічна цінність. Такий підхід розширює інші концепції цінності (Bolton & Drew, 1991; Cravens, Holland, Lamb & Moncrief, 1988), оскільки дозволяє розглядати цінності, що виходять за рамки грошових аспектів.

Функціональна цінність – це сприйнята корисність блага, яка виникає з фізичних, утилітарних або функціональних атрибутів продукту, яка заснована на внутрішніх витратах на товари чи послуги, а не на якійсь зовнішній ціні (Long & Schiffman, 2000). Наприклад, функціональною цінністю ресторанної послуги – є харчова цінність ресторанного продукту; транспортної послуги – комфортність та швидкість поїздки, тощо.

Соціальна цінність виходить з альтернативної асоціації корисності блага з визначеною демографічною, соціально-економічною, культурною чи етнічною групами (Sheth, Newman & Gross, 1991). Вибір споживачів, пріоритетом яких є соціальні цінності, визначають позитивні або негативні стереотипи певної групи, до якої вони належать, або прагнуть належати (Long & Schiffman, 2000). Соціальну цінність створює різноманітна соціальна діяльність з поширення інформації. Наприклад, публікації в соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, інших); спілкування у віртуальному співтоваристві. Належність до певної соціальної групи поряд із соціальними характеристиками та функціями продукту створює соціальну цінність. Використання соціальних функцій продуктів, розширює соціальний простір цінностей споживачів. як користувач. Соціальний імідж продукту або послуги впливає на споживчий вибір (Масленніков, Кашубський, 2018), особливо у зв'язку з покупкою, яка пов'язана з перехідним іміджем (підвищенням іміджу споживача).

Емоційна цінність – корисність блага, зумовлена його здатністю викликати почуття чи афективні стани. Емоційна цінність виходить за межі будь-якої економічної цінності або грошової оцінки почуттів, коли споживачі позитивно ставляться до продуктів і послуг (Sheth, Newman & Gross, 1991). Емоційна цінність являє собою емоційну частину готовності прийняти, якщо виключити будь-раціональне фінансову поведінку власника (Zellweger & Astrachan, 2008), яке, в свою чергу, впливає на рішення споживача про покупку (Mohd Suki & Mohd Suki, 2015). Емоційна цінність може бути пов'язана з розвитком позитивних емоцій, таких як щастя, інтерес і приємне здивування (Белікова, 2015; Westbrook & Oliver, 1991). До того ж, емоційна цінність узгоджується з теорією оптимальної стимуляції, згідно з якою люди схильні вибирати позитивні ситуації (Moore & Harris, 1996). У ресторанному бізнесі позитивний емоційний досвід для споживачів створює задоволення і розвага, що призводить до створення цінності (Hoffman & Novak, 1996)., яка носить характер гедонізму (від грец. ἡδονή – задоволення) Задоволення і розвага мотивує приємну поведінку (Westbrook & Oliver, 1991) в контексті наміру відвідати ресторанний заклад. В умовах непередбачуваних змін у бізнес-середовищі досить часто виникають складні ситуації, реакція на які потребує швидкої концентрації уваги та інтуїтивних рішень, якість яких значною мірою забезпечується емоціями (Белікова, 2015).

Між емоційними та соціальними цінностями існує зв'язок. Так, С. Ріджевей акцентуючи увагу на емоційній складовій цінності за допомогою теорії очікуваних станів характеризує зв'язок емоцій з динамікою статусу в групах. Відповідно погляду вченого «...коли люди виконують спільні дії, то з часом виникає соціальна ієрархія як ключова детермінанта емоційної динаміки, що відіграє важливу роль у конструюванні групових емоцій; щоденний досвід соціальної ієрархії веде до формування почуттів цінностями пов'язані з соціальними» (Ridgeway, 2006).



Концепція управління емоційними цінностями базується на таких базових положеннях (Белікова, 2015; Hedstom, 1998):

1) емоційна цінність є соціальною конструктою, оскільки норми прояву емоції та її оцінювання залежать від культури та формуються в процесі соціалізації;

2) емоційна цінність залежить від ситуаційного контексту;

3) соціальні норми встановлюють емоційні цінності споживача;

4) емоційні цінності змінюються на основі розвитку емоційного інтелекту окремого споживача впливають на формування емоційних цінностей соціальної групи.;

5) емоційні цінності впливають на соціальні процеси: якщо внаслідок взаємодії споживач відчуває позитивні емоції, то він буде прагнути повторювати обмін, якщо негативні – буде уникати подібних ситуацій (позитивний досвід виступає джерелом емоцій як стимулу до подальших взаємодій підприємства та споживача).

Епістемічна (понятійна) цінність – це корисність товару, обумовлена його здатністю задовольняти прагнення до знань (Sheth, Newman & Gross, 1991). Епістемічна корисність часто виникає із стимулів, які є новими (Long, M. M., & Schiffman, 2000). Товар набуває епістемічної цінності, коли він здатен розширити інтелектуальний потенціал. Епістемічна цінність є результатом новаторських рішень (Long & Schiffman, 2000). У зв'язку з різноманітністю та альтернативністю продуктів та послуг, доступних на ринку, споживачі мають купівельну спроможність вирішувати, продукт якого бренду вони будуть купувати та послугу якого рівня обирати. Підвищення купівельної спроможності споживача дозволяє вибрати інший новий продукт або послугу, щоб задовольнити пошук різноманітності. З цієї причини важко підтримувати лояльність споживачів. Отже, епістемічна цінність здатна впливати на споживчий вибір та пояснює, що намір здійснювати покупки відбувається через цікавість споживачів і їх прагнення до нових знань.

Умовна цінність – корисність блага, зумовлена конкретною ситуацією чи контекстом, в якому діє той, хто здійснює вибір (Sheth, Newman & Gross, 1991). Вона розглядається як вироблення з конкретних умов або контекстних рішень щодо покупок, оскільки блага самі по собі такою цінністю не володіють, їх формують фізичні чи соціальні обставини, які склалися (зайчук, 2009). Наприклад, зміцнення акцентів споживачів на «здорове харчування», турбота щодо безпеки харчування розширює портфель умовних цінностей споживача, які, своєю чергою, збільшують функціональну, соціальну, емоційну чи понятійну цінність споживчих благ.

Слід зазначити, що цінність, надана підприємством, відрізняється від цінності, сприйнятої споживачами. До того ж для кожного підприємства характерний свій унікальний портфель детермінантів створення цінностей, які в авторському розумінні доцільно поділити на 3 групи (А, В та С):

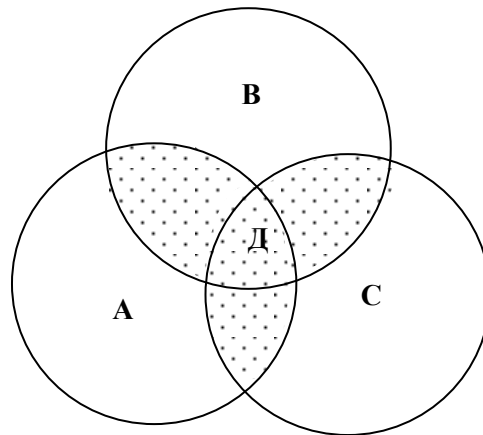
Група «А» – базові детермінанти, які закладають функціональний потенціал для створення цінності (ресурсне забезпечення: техніко-технологічні ресурси, фінансові ресурси, персонал);

Група «В» – детермінанти-оптимізатори, які здатні представляти дещо нове, унікальне, відмінне в аспекті створення цінності на підприємстві (клієнтський інтерфейс, сервіс, атмосфера, організація, тощо);


Група «С» – супроводжуючі детермінанти «С», які мають чітку функціональну спрямованість і вплив на формування споживчої цінності (бренд, імідж, тощо).

Детермінанти цінності (А, В і С) із найвищим рейтингом, залежно від характеру їх дії в певному підприємницькому середовищі і конкретний період часу обумовлюють потенціал створення цінності на підприємстві (рис. 1.15).

Проблему визначення споживчої цінності ускладнює те, що в її формуванні на ринках або сегментах споживачів різного ступеня розвиненості мають головну роль різні мотиваційні фактори – ціна, якість, престижність, соціальна прийнятність, тощо.



**Умовні позначення:**

- A – базові детермінанти створення цінності на підприємстві;*
- B - детермінанти-оптимізатори створення цінності;*
- C – супроводжуючі детермінанти створення цінності*
-  - *площа, що графічно характеризує синергетичність потенціалу підприємства щодо створення цінності*

Рису. 1.15- Система детермінантів створення цінності на підприємстві

*Джерело: Розроблено автором*

З огляду на мотиваційні фактори, вважаємо, що споживчі цінності формуються в залежності від потреб споживача та визначають структуру детермінантів створення цінності на підприємстві.

Для підтвердження даної гіпотези нами було побудовано карту когнітивних зв'язків потреб, відповідно до теорії мотивації А. Маслоу (Лисак, 2015) з споживчими цінностями та детермінантами створення цінності на підприємстві (рис. 1.16).

Задоволеність споживача – результат конструктивних змін ціннісної пропозиції, досягнення якого ґрунтується на концепції маркетингу в числі принципів якої визначення потреб і потреб цільових ринків і задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. Споживач, покладаючись на своє сприйняття, обирає з конкуруючих пропозицій ту, яка з його точки зору володіє найбільшою цінністю.

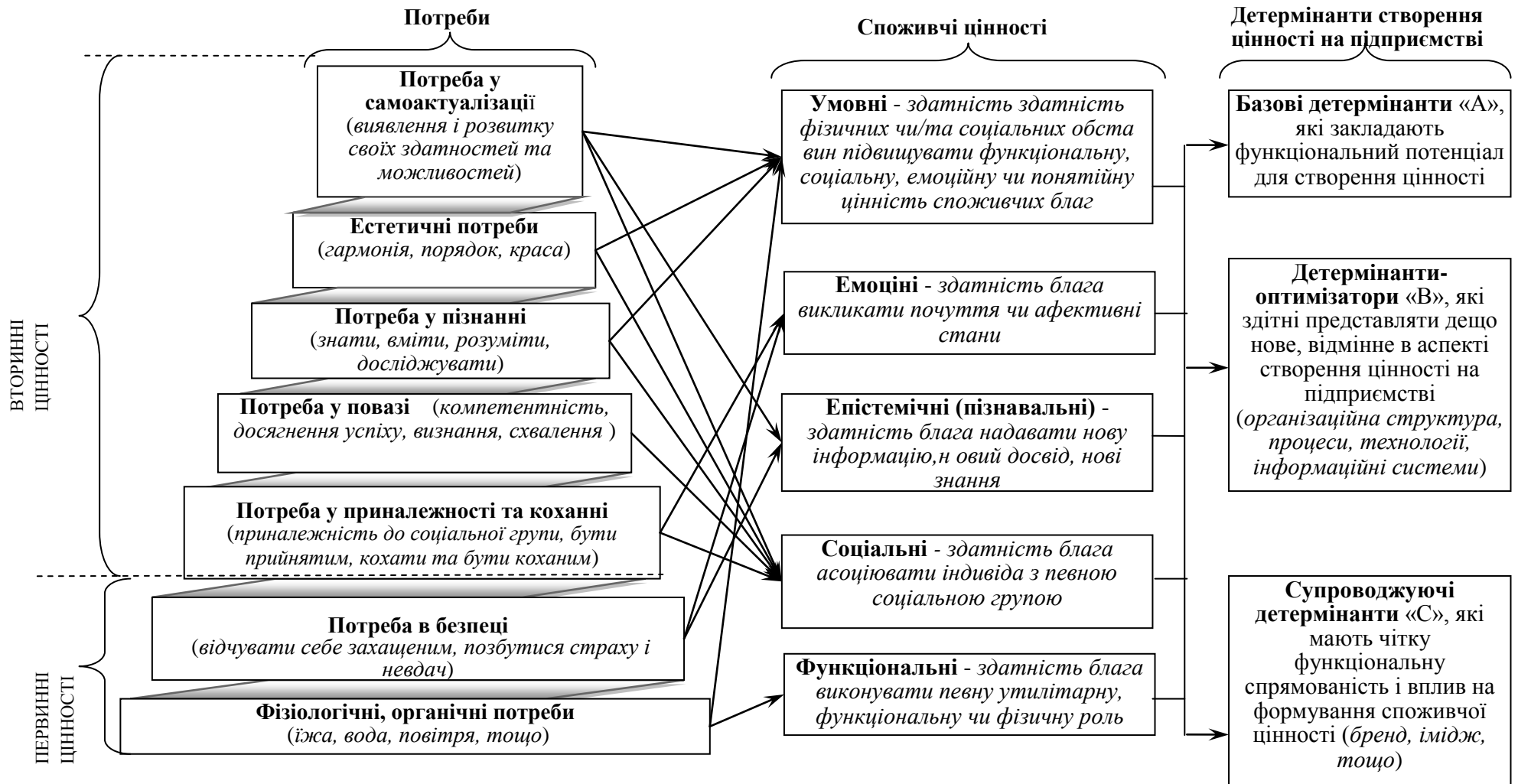


Рис. 1.16 – Схема когнітивних зв'язків потреб, споживчих цінностей та детермінантів створення цінності на підприємстві

Джерело: Розроблено автором на основі (Белікова, 2015; Лисак, 2015; Міценко, Міщук, Бондарук, 2018; Long, M. M., & Schiffman, 2000; Ridgeway, 2006; Sheth, Newman & Gross, 1991)

Цінність можна уявити як комбінацію якості, сервісу і ціни. Це, так звана, триада споживчої цінності – цінність зростає з поліпшенням якості і сервісу і знижується зі зростанням ціни.

Дотримуючись цієї логіки, Ф. Котлер визначає цінність як відношення того, що споживач отримує, до того, що він віддає (Котлер & Сетиаван & Картаджайя, 2011). Такий підхід відповідає загальному економічному критерію ефективності діяльності підприємства. Схема логіки сприйняття цінності споживачем наведена на рис. 1.17.

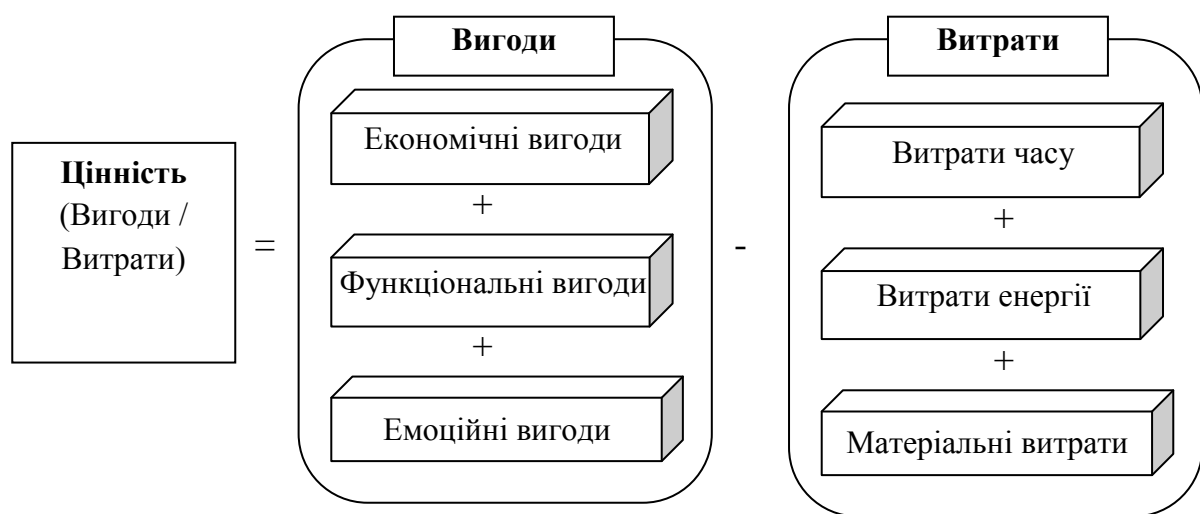


Рис. 1.17. Схема логіки сприйняття цінності споживачем

*Джерело: Складено автором за (Котлер & Сетиаван & Картаджайя, 2011)*

Слід зазначити, що для вимірювання споживчої цінності важливо також враховувати мультисуб'єктний характер цінності, тобто споживчий досвід окремого споживача не ізольований, а носить динамічний характер і створюється спільно з іншими споживачами.

Підприємство, як відкрита динамічна соціально-економічна система, в рамках зміцнення енергетичного базису процесів розвитку, виробляє внутрішні імпульси, які є джерелом еволюційних процесів. Своєю чергою, результатом еволюційних процесів є конструктивні зміни ціннісної пропозиції відповідно вимог споживачів. Цінність має вирішальне значення у розвитку підприємства

та гармонізації інтересів споживачів та підприємства. Квінтесенція (від лат. «*quinta essentia*» – п'ята сутність; найголовніше, найбільш суттєве) цінності та розвитку підприємства (Шинкарук, 2002) наведена на рис. 1.18.



Рис. 1.18. Концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку підприємства

Джерело: Розроблено автором

Сутність наведеної квінтесенції цінності та розвитку підприємства полягає у наступному: цінність, яка характеризується властивостями (відчутними та невідчутними), які задовольняють не тільки певну потребу споживача, а й комплекс притаманних йому цінностей (соціальних, емоційних,

естетичних, епістемічних, умовних, тощо) концентрується на позиціонуванні підприємства та його продукції як відмінної від конкурентів, а ефективна координація системи детермінантів цінності (базових, супроводжуваних та детермінантів-оптимізаторів) сприяє досягненню цілей підприємства за рахунок формування нової структури цінності.

Зворотній трансформаційний вплив розвитку підприємства на створення споживчої цінності ставить у фокус уваги відповідні конструктивні зміни ціннісної пропозиції, орієнтованої на підтримку існуючих та генерування нових конкурентних переваг, що дозволяє створювати відповідного рівня споживчу цінність, яка з позицій багатовимірного підходу оцінюється споживачем як різниця між вигодами та витратами (чиста цінність).

Сучасним підприємствам все більше уваги доводиться приділяти не стільки продажу товарів і послуг, скільки їх здатності зацікавити свого споживача пропозиціями, що створюють для них позитивні враження (від процесу покупки, від самого володіння і використання продукту, тощо).

Останнім часом відбувається зміна ролі споживача в процесі створення цінності. Нова економічна парадигма, що характеризується формуванням і зміцненням довгострокових відносин між суб'єктами ринку, появою сучасних підходів до управління підприємствами, призводять до того, що споживач бажає приймати безпосередню участь у створенні цінності, визначати її властивості і структуру. При цьому головним завданням більшості підприємств стає пошук ефективних форм співпраці з споживачем і залучення його до процесу створення споживчої цінності. Відповідно погляду К. К. Прахалад і В. Рамасвами «... найбільш фундаментальною зміною стала трансформація ролі споживача від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах, від недосвідченого до інформованого, від пасивного до активного» (Прахалад & Рамасвами, 2010).

Однією з умов успішного розвитку підприємств стає вміння не просто зробити товар або послугу, але і здатність ефективно співпрацювати зі споживачем, що сприятиме забезпеченню синергетичного ефекту такої

взаємодії. Це виявляється в кращому розумінні переваг і бажань споживача, сприяє скороченню витрат на створення нових товарів або послуг, та забезпечує формування прихильності і високої лояльності споживача до підприємства.

Підвищений останнім часом інтерес до вирішення питань ціннісно-орієнтованого управління розвитком обумовлений необхідністю забезпечення адекватного реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього середовища та необхідністю забезпечення прогресивності їх функціонування, що актуалізує проблему дослідження методологічних підходів та розробку концептуальних засад ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. Вирішенню даного питання присвячено наступний розділ дисертації.

## **Висновки до розділу 1**

При прискоренні інтеграції економіки України у світову економічну систему, в умовах процесів світової глобалізації і зростання складності економіки все більш актуальною темою досліджень є забезпечення ефективного розвитку підприємств.

На основі результатів дослідження наукових і літературних джерел ідентифіковані сутнісні характеристики поняття «розвиток», які акцентують увагу на багатоаспектності процесів управління розвитком підприємства. За результатами проведеного теоретичного дослідження виокремлено наукові підходи (філософський, біологічний, історичний, логічний, процесний, економічний і ціннісний) та виділено головні відмінні риси, які складають методологічний базис поняття «розвиток».

За результатами здійсненого теоретичного дослідження визначені економічні закони та закономірності, які ґрунтуються на системному підході до розгляду самого поняття «підприємство», що дозволило розробити модель взаємозалежності розвитку підприємства та суспільства. Обґрунтовано, що



розвиток підприємства взаємопов'язаний з розвитком систем більш високого рівня (суспільства, галузі, національної та глобальної економіки), та залежить від розподілу ресурсів і товарів між економічними системами – з одного боку, та задоволення потреб суспільства у товарах і ресурсах, які надає йому підприємство в обмін на можливість отримати прибуток – з іншого.

Проведений аналіз сучасних трактувань сутності поняття «розвиток підприємства» дозволив сформулювати інформаційну основу для визначення характеристик даного поняття, які акцентують увагу на його багатоаспектності, складності та комплексності: 1) цілеспрямованість і свідомість; 2) здатність адаптації до умов зовнішнього середовища; 3) процес трансформації системи; 4) кількісні та якісні зміни; 5) перехід з одного стану до іншого; 6) незворотність змін; 7) поява нової якості системи; 8) іманентність змін; 9) притік цінності. Приймаючи до уваги концептуальне бачення розвитку підприємства з позицій ціннісного підходу, запропоновано таке його визначення: розвиток підприємства – процес іманентної здатності підприємства до здійснення конструктивних змін ціннісної пропозиції, що ведуть до появи нової якості системи, орієнтованої на підтримку існуючих та генерування нових конкурентних переваг.

Грунтуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження теоретико-методологічних основ процесів розвитку підприємства встановлено діалектичний зв'язок між процесами росту і розвитку, що з одного боку, не виключає можливість їх відокремленості, з іншого – відображає їх взаємну обумовленість. Для відображення даного зв'язку запропоновано використовувати поняття «комутований процес зростання/розвитку».

Виходячи з аналізу законів і закономірностей розвитку встановлено, що процесу розвитку підприємства, як нелінійної динамічної системи властиві хвилеподібність та еволюційність. Аргументовано, що варіативність розвитку підприємства ресторанного бізнесу стає очевидною тільки в тому випадку, коли сформована певна платформа, в площині якої інтегруються структурні елементи, які в сукупності формують забезпечувальний механізм розвитку

підприємства. Обґрунтовано, що міцність енергетичного базису забезпечувального механізму розвитку підприємства визначає «траєкторію» його руху в координатах «зростання/розвиток».

З огляду на те, що при формуванні забезпечувального механізму розвитку підприємства пріоритетного значення набувають питання врахування певних закономірностей розвитку, до яких відносять основні принципи системи, сформовано систему принципів (динамічної рівноваги, оптимальності, змінюваності, фрактальності, логічності, адаптації, системності, синергізму, науковості інформаційної забезпеченості, соціокультурного забезпечення) домінуючим з яких відповідно теорії економічного зростання розвитку визнано принцип синергізму.

Розглядаючи розвиток підприємства з позицій нелінійної динамічної системи охарактеризовані адаптаційна та біфуркаційна моделі та охарактеризовано основні елементи еволюційного процесу розвитку соціально-економічної системи.

Правильний вибір факторів розвитку є джерелом забезпечення високої результативності суб'єктів господарювання та вірного вибору конкурентної поведінки. Основою ефективного розвитку підприємства у конкурентному середовищі є його націленість на задоволення потреб споживачів, створення ключових факторів успіху. При зростанні інтенсивності у сфері бізнесу розширюється спектр пропозиції, що призводить до необхідності створення такої пропозиції споживчої цінності, яка суттєво відрізняється від конкурентів. Обґрунтовано, що функціонування соціально-економічних систем ґрунтовно розкриває генеза цінностей, які формуються і трансформуються у процесі еволюції та визначають імперативи розвитку.

Дослідження наукового доробку різних наукових економічних шкіл дозволило визначити основні наукові акценти цінності. Встановлено, що генеза цінностей формується у процесі еволюції у тісному взаємозв'язку з концепціями стратегічного управління і маркетингу та визначає імперативи суспільного розвитку. Попри активну увагу вчених-економістів упродовж

майже півтора сторіччя до осмислення дефініції «цінність», на сьогодні залишається ваговою проблемою невизначеність термінології.

На основі дослідження сутності поняття «споживча цінність» визначено наукові позиції, з яких визначається сутність поняття «споживча цінність» в сучасній економічній літературі та виокремлено основні підходи (економічний, вартісний, паритетний, ринковий та особний). За результатами здійсненого контент-аналіз існуючих трактувань сутності даного поняття в сучасній економічній літературі встановлено, що споживча цінність складає незмінну фізичну властивість товару, яка завжди в ньому присутня, а цінність становить його змінну відносну властивість, яку можна оцінити лише в порівнянні; цінність завжди виступає як величина порівняльна. Ця величина змінюється одночасно зі зміною соціальних стандартів, умов функціонування і розвитку.

Грунтуючись на результатах проведеного дослідження встановлено, що зоною розбіжностей у наукових підглядів на розуміння сутності поняття «споживча цінність» є альтернативність підходів щодо змісту елементів, які її формують (якість, ціна, переваги, вигоди, задоволення, наміри, жертви), без визначення яких неможливо визначити споживчу цінність у цілому. Охарактеризовано комплекс цінностей (функціональна, соціальна, емоційна цінність, умовна та епістемічна), які характеризують споживчий вибір як багатоаспектне явище та впливають на споживчу поведінку.

Базуючись на існуючих розробках в галузі дослідження цінностей, визначено 3 групи детермінантів створення цінності на підприємстві: базові детермінанти (закладають функціональний потенціал для створення цінності), детермінанти-оптимізатори (здатні представляти дещо нове, унікальне, відмінне в аспекті створення цінності на підприємстві), супроводжуючі детермінанти (мають чітку функціональну спрямованість і вплив на формування споживчої цінності).

В перебігу дослідження розроблено карту когнітивних зв'язків потреб, споживчих цінностей та детермінантів створення цінності на підприємстві. Базуючись на розробках в галузі теорій цінностей, мотиваційної теорії,

загальної теорії розвитку підприємства запропоновано авторське бачення квінтесенції цінності та розвитку підприємства, яка фокусує увагу на цінності як ключової домінанти розвитку.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Davydova, Balatska & Kalienik (2019); Балацька, 2019f, 2019h, 2019j, 2019n, 2019p).

## РОЗДІЛ 2

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Методологічні підходи до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

Серед багатьох економічних та соціальних проблем, які вирішуються у економіці України, проблема розвитку підприємств ресторанного бізнесу набуває особливого значення, в ній знаходить відображення ступінь задоволення потреб споживачів, ефективність сфери виробництва та обігу. Розвиток підприємств ресторанного бізнесу не можливий поза ефективного управління ними. При цьому вибір науково-методологічних підходів до управління розвитком підприємства визначається не тільки внутрішнім станом, але й впливом зовнішніх чинників, конкурентним середовищем, цілями, що ставить перед собою підприємство тощо.

Поняття «методологія» має два загальноприйняті основних значення: 1) система визначених способів і прийомів, застосовуваних у тій або іншій сфері діяльності (Мочерний, 2001); 2) вчення про цю систему, загальна теорія методу, теорія в дії (Братута, 2016). Методологія вивчає структуру наукового знання взагалі, місце і роль в ньому різних форм пізнання і методи аналізу і побудови різних систем наукового знання (Андрійчук, 2017). У процесі такого пізнання методологія постійно збагачується виробленням нових спеціальних методів і принципів наукового пошуку.

Особливістю методології наукового дослідження є те, що вона може складатися не лише з методів, принципів і прийомів, що є специфічними для науки, в межах якої здійснюється дане дослідження, а й такі, що розроблені іншими науками (Андрійчук, 2017). Головна мета методології – вивчення тих

методів, засобів і прийомів, за допомогою яких здобувається і обґрунтовується нове знання в управлінні розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Змістовність методології управлінні розвитком підприємства ресторанного бізнесу визначають насамперед її методи.

Вивчення методологічних підходів до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на сучасному етапі є предметом досліджень багатьох учених-економістів, що логічно, та викликано природою самого розвитку підприємства. Разом із тим, поряд із значним інтересом до дослідження окресленої проблематики з боку науковців та фахівців, відсутня загальновизнана точка зору щодо методології управління розвитком з акцентом на галузеві особливості сфери ресторанного бізнесу. Існуючі в науковому полі наукових напрацювань підходи до управління процесами розвитку підприємств ресторанного бізнесу виступають лише інструментом одночасної фіксації досягнутого рівня розвитку та не дозволяють комплексно враховувати причини, симптоми, ресурси та результати при визначенні цільових стратегічних векторів розвитку. Відсутність універсальних технологій управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу обумовлює необхідність дослідження методологічних підходів до управління та подальших розробок в даному напрямку.

Проведене у п.п. 1.1 дослідження дозволило виявити також проблему відсутності визначення управлінської функції, або виділення якого-небудь керівного органу, що забезпечує процес розвитку як з точки зору змін у системі, так і з точки зору проведення якісних перетворень на засадах поліпшення його економічного стану (у тому числі – з урахуванням зовнішнього оточення), так і з точки зору комплексного розвитку. За таких умов можна припустити, що сам процес розвитку підприємства, виходячи з його визначення, сприймається вченими таким, що протікає самостійно без управляючого суб'єкту. Проте, така точка зору відповідає природній сутності розвитку біологічних істот і, відповідно – їх біологічному життєвому циклу, та ніяк не може бути визнаною

вірною, якщо розглядати процес розвитку економічних систем (у т.ч. – підприємства), який апріорі повинен бути керованим саме в умовах розвитку (тобто переходу на більш високу стадію життєвого циклу), а не функціонування. Вирішення цієї наукової проблеми є вкрай необхідним, і потребує глибокого наукового дослідження самого процесу управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, формування відповідних цьому процесу концептуальних засад, що буде розкрито у п.п. 1.3.

Методологія управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу як процесом, потребує перш за все уточнення сутності самої категорії «управління».

Узагальнюючи результати наукових праць (Афанас'єв, 1977; Мескон, Альберт & Хедоурі, 1994; Бурганова, 2009; Саєнко & Папаїка, 2005; ), визначено інваріантність підходів до визначення сутності категорії «управління». В науковій літературі «управління» розглядається як: 1) процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації (Мескон, Альберт & Хедоурі, 1994); 2) процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних взаємозв'язаних дій – функцій управління (Бурганова, 2009); 3) елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності (Саєнко & Папаїка, 2005); 4) сукупність певних дій (операцій), які здійснюються людиною, суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети (Афанас'єв, 1977); 5) процес регулювання стану будь-якої системи (матеріально-речової, соціальної) з метою одержання необхідного результату (Шакуров, 1990).

З наведених вище характеристик категорії «управління» можна дійти наступних висновків:

- акцентується увага на безпосередньої залежності управління від діяльності людей (Афанас'єв, 1977), від яких залежить досягнення результатів (мети, поставлених цілей); це дозволяє стверджувати, що управління є цілеспрямованою діяльністю людей з метою досягнення цілей;

- вказується на системності процесу управління через процес планування, організацію, мотивацію та контроль (Мескон, Альберт & Хедоурі, 1994), що логічно, оскільки конструктивні зміни, що характеризують розвиток можна вважати процесом, у якому діяльність здійснюється між суб'єктом і об'єктами управління, де перший виступає керуючим органом системи, який визначає та направляє об'єкт управління до досягнення цілей за етапами;

- управління розглядається як не як одноразова дія, а як серія безперервних взаємозв'язаних дій – функцій управління (Бурганова, 2009), що вказує на можливість забезпечення безперервності розвитку;

- відмічається спрямованість на перетворення та забезпечення руху підприємства до заданої мети на основі сукупності певних дій (операцій), які здійснюються людиною (Афанас'єв, 1977), що фокусує увагу на процесі створення та просування споживчої цінності як рушійної сили розвитку підприємства;

- підкреслюється спрямованість на здійснення регулювання стану будь-якої системи, тобто можливість впливати на процеси розвитку на основі конструктивних змін ціннісної пропозиції (Міценко, Міщук & Боднарюк, 2016).

Приймаючи до уваги прийнятий у науковому співтоваристві парадигмальний підхід до створення системи теоретичних, методологічних і аксіологічних установок та ураховуючи сучасний категоріальний вимір дефініції «парадигма» як «...загального бачення, що поділяється членами певної спільноти на рівні «глибинної структури» базових цінностей та переконань, що визначає якість основних суспільних відносин, зміна яких приводить до суттєвих соціальних трансформацій» (Говлет & Рамеш, 2004),



зроблені за результатами дослідження гносеологічного базису розвитку висновки дозволяють визначити парадигму дослідження як: «управління розвитком підприємства на основі цінностей». Визначена парадигма розвитку підприємства створює можливість доповнити сутність управління підприємствами такими характеристиками, як: цілеспрямованість, системність і взаємозв'язок із іншими економічними системами, в яких домінантною визначено систему цінностей.

Вивчення економічної літератури дозволило встановити, що сучасною наукою накопичено достатньо значна кількість методологічних підходів до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (рис. 2.1).

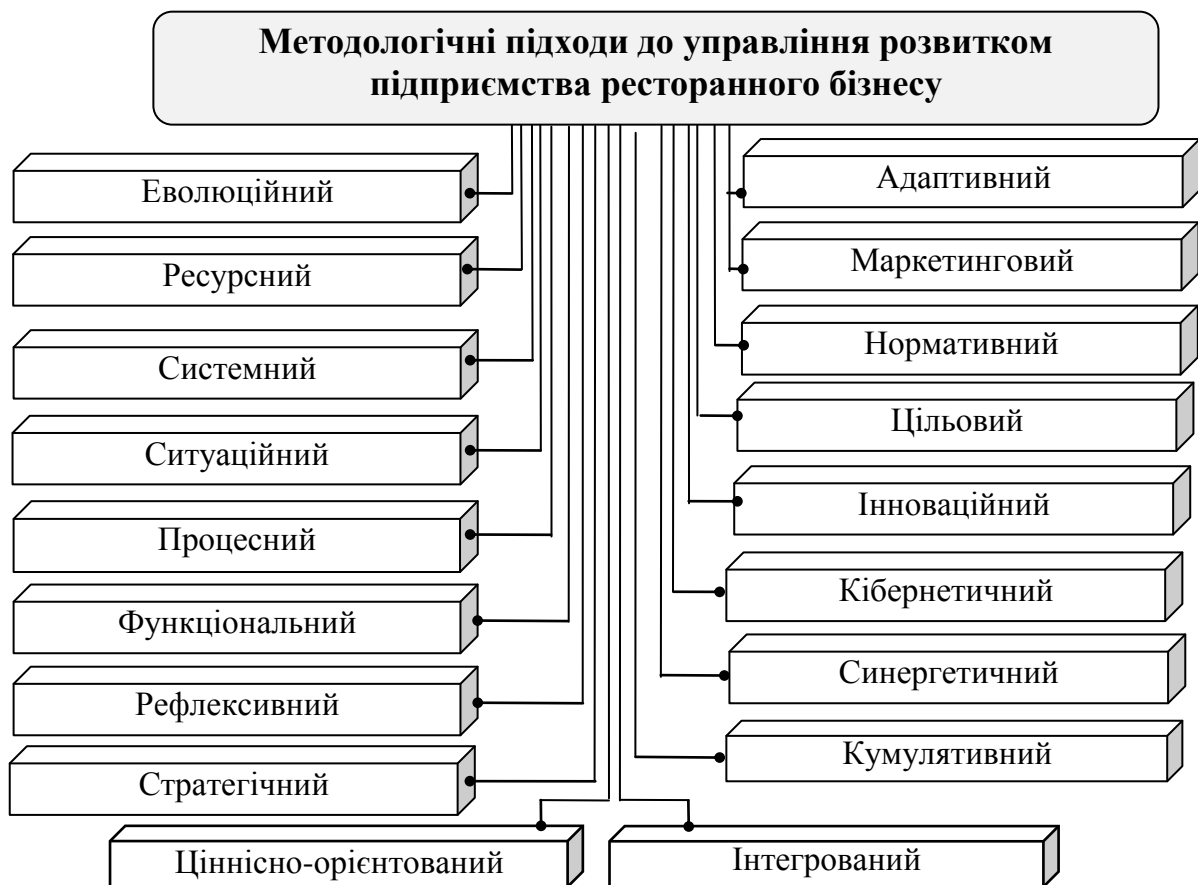


Рис. 2.1. Методологічні підходи до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Виділені автором*

Проведене дослідження дозволило визначити особливості застосування кожного з наведених підходів до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Грунтуючись на результатах проведеного у п.п. 1.1 дослідження та приймаючи до уваги, що процес розвитку характеризує зміну стану системи в часі (Богатирьов, 2004), а підприємству, як і будь-якій системі, притаманні закони розвитку систем і ознаки, управління розвитком підприємства може розглядатися з позицій теорії життєвого циклу підприємства, що детально розкритою і в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених (Адизес, 2011; Васильєва, 2013; Ващенко, 2013; Гусєва, 2014). Відповідно до цієї теорії, життєвий цикл підприємства ресторанного бізнесу являє собою сукупність стадій розвитку, які воно проходить за період свого існування (становлення (народження), зростання (дитинство і юність, або виховання), зрілість, старіння, відродження, смерть (зникнення)). Разом з тим, при обґрунтуванні стадій розвитку серед вчених існують певні відмінності за назвою, кількістю етапів. Принциповим також є те, що на відміну від розвитку біологічних живих істот, які є прототипом для обґрунтування цієї теорії, підприємству не завжди притаманний етап смерті або зникнення. На відміну від теорії біологічної еволюції (від лат. «*evolutio*» - розгортання), в якій Ч. Дарвіном описується істотний процес розвитку живої природи, для якої етап смерті і зникнення незворотній (Галл, 1993), для підприємства ця стадія може бути попереджувальною, яку можливо не допустили за умови продовження або стадії «зрілості», або переходу від стадії «старіння» до стадії «відродження» через розвиток. Забезпечення переходу підприємства до стадії «відродження» можливо на основі мобілізації потенціалу розвитку (Ващенко, 2013).

Ураховуючи конкурентні умови функціонування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу, яка є однією із підсистем галузі національної економіки України та глобального простору, вважаємо, що в сучасних умовах підхід до розуміння самого процесу розвитку підприємства ресторанного бізнесу слід змінити з традиційної моделі: «збереження →

розвиток» на модель: «збереження через розвиток». Саме такий підхід до зміни моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу на сучасному етапі є найбільш обґрунтованим в дослідженнях вчених-економістів (Хвостіна, 2015; Гаркуша, 2014; Давидова, 2018; Молоканова & Дьомін, 2014), з якими можна повністю погодитися. При цьому, саме на основі моделі: «збереження через розвиток», можливо забезпечити довгострокове функціонування підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі.

Зважаючи на відтворювальний підхід до життєвого циклу підприємства, можливим є забезпечення безперервного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. На рис. 2.2 представлено два варіанти моделі життєвого циклу підприємства за ознакою безперервного розвитку.

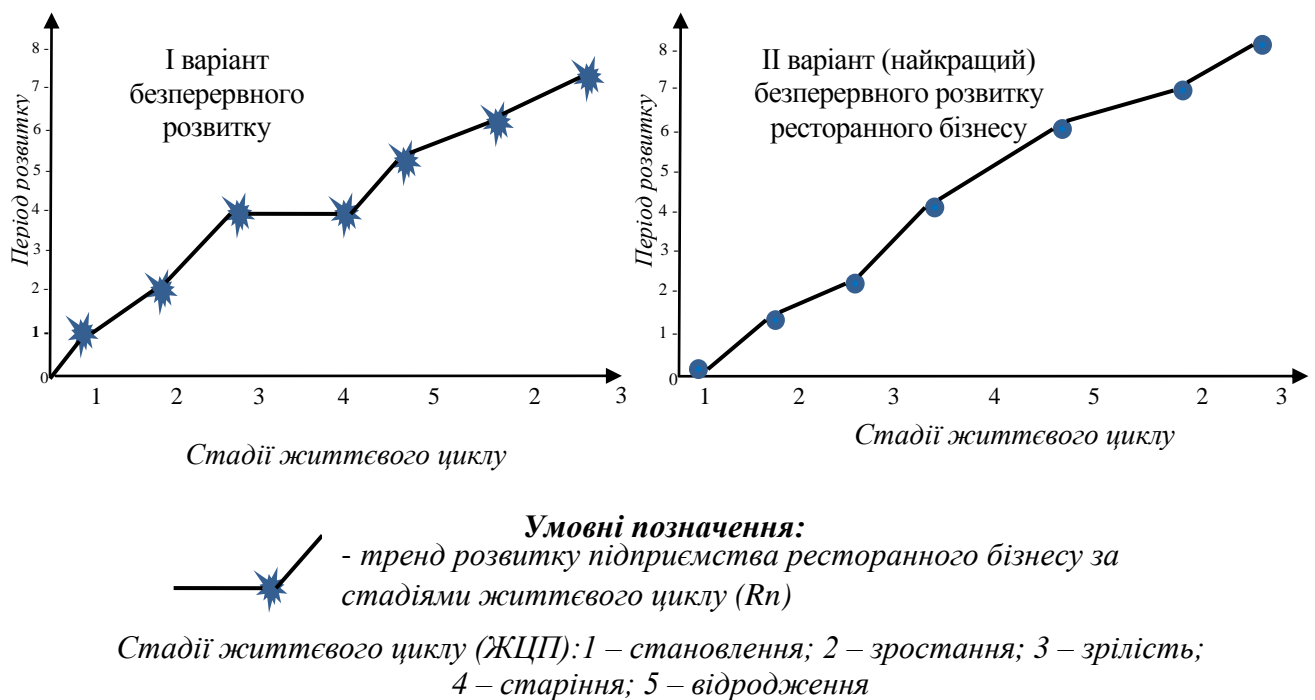


Рис. 2.2. Моделі життєвого циклу підприємства ресторанного бізнесу за ознакою безперервного розвитку

Джерело: Складено автором

Відповідно рис. 2.2, лінія безперервного розвитку підприємства ресторанного бізнесу ( $Rn$ ) відображає на кожній стадії життєвого циклу певну мобілізацію потенціалу створення цінності і дії рушійних сил в певний період (проміжок часу) для відродження підприємства після стадії старіння (варіант (1) - найгірший), або для відродження після стадії зрілості, що виключає стадію старіння (варіант (2) - кращий). При таких умовах в кожній з точок лінії розвитку ( $Rn$ ) та на кожній стадії життєвого циклу підприємство повинно нарощувати свій потенціал та оновлювати портфель детермінантів створення цінності. Безперервність розвитку підприємства ресторанного бізнесу забезпечується на основі систематичного та своєчасного оновлення концепції та бізнес-процесів створення цінності відповідного до актуальних для споживача ресторанных трендів (зміщення акцентів у харчуванні; трансформації клієнтського досвіду, як результату діджиталізації; тощо).

Еволюційний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу можна описати також через атрактори (рис. 1.9). Атрактор відображає порівняно стійкий стан системи, навколо якого можна сформувати множину конкретно заданих траєкторій розвитку підприємства з різними початковими умовами. Точку траєкторії, із якої починається розгалуження шляхів еволюційного розвитку, визначають як біфуркацію. Здебільшого визначення точок біфуркації отримують за рахунок зміни параметрів зовнішнього середовища, в якому існує система. Отже, імітуючи спосіб зміни зовнішніх параметрів, можна отримати множину біфуркацій (Потапова, 2012).

Ресурсний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу дає чітку уяву про ресурсні можливості здійснення переходу до більш якісного стану системи. Цінність, рідкість та відтворюваність ресурсів є джерелом формування стійких конкурентних переваг та основою забезпечення розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Методологія ресурсного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу розглядається нами як сукупність організаційно-методичних процедур, інструментарію, який орієнтує

на безперервний пошук нових можливостей, що дозволяє виявляти проблеми стану і використання ресурсів, а також оцінювати стан управління ними в цілому і виробляти відповідні заходи і дії.

Головна ідея застосування ресурсного підходу до управління розвитком полягає в ефективному формуванні, реалізації та нарощуванні ресурсів як загалом, так і в розрізі його окремих складових (Харчук, 2018).

Проведені дослідження показали, що методологічною основою вивчення сучасних соціально-економічних систем, до яких відноситься підприємство ресторанного бізнесу, є системний підхід, як один із спеціальних методів наукового пізнання, за яким об'єкт дослідження розділений на елементи, які розглядають в єдності і взаємозв'язку, тобто як систему (Чорна & Коваль, 2015). Стає загальновизнаним, що системна методологія є найбільш упорядкованим і надійною основою для управління складними сферами і процесами розвитку підприємства, оскільки дозволяє розкривати, аналізувати, оцінювати компоненти системи управління розвитком і послідовно поєднувати їх один з одним, утворюючи певну цілісність і єдність об'єктів.

Застосування системного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу пов'язане з використанням загальної теорії систем. Величезний внесок у цей науковий напрям зробили такі вчені, як Дж. Лорш, П. Лоу-ренс, Е. Г. Юдін та ін. Л. фон Берталанфі, який першим із західних вчених сформулював загальну теорію систем, визначав «систему» як комплекс елементів, знаходяться у взаємодії. У своїй теорії він узагальнив принципи цілісності, організації, еквіфінальності (досягнення системою одного і того ж кінцевого стану при різних початкових умовах) і ізоморфізму (властивість, що виражає однаковість і взаємної однозначність будови яких сукупностей елементів, незалежно від їх природи), розвинув ідеї, що містилися в теорії відкритих систем, і розробив загальну теорію систем (Bertalanfy, 1969). Безумовно, зміна одного елементу системи управління призводить до зміни

інших. Система буде стабільною до того моменту, коли навантаження або тиск не неї може бути нейтралізовано за допомогою ресурсів і потенціалу.

Дослідження наукових підходів до визначення сутності поняття «система управління» дозволяє стверджувати про багатоаспектність та її характеристику як: «...сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування підприємства» (Черницька, 2012); «...штучно створюваний комплекс елементів (людей, процедур, технологій, наукових теорій та ін.), призначених для вирішення складного організаційного, технічного, економічного завдання (Мухін, 2003); «...сукупність взаємопов'язаних елементів, способів реалізації технології управління, що припускає вплив на об'єкт з метою зміни його стану і процесних характеристик» (Гур'янов & Гришко, 2011); структурованість й організованість процесу завдяки відбудові системи управління, що витікає з обґрунтувань (Івлієва, 2019). Заслугове на увагу підхід на визначення сутнісної характеристики категорії «система управління» з позиції множини взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей (Зайцев, 2006). Група вчених (Бурганова, 2009; Харченко, 2013; Волкова, 2006; Кушнер & Карлина, 2011) визначають систему управління як «...сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління) і системи зв'язків між ними». Деякі науковці (Глущенко & Глущенко, 2009; Афанас'єв, 1977) наголошують доцільності розгляду системи управління з позицій визначеної сукупності дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей.

Слід зазначити, що будь який з наведених підходів акцентує увагу на системних характеристиках управління підприємством ресторанного бізнесу. Зокрема підкреслює наявність у системі двох специфічних підсистем суб'єкту управління. Наявність управлінських відносин у системі, в свою чергу, передбачає виділення суб'єкта управління та об'єкта управління. Суб'єкт

управління (керуючий орган (Глущенко & Глущенко, 2009), керуюча система (Харченко, 2013; Волкова, 2006) є сукупністю тих органів і осіб, які здійснюють цілеспрямовану діяльність із урахуванням інформації про стан об'єкту управління та зовнішнього середовища. Об'єкт, відповідно, характеризує той елемент (підсистему, систему або її окремий елемент), на якій спрямовані управлінські дії відносно створення нового рівня цінності управління з метою досягнення стратегічних орієнтирів (Харченко, 2013; Волкова, 2006).

Головним фактором, що обумовлює існування та внутрішню структуру систем управління на підприємствах ресторанного бізнесу, є наявність управлінських відносин, які розуміються як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, спрямованих на підтримку або покращення функціонування керованого об'єкта у відповідності з існуючою метою та критерієм ефективності системи в цілому (Волкова, 2006).

Методологія системного підходу передбачає, що будь-який об'єкт дослідження можна представити у вигляді системної пентади (рис. 2.3).

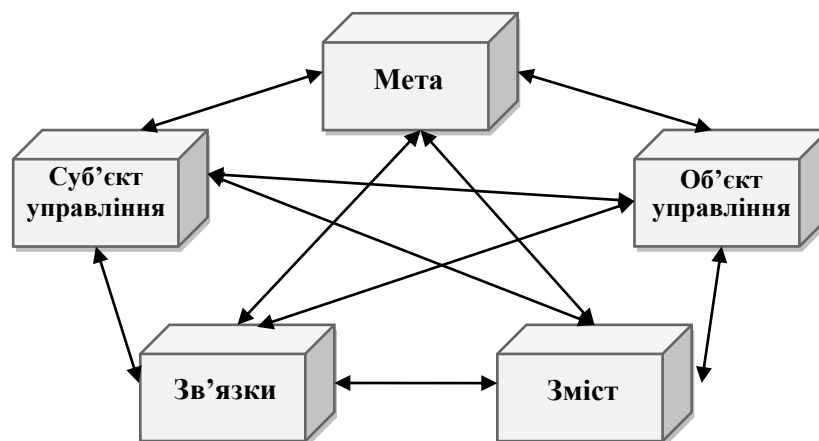


Рис. 2.3. Пентада елементів системної методології управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Розроблено автором на основі (Бурименко, 2005; Глущенко & Глущенко, 2009; Волкова, 2006; Рой, 2004; Стицнадель, 2000; Харченко, 2013)*

Системність наведеної системної пентади полягає в тому, що зміст передбачає опис структури системи, її основне призначення, склад, залежність та підпорядкованість її елементів, а також основні функції, які виконує система. Зв'язки являють собою сукупність залежностей властивостей одного елемента від властивостей інших елементів системи та забезпечують перенесення енергії з одного елемента на інший з ціллю забезпечення результативності системи в цілому.

Суб'єкт управління залежить від спрямованості самого процесу управління: спрямоване на підтримку процесів функціонування системи або на її розвиток. При цьому управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу передбачає розробку конструктивних змін спрямованих на забезпечення переходу системи в більш якісний стан.

Відповідно до загальної теорії систем, системність – це розгляд об'єкта як деякої системи у повній її різновидності та у взаємодії зі зовнішнім середовищем. Ураховуючи на це, система управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу  $S$ , складається з множини об'єктів, частин, компонентів та елементів  $E$ , що характеризуються набором властивостей  $V$ , які знаходяться у заданих відношеннях  $R$ , що проявляються в часі  $T$  (Фатхутдинов, 2005):

$$S = \{E \cup V \cup R \cup T\} \quad (2.1)$$

Ураховуючи на це, при управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу ключовим завданням є ідентифікація, систематизація та визначення можливих комбінацій набору властивостей, які забезпечують перехід системи на якісно новий рівень. Огляд економічної літератури (Буріменко, 2005; Рой, 2004; Спицнадель, 2000; Фатхутдинов, 2005) свідчить про неоднозначність наукових підходів щодо основних ознак властивостей системи.

Заслуговує на увагу підхід, відповідно якому властивості системи класифікуються за наступними ознаками (Фатхутдинов, 2005): 1) сутність і



складність; 2) зв'язок із зовнішнім середовищем; 3) згідно методології цілеспрямованості системи; 4) за параметрами функціонування і розвитку.

На перший погляд, дана класифікація властивостей є вичерпною, оскільки охоплює основні ключові ознаки процесу розвитку підприємства. Проте, науковець не акцентує увагу на можливості трансформації властивостей відповідно до стадії життєвого циклу підприємства, для кожної з яких, на наш погляд, характерний певний набір властивостей, які трансформуються у часі в інший вектор властивостей.

Своєю чергою Ю. Буріменко розглядає властивості системи згідно її ефективності (Буріменко, 2005). Безумовно, спрямованістю будь-якої системи є забезпечення результативності та ефективності. Разом з тим, погляд на властивості з позицій забезпечення ефективності в більшості передбачає тільки емерджентність, тобто вищий прояв цілісності системи, залишаючи поза увагою інші властивості що її забезпечують.

Системний методолог в галузі науково-технологічного прогресу В. Спіцнадель (Спіцнадель, 2000) та професор О. Рой (Рой, 2004) дотримуються підходу до виділення наступних властивостей системи: інтегративність елементів, організованість, істотність зв'язків між елементами та (або) їх властивостями, сукупність елементів.

Кожне підприємство ресторанного бізнесу є динамічним об'єктом, в процесі розвитку якого, поряд з мінливістю умов, ресурсів, цілей, тощо, відбувається заміна значущості для певного етапу розвитку властивостей. Здійснення ефективного управління процесами розвитку на підприємстві ресторанного бізнесу можливе тільки при умові активації домінуючих властивостей системи на кожному з етапів його життєвого циклу.

Для кожного етапу моделі життєвого циклу підприємства ресторанного бізнесу за ознакою безперервного розвитку (рис. 2.2) характерний свій набір домінуючих властивостей, характерною ознакою яких є здатність

видозмінюватися з метою забезпечення переходу системи на якісно новий рівень. Такими групами властивостей ( $q$ ) вважаємо наступні:

1) властивості, що забезпечують життєздатність системи ( $q(fs)$ ) – мають пріоритетне значення для стадій ЖЦП «становлення» та «відродження»;

2) властивості, що визначають можливості реагування системи на певного роду зміни ( $q(reS)$ ) – мають пріоритетне значення для стадії ЖЦП «зростання»;

3) властивості, що визначають стан і характер зв'язків із зовнішнім середовищем ( $q(zS)$ ) – мають пріоритетне значення для стадії ЖЦП «зрілість»;

4) властивості, що характеризують якісні зміни в системі ( $q(efS)$ ) – мають пріоритетне значення при здійсненні переходу підприємства на більш стадію ЖЦП вищого рівня.

Приймаючи до уваги, що засобом дослідження соціально-економічних систем є моделі різної природи (матеріальної, нематеріальної, інформаційної та ін.), на вищому рівні узагальнення вони становлять об'єкт  $D$  (Іванченкова, 2019), який, своєю чергою, містить дві множини – множину властивостей  $S$  і відношення між властивостями  $F$ , визначені на множині  $S$ :

$$D = \{S \cup F\} \quad (2.2)$$

Ґрунтуючись на загальних постулатах теорії систем, співставлення відношень (1.2) і (1.3), дозволяє стверджувати що модель властивостей системи (множина  $S$ ) включає в себе множини  $E$ ,  $V$ ,  $T$ , а множина  $F$  - відношення  $R$  на них, що не виключає можливість відношення між елементами пар  $(EV)$ ,  $(ET)$ ,  $(VT)$ . У формалізованому вигляді дане положення може бути представлено у вигляді наступної залежності:

$$S = \{E \cup V \cup T\} \quad (2.3)$$

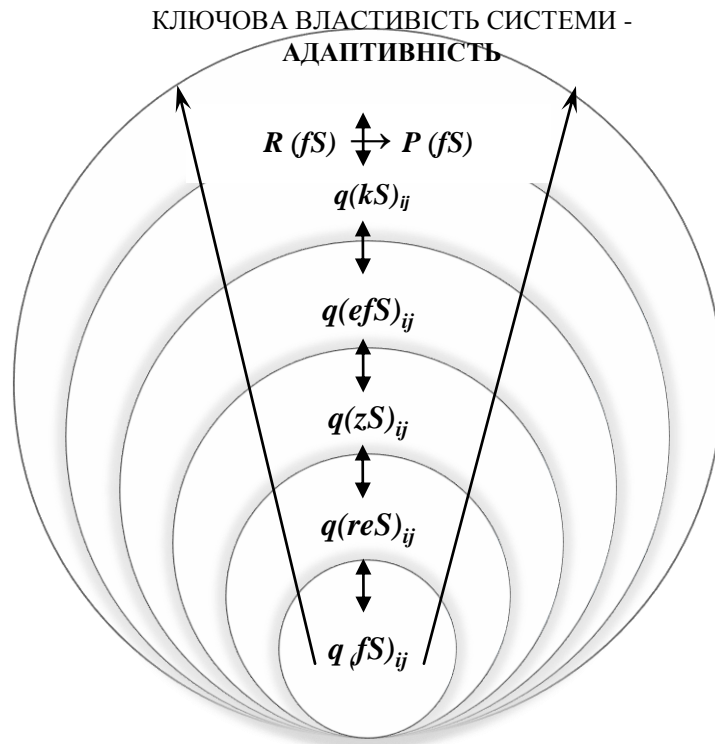
$$F = \{R(E) \cup R(V) \cup R(T) \cup R(EV) \cup R(ET) \cup R(VT)\} \quad (2.4)$$

Складність сучасних соціально-економічних систем визначається багатократністю функцій, неоднорідністю структурних елементів, багатогранністю форм їх існування на кожному етапі її розвитку. Це призводить до необхідності багаторівневої декомпозиції моделі властивостей при дослідженні процесів розвитку .

Ключовою властивістю ( $q(kS)$ ) кожної системи, що забезпечує перехід на якісно новий етап розвитку, на наш погляд, є адаптивність. Враховуючи на те, що постійне ускладнення структури економічної системи в процесі її функціонування має відбуватися за умови постійної адаптації до умов функціонування, а будь-які дії та процеси підприємства повинні відбуватися відповідно до мети (досягнення цільового (бажаного) стану системи -  $P(fS)$ ), фактично досягнута результативність системи ( $R(fS)$ ) не завжди може відповідати меті розвитку. Це підтверджує актуалізацію питань, пов'язаних із визначенням взаємозв'язку властивостей розвитку підприємства на кожній стадії його життєвого циклу (рис. 2.4).

При предметному дослідженні кожна вершина схеми багаторівневої декомпозиції властивостей на певному рівні розвитку системи відображає лише одну властивість із множини властивостей, а дуги – це факт взаємозалежності властивостей.

Завданням будь-якого підприємства ресторанного бізнесу є стійкий і гармонійний розвиток, який заснований на дотриманні оптимальних пропорцій у використанні ресурсів і зміцненні взаємозв'язків в умовах невизначеного та змінюваного зовнішнього середовища. Вирішення даного завдання відповідно погляду ряду вчених (Буданов, 2006; Кілочницька, 2014; Клейнер, 2015; Пригожин & Стенгерс 1994; Чайка, 2014; Федосин, 2003 ) можливе на основі застосування синергетичного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Синергетика дозволяє розглядати процеси розвитку на підприємстві з «іншої системи координат», оскільки приймає за початковість відвертість, нестабільність, нерівність, нелінійність. Синергетика - це пошук нової моделі наукової раціональності (Федосин, 2003).



**Умовні позначення:**

$q(fS)_{ij}$  - властивості, що забезпечують життєздатність системи;  
 $q(reS)_{ij}$  - властивості, що визначають можливості реагування системи на певного роду зміни;  $q(zS)$  - властивості, що визначають стан і характер зв'язків із зовнішнім середовищем;  $q(efS)$  - властивості, що характеризують якісні зміни в системі;  
 $R(fS)$  - фактичний стан системи;  $P(fS)$  - бажаний (цільовий) стан системи

Рис. 2.4. Багаторівнева система взаємозв'язку властивостей системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Розроблено автором*

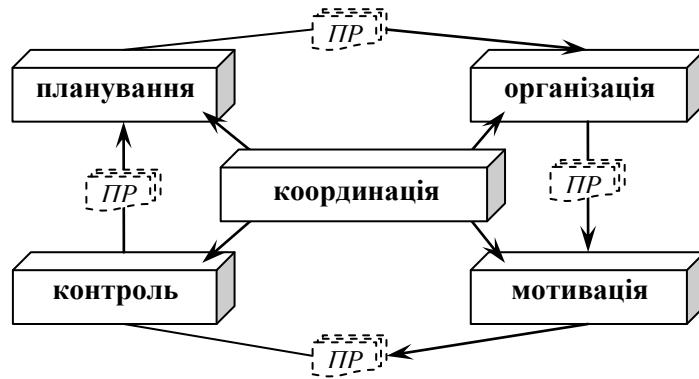
Головна особливість синергетичного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу полягає у розкритті взаємодій окремих підсистем, які забезпечують розвиток з різними середовищами. Саме динаміка взаємодії підсистем розвитку через середовище описується стохастичними нелінійними диференціальними рівняннями, які «... призводять до самостійних еволюційних перетворень системи» (Пригожин & Стенгерс, 1994).

Зростання значення синергетичного підходу до управління розвитком підприємства простежується в спробі перейти на якісно новий рівень, що

враховує об'єктивні закони та природну логіку функціонування систем. Синергетичний підхід дозволяє сформувати модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, з огляду на принцип нелінійної самоорганізації систем. Пошук шляхів найбільш ефективного використання наявних ресурсів, особливо в період несподіваних подій (таких як COVID-19), вимагає дослідження системної взаємодії різних ресурсів економіки. Оскільки, «...поряд з основними ресурсами в розвитку потужно беруть участь також і сили взаємодії між ними» (Клейнер, 2015). Зневаження принципів системної взаємодії в практиці управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу може стати причиною гальмування розвитку.

Ситуаційний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу концентрується на ситуаційних відмінностях між підприємствами і всередині самих підприємств, намагається визначити змінні ситуації, які є найбільш значимими та оцінити їх вплив на забезпечення ефективності розвитку підприємства. При цьому варіативність внутрішніх змінних системи (цілей, структури, потенціалу та ін.) зумовлює можливість вирішення проблеми гнучкості та адаптивності до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід спрямований на оцінку фактичної ситуації, в якій в даний період часу знаходиться підприємство і розробку відповідних завдань та реалізації управлінських рішень для її розв'язання. В залежності від зміни ситуації змінюються методи управління і управлінські рішення. При цьому кожна ситуація розглядається так, щоб визначити її унікальні властивості перед тим, як прийняти певне управлінське рішення. Це помітно відрізняє його від інших підходів до управління.

Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з позицій функціонального підходу, розглядається як цілісний процес реалізації управлінських функцій (планування, організації, мотивації, управління та координації), які об'єднуються пов'язаними процесами комунікації та прийняття рішень (рис. 2.5).



**Умовні позначення:**  
 ПР – прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу;  
 → - комунікаційні зв'язки між функціями управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

Рис. 2.5. Зв'язок функцій управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Складено автором на основі (Грінько & Кваша, 2016)*

Система управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в рамках функціонального підходу є свого роду структурою взаємопов'язаних процесів реалізації загальних функцій управління (Грінько & Кваша, 2016).

В основі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі функціонального підходу полягає принцип розподілу й спеціалізації праці А. Сміта, який був сформульований ще в XVIII ст. Функціональний підхід до управління розвитком підприємства дозволяє оптимізувати систему загального корпоративного управління. Проте, на наш погляд, в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища, система функціонального управління розвитком підприємства не забезпечує можливість своєчасної швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища в силу самої вертикальної ієрархії, та, не враховує споживчу спрямованість підприємства ресторанного бізнесу оскільки орієнтована переважно на реалізацію функцій управління.

Набуття конкурентних переваг як основи розвитку підприємства ресторанного бізнесу на сучасному етапі поглиблення ринкових перетворень потребує ефективного використання всього потенціалу, що обумовлює необхідність застосування до управління процесами розвитку на підприємстві ресторанного бізнесу процесного підходу, сутність якого полягає у використанні мережі бізнес-процесів при управлінні підприємствами (Гвоздь &

Мицько, 2014). Головна перевага процесного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу полягає в створенні безперервного управління, що забезпечує оптимальний взаємозв'язок, як між окремими бізнес-процесами в межах підприємства, так і їх комбінацією і взаємодією (Пінда, 2010).

В межах процесного підходу розвиток підприємства ресторанного бізнесу розглядається у вигляді сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, а управління ним здійснюється через управління окремими процесами (Зяйлик & Вівчар, 2013). Відповідно до стандартів менеджменту якості (ISO 9001:2015, 2016), бізнес-процес - це цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює ресурси (витрати) на вході в продукт (результати) на виході, що представляє цінність для споживача. Це передбачає систематичну їх ідентифікацію та управління ними. Процесно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу дозволяє підвищити рівень прозорості та керованості процесів розвитку (Пінда, 2010).

Таким чином, процесний підхід дозволяє здійснювати управління розвитком підприємства у єдиній системі цінностей як процес, на вході якого враховується продукт споживання (витрати), а на виході – результат (продукт) діяльності (рис. 2.6), де «X» – продукт споживання, а «У» – приріст до обсягу споживання, що характеризує результативність процесу.

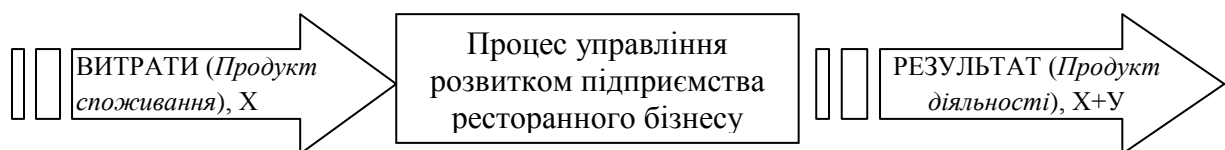


Рис. 2.6. Схема процесного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення (Зяйлик & Вівчар, 2013; Гвоздь & Мицько, 2014; Пінда, 2010)*

Основною перевагою процесного підходу є можливість управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі організації зв'язків між окремими процесами. Це дозволяє вирішити поставлені завдання без

дублювання і зайвих зусиль, додаткових витрат, а також розглядати бізнес-процеси з позицій їх спроможності додавати цінність. Разом з тим, слід зазначити, що процеси, так само, як і функції є рівнозначними поняттями управлінської діяльності, та не можуть існувати у відриві один від одного. Результатом як функціонального, так процесного підходів є проектування функціональних областей та порядку взаємодії процесів. Доповнення даних підходів один одним, створює можливість їх паралельного застосування. Тобто управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу може здійснюватися на основі функціонально-системного підходу.

Приймаючи до уваги основне призначення системи управління, яке полягає у реалізації управлінських функцій (планування, організації, мотивації та контролю) ряд науковців (Зінченко, Даріюш & Зінченко; 2019 Іванова, Приходько & Яшин, 2005; Чубукова, 2015) розглядають управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з позицій кібернетичного підходу. Відповідно даного підходу, управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу засноване на базі збору, накопичення, обробки інформації, що є об'єктом дослідження економічної кібернетики, а отже, є цілісною економіко-кібернетичною системою і має всі ознаки для використання кібернетичного підходу.

Кібернетичний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу надає можливість розглядати підприємство як деяку велику систему, кожен елемент якої функціонує не тільки сам по собі, але і як частина великої сукупності, до якої він входить, забезпечуючи оптимальне рішення багатоваріантних динамічних задач, пов'язаних із розвитком підприємства, на основі використання специфічних методів, висунутих кібернетикою (зворотний зв'язок, саморегулювання і самоорганізацію, тощо).

З позиції «економіки знань» розширюється поняття управління від ключового як «вплив на фактори та умови» до «пізнання ситуації і ухвалення рішення для впливу на ситуацію на основі її модельного уявлення». Вплив



реальної ситуації на мислення і поведінку учасників, впливу їх мислення і поведінки на розвиток підприємства ресторанного бізнесу може бути охарактеризований як рефлексивний процес (Шемаєва & Борисова, 2016; Авілов, 2003).

У загальноприйнятому визначенні «рефлексія» (від лат. «*reflexio*» - звернення назад, відображення) – форма теоретичної діяльності людини, спрямована на осмислення власних дій і їхніх законів; діяльність самопізнання, яка розкриває специфіку духовного світу людини (Ложкін, 2011). В словнику практичного психолога поняття «рефлексія» трактується як «форма пізнання, теоретична діяльність людини, спрямована на осмислення своїх власних дій та їх підстав» або «усвідомлення і вивчення невідповідності об'єктивної реальності та її відображення у свідомості людини» (Ложкін, 2011). «Рефлексивність» є механізмом взаємодії суб'єкта і об'єкта, основною властивістю якого є те, що сприйняття суб'єктом об'єкта залежить від його дії, або певної реакції, по відношенню до об'єкта (Калінеск, 2013).

Зазвичай система підприємства ресторанного бізнесу незалежно від його розміру, ціннісної пропозиції, форми організації носить рефлексорний (що реагує на зовнішній вплив) характер, якщо його управлінська функція налаштована на підтримання збалансованого функціонування. Нерефлексорний розвиток – це такий рух системи, для якого характерні збої, порушення, простой, затримки, стресові ситуації, що обумовлено некомпетентністю учасників самого процесу розвитку, що в результаті призводить стан системи у безвихідне становище, та обумовлює банкрутство підприємства.

Заслугове на увагу також кумулятивний підхід, відповідно якому управління розвитком підприємства розглядається як «...еволюційний поступально безперервний спадковий накопичувальний процес, як сукупність чинників, теорій та методів, які поглиблюють, розширюють і доповнюють попередні дослідження» (Березін & Мезенцева, 2015). Відповідно погляду Н. Касьянової «... кумулятивний підхід до управління розвитком дозволяє

поєднати принцип адекватності історичного і логічного з методом ретроспективи, суть якого полягає в порівнянні теперішнього часу з реально досяжним майбутнім, а також в оцінці сучасності та більш менш віддаленого минулого, як своєрідного історичної межі пізнання, з позицій майбутнього як логічно допустимого» (Касьянова, 2011).

Рефлексивний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу через дію рефлексивних впливів на суб'єктів управління з врахуванням їх індивідуальних особливостей, психологічних та поведінкових аспектів забезпечує прийняття найвигідніших для підприємства рішень щодо впровадження проектів розвитку (Жовковська, 2018). Рефлексивний підхід заснований на усвідомленні (рефлексії) ресурсів та перспектив розвитку, яке дозволяє ефективно вирішувати завдання пов'язані із розвитком підприємства ресторанного бізнесу. При цьому якість рефлексії ресурсів залежить від набутих навичок, здібностей та досвіду про спосіб організації та управління процесами розвитку підприємства, які в цьому можна охарактеризувати, як компетенції. Застосування рефлексивного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу забезпечує гнучкість системи управління розвитком підприємства при пристосуванні її до швидко змінюваних динамічних економічних процесів.

Будь-яке підприємство, як соціально-економічна система розвивається цілеспрямовано. Ураховуючи на це, управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу може здійснюватися на основі цільового підходу. Це обумовлено наступним:

- система управління підприємством ресторанного бізнесу має багатоцільовий характер;
- цілі управління мають різну природу (виробничу, економічну, соціальну, екологічну, технічну, тощо);
- результатом діяльності підприємства ресторанного бізнесу є ефекти різної природи, що характеризують ступінь досягнення цілей;

- в системі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу необхідно здійснювати постійну оцінку ступеню досягнення цілей і коректувати цілеспрямованість;

- помилки в постановці і прогнозуванні цілей неминуче призведуть до порушення паритету цілей і невиправданої витраті ресурсів;

- процес розвитку підприємства ресторанного бізнесу є безперервним і здійснюється в інтересах досягнення всього комплексу цілей.

Цільовий підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу враховує постулати загальної концепції управління за цілями запропонованої П. Друкером (Друкер, 2003). Згідно даної концепції, кожен керівник різного рівня (від найвищого до найнижчого) повинен мати чіткі цілі, досягнення яких сприяє забезпеченню досягнення цілей більш високого рівня. Особливість моделі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу за цілями, П. Друкер визначав в чіткості уявлення про цілі вищого керівництва та підприємства в цілому (Друкер, 2003). Відповідно до погляду П. Друкера «...основним призначенням концепції «управління за цілями» є забезпечення збалансованості різних цілей для кожної сфери управлінської діяльності, що сприятиме забезпеченню розвитку підприємства у довгостроковій перспективі» (Друкер, 2003). Отже, цільовий підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу дозволяє здійснювати управління розвитком підприємства на основі динамічного комплексу цілей, забезпечення збалансованості досягнення яких забезпечує появу нової якості системи.

Нормативний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу ґрунтується на системі кількісно виражених нормативів (Потьомкін, 1996; Забурана, 2011). Безумовно, нормування забезпечує організованість системи управління розвитком та забезпечує її стійкість системи. Разом, з тим, ураховуючи динамізм зміни чинників зовнішнього середовища, існує проблема точності встановлення нормативів розвитку.

Для того, щоб підприємство ресторанного бізнесу в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища було спроможне досягати визначених цілей розвитку та при цьому бути гнучким, управління розвитком повинно бути стратегічно-орієнтованим та забезпечувати: визначеність загальних напрямків розвитку; правильність вибору стратегій розвитку; чіткість відбору напрямків використання та відповідного розподілу ресурсів; ефективність системи управління розвитком підприємства; наявність стратегічного контролю. Провідне місце в такому забезпеченні надається стратегічному підходу до управління розвитком підприємства (Кубік, 2015). Стратегічний підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу створює можливість упорядкувати в часі систему пріоритетних напрямків, форм, методів, засобів, правил, прийомів використання ресурсного, науково-технічного і виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою ефективного розв'язання поставлених задач та знаходження конкурентних переваг (Москаленко & Годлевський, 2018).

Стратегічний підхід до управління розвитком ресторанного бізнесу «..дозволяє аналізувати ступінь та ефективність використання концепції управління на засадах стратегічного розвитку та прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі» (Зубков, 2020).

Застосування маркетингового підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу дозволяє вирішити завдання розробки та практичної реалізації комплексу маркетингових заходів, які сприяють максимальному задоволенню потреб споживачів (Савицька, Жегус & Михайлова, 2015). Маркетинговий підхід дозволяє забезпечити відповідність векторів розвитку підприємства ресторанного бізнесу швидкості руху змінами смаків, вимог та уподобань споживачів. Маркетинговий підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу передбачає постійну орієнтацію на бізнес-середовище, його кон'юнктуру і посилення зворотного зв'язку підприємства з маркетинговим простором. Одним з пріоритетних напрямків

маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах, для яких характерна підвищена нестабільність зовнішнього середовища, динамічність, обмеженість фінансового та ресурсного забезпечення, загострення конкуренції, зростання вимог і запитів споживачів, є визначення ціннісних пріоритетів споживачів.

Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність застосування інноваційних методів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Утримання постійних клієнтів та залучення нових в умовах високої конкуренції можливе тільки на основі застосування інноваційного підходу до управління розвитком підприємства. Немає сумнівів, що ті підприємства ресторанного бізнесу, які впроваджують інновації мають більші можливості розвитку.

Інноваційні зміни виступають основою не тільки процесів розвитку, а й адаптації і радикальної трансформації. Домінантним фокусом в сучасних умовах, слід вважати впровадження різних інноваційних процесів, реалізації яких сприяє розвитку підприємства. Характер та вектор стратегічних змін проявляється у постійному ініціюванні та впровадженні інновацій в різні сфери діяльності підприємства. В означеному аспекті заслуговує на увагу погляд О. Мостіпака, відповідно до якого «...управління складними соціально-економічними системами (підсистемами, елементами) повинно як встановлювати рівень розвитку самої економічної системи, так і враховувати і стимулювати її здатність до самоорганізації і порядку. Потрібні новітні ідеї, знання і підходи, колективний інтелект, штучний інтелект (блокчейн-технології, трансформенні інформаційні технології) до управління в термінах складних систем, самоорганізації, хаосу» (Мостіпака, 2017). Це вимагає від підприємств віддачі в частині постійного підвищення операційної ефективності за всіма її елементами: процесами, структурами, системами, ресурсами. Підтримка показників діяльності підприємства ресторанного бізнесу на

необхідному рівні вимагає постійних інноваційних змін, впровадженням яких необхідно управляти системно.

Таким чином, теоретичним базисом формування концепції розвитку підприємства ресторанного бізнесу є система методологічних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах управління. Альтернативність науково-методологічних підходів до управління розвитком підприємства з одного боку розширює поле можливостей вибору пріоритетних детермінантів в управлінні, з іншого - характеризує різні погляди на процес управління розвитком в сучасних умовах господарювання. Вибір підходу до управління розвитком підприємства визначається реальними умовами (внутрішніми та зовнішніми), що не виключає можливості комбінування розглянутих у даному підрозділі методологічних підходів.

В даний час однією з найбільш значущих тенденцій розвитку світового господарства є глобалізація ринків, інформатизація і конкуренція. Внаслідок фундаментальних перетворень в світовій економіці змінюється роль споживача. Споживач сьогодні має доступ до значного обсягу інформації про альтернативні ціннісні пропозиції ресторанних послуг, що відкриває споживачеві можливості вибору того підприємства ресторанного бізнесу, яке затне задовольнити його потреби як можна найкращим способом, розширює простір споживчих рішень. Сьогодні, успіх підприємства ресторанного бізнесу та можливості розширення потенційної аудиторії на відміну від інших підприємств сервісної індустрії залежить від здібності рестораторів вміло комбінувати мистецтво і традиції, створювати унікальну філософію обслуговування та атмосферу, задовольняти основні та ексклюзивні вимоги споживача до страв. Домінуючі позиції на споживчому ринку в умовах високої конкуренції здатні зайняти ті підприємства ресторанного бізнесу, які є ціннісно-орієнтованими. За таких умов, особливої актуальності набувають питання наукового обґрунтування ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

## **2.2. Теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу**

Управління завжди привертало увагу дослідників та має велику історію. У пошуках знайти найбільш адекватні технології і методи управління вітчизняні на зарубіжні вчені висувають та доводять різні гіпотези щодо ефективної методології управління розвитком підприємства. Залежно від умов і факторів зовнішнього середовища змінювалися парадигми управління, видозмінюється мета і тип управління, об'єкт управління, збільшується кількість зв'язків між об'єктами управління.

Характерною рисою сучасності стало ускладнення зовнішнього середовища та суспільних відносин, відбувається інтеграція економічної та етичної складових діяльності. Епістемічні цінності не тільки виступають орієнтирами суспільного розвитку, а й стають індикаторами зростання. Від того, які ключові цінності переважають у відносинах між учасниками господарських відносин, залежить результативність не тільки самого підприємства ресторанного бізнесу, а й рівень розвитку всього суспільства. Введення ціннісного вектора в управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу актуалізує питання розробки нових механізмів управління.

Споживчі переваги і поведінка покупців змінюються під впливом цифрових технологій, які постійно еволюціонують та ряду інших чинників. Відбувається ускладнення споживчої поведінки з позицій її аналізу та дослідження. Підприємства ресторанного бізнесу, які застосовують стандартні підходи до управління втрачають свого споживача та, відповідно, конкурентні позиції. Інноваційним напрямком удосконалення діяльності підприємств стає ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком. Відповідно даного підходу управління розвитком підприємства передбачає спрямованість підприємства на єдиний цільовий кількісний показник – зростання цінності

бізнесу як для власників, так і для інших категорій зацікавлених осіб (Бойко, 2009).

Сучасний підхід до управління розвитком підприємства ставить у центр уваги споживача, що, відповідно, передбачає зміну організаційно-економічних механізмів формування споживчої цінності. Саме цим пояснюється перехід управління до ціннісної парадигми, яка еволюціонувала та зазнавала змістовних змін (табл. 2.1).

На етапі становлення ціннісного управлінського підходу центр уваги був сконцентрований на створенні нової цінності для власників підприємства (акціонерів). Даний підхід відповідно отримав назву *Value-Based Management* (VBM) – управління засноване на створенні вартості. Ціннісно-орієнтований менеджмент являє собою стратегічний організаційний підхід заснований на цінностях та охоплює процеси: створення, управління та виміру цінності (Герасименко, 2015). Процес створення цінності пов'язаний з ключовими факторами ланцюжка створення цінності з метою змінення конкурентної стійкості та максимізації майбутніх доходів (Шульгіна & Гуляйко, 2015).

Таблиця 2.1

Характеристика етапів розвитку ціннісного управління підприємством

Характеристика	Ціннісно-орієнтоване управління	Концепція управління за цінностями	Управління створенням цінності
Підхід до управління	Вартісний	Аксиологічний	Стосунковий – поведінковий – інтегрований
Тип управління	Економічний	Соціальний	Соціально-економічний
Об'єкт управління	Драйвери вартості	Ціннісна система організації	Взаємовідносини – соціально-ціннісна поведінка
Мета управління	Задоволення потреб акціонерів (власників) підприємства	Підвищення ціннісної єдності	Створення додаткової цінності

Джерело: Складено автором на основі (Вебер, 2012; Герасименко, 2015; Ламбен, 2006; Маршалл, 2008; Менгер, Бем-Баверк & Визер, 1992; Харечко, 2018; Шульгіна & Гуляйко, 2015)



Відповідно VBM-підходу розуміння понять «цінність» і «вартість» зводиться переважно до економічного управління. Пізніше науковцями було доведено, що комплекс управлінських завдань, які вирішуються за допомогою ціннісно-орієнтованого менеджменту, надзвичайно широкий, його не можна обмежувати лише економічними аспектами.

Підвищення загальної динаміки процесів розвитку, поява нових технологій, ускладнення зв'язків між господарюючими об'єктами, зміна ролі окремих елементів компаній з часом призвело до ускладнення процесів досягнення поставлених стратегічних орієнтирів. Комплексність, багатоаспектність та багаторівневість соціокультурної реальності функціонування соціально-економічних систем призвело до концентрації уваги управлінців на етиці, філософії, системі цінностей. Без цінностей, згідно з науковим поглядом ряду дослідників (Бойко, 2009; Вебер, 2012; Герасименко, 2015; Ламбен, 2006; Менгер, Бем-Баверк & Визер, 1992; Пайн & Гилмор, 2018; Ревуцька, 2015; Харечко, 2018; Шульгіна & Гуляйко, 2015, ін.), життя суспільства неможливе; функціонування соціальної системи зберігає заданий атрактор розвитку лише при цільовій спрямованості на споживчі пріоритети. Вважаючи на це, сучасний розвиток економічного простору пов'язаним з соціальними змінами, домогтися реалізації яких в межах традиційних моделей менеджменту було вже неможливо.

Сучасною наукою накопичено значний арсенал методологічних підходів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових публікацій з зазначеної проблематики, слід зазначити фрагментарність та дискусійний характер теоретико-методологічних розробок та їх імплементацію у практиці управління підприємствами ресторанного бізнесу. У науковій літературі не сформовано теоретичної конструкції, що дозволило б обґрунтувати цілісну концепцію ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Динамічні зміни, які відбуваються в вітчизняній та світовій

економічних системах, потребують нових прогресивних підходів до управління процесами розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Усвідомлення даних обставин фокусує увагу на дослідженні особливостей механізму створення цінності та імплементації економіки вражень, яка на сучасному етапі наукових пошуків знаходяться на стадії становлення та не отримала достатнього широкого висвітлення в працях вітчизняних вчених.

Ресторанний бізнес в економічній літературі характеризується як «... вид економічної діяльності з виконання соціального замовлення у вигляді послуг з найбільш повного задоволення потреб харчування різних соціальних груп населення з метою реалізації місії підприємства щодо стійкого розвитку в матеріальній і нематеріальній формі, регулювання грошових потоків, фінансового забезпечення, у відтворенні робочої сили на основі узгодження інтересів усіх ринкових суб'єктів» (Антонова, 2010). Зміцнення акцентів споживачів на «здорове харчування», турбота щодо екологічної безпеки харчування, вимоги до сервісу та обслуговування призводять до необхідності впровадження якісних інноваційних змін у ресторанному бізнесі, незалежно від того є вони абсолютними новинками, конкурентно-відтвореними або адаптованими. Безумовно, основною функцією підприємства ресторанного бізнесу є задоволення потреби у харчуванні. Проте, для сучасного споживача мають високе значущість відчуття і враження від пропозиції ресторанної послуги.

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкту в сучасній економіці спрямована на забезпечення безперервного розвитку (рис.1.11), прагнення підприємства рухатися вперед, здійснювати стійкі якісні зміни напрямків діяльності, підвищення рівня ефективності та якості всіх бізнес-процесів є основою забезпечення отримання бажаного комерційного ефекту. Розвиток характеризує появу нової якості системи, орієнтованої на забезпечення її результативності та конкурентоспроможності (Скопинский, 2015). Разом із тим, висока динамічність, невизначеність та швидкість змін бізнес-оточення,

глобалізація світових економік, систематично зростаючі вимоги споживачів та інші чинники макро- та мікросередовища ускладнюють процеси розвитку підприємств. Забезпечення високих фінансових показників діяльності, які ще в недалекому минулому були свого роду активаторами розвитку, в сучасних умовах не завжди є запорукою появи можливостей для формування нових якісних параметрів, які забезпечують перехід підприємства на новий рівень розвитку. Характерною особливістю сучасної економіки є креативність. А, отже, забезпечення ефективного розвитку підприємств можливо лише на основі креативного підходу до задоволення потреб споживачів.

Динамічний розвиток підприємств ресторанного господарства обумовлює появу нових їх типів, що дає можливість споживачам обирати таке підприємство ресторанної сфери, яке найбільш підходить для них за всіма критеріями, серед яких: кухня, сервіс, інтер'єр, атмосфера, розважальні програмами, тощо. Своєю чергою, висока конкуренція у сфері ресторанного бізнесу за свого споживача обумовлює необхідність концентрації уваги та основних домінантах розвитку (рис. 2.7) та їх модифікації відповідно до змін умов зовнішнього середовища, вимог, запитів та пріоритетів споживачів.

Домінанти розвитку підприємства ресторанного бізнесу є взаємопов'язаними та взаємозалежними, можливості їх оптимальної конфігурації в цілому визначають унікальність підприємства ресторанного господарства, що забезпечує успішність його розвитку у сучасному конкурентному середовищі. Однією з ключових домінантів розвитку підприємства ресторанного бізнесу, яка сприяє генеруванню конкурентних переваг є «ланцюг створення цінності». Ланцюг цінності відображає взаємозв'язок підприємства ресторанного бізнесу та споживача, тобто враховує пріоритетність усіх складових цінності формування ресторанного продукту та послуг у процесі створення споживчої цінності як з позиції споживача, так і з позиції самого підприємства ресторанного бізнесу.

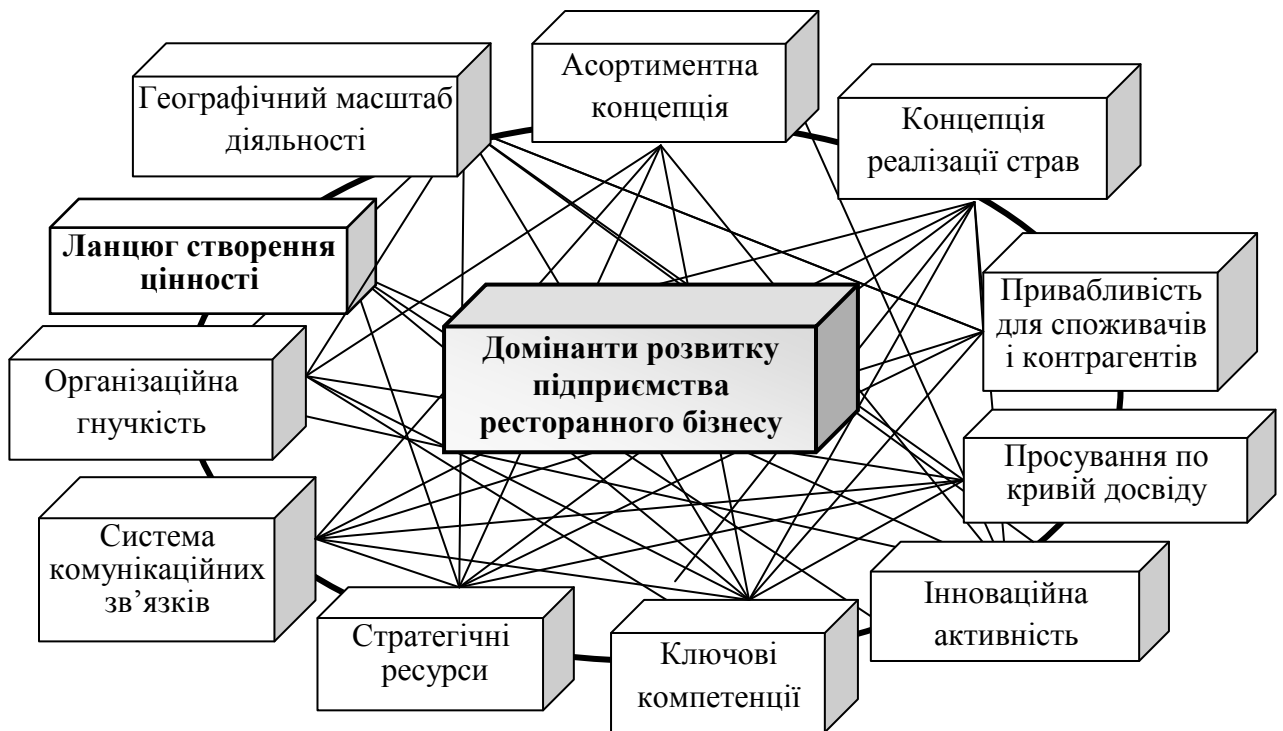


Рис. 2.7. Домінанти розвитку підприємства ресторанного господарства у сучасному конкурентному середовищі

*Джерело: Розроблено автором*

Визначальною рисою ресторанного бізнесу є те, що він поєднує всі чотири фази розширеного відтворення: виробництво, розподіл, обмін і споживання. Це підкреслює винятковість даної сфери ресторанного бізнесу та обумовлює необхідність деталізації основних елементів формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу.

Концепція ланцюжка створення цінності М. Портера звертає увагу на те, що в системі бізнес-процесів підприємства частину бізнес-процесів створює додану цінність, а інша - ні. Отже, необхідно сфокусувати увагу на тих бізнес-процесах, які не забезпечують отримання результату, але, за термінологією П. Друкера дають «збиткові витрати» - «.. тільки один розумний шлях до позбавлення від збиткових витрат – це відмовитися від дій, які їх викликають» (Друкер, 2003). Чітке розуміння доцільності витратності ключових бізнес-процесів за критерієм «вигоди / витрати» надає модифікований ланцюг

створення цінності (рис. 2.8), основними елементами якого є наступні: ідентифікація очікувань споживачів та визначення ресторанної концепції, концепція ресторанної послуги, ключові бізнес-процеси реалізації концепції ресторанної послуги, ресторанна послуга, процес постачання ціннісної пропозиції, ціннісна пропозиція, результат – відповідність очікуванням споживачів.

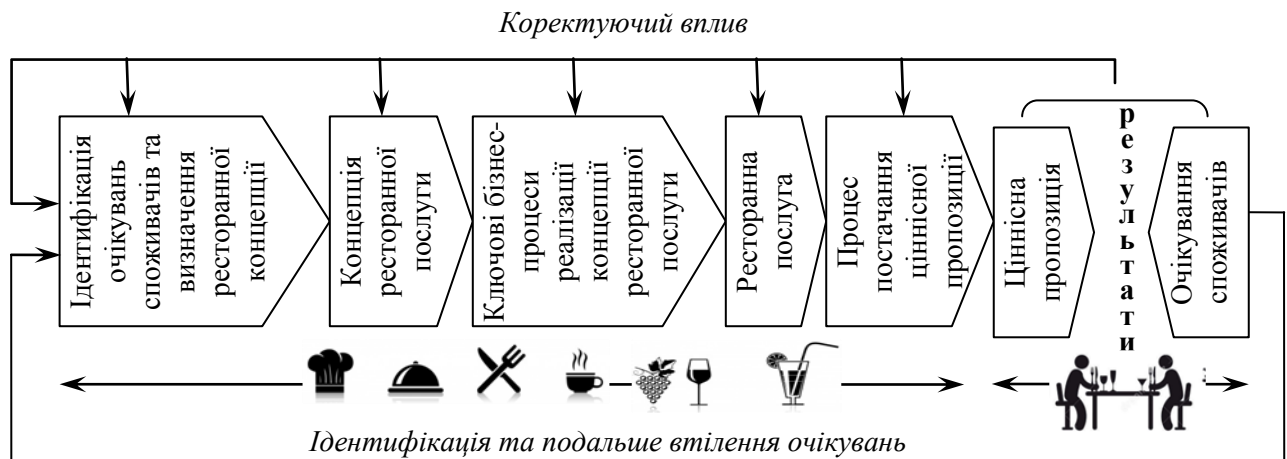


Рис. 2.8. Ланцюжок створення цінності на підприємстві ресторанного бізнесу  
Джерело: Розроблено автором на основі (Друкер, 2003)

На кожному етапі ланцюжка створення цінності на підприємстві ресторанного бізнесу (рис. 2.8) формують наступні складові: соціальна, емоційна, матеріальна та сервісна. Це дозволяє змодельювати її структуру (CV):

$$CV = F(S^{CV}; E^{CV}; M^{CV}; C^{CV}) \quad (2.5)$$

де,  $S^{CV}$  – соціальна складова споживчої цінності ресторанної послуги (*social component of customer value restaurant services*);

$E^{CV}$  – емоційна складова споживчої цінності ресторанної послуги (*emotional component of customer value restaurant services*);

$M^{CV}$  – матеріальна складова споживчої цінності ресторанної послуги (*material component of customer value restaurant services*);

$C^{CV}$  – сервісна складова споживчої цінності ресторанної послуги (*service component of customer value restaurant services*)

Особливістю формування соціальної складової споживчої цінності є (Савенко, 2014):

- залежність асортиментної пропозиції ресторанного продукту та послуги від характеру попиту та особливостей обслуговуючого контингенту, його професійного, вікового, національного складу, умов праці;

- залежність змін попиту на ресторанну продукцію та послуги від сезонності, дня в тижні, годин доби;

- підвищення культурного рівня різних верств населення шляхом відповідності підприємства ресторанного бізнесу нормами етикету гостинності;

- вивчення особливостей культури різних національностей та етносів шляхом споживання страв етнічних кухонь;

- популяризація регіональної та національної кулінарії шляхом обслуговування іноземних туристів, організації гастрономічних ярмарок, фестивалів та свят;

- надання комплексу послуг закладів ресторанного господарства забезпечує потреби в харчуванні, організації відпочинку, розваг і святкувань, в задоволенні інших соціокультурних потреб.

Матеріальна складова споживчої цінності оцінюється споживачем з позицій сприйняття ресторанного продукту (Куць, 2000) : естетичний вигляд, смакові властивості, належність до певного типу кухні, інформація про калорійність та енергетичну цінність продукції (інформація в меню про інгредієнти страв), тощо. Забезпечення якості послуг залежить від ступеня виконання та дотримання регламентованих вимог, а їх поліпшення – від виявлення додаткових вимог споживачів до якості послуг (Кукліна & Корнієнко, 2016).

Виділення у структурі цінності підприємства ресторанного бізнесу емоційної складової пояснюється тим, що особливу роль у виборі підприємства ресторанного бізнесу споживачем має сприйняття – процес отримання, інтерпретації, вибору і організації сенсорної інформації. Д. Хокінс зазначає, що «...в силу обмеженості здібностей людини і неможливості аналізу всієї інформації, що надходить наше сприйняття є спрощенням реальності. Наш мозок намагається розібратися в безлічі стимулів, яким ми піддаємося, і на основі частини цих стимулів зробити змістовні висновки. Наприклад, коли ми бачимо, що в ресторані обідають велика кількість людей, ми робимо висновок, що це досить хороший ресторан зі смачною кухнею і якісним обслуговуванням» (Hawkins, Best & Coney, 1998). Споживчі очікування властивостей ресторанного продукту відіграють важливу роль в оцінці продуктів харчування і можуть суттєво вплинути на сприйняття смакових особливостей ресторанного продукту під час споживання. Джерела даних очікувань можна поділити на дві групи:

1) зовнішні сигнали (бренд ресторану, відгуки о соціальних мережах, тощо);

2) внутрішні сигнали (відчутні характеристики, такі як: смак, запах).

Компонентами формування емоційної складової цінності є: імідж, бренд, атмосфера, персонал (професійність та майстерність кухарів, комунікабельність обслуговуючого персоналу, тощо) підприємства ресторанного бізнесу.

Специфікою пропозиції ресторанної послуги окрім процесу споживання є також емоційно-комунікативний сервіс – отримання задоволення від самого процесу споживання. Сьогодні саме адитивні задоволення і позитивні емоції, які споживач отримує від ресторанної послуги, стають одним з визначальних критеріїв пріоритетності вибору підприємства ресторанного бізнесу, якість обслуговування зазнає певних трансформацій. Сервіс оцінюється споживачем не просто як «поганий» або «добрий», він трансформується в особливим чином організовану комунікацію і набуває таку характеристику, як «емоційність».

У процесі формування цінності підприємство ресторанного бізнесу залучає різні ресурси, пов'язані між собою різними видами потоків. Унікальні ресурси є джерелом стійких конкурентних переваг (Burney, 1991). Ресурси - всі активи, можливості, характеристики фірми, інформацію і знання, які дозволяють фірмам формувати ціннісну пропозицію. При формуванні цінності важливе значення мають, виділені Дж. Барні параметри ресурсів (Burney, 1991): цінність (*value* - V); рідкість (*rarity* - R); неможливість копіювання (*imitability* - I), незамінність моделі організації (*organization* - O). Зазначимо, що в сучасних умовах ресурсних та часових обмежень, важливе значення при формуванні цінності в підприємствах ресторанного бізнесу має «компліментарність» (*complementarity* - C) ресурсів – застосування ресурсів однієї складової певної системи другою її складовою, що орієнтоване на абсолютне використання сукупності можливостей всієї системи з метою отримання максимальної імплементації системних напрямків розвитку всієї сукупності складових системи (Шабатура, Лебедева & Варгатюк, 2019).

В залежності від зміни структури споживчої цінності змінюється структура ціни ресторанної послуги. Як результат – з'являється новий ланцюжок генерування прибутку від нової структури цінності ресторанної послуги, та, відповідно, оновлюється діюча модель бізнесу.

Традиційно криву попиту прийнято відображати в системі координат «ціна – обсяг». Так, зміна ціни на ресторанну послугу (з  $P_1$  до  $P_2$ ) обумовлює рух по кривій споживчого попиту та, відповідно, забезпечує зростання обсягів реалізації (з  $Q_1$  до  $Q_2$ ), а вплив нецінових факторів зумовлює зміну попиту на ресторанну послугу, тобто переміщення самої кривої попиту (рис. 2.9).

Відповідно рис. 2.9, зниження цінності ресторанної послуги обумовлює переміщення кривої попиту. Відчуття незадоволеності існуючим рівнем ресторанної послуги стає причиною запуску механізму «міграції цінності», що на графіку наочно демонструє переміщення кривої попиту з точки  $D_1$  до точки  $D_{-1}$ .



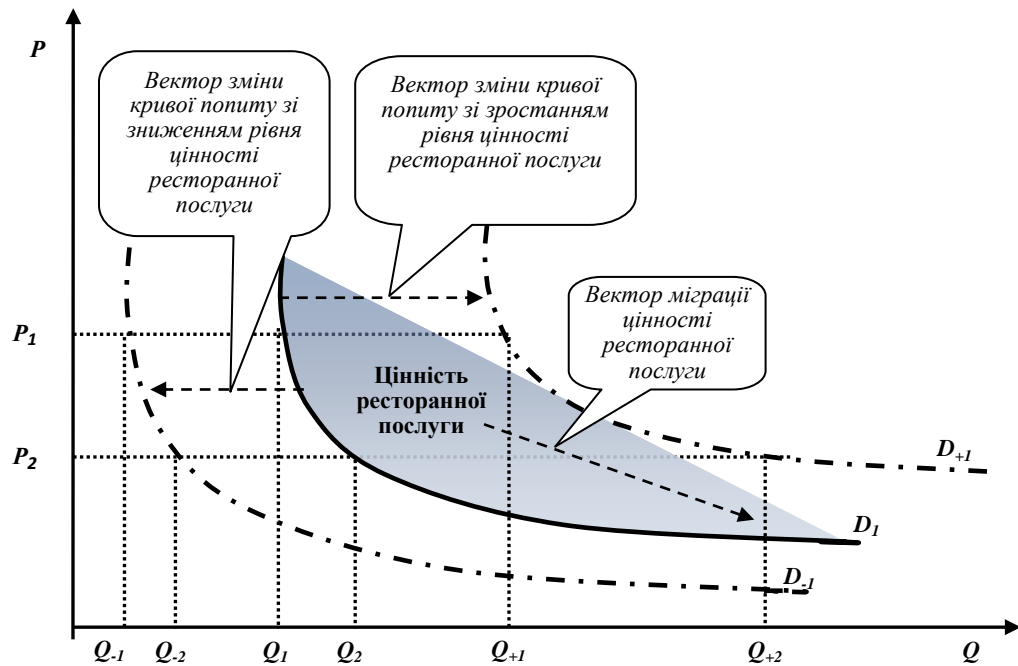


Рис. 2.9. Вплив зміни пріоритетів споживачів на зміну ціннісної пропозиції  
Джерело: Складено автором за (Ревуцька, 2013)

При незмінному рівні ціни на ресторанну послугу  $P_1$  попит на неї є лише у незначної частки споживачів ( $Q_{-1}$ ), які залишаються лояльними до підприємства ресторанного бізнесу. Навіть за умови зменшення ціни до рівня  $P_2$ , обсяг попиту на ресторанну послугу  $Q_{-2}$  не забезпечить підприємству ресторанного бізнесу суттєвого зростання обсягів реалізації – відбувається відтік цінності. Як результат – підприємство ресторанного бізнесу на цьому етапі втрачає здатність генерувати доходи. Лише ті підприємства ресторанного бізнесу, які вчасно виявили зміну пріоритетів споживачів і запропонували ресторанну послугу більш високого рівня цінності ніж підприємства-конкуренти, завойовують ринковий простір із новим попитом  $D_{+1}$ . Інноваційні характеристики цінності ресторанної послуги виводять її на новий рівень забезпечують можливість підприємству ресторанного бізнесу генерувати високі доходи навіть при нижчому рівні цін (Ревуцька, 2013).

Створення нового рівня цінності в сучасному бізнесі стає можливим тільки на основі безперервних інновацій (Чередниченко & Романів, 2012).

Дослідження пріоритетів споживачів вказує на напрямки інноваційних розробок і перспективних досліджень для розробки унікальної ресторанної концепції та, відповідного інноваційного оновлення діючої бізнес-моделі. Здатність підприємства ресторанного бізнесу швидко перетворювати інновацію у високу цінність ресторанної послуги визначальним фактором розвитку у конкурентному середовищі. В результаті реалізації інновацій створюються «ресторанні новинки». Разом із тим, в сучасному динамічному середовищі їх життєвий цикл обмежується періодом, що необхідний для копіювання інновації конкурентами. Головною метою «інновації цінності» ресторанної послуги є створення нового ринкового сегменту або простору за рахунок формування нового попиту. При цьому, цільовим пріоритетом підприємства ресторанного бізнесу є націленість на залучення якомога більшої кількості цільових споживачів у новоствореному просторі, забезпечуючи при цьому відповідність ресторанної послуги критерію «висока цінність – доступна ціна» (комбінація P2; Q+2 на рис. 2.8).

Соціально-економічний розвиток суспільства, глобалізація економік та розвиток науково-технічного прогресу кардинально змінили відношення споживача до товарів та послуг. Сучасний споживач вибирає вже не стільки функцію, і навіть не бренд, а ті відчуття і враження, які він отримає від використання продукту (товару, послуги). Сьогодні «... люди економлять на товарах, щоб купити більше послуг, так вони економлять час і кошти на послуги, щоб придбати більш цінні для них враження» (Пайн & Гилмор, 2018). Вважаючи на це, для підприємств ресторанного бізнесу досить гостро стоять питання необхідності переосмисленням традиційних підходів та здійснення активного пошуку нових інноваційних методів управління процесами розвитку.

В сучасному конкурентному просторі розвитку підприємств сфери ресторанного бізнесу для «утримання» гостя не достатньо мати інноваційне обладнання та високопрофесійного кухаря, який може добре готувати. Особливість ресторанної послуги впливає з відмінностей, пов'язаних з

обслуговуванням клієнтів. Поряд із впровадженням інноваційних видів ресторанного обладнання на розвиток підприємства значно впливає діюча система управління лояльністю гостей (Завадинська (а), 2018). Безумовно, сучасне соціально-економічний стан підприємств ресторанного бізнесу багато в чому детермінований систематичністю вдосконалення основних, забезпечуючи та бізнес-процесів управління. Разом із тим, створити унікальну ресторанну концепцію «раз і назавжди» не можливо в силу зміни конкурентного середовища та вимог споживачів. «...Ніколи не можна заспокоюватися на досягнутому, необхідно використовувати креативні ідеї для створення індивідуальності і неповторності закладу чи вдосконалення або введення послуги в ресторані» (Самодай & Локоть, 2016). Для сучасного споживача мають велике значення власні почуття, за які він готовий платити. Управління лояльністю гостей у ресторані – комплекс заходів, спрямований на створення відчуття персоніфікованості й ексклюзивності будь-якої ресторанної пропозиції (Гросул, Зубков & Іванова, 2018). Безумовно, «...забезпечення та утримування на високому рівні лояльності гостей – багатогранний, комплексний і мультизадачний процес, який полягає у побудові системи, що постійно вдосконалюється і покращує забезпечення високої якості обслуговування, приготування їжі, роботи з гостями» (Завадинська (b), 2018). Позитивний вплив на емоції споживачів розширює можливості підвищення рівня лояльності споживача, збільшення обсягів товарообороту та зростання прибутку, розширення стратегічних горизонтів соціально-економічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Сучасна наука виділяє тенденцію переходу більшості галузей сфери послуг в індустрію вражень, яка орієнтована на відчуття споживача. Саме поняття «економіка вражень», в сучасному контексті вперше з'явилося в праці Б.Дж. Пайн, Дж. Х. Гілмор «Економіка вражень. Робота – це театр, а кожен бізнес – сцена», в якій враження визначаються як четверта економічна пропозиція. Коли людина купує послугу, він купує ряд дій, які виконуються від

його імені. Відповідно погляду науковців разом із товаром або послугою людина купує враження: платить за незабутні хвилини свого життя, підготовлені підприємством (як в театральній п'єсі, тобто за власні почуття і відчуття (Пайн & Гилмор, 2005). Пов'язуючи економіку вражень з інформаційно-культурним простором, що оточує людину, в т.ч. культурними та інформаційними продуктами, споживаною цінністю яких є вироблене враження, науковці пропонують змінити традиційний підхід до організації відносин між підприємством і клієнтами, фокусуючи увагу на розвитку нового джерела формування цінності, відповідно якому підприємство виступає в ролі «режисера вражень», а клієнти є «глядачами» або «гостями».

Акцентуючи увагу на інтегрованому комплексі відчуттів зазначається, що «..матеріальна субстанція їжі» – не є ключовою особливістю гастрономії, гастрономія – поняття більш широке, ніж чим їжа і громадське харчування, воно включає культуру споживання їжі, традиції, особливу атмосферу і отримання вражень» (Richards & Raymond, 2000). У науковому дослідженні (Grbac & Milohanović, 2008) сутність гастрономії визначається, як «...результат злиття природних, соціальних і культурних особливостей території, що створює можливість задовольнити споживче прагнення отримати автентичні враження». Відповідно погляду зарубіжних вчених Ю. Лін, Т. Пірсон та Л. Цай, гастрономія є способом знайомства з культурою, повсякденним життям, і кулінарними традиціями території». В умовах зміни світогляду та переходу до нових моделей економічного розвитку з акцентом на соціальну та емоційну складові, від простого отримання товару або послуги – до враження та емоції (які отримує споживач), формується нова економіка – економіка вражень (Lin, Pearson & Cai, 2011).

Звичайно, гастрономія і ресторанний бізнес – взаємопов'язані поняття. Перш за все це обумовлено функціональним призначенням ресторану. Ресторан – це підприємство громадського харчування з високим рівнем комфорту, матеріально-технічного оснащення, кваліфікації працівників,

широким асортиментом страв складного приготування, включаючи фірмові, винно-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування у поєднанні з організацією відпочинку споживачів (Амброзяк, 2017). Поряд з тим, у сучасному світі відбувається зміщення понять: багато закладів, називаючи себе «рестораном» пропонують споживачу зовсім не ті страви, які в класичному розумінні може запропонувати ресторан (піца, хот-дог, шаверма, бургери, хінкалі та інше). У зв'язку з цим, актуалізується питання визначення типів підприємств громадського харчування, які можуть бути охарактеризовані як «ресторан». Для цього звернемося до мотивів відвідування ресторанів.

За результатами проведеного групою вчених (Красовська, Карпова & Троян, 2014) маркетингового соціологічного дослідження основними мотивами відвідування українськими споживачами підприємств ресторанного бізнесу є наступні (у порядку зниження пріоритетності): 1 – спілкування з друзями; 2 – приємна атмосфера; 3 – смачна їжа; 4 – можливість пообідати; 5 – ділові зустрічі; 6 – розваги та веселощі; 7 – допитливість.

За результатами дослідження (Красовська, Карпова & Троян, 2014) запропонована модель мотиваційних чинників, яка інтегрує 3 групи чинників, що визначають вибір споживачем певного підприємства ресторанного бізнесу: фізіологічні чинники харчової поведінки (харчових переваг) споживача (харчова неофілія – нав'язливий потяг до нової та незвичної їжі) або харчова неофобія – уникнення споживання нових харчових продуктів (Demattè, Endrizzi & Gasperi, 2019)) та група мотиваційних чинників (захоплюючий досвід, втеча від повсякденності, безпека (охорона) здоров'я, засвоєння знань, автентичний досвід, спільність, престиж, сенсорне звернення та фізичне середовище).

Заслуговує на увагу, підхід до виділення 4 груп мотивів відвідування підприємств ресторанного бізнесу споживачем запропонований в роботі (Fields, 2002): фізичні, культурні, міжособистісні, статусні (рис. 2.10).

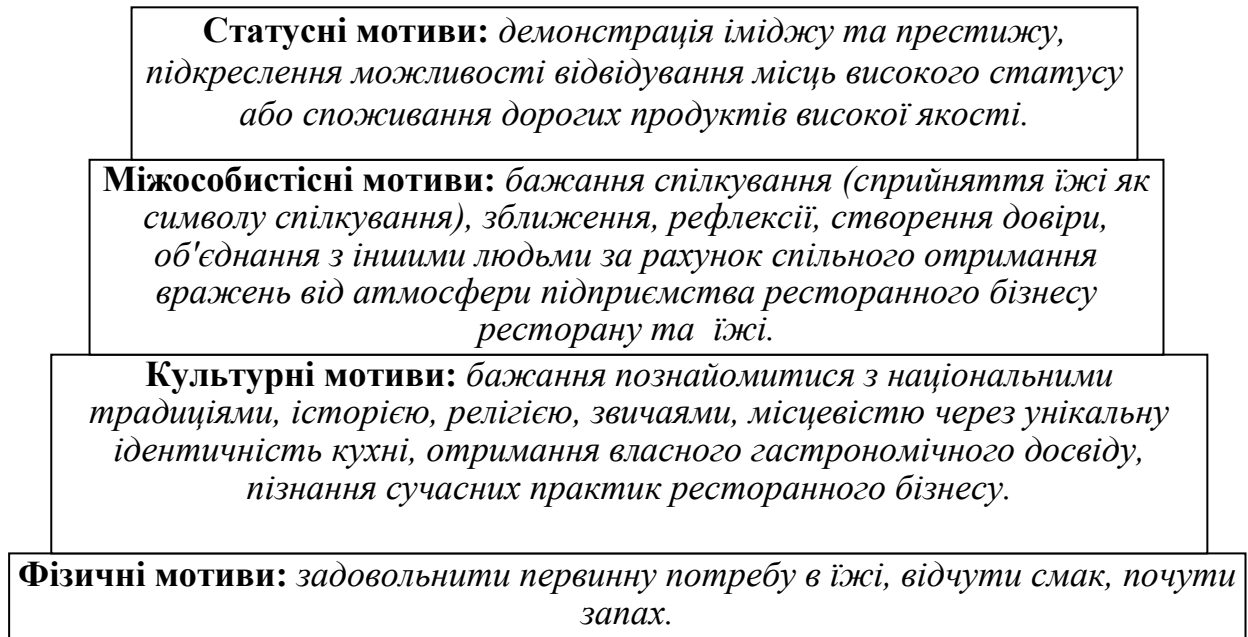


Рис. 2.10. Мотиви відвідування підприємств ресторанного бізнесу споживачем  
Джерело: сформовано автором на основі (Fields, 2002)

Приймаючи до уваги виділені в межах дослідження мотиви, під підприємством ресторанного бізнесу будемо розуміти будь-які типи закладів (бари, кафе, ресторани, тощо), які задовольняють потребу споживачів не тільки в «смачній їжі» (фізичний мотив споживача), але, так само спроможні створити особливу, унікальну та невідтворюну атмосферу для отримання споживачем позитивних вражень, для задоволення їх культурних, міжособистісних або статусних потреб. даний підхід обумовлений сучасними змінами пріоритетів самого потенційного споживача. Ціна як конкурентна перевага поступово відходить на другий план. Споживчі пріоритети сучасного споживача (дбання про якість життя власне здоров'я) обумовлює необхідність здійснення переходу на нові стандарти обслуговування і сучасні формати, які дозволяють споживачу економити час, гроші і отримувати якісні послуги в одному місці. За таких умов, ресторанна послуга має цінність при умові відповідності наступним вимогам (ГОСТ 30523: 1997, 1997): відповідності цільовому призначенню; точності і своєчасності надання; безпеці і екологічності; ергономічності і

комфортності; естетичності; культури обслуговування; соціальної адресності; інформативності.

Виникнення вражень обов'язково пов'язано зі створенням нової цінності. У дослідженні (Гросул & Каленік, 2018) обґрунтовано, що основними ключовими детермінантами при виборі споживачем підприємства ресторанного бізнесу є: продукція, персонал, атмосфера, ціна, імідж є інтер'єр, тип кухні, якість обслуговування, комфорт, а також рівень і якість звуку в приміщенні. Результати даного дослідження дуже чітко відповідають концепції поняття економіка вражень і підтверджують, що факт зацікавленості учасника гастрономічного процесу не тільки в їжі, але і в компонентах, що складають атмосферу і враження клієнтів – обов'язкової ознаки підприємства ресторанного бізнесу. Отже, підґрунтям та запорукою успішного соціально-економічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу у сучасному конкурентному просторі є визнання вражень як окремої економічної пропозиції.

Економіка вражень як новий тип економіки, базується на психологічній потребі суспільства в емоціях та нових враженнях споживачів, що, в свою чергу спонукає вітчизняні підприємства ресторанного бізнесу до впровадження інноваційних інструментів маркетингу під назвою «емоційний маркетинг», «атмосферний маркетинг» тощо. Досліджуючи емоційну потребу споживачів, ресторатори повинні створювати таку ресторанну послугу, яка би у повній мірі відповідала потребам емоційно-потребованої та потребово-мотиваційної сфери споживача (Чубукова & Яренко) .

Слід зазначити, що ключову роль в сприйнятті і формуванні вражень споживачів має сервіс. А, отже підвищується значущість персоналу в комунікаціях зі споживачем у всіх ланках і процесах створення цінності ресторанної послуги, в реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства ресторанного бізнесу, оскільки враження споживача підприємства ресторанного бізнесу формують «..естетичні аспекти, які втілюються ... в ...

зовнішній вигляд будівлі і прилеглому ландшафті, зручному та продуманому інтер'єрі та створеній атмосфері підприємства ресторанного бізнесу. Естетика сервісних процесів розкривається в контексті поведінкових актів, здійснюваних в сервісному просторі «контактної зони». Сервісний простір – це простір створення ігрової модальності, сенс і призначення якої – маніпуляція споживчою поведінкою» (Іщенко, 2012).

Таким чином, розвиток підприємства ресторанного бізнесу на основі пропозиції вражень можливий при умові залучення споживача в дію на особистому рівні, прагнучи при цьому зробити цю дію незабутньою. Креативний підхід до управління враженнями споживачів і приємна атмосфера мають сильний вплив на його бажання відвідати підприємство ресторанного бізнесу ще раз. Поряд із тим, що сама концепція економіки вражень є новою, значна кількість українських підприємств ресторанного бізнесу активно застосовує її активні методи: кулінарні майстер-класи, кулінарні шоу, кулінарні квести, тематичні гастрономічні та кулінарні фестивалі. Дані методи реалізації концепції економіки вражень є здебільшого різновидами проекту відкритої кухні, реалізація яких дозволяє наочно демонструвати приготування страв, створює можливість отримання споживачем кулінарного досвіду, кулінарної майстерності та кулінарного мистецтва, сприяє розширенню кулінарного світогляду про правильне ставлення до їжі, різноманітні інгредієнти та принципи поєднання продуктів, що на підсвідомому рівні збільшує довіру гостей до підприємства ресторанного бізнесу.

Умови динамічного розвитку і зростаючої конкуренції в сфері ресторанного бізнесу актуалізують питання розробки інноваційних підходів до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі, які повинні містити креативні інновації для підвищення соціальної і емоційної цінності ресторанних послуг для споживачів. Новій економіці потрібні нові моделі створення та пропозиції цінності. Здатність підприємства ресторанного бізнесу справити бажане враження на споживача буде визначати



його конкурентні позиції і успіх на ринку. Вигода від вражень, яку отримують як споживачі, так і саме підприємство ресторанного бізнесу, свідчить про високу практичну значимість концепції економіці вражень. Розроблення програм управління враженнями споживачів є елементом стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Економіка вражень може використовуватися як елемент емоційного, атмосферного ситуаційного маркетингу та формуванні комплексу PR-заходів, які також спрямовані на створення сприятливого іміджу і позитивних вражень гостей від відвідування підприємства ресторанного бізнесу.

Вивчення наукової літератури дозволило виділити основні методологічні підходи до процесу створення споживчої цінності: ситуаційний, комунікаційний, процесний, структурний, інтегративний. Характеристика підходів до процесу створення цінності наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Науково-методологічні підходи до процесу створення споживчої цінності

Підхід до створення споживчої цінності	Сутність
1	2
Ситуаційний	Модель створення соціально-орієнтованої споживчої цінності включає: вибір типу продукту в залежності від стану купівельного попиту; вибір точок опори або основних напрямків бізнесу (ключових бізнес-процесів), ... які повинні відповідати основним споживчим цінностям в поточній ситуації з проєкцією на майбутній період; вибір масштабу бізнесу.
Комунікаційний	Основою є концепція сервіс-орієнтованої логіки, ключовою ідеєю якої є перехід від товарно-центричної до послуго-центричної діяльності в процесі формування споживчої цінності. Передбачає створення цінності спільно із споживачем.
Процесний	Процес створення цінності розглядається як послідовність основних і допоміжних видів діяльності, пов'язаних зі створенням в ланцюжку цінності, по перетворенню ресурсів в кінцевий продукт. Акцент на отриманні конкурентної переваги за рахунок ланцюжка цінності

## Продовження таблиці 2.2

1	2
Структурний	Спільне створення вартості, заснованої на процесах, складається з трьох основних компонентів: процеси створення цінності клієнтами; процеси створення цінності підприємством; зустрічні процеси - процеси і практики взаємодії та обміну між клієнтом і підприємством. Споживач є активним учасником процесу створення цінності.
Інтегративний	Модель процесу створення вартості послуги розглядається як єдина система взаємодії різних економічних суб'єктів: постачальників ресурсів, партнерів по бізнесу, стейкхолдерів, споживачів. Основна ідея даного підходу полягає в тому, що дії підприємства спрямовані на мобілізацію споживача для створення цінності для самого себе.

*Джерело: побудовано автором на основі узагальнення (Варго & Лаш, 2006; Ревуцька, 2013; Юлдашева & Юдин, 2012; Payne, Storbacka & Frow, 2008)*

Кожен з наведених у табл. 2.2 підходів має свої переваги та акценти, врахування яких є ключовими при створенні цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. При будь-якому підході, створення цінності для споживачів вимагає детального розуміння всього ланцюжка створення вартості споживача (цілісних потреб), причому не тільки в тому вигляді, в якому вона існує сьогодні, але і в тому, як вона розвивається з часом (очікувана потреба) (Slater & Narver, 1994).

Здатність підприємства ресторанного бізнесу до формування якісної системи створення і передачі цінності, що включає в себе всі етапи життєвого циклу продукту, а також всі комунікаційні канали і зв'язки, що задіяні у створенні і передачі споживчої цінності за критерієм оптимальності співвідношення «вигоди / витрати», віддзеркалюють основні етапи управління цінністю ресторанної послуги (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Основні етапи управління цінністю ресторанної послуги

*Джерело: Розроблено автором*

Цінність є результатом формування споживчих переваг на кожному етапі створення та просування ресторанного продукту (послуги). Процес створення цінності ресторанної послуги включає: цінність, яка створюється при виробництві ресторанного продукту (починаючи з співпраці з постачальниками, прийому, збереження сировини, її механічної обробки та виготовлення напівфабрикатів, теплової обробки та закінчуючи оформленням ресторанної страви); цінність яка створюється у процесі реалізації ресторанного продукту; цінність, яка створюється у процесі споживання ресторанного продукту. Основним завданням створення цінності на етапах реалізації та споживання ресторанної послуги є забезпечення процесу постійного відтворення «позитивного досвіду». На даному аспекті акцентується увага Ф. Котлером, який зазначає, що «...доводиться все більше думати не тільки про продаж товару або послуги, а й розробці і пропозиції споживачеві позитивних вражень ...» (Котлер, Сетиаван & Картаджайя, 2011). Аналогічної позиції дотримуються Дж. Пайн і Дж.Гілмор, які зробили висновок, що в сучасних умовах для створення високого рівня цінності стає необхідним «...використовувати послуги як сцену, а товари як декорації» (Пайн & Гилмор,

2005), тобто сам по собі ресторанний продукт вже не є гарантом формування стійких конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу. Значення має його оточення: сервіс, атмосфера, персонал. Виникає потреба у створенні відчуття захопленості для своїх клієнтів, як застави їх інтересу і підтримки бажання купити запропонований підприємством продукт (товар / послугу). Отже, враження, які залишаються у споживача від ресторанної послуги і досвіду, який він придбав від взаємодії з конкретним підприємством ресторанного бізнесу, стають джерелом формування його «нової» цінності – споживчої цінності.

На формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу значно впливають також ринкові умови. Так, введені обмеження на здійснення діяльності закладів харчування у період пандемії COVID-19, змінили підходи до формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. Ресторатори усього світу, для яких ресторанний бізнес має цінність, в період нового індустріального ландшафту, створеного COVID-19 стали активно «вигадувати нові рецепти виживання» та просування цінності своїм клієнтам. В даних умовах винахідливість, креативність та інноваційність персоналу підприємств ресторанного бізнесу стали свого роду «драйверами» збереження цінності. Цінність в підприємствах ресторанного бізнесу стала розглядатися з позицій біологічного підходу «як компроміс між вигодами та жертвами» (Вольтерра, 2004).

Цінність, як зазначає Т. В. Шталь «... може базуватись на уявних та чуттєвих аспектах поведінки під час купівлі та споживання та являє собою суттєво важливий аспект досягнення успіху в ресторанному бізнесі. Кожна з категорій цінності (якість продукції, якість обслуговування, імідж, тощо) є безпосереднім результатом тих чи інших процесів» (Шталь, 2011).

Ураховуючи охарактеризовані галузеві особливості створення та пропозицій цінності в підприємствах ресторанного запропонований механізм її формування (рис. 2.12).

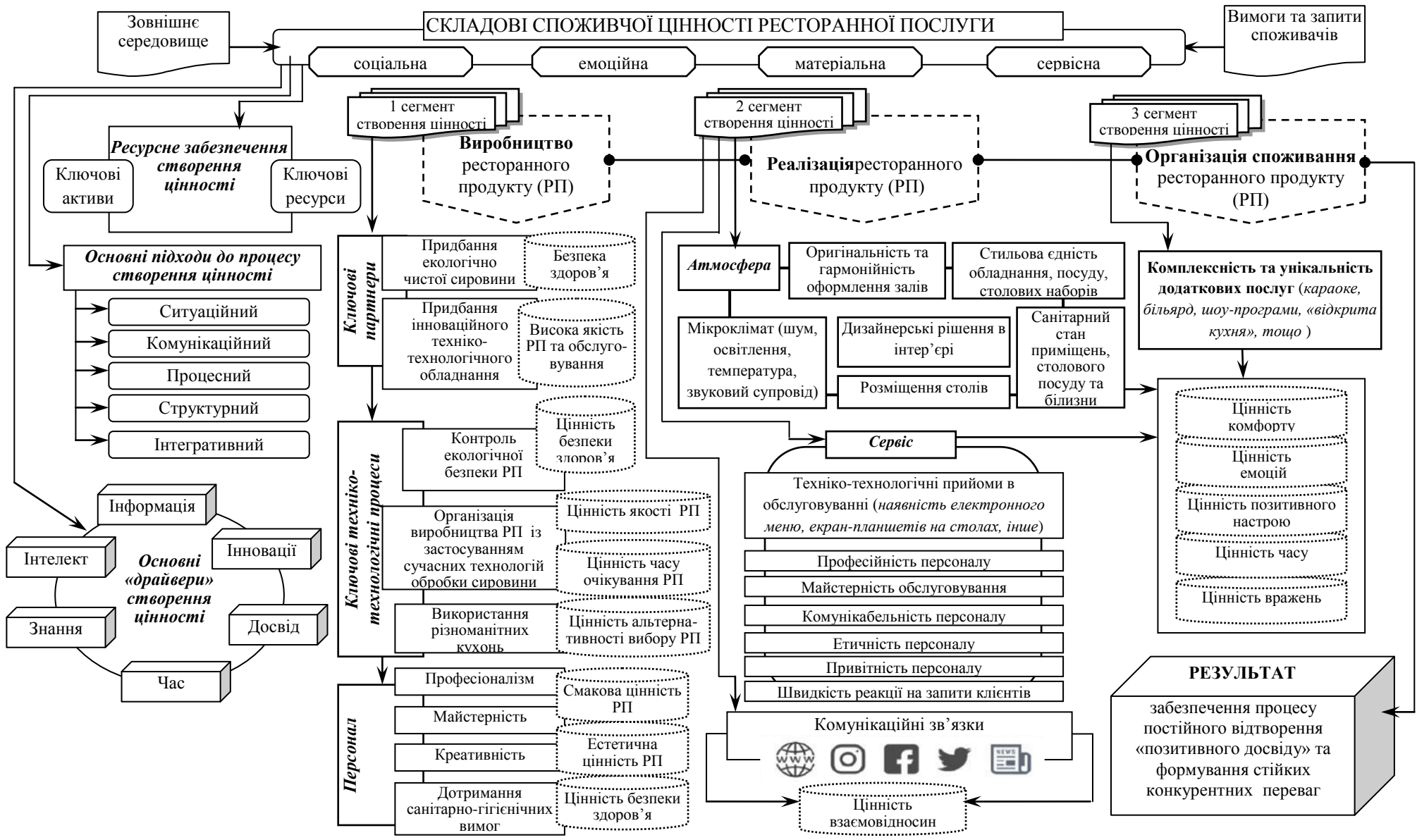


Рис. 2.12. Механізм формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу  
 Джерело: Розроблено автором

Запропонований механізм формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу базується на комплексному задоволенні потреб споживачів, розкриває основні складові структури споживчої цінності (соціальну, емоційну, матеріальну та сервісну), що дає чітке розуміння процесу її формування, спрямовує на постійний розвиток підприємства ресторанного бізнесу на основі забезпечення високого рівня споживчої цінності ресторанного продукту.

Перевагою запропонованого механізму є можливість здійснення системного контролю всіх етапів ланцюжка створення цінності: ресурсного забезпечення процесу створення цінності, ключових бізнес-процесів створення цінності (виробництво ресторанного продукту, реалізація ресторанного продукту та організація споживання створення цінності на ресторанного продукту), акцентуючи при цьому увагу на базових детермінантах створення цінності (ресурсне забезпечення: техніко-технологічні ресурси, фінансові ресурси, персонал); детермінантах-оптимізаторах (клієнтський інтерфейс, сервіс, атмосфера, організація, тощо); супроводжуючих детермінантах, які мають чітку функціональну спрямованість і вплив на формування споживчої цінності (бренд, імідж, тощо). Кожен елемент розробленого механізму фокусує увагу на ціннісних аспектах формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу за всіма складовими споживчої цінності ресторанної послуги – соціальною, емоційною, матеріальною та сервісною, їх логічний зв'язок забезпечує збалансованість процесу постійного відтворення «позитивного досвіду» та формування стійких конкурентних переваг.

Методологічний базис управління розвитком підприємства на ресторанного бізнесу на основі системи цінностей являє собою сукупність структурних елементів, які задіяні в процесі створення цінності (рис. 2.13).



**Умовні позначення:**

**Складові споживчої цінності ресторанної послуги:**  $S^{CV}$  – соціальна складова;  $E^{CV}$  – емоційна складова;  $M^{CV}$  – матеріальна складова;  $C^{CV}$  – сервісна складова;  $P^{CV}$  – епістемічна складова; **Детермінанти створення цінності на підприємстві:**  $A$  – базові і;  $B$  – детермінанти-оптимізатори створення цінності;  $C$  – супроводжуючі;  $D$  – синергетичність потенціалу створення цінності на підприємстві;  $OV$  – операційна цінність;  $EV$  – економічна цінність;  $SV$  – соціальна цінність

Рис. 2.13. Методологічний базис управління розвитком підприємства на ресторанного бізнесу на основі системи цінностей

Джерело: Складено автором

Представлений на рис. 2.13 методологічний базис управління розвитком підприємства на ресторанного бізнесу на основі системи цінностей описує потік створення цінності та включає: моніторинг споживчих потреб, комплексну оцінку ланцюжка створення цінності, регулювання споживчої

пропозиції та ціннісне позиціонування. Потік створення цінності відбувається на основі визначення детермінантів створення цінності (базових, супроводжуючих детермінантів оптимізаторів та супроводжуючих), вмiла комбiнація яких забезпечує синергетичність потенціалу створення цінності на підприємстві для створення високого рівня цінності для споживача: операційної, економічної та соціальної.

Інтегральною складовою методологічного базису управління розвитком підприємства на ресторанного бізнесу на основі системи цінностей є безпосередньо процес розвитку. Розвиток, з одного боку – є результатом постійного удосконалення та безперервного управління цінністю, а з іншого – основним результатом впровадження ціннісно-орієнтованого підходу є забезпечення безперервного розвитку (Галушко, 2012). При цьому, в результаті трансформаційних процесів з перетворення «входу» операційної системи відповідного рівня у «вихід» є створення операційної цінності (*operations value - OV*), яка характеризує ефективність основних процесів. Маржинальним втіленням цінності є здатність операційної системи формувати вартість підприємств, тобто, в межах операційної системи створюється економічна цінність (*economic value - EV*). Економічна цінність характеризує конкурентну позицію підприємства на ринку та визначає фінансові можливості та перспективи розвитку підприємства. Соціальна цінність (*social value - SV*) характеризує рівень соціальної відповідальності ділової практики підприємства та результативність його взаємодії зі споживачами, суспільством і працівниками з позицій здатності операційної системи створювати соціально значимі цінності.

Система операційних, соціальних та економічних цінностей споживача визначає вимоги до потоку створення цінності (*Value Flow*), оскільки зміна ціннісних пріоритетів споживача призводить до необхідності трансформаційних змін ланцюжка створення цінності з метою збереження конкурентних позицій у сфері ресторанного бізнесу.

Сучасна теорія і практика управління розвитком підприємства, ґрунтуючись на ціннісно-орієнтованому підході, передбачає глибоке вивчення



попиту цільових сегментів споживачів, вибудовування з ними тривалих відносин, заснованих на довірі і співпраці, підтримки унікальних знань і навичок для більш ефективного використання стратегічних активів, що в цілому дозволяє забезпечувати стійкі конкурентні переваги і пропонувати відповідну операційну, економічну та соціальну цінність.

Управління розвитком підприємства на практичному рівні можливе тільки за умов наявності системи теоретичних знань про закономірності розвитку, системи принципів і засобів організації та методичного інструментарію оцінки можливостей здійснення конструктивних змін з ціллю здійснення переходу системи в більш якісний стан (Погорелов, 2013). Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю накопичення та обробки значної кількості різного роду інформації (економічної, технічної, юридичної, технологічної, тощо). Саме інформація пов'язує та об'єднує всі елементи організації управління підприємством. Для вирішення завдань розвитку підприємства одним з найбільш важливих і необхідних завдань є вміння аналізувати і використовувати цю інформацію на різних рівнях управління підприємством: стратегічному, тактичному та оперативному (Дихтер & Гэньон, 2003). Виходячи з цього, управління розвитком підприємства може бути здійснено на основі інтегрованого підходу, який конкретизує напрямки управлінських зусиль у процесі управління розвитком (рис. 2.14) та демонструє цілісну систему взаємопов'язаних процесів різних рівнів управління (оперативного, тактичного та стратегічного). Процес розвитку підприємства може бути представлений у тривимірному просторі, в якому позначено напрями окремих контурів прийняття рішень. Рух «згори донизу» характеризує процеси визначення керівництвом підприємства загального напрямку розвитку з метою концентрації зусиль на забезпеченні намічених цільових орієнтирів. Для здійснення розвитку відповідно наміченої траєкторії необхідно здійснити активацію руху «знизу - догори», що, своєю чергою, передбачає залучення широкого кола співробітників до пошуку інноваційних підходів до забезпечення реалізації встановлених керівництвом підприємства стратегічних завдань.

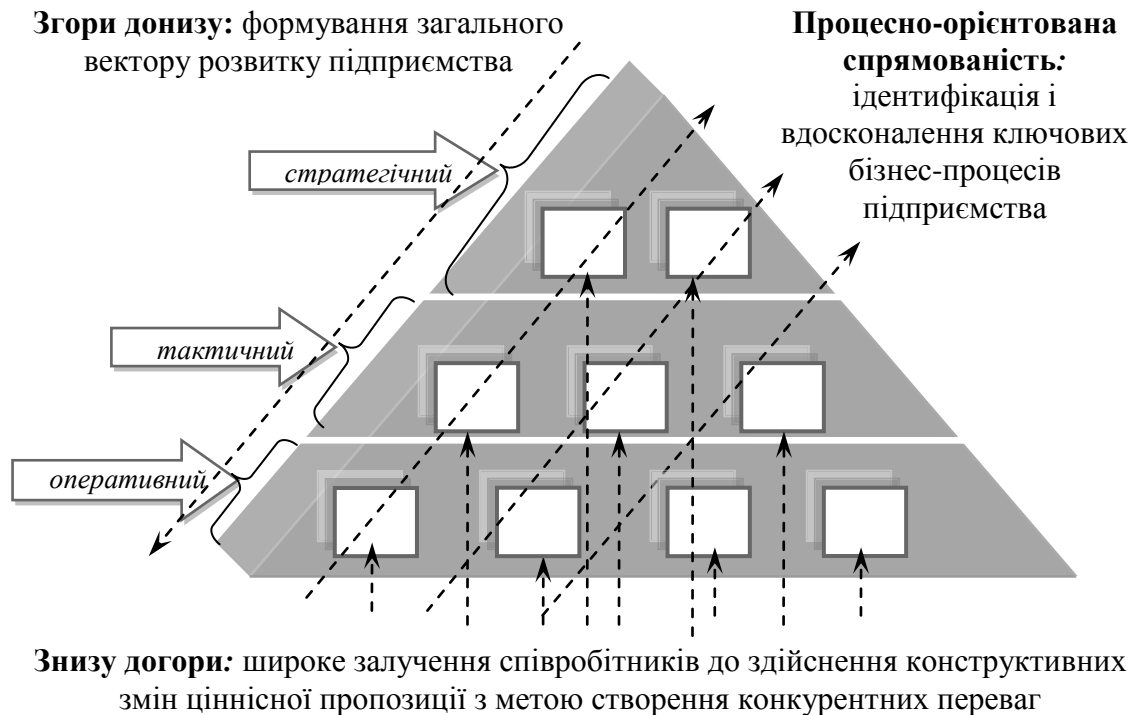


Рис. 2.14. Схема інтегрованого підходу до ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі (Духтер & Гэньон, 2003; Hoyle, 2001)*

Приймаючи до уваги, що досягнення завдань розвитку підприємства можливо на основі подолання функціональних бар'єрів в їх виконанні, фокусування уваги керівництва повинно бути спрямовано на встановлення нових взаємозв'язків між підрозділами підприємства. Це можливо, як показали проведені вище результати дослідження, на основі процесного підходу до управління розвитком підприємства, відповідно до якого загальна результативність управління підприємством забезпечується на основі якісного управління ключовими бізнес-процесами. Зазначимо, що сама приставка «бізнес-» в терміні не несе будь-якої особливого смислового навантаження і тільки підкреслює наявність економічної ринкової складової кожного процесу підприємства. Бізнес-процеси підприємства – це технологічні процеси, які передбачають певну діяльність перетворення входів (клієнти, персонал, постачальники) в виходи (ресторанний продукт, що представляє цінність для споживача). Бізнес-процес здійснюється під управлінням, може взаємодіяти з іншими процесами, має власника, тобто відповідального за правильну і якісну

реалізацію перетворення входів в виходи. Бізнес-процеси можуть бути наскрізними (входи із зовнішнього середовища і виходи в зовнішнє середовище) і внутрішніми. В останньому випадку входи виходять від інших бізнес-процесів усередині підприємства і виходи теж внутрішні. Наприклад, на підприємствах ресторанного бізнесу, такими бізнес-процесами є виробництво страв і послуг. Продукти харчування й видаткові матеріали надходять від бізнес-процесу «Логістика», а вихід надходить на вхід Бізнес-процесу «Продажі».

Інтегрований підхід до формування системи управління розвитком підприємства дозволяє об'єднати окремі ініціативи в цілісну програму з міцними внутрішніми зв'язками. Для забезпечення заданої результативності та ефективності розвитку підприємства необхідно здійснювати управління ключовими бізнес-процесами. У прямій інтерпретації стандартів ISO (Системи управління якістю, 2009; Hoyle, 2001; ISO 9001:2008, 2009) під управлінням розуміється насамперед управління ресурсами процесів при заданих регламентах функціонування підприємства. Разом з тим, слід погодитися із В.В. Кондат'євим, яким доречно визначає, що «... і самі регламенти (бізнес-процеси, функції, організаційна структура, тощо) теж можуть бути об'єктами управління вже в рамках системи управління регламентацією діяльності» (Кондратьев, 2007). У цьому контексті продуктивним є застосування циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), відомого також як цикл Шухгарта-Дьомінга як до управління регламентацією діяльності, так і до управління ресурсами процесів при заданих регламентах (Деминг, 1994).

Суб'єкт (власник, ресторатор) в процесі управління розвитком підприємства планує (*Plan*) завдання, відповідно до цілей і розподіляє стратегічні ресурси з максимальною раціональністю використання, організує (*Do*) рух підприємства ресторанного бізнесу за наміченою траєкторією розвитку (здійснює виконання сформованих планів). Хід реалізації процесів розвитку перевіряється суб'єктом (*Check*) за інформацією, яка надходить з контрольних точок об'єкта. Суб'єкт веде регулювання ходу виконання плану

(оперативне управління ключовими бізнес-процесами), на основі активного втручання в процес виконання кожного з них відповідно до цільових орієнтирів розвитку (*Act*), змінюючи при цьому запланований розподіл ресурсів, плани, терміни і вимоги до результатів діяльності об'єкта відповідно із зміни ситуації.

Поєднання циклу PDCA і схеми процесу об'єкта управління в стандартах ISO серії 9000:2000 (Hoyle, 2001) дозволило розробити схему процесу управління розвитком підприємства ресторанного господарства (рис. 1.23). Практична реалізація схеми процесу управління розвитком на основі циклу PDCA полягає у наступному: на першому етапі плануються показники якості, яким повинен задовольняти ключовий бізнес-процес (орієнтири розвитку); на наступному етапі розробляється план дій для досягнення цільових орієнтирів розвитку. Ключовий процес (управління розвитком підприємства) реалізується на основі активації системи властивостей та здійснюється відповідний контроль процесу.

При здійсненні контролю перевіряється відповідність показників якості запланованим значенням, та, виявляються відхилення. На наступному етапі виявляються причини виникнення відхилень та здійснюється коригування процесу управління розвитком підприємства таким чином, щоб усунути виявлені причини. Слід зазначити, що в залежності від амплітуди відхилень може бути здійснено коригування всього наміченого раніше плану розвитку підприємства. Після реалізації коригувальних заходів знов перевіряється відповідність цільових показників розвитку підприємства їх запланованим значенням. Цикл повторюється систематично, оскільки відповідно до вимог споживачів плановані показники періодично змінюються. Цикл PDCA виступає ефективним інструментом постійного вдосконалення процесу управління розвитком підприємства, реалізація якого створює можливість досягнення найкращих результатів діяльності. Інтегрований підхід до управління розвитком підприємства (рис. 2.15) створює можливість вчасного виявлення факторів, причин та оцінки наслідків відхилення від цільового вектору розвитку підприємства.

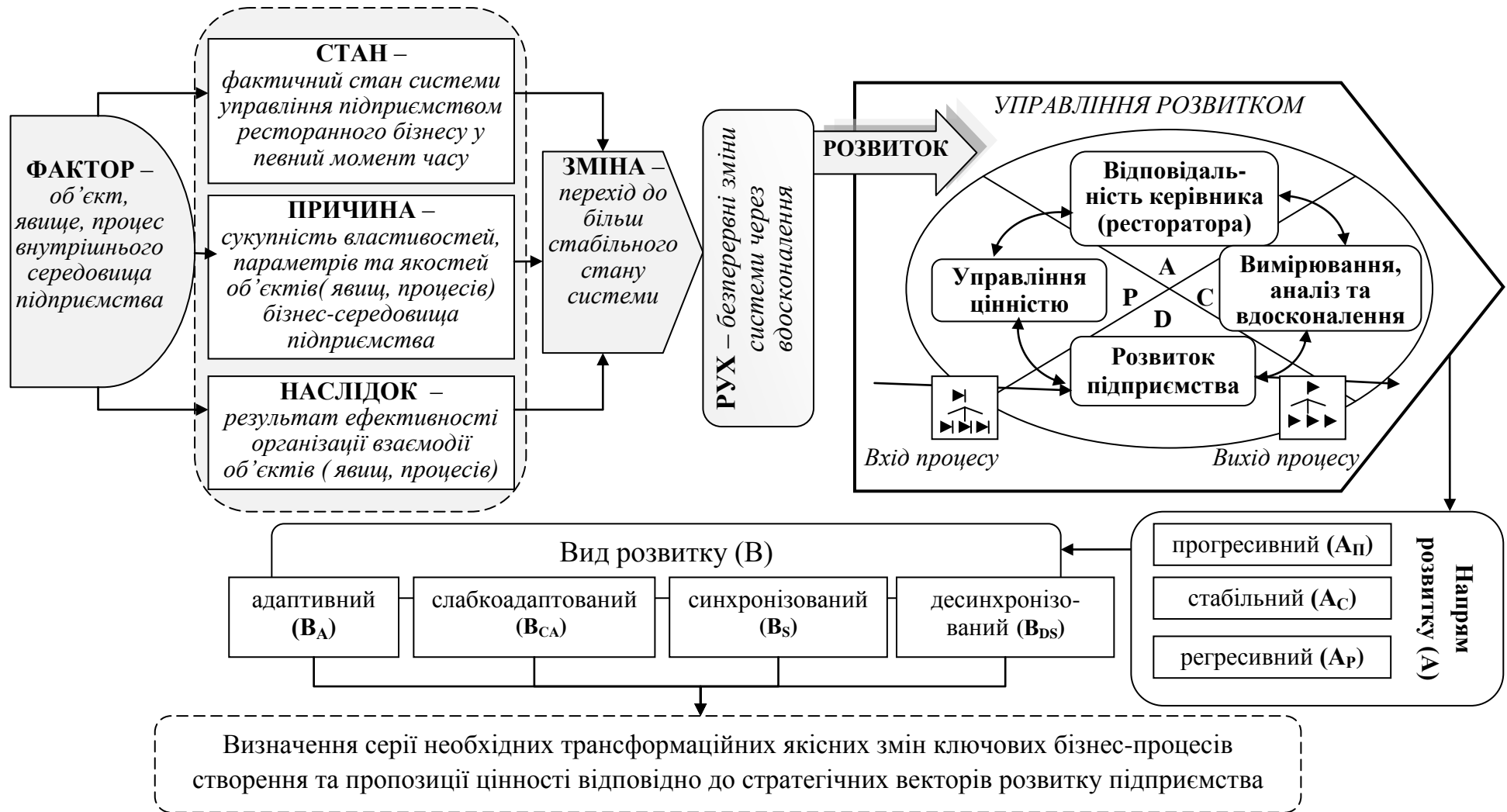


Рис. 2.15. Інтегрована модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства

Джерело: Розроблено автором

Управління розвитком підприємства на основі інтегрованого підходу дає комплексне уявлення про напрями прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення процесів та є підґрунтям для визначення комплексу завдань управління розвитком підприємства з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища (Максименко, 2011).

З метою обґрунтованого визначення комплексу необхідних трансформаційних змін бізнес-процесів створення цінності відповідно до стратегічних векторів розвитку підприємств ресторанного бізнесу, запропоновано теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу (рис. 2.16), який ґрунтується на поєднанні підходів до створення цінності (ситуаційного, комунікаційного, процесного, структурного, інтегративного); ресурсного забезпечення ланцюжку створення цінності (ключових активів і ресурсів), механізму формування споживчої цінності, що ґрунтується на виокремленні основних складових її структурних компонентів (соціальної, емоційної, матеріальної та сервісної), операційних процесів, які забезпечують рух потоку створення цінності (моніторинг споживчих потреб, комплексна оцінка ланцюжка цінності, регулювання споживчої пропозиції та ціннісне позиціонування) та інтегрованої моделі управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Єдність елементів теоретико-методологічного базису ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу дозволяє обґрунтовано визначити тип управлінської реакції на важливість трансформації ланцюжка цінностей.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та високої конкуренції, домінуючі позиції на споживчому ринку здатні зайняти ті підприємства, управління розвитком в яких здійснюється на засадах ціннісно-орієнтованого підходу. Імплементация концепції споживчої цінності ресторанної послуги в діяльність підприємств повинна бути спрямована на забезпечення максимізації задоволення потреб споживача з метою створення нематеріального активу підприємства – сегмента лояльних і постійних споживачів. Процес формування споживчої цінності ресторанного продукту передбачає здійснення систематичних і цілеспрямованих дій з боку підприємства ресторанного бізнесу. вповпрвопроапроапроапроароапроапроа

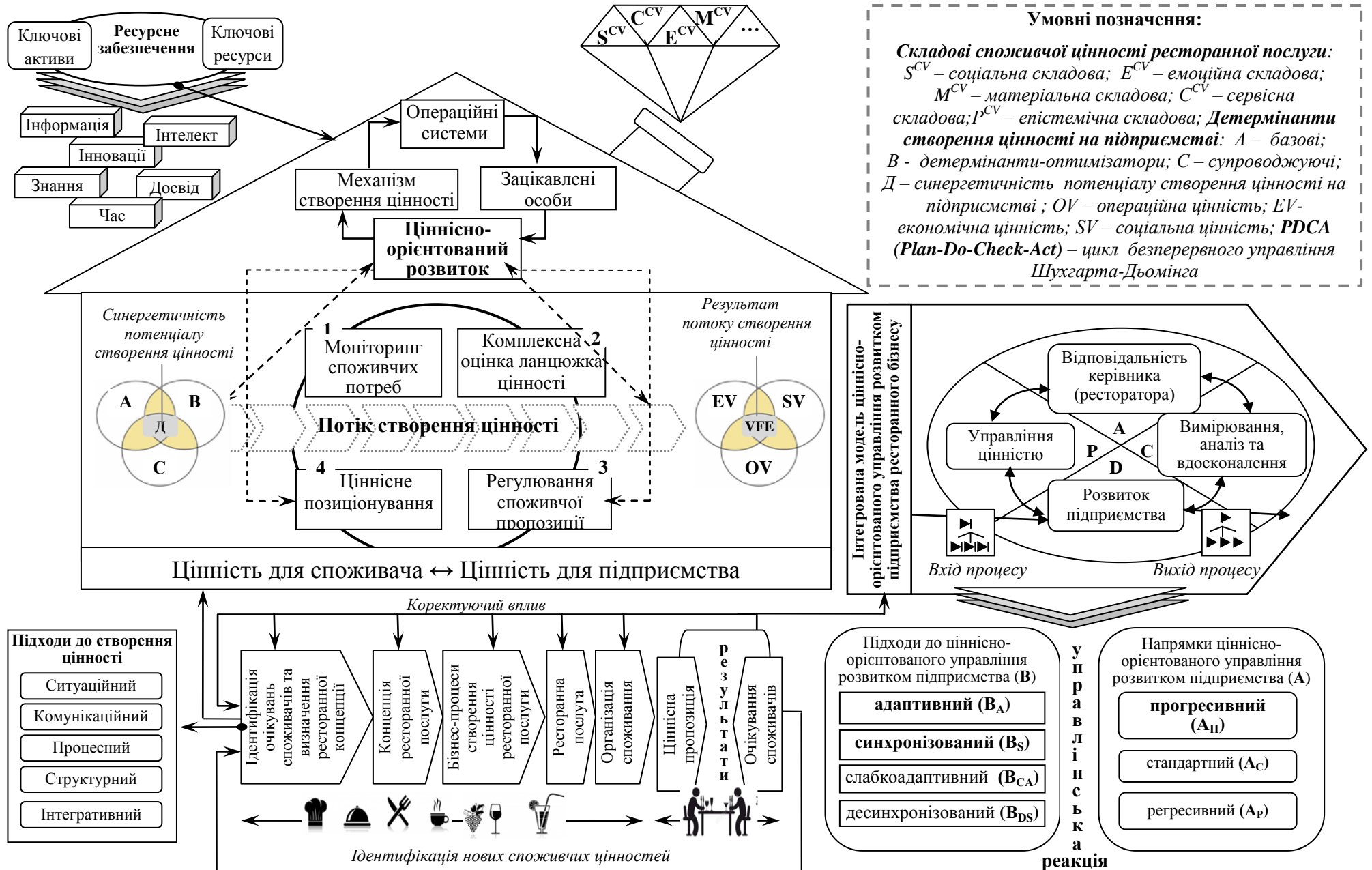


Рис. 2.16. Теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу  
 Джерело: Розроблено автором

Такий підхід отримали назву управління взаємовідносинами з клієнтами (*CRM – Customer Relationship Management*). Концепція CRM передбачає створення і утримання унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами. Метою цього бізнес-підходу є створення, розвиток і зміцнення відносин зі споживачами для забезпечення зростання споживчої цінності продуктів (послуг), результатом чого є збільшення прибутку від господарської діяльності (Птащенко & Мірошникова, 2016). Сучасні CRM-системи (Crosssellguide, 2021) зміцнюють комунікаційні зв'язки зі споживачем, дозволяють знайти ідеї для формування нових або оновлення діючих бізнес-моделей, які здатні створювати й утримувати цінність. CRM-системи забезпечують інтеграцію з соцмережами. Сьогодні багато підприємств ресторанного бізнесу вміло ведуть комунікації з клієнтами в соцмережах. Це дозволяє відслідковувати історією замовлень, історією звернень, історією скарг дає багато інформації про «next best offer». Сучасні інформаційні системи вносять реальний додатковий вклад у розширення можливостей підприємств ресторанного бізнесу щодо пошуку джерел формування на напрямків підвищення рівня цінності ресторанної послуги для споживача.

Економічне обґрунтування ціннісно-орієнтованого управління, відповідно авторського погляду базується на тому, що змістовна параметризація полягає у визначенні стратегічних управлінських завдань щодо максимізації цінності для всіх зацікавлених сторін, а різноаспектне оцінювання ключових факторів нарощування цінності є основою управління розвитком підприємства. Отже, інтегруючи сутність ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства полягає в забезпеченні управлінського балансу між такими функціями, як інноваційна, компетентнісна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна, екологічна тощо (Бойко, 2009). Безумовно, будь-яка споживча цінність містить центральний, особливий елемент, який робить ринкову пропозицію найбільш привабливою для споживачів, тобто вона є домінуючою. У різних сферах і галузях економіки процес створення споживчої цінності різний.



### **2.3. Концептуальні засади ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу**

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності, динамізму, змінюється саме середовище функціонування підприємств ресторанного бізнесу під впливом багатьох факторів – кон'юнктурних змін в економіці, інфляції, купівельної спроможності населення, законодавчого поля, стану фінансового та валютного ринків, рівня конкуренції, тощо. Спектр зазначених факторів розширюють ті, до яких не можливо підготовуватися завчасно. Спалах коронавірусної інфекції COVID-19 та її активне просування зі сходу на захід сповістили наступ невизначеності зовнішнього середовища нового типу. Пандемія COVID-19 стала важким випробуванням для сфери ресторанного бізнесу. Опустілі зали призвели сферу ресторанного бізнесу до необхідності швидкого реагування на зміни та відповідної адаптації ключових бізнес-процесів. Вітчизняні ресторатори за період карантину зрозуміли: виживають не сильні, а гнучкі. Прагнення до збереження бізнесу при будь-яких умовах обумовило необхідність освоєння нових методів гнучкого реагування з метою адаптації підприємств ресторанного бізнесу до нових умов.

Розглядаючи підприємство ресторанного бізнесу в якості складної комерційної системи, характерними рисами якої є відкритість, самоорганізація, впорядкованість, можна відзначити, що забезпечення ефективного управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах високого рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища можливе лише за умови пошуку нових інноваційних підходів і методів побудови концепцій управління розвитком.

На сучасному етапі розвиток підприємств залежить від ефективного управління ними на основі застосування принципів і методів, які відповідають парадигмі «управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі

цінностей», що доведено за змістом попереднього розділу дисертації. Змінюючи парадигму управління підприємством, змінюються й концептуальні основи цього процесу. Проблематика зміни концептуальних основ як до управління, так і до розвитку підприємств ресторанного бізнесу, із намірами їх формування на відповідність вимогам сучасного періоду, з урахуванням динамічності зовнішнього середовища та, відповідно – зміни макро- та мікрочинників, які впливають на діяльність підприємств, привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Вченими розробляються концептуальні засади стосовно різних процесів, що протікають на підприємствах – від концепцій підприємства загалом до концепцій розвитку, управління, управління підприємством, управління розвитком тощо. Мотивом учених до проведення такої наукової діяльності є зрозумілі наміри поліпшити стан розвитку підприємств і управління ними, для чого й застосовуються поняття «концепт», або «концепція» – як підтвердження вагомості та фундаментального значення отриманих результатів досліджень. Так, широке коло питань щодо окремих концептуальних аспектів управління розвитком підприємства є предметом активних наукових дискусій вітчизняних та зарубіжних вчених (Раєвнева, 2006; Бойко, 2009; Боярко & Самусевич, 2012; Дунда, 2016; Галушко, 2012; Жилінська, 2015; Мельничук, 2011; Підлужна, 2009; Ревуцька, 2013; Швиданенко, 2017; Шталь, 2011; Шульгіна & Гуляйко, 2015; Харечко, 2018 та ін.). Незважаючи на значну кількість публікацій з зазначеної проблематики недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з визначення основних елементів концептуальної моделі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Сучасний розвиток підприємств ресторанного бізнесу супроводжується виникненням нових причинно-наслідкових зв'язків, які формують і визначають особливості умов їх діяльності. Сукупний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ресторанного бізнесу призводить до відхилень від орієнтирів розвитку, що супроводжується несподіваним

переходом в інший атрактор розвитку (Раєвнева, 2006).

Концепція (від лат. «*conception*» – розуміння, основна думка) – це певний спосіб розуміння (трактування) будь-якого предмета, явища або процесу; основна точка зору на предмет; ключова ідея для їх систематичного висвітлення (Нечволод, 2009); основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип певного виду діяльності (Загородній & Вознюк, 2011).

Узагальнення підходів до визначень терміну «концепція» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнення підходів до тлумачення терміну «концепція» в сучасній науковій літературі

Сутність конкретизації при тлумаченні	Тлумачення терміну
Виділення інструментів практичної реалізації концепції	Система поглядів, понять, уявлень про будь-який предмет, яка являє собою «ключ» до сприйняття конкретної проблеми, визначає методи та способи її рішення
	Система поглядів на процеси та явища у природі та суспільстві та генеральний задум, який визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проектів, планів, програм
Орієнтація на результат із виділенням інструментів практичної реалізації концепції	Система поглядів і способів досягнення цілей
	Комплекс ключових положень або настанов мислення, які дозволяють зберегти націленість дослідження; це створює рідний «компас» у русі думки при діяльності людини, в якій вирішальну роль відіграють цілі та інтереси, в якій ( <i>діяльності – Авт.</i> ) поєднуються знання з практичним сприйняттям явища
Взаємозв'язок між підсистемними елементами при досягненні цілей	Система пов'язаних між собою та витікаючих один із одного поглядів, способів сприйняття явищ та їх тлумачення, предмету або процесу, система досягнення цілей
	Система (сукупність) принципів, які визначають напрям розвитку та способи вирішення поставлених завдань у рамках того або іншого виду діяльності; віддзеркалює визначене сприйняття сутності будь-якого предмету або явища та відношення до нього
Взаємозв'язок між підсистемними елементами	Система пов'язаних між собою поглядів на ті, або інші явища, які витікають один із одного
Взаємозв'язок між підсистемними елементами та передбачення послідовності дій	Визначений спосіб сприйняття, тлумачення будь-яких явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх висвітлення; система поглядів на ці явища; провідний, конструктивний принцип у будь-якому виді діяльності; комплекс пов'язаних між собою поглядів, які витікають один із одного та передбачають шляхи вирішення обраного завдання, визначають стратегію дій

Джерело: Складно автором на основі узагальнення (Раєвнева, 2006; Бойко, 2009; Боярко & Самусевич, 2012; Дунда, 2016; Галушко, 2012; Жилінська, 2015; Нечволод, 2009; Мельничук, 2011; Підлужна, 2009; Ревуцька, 2013; Швиданенко, 2017; Шульгіна & Гуляйко, 2015.)

Таким чином, концепція передбачає науково-обґрунтоване узгодження таких її компонентів, як: мета, завдання, функції, принципи, підходи, методи і механізми реалізації.

Обґрунтування конструкції терміну «концепція» дозволяє уточнити його сутність наступним чином: – «концепція (від лат. «*conceptio*» – розуміння, система поглядів; нім. «*Konzeption*» – система поглядів, спосіб сприйняття явищ і процесів; фр. «*conception*» – система, сукупність, сума поглядів) є системою взаємопов'язаних логічно відбудованих і таких, що витікають один із одного поглядів (задумів, ідей) відносно будь-якого явища або процесу (об'єкту дослідження), націлених на вирішення проблем і завдань щодо досягнення цілей (результату від її використання) шляхом дотримання принципів, застосування відповідних інструментів (способів, методів, планів), що мають наукове і практичне значення. Очевидно, що будь-яка концепція, що має практичне значення, повинна бути структурованою (мати свій зміст).

На основі власне наданого обґрунтування терміну «концепція», конструкція якого є базовою для обґрунтування концептуальних основ управління розвитком підприємством (у даному випадку об'єктом дослідження, відносно якого обґрунтовується власне концепція, є процес), здійснено узагальнення результатів досліджень учених, якими обґрунтовуються та описуються різні концепції.

Перш за все, звертає на себе увагу вживання цього терміну у словосполученні «концепція підприємства». Очевидно, що підприємство не може розглядатися в якості «процесу», навколо якого формуються відповідні задуми, погляди та ідеї. З певним сумнівом можна вважати підприємство й явищем, що витікає з його визначення, сутності та природи розвитку, розглянутих у попередньому розділі дисертації.

Концептуальна модель (від англ. «*conceptual model*») за своєю структурою має ієрархічну побудову та містить взаємопов'язані між собою концепти, що характеризують певну предметну область. Концептуальна модель визначається в сучасній науковій літературі як «...сукупність гіпотез і

пропозицій (припущень) про природу досліджуваних об'єктів, засновану на наявних теоретичних висновках і висновках; вона охоплює тенденції і залежності між окремими компонентами досліджуваної області і дозволяє виходити на рівень емпіричної роботи з заданими предметними сферами» (Фокина, 2018).

Сучасне управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу являє собою безперервний, всеосяжний процес збору інформації про зовнішнє середовище, вимоги, запити та пріоритети споживачів.

Змістовно концепція ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ґрунтується на базових положеннях сучасних концепцій цінності, економіки вражень, стратегічного розвитку, маркетингу, стратегічного управління, управління на основі гнучких екстрених рішень, ризик-менеджменту.

Філософія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства – це філософсько-понятійне розуміння сутності управління розвитком підприємства на основі єдності елементів механізму формування споживчої цінності у зв'язку з іншими науками і напрямками науки про управління, уточнення ідей і цілей, які лежать в основі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Основою формування концепції ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства є система законів та закономірностей. Закон – це об'єктивно існуюча непорушність, заданість, що склалася в процесі існування певного явища, його зв'язків і відносин із навколишнім світом, яка не залежить ні від чийої волі. Закон відображає конкретний та необхідний зв'язок між певними економічними явищами (Кузьмін & Мельник, 2003). Початкове формулювання закону на етапі його теоретичного осмислення і дослідження характеризує поняття «закономірність» (Кузьмін & Мельник, 2003). Закономірність – це стійко діючі причинно-наслідкові зв'язки явищ та процесів.

Закономірності (на відміну від законів) не носять обов'язкового характеру (Новіков, 2016).

Загальні закони ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу:

- діалектики: єдності та боротьби протилежностей (Левченко, 2014);
- перехід кількісних змін в якісні;
- економічні: конкуренції, вартості, попиту та пропозиції, зростаючих потреб. ефекту масштабу (Кононова, 2015; Кушнер & Карліна, 2011; Прахалад, 2010; Мостіпака, 2017; );
- загальні закони організації: отозенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, синергії, впорядкованості, єдності системи (Горбань, 2004; Єфімова, 2007; Мельник, 2013; Федосин, 2003; Чайка, 2014)

Серед приватних законів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства виділяють закони, які відносяться до її окремих підсистем і законів управління підприємством ресторанного бізнесу (Гольфельд, 2010): 1) зміни функцій управління; 2) зміни рівнів управління; 3) концентрації функцій управління; 4) поширеності контролю.

Системними компонентами концептуальної моделі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, є ключові взаємопов'язані системні елементи: мета, принципи управління, функції (прогнозування, планування, бюджетування, організація, регулювання, стимулювання, оцінка, контроль, облік і аналіз, прийняття рішень, координація, контроль), методи (загальнонаукові - аналіз і синтез, дедукція та індукція, системний підхід і моделювання; економіко-статистичні методи – статистичного спостереження, динамічного, порівняльного і структурного аналізу, групування); логічний; інтуїтивний; багатовимірний аналіз; економіко-математичного моделювання; метод гіпотез і експерименту.

Концептуальна модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу реалізується на основі певних принципів, які

відповідають вимогам побудови ефективної моделі управління і досягнення цілей. Принцип (від лат. «*principium*» – начало, основа) – «... основне вихідне положення, базис, основне правило якоїсь теорії, вчення, науки» (Гончаров & Кушнір, 2009).

На основі узагальнення існуючих в науковій літературі (Савицька & Жегус, 2015; Левченко, 2014; Бойко, 2009; Галушко, 2012; Жилінська, 2015; Куценко, 2017; Підлужна, 2009; Ревуцька, 2013; Салієнко & Ковальов, 2010; Швиданенко, 2017; Шталь, 2011; Шульгіна & Гуляйко, 2015; Харечко, 2018) підходів до визначення принципів управління сформована комплексна система принципів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Принципи ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Сформовано автором*

Характеристика принципів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу:

– принцип наукової обґрунтованості – основний принцип в системі загальних принципів управління, що передбачає комплексний підхід до вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу з подальшим застосуванням отриманих знань у практичній діяльності;

– принцип регламентації передбачає відтворювальний підхід до життєвого циклу підприємства ресторанного бізнесу, відповідно до якого на кожній стадії життєвого циклу повинна здійснюватися певна мобілізація потенціалу і дій рушійних сил для здійснення переходу підприємства на якісно новий рівень розвитку;

– принцип регламентації – всі процеси розвитку підприємства ресторанного бізнесу повинні бути жорстко регламентовані;

– принцип системності - все елементи системи управління розвитком та бізнес-процеси підприємства ресторанного бізнесу повинні бути взаємопов'язані в єдиній системі, що створює можливість досягнення цілей розвитку на основі принципів синергетики;

– принцип комплексності – розвиток підприємства ресторанного бізнесу повинен здійснюватися як єдине ціле, тобто кожен напрямок діяльності підприємства ресторанного бізнесу повинен змінюватися та вдосконалюватися відповідно ступеню важливості і глибини змін;

– принцип компетентності означає досвідченість та здатність до прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

– принцип цілісності передбачає наявність загальної моделі взаємодіючих механізмів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

– принцип гнучкості реагування – можливість швидкого коригування розроблених планів і програм розвитку підприємства ресторанного бізнесу у відповідь на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

– принцип динамічності характеризує підвищення рівня ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, як результат реакції на зміни умов бізнес-середовища;

– принцип адаптивності передбачає своєчасну трансформацію елементів механізму створення цінності та забезпечення їх збалансованості;;

– виділення принципу збалансованості обумовлено необхідністю формування комбінації вектору ключових факторів розвитку за кожним



напрямом діяльності підприємства ресторанного бізнесу;

– гармонічність означає співвідношення між цілим і частинами, визначається множинністю моделей і процесів створення цінності, які задіяні у діючому механізмі створенні цінності або можуть знаходитися на стадії осмислення, відкриття або систематизації;

– принцип безперервності характеризує спрямованість на забезпечення довгострокового функціонування підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі; ініціює систематичність та своєчасність оновлення концепції та бізнес-процесів створення цінності відповідно до актуальних для споживача ресторанних трендів (зміщення акцентів у харчуванні; трансформації клієнтського досвіду, як результату діджиталізації; тощо);

– принцип інтегрованості характеризує цілісну систему взаємопов'язаних елементів механізму створення цінності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Теоретичне обґрунтування принципів поглиблює сутність управління розвитком підприємства на сучасному етапі відповідно парадигмі «Управління розвитком на основі цінностей», що прийнята за основу.

У той же час, практична цінність будь-якої класифікації принципів полягає у можливості на їх основі здійснювати організацію процесу управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на практиці. Реалізація принципів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу сприяє формуванню якісного базису для прийняття рестораторами обґрунтованих управлінських рішень. Загальновідомо, що для цього використовуються відповідні методи.

З теоретичної точки зору саме поняття «метод» (від грец. «*methods*» – шлях, засіб дослідження, навчання) являє собою систему правил і прийомів підходів до вивчення певних закономірностей, або шлях (засіб) досягнення визначених результатів у пізнанні та практиці (Загородній & Вознюк, 2011). Вважаємо, що визначення цього поняття може бути застосовано для обґрунтування методів управління підприємством і цінністю. Тобто

застосування методу у цьому розумінні визначає шлях і є засобом управлінського процесу, націленого на досягнення конкретних результатів – ціннісно-орієнтованих цілей розвитку підприємства ресторанного бізнесу, які прагне досягти суб'єкт управління. Відтак, можна погодитися з таким визначенням поняття метод, як «спосіб практичного здійснення чогось» (Левченко, 2014) (у нашому випадку – процесу ціннісно-орієнтованого управління); визначенням поняття «методи управління – як засоби здійснення управлінської діяльності, націлені на реалізацію функцій управління, що витікають з відповідних принципів» або «сукупність прийомів і засобів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених підприємством цілей» (Нечволод, 2009).

Звертає на себе увагу погляд науковців, які у своїх дослідженнях доводять, що методи управління можуть мати ознаки способу впливу на функціональні підсистеми підприємства (Біловол, 2018; Запухляк, Зелінський & Побігун, 2018) – тобто класифікуватися за системним підходом до управління. Але найголовнішим висновком при узагальненні наукових досліджень учених є те, що методи, які використовуються для управління підприємством, ідентичні тим методам, які використовуються для управління персоналом як за видами, так і за їх складом, про що свідчать дані узагальнення у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

Система методів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства  
ресторанного бізнесу

Група методів управління	Характеристика	Методи
1	2	3
Економічні	зумовлені економічними стимулами та являють собою прийоми та способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ техніко-економічний аналіз;</li> <li>▪ техніко-економічне обґрунтування та планування;</li> <li>▪ матеріальне стимулювання;</li> <li>▪ ціноутворення;</li> <li>▪ оподаткування;</li> <li>▪ затвердження економічних норм і нормативів;</li> <li>▪ кредитування;</li> <li>▪ фінансування</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Адміністративні (адміністративно-правові):	засновані на прямих директивних указах та являють собою організаційно-розпорядчий інструмент управління, а також визначають функції, права та персональну відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ формування організаційних структур органів управління;</li> <li>▪ затвердження адміністративних норм і нормативів;</li> <li>▪ видання наказів і розпоряджень;</li> <li>▪ розробка положень, посадових інструкцій, стандартів і контроль за їх виконанням</li> </ul>
Соціально-психологічні (переконання)	Застосовуються з метою підвищення соціальної активності персоналу та передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів середовища підприємства, засновані на використанні соціальних механізмів	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ соціальний аналіз;</li> <li>▪ соціальне планування;</li> <li>▪ участь працівників в управлінні;</li> <li>▪ соціальний розвиток;</li> <li>▪ моральне стимулювання;</li> <li>▪ розвиток і стимулювання ініціативи та відповідальності</li> </ul>

*Джерело: Складено автором на основі (Біловол, 2018; Запужляк, Зелінський & Побігун, 2018; Левченко, 2014; Шульгіна & Гуляйко, 2015; Харечко, 2018)*

В процесі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу головна мета, його основні задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій. Ґрунтуючись на загальній теорії менеджменту, управління розвитком на підприємстві ресторанного бізнесу здійснюється через такі основні функції (Пащенко, 2011):

1) прогнозування (планування) – визначення цільових пріоритетів, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;

2) організація і координація – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Слід зазначити, що розвиток підприємства ресторанного бізнесу як системи являє собою інтегральну характеристику динаміки за всіма напрямками його діяльності, кожний з напрямків його діяльності може розглядатися як

відносно відособлена підсистема, що має свої цілі і завдання, а також виконує певні загальні функції. Відповідно, управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу повинно охоплювати всі ключові напрямки діяльності, які забезпечують досягнення встановлених цілей розвитку (Савицька & Жегус, 2015).

Ураховуючи, що специфікою діяльності підприємств ресторанного бізнесу є одночасне виконання трьох взаємопов'язаних функцій (виробництво продукції, її реалізація та організація споживання), ключові напрями розвитку підприємств ресторанного господарства узагальнено в чотири групи (рис. 2.18).

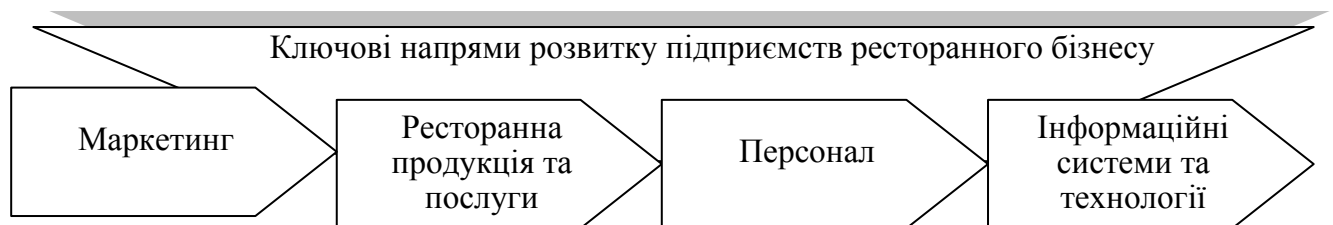


Рис. 2.18. Ключові напрями ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу

*Джерело: Розроблено автором*

Слід зазначити, що забезпечення безперервного розвитку підприємства в умовах несподіваних подій (таких як, пандемія COVID-19) досить гостро стає питання розвитку маркетингу (особливо digital-маркетингу як дієвого інструменту їх антикризового розвитку) та інформаційних систем та технологій з метою адресної взаємодії з цільовими сегментами ринку.

За результатами проведеного теоретичного дослідження теоретико-методологічних і концептуальних аспектів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу розроблено концепцію та спираючись на концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку підприємств обґрунтовано концепцію ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу (рис. 2.19)

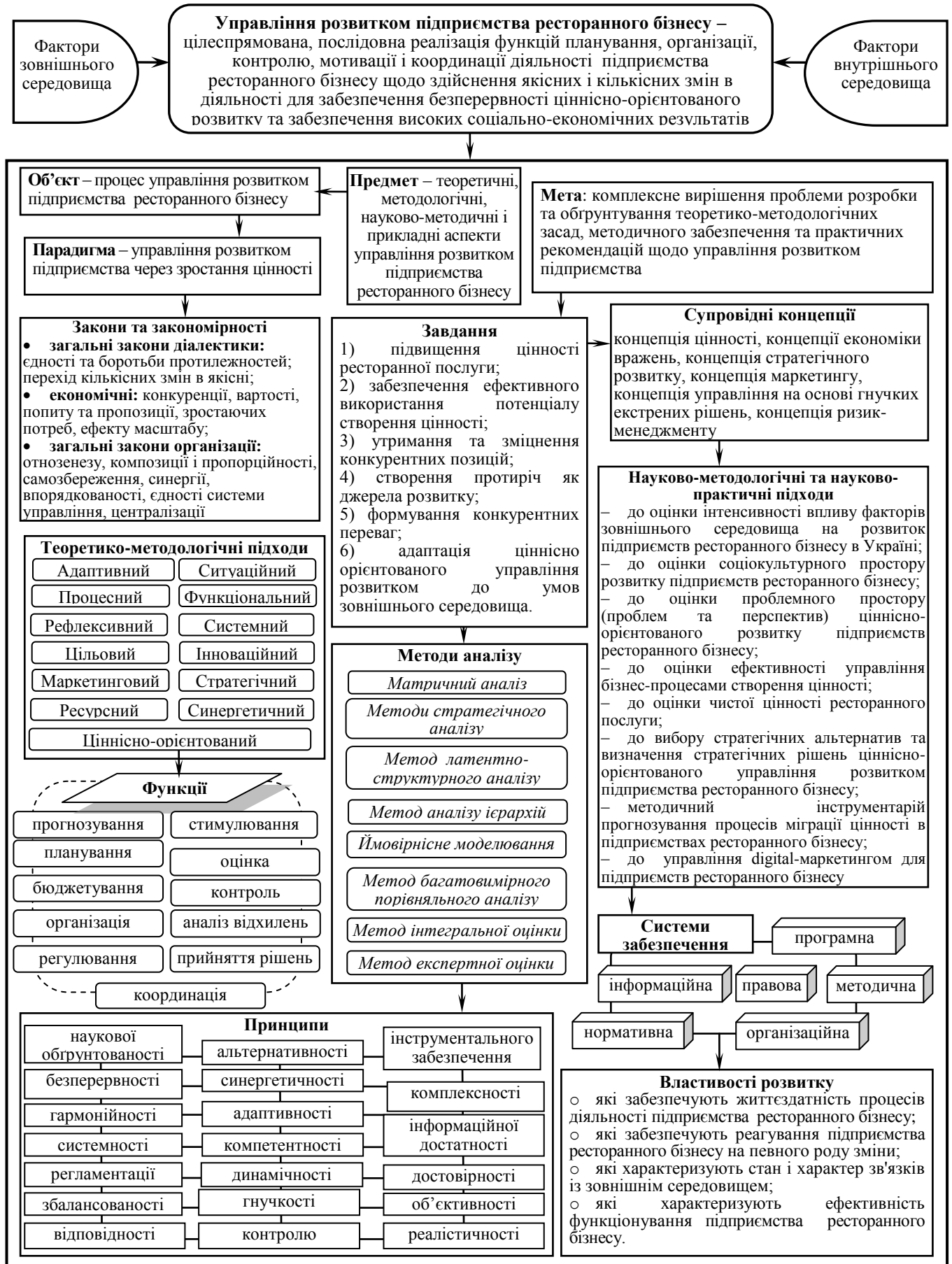


Рис. 2.19. Концепція управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу  
Джерело: Розроблено автором

Розроблена концепція ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу (рис. 2.19), яка являє собою систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних підходів щодо розуміння парадигми, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій та супутніх концепцій, методології ціннісно-орієнтованого управління; стратегічно орієнтована на розробку ефективних управлінських рішень і вибір оптимальної стратегії управління ціннісно-орієнтованим розвитком на основі розуміння єдності всіх елементів. Відповідно концепції, управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, являє собою цілеспрямовану, послідовну реалізацію функцій планування, організації, контролю, мотивації і координації діяльності підприємства ресторанного бізнесу щодо здійснення якісних і кількісних змін в діяльності для забезпечення безперервності ціннісно-орієнтованого розвитку та забезпечення високих соціально-економічних результатів діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження концептуальних аспектів ціннісно-орієнтованого управління, зазначимо, що в сучасних умовах високого рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища, динамічного конкурентного середовища, забезпечення ефективного управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу можливе лише за умови пошуку нових інноваційних підходів і методів побудови концепцій ціннісно-орієнтованого управління розвитком. Спектр зазначених факторів розширюють ті, до яких не можливо підготовуватися завчасно. Спалах коронавірусної інфекції COVID-19 та її активне просування зі сходу на захід сповістили наступ невизначеності зовнішнього середовища нового типу. Пандемія COVID-19 стала важким випробуванням для сфери ресторанного бізнесу. Опустілі зали призвели сферу ресторанного бізнесу до необхідності швидкого реагування на зміни та відповідної адаптації ключових бізнес-процесів. Вітчизняні ресторатори за період карантину зрозуміли: виживають не сильні, а гнучкі. Прагнення до збереження бізнесу при будь-яких умовах обумовило необхідність освоєння нових методів гнучкого реагування з метою адаптації підприємств

ресторанного бізнесу до нових умов. Зазначимо, що розроблена за результатами дослідження концепція ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства дозволяє здійснювати обґрунтований вибір оптимальної стратегії управління ціннісно-орієнтованим розвитком підприємств ресторанного бізнесу як в звичайних динамічних умовах зовнішнього середовища, так і в умовах несподіваних подій. Відповідно до зміни умов діяльності підприємств ресторанного бізнесу змінюються ключові акценти ціннісно-орієнтованого управління розвитком.

## **Висновки до розділу 2**

Теоретичним базисом формування концепції розвитку підприємства ресторанного бізнесу є система методологічних підходів. Проведене дослідження дозволило визначити особливості заснування еволюційного, ресурсного, системного, ситуаційного, процесного, функціонального, рефлексивного, стратегічного, адаптивного, маркетингового, нормативного, цільового, інноваційного, кібернетичного, синергетичного та кумулятивного підходів до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, визначено їх особливості та акценти.

В перебігу дослідження, зважаючи на відтворювальний підхід до життєвого циклу підприємства обґрунтована можливість забезпечення безперервного розвитку підприємства ресторанного бізнесу на основі своєчасної мобілізації потенціалу створення цінності і дії рушійних сил в певний період (проміжок часу) для відродження підприємства. Для кожного етапу моделі життєвого циклу підприємства ресторанного бізнесу за ознакою безперервного розвитку визначено набір домінуючих властивостей, характерною ознакою яких є здатність видозмінюватися з метою забезпечення переходу системи на якісно новий рівень. Такими групами властивостей визначено наступні: 1) властивості, що забезпечують життєздатність системи; 2) властивості, що

визначають можливості реагування системи на певного роду зміни; 3) властивості, що визначають стан і характер зв'язків із зовнішнім середовищем; 4) властивості, що характеризують якісні зміни в системі. Ґрунтуючись на загальних постулатах теорії систем розроблено багаторівневу систему взаємозв'язку властивостей системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Аргументовано, що альтернативність науково-методологічних підходів до управління розвитком підприємства з одного боку розширює поле можливостей вибору пріоритетних детермінантів в управлінні, з іншого - характеризує різні погляди на процес управління розвитком в сучасних умовах господарювання. Вибір підходу до управління розвитком підприємства визначається реальними умовами (внутрішніми та зовнішніми), що не виключає можливості їх комбінування.

Для подальшого розвитку методології управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу доведено необхідність імплементації ціннісно-орієнтованого підходу.

Проведений аналітичний огляд наукових літературних джерел, присвячених концепції цінності, дозволив виявити що поняття цінності в сфері ресторанного бізнесу характеризує граничну корисність ресторанного продукту та його «оточення» для конкретного клієнта (атмосферу, сервіс, безпеку, технологічні та технічні інновації, враження від ресторанного продукту та додаткових послуг, тощо), що розширює розуміння концептуальних основ ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, як системи комплексного аналізу потреб клієнтів і координації діяльності з урахуванням цих потреб.

Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження встановлено домінуюче значення «ланцюгу створення цінності» в розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Встановлено, що зміст системи створення цінності розкривається через структуру її внутрішніх бізнес-процесів – стійку і цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною



технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для всіх зацікавлених сторін.

Базуючись на існуючих науково-теоретичних розробках виділено та охарактеризовано основні підходи до процесу створення споживчої цінності: ситуаційний, комунікаційний, процесний, структурний, інтегративний. Ураховуючи винятковість сфери ресторанного бізнесу, що проявляється у поєднанні чотирьох фаз розширеного відтворення: виробництва, розподілу обміну і споживання розроблено модель цінності, структурними елементами якої виділено соціальну, емоційну, матеріальну та сервісну складові. Доведено, що специфікою пропозиції ресторанної послуги окрім процесу споживання є емоційно-комунікативний сервіс – отримання задоволення від самого процесу споживання. Сьогодні саме адитивні задоволення і позитивні емоції, які споживач отримує від ресторанної послуги, стають одним з визначальних критеріїв пріоритетності вибору підприємства ресторанного бізнесу.

Дотримуючись базових положень комплексного дослідження складних економічних явищ з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, достатнього для успішного розвитку підприємства ресторанного бізнесу у сучасному ринковому середовищі, розроблено механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, єдність елементів якого забезпечує відтворення «позитивного досвіду». Практична реалізація розробленого механізму створює можливість максимізації задоволення потреб споживача та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу.

Обґрунтовано, що в залежності від зміни структури споживчої цінності змінюється структура ціни ресторанної послуги, як результат – з'являється новий ланцюжок генерування прибутку від нової структури цінності ресторанної послуги.

З огляду на необхідність забезпечення взаємозв'язків та структурної підпорядкованості елементів, що забезпечують розвиток підприємства на засадах ціннісно-орієнтованого підходу розроблено методологічний базис

управління розвитком підприємства на ресторанного бізнесу на основі системи цінностей, як результат гармонійного функціонування всіх складових механізму створення цінності. Інтегральною складовою методологічного базису управління розвитком підприємства на ресторанного бізнесу на основі системи цінностей є безпосередньо процес розвитку, який є результатом постійного удосконалення та безперервного управління цінністю.

Ураховуючи на необхідність вчасного виявлення факторів, причин та оцінки наслідків відхилення від наміченого вектору розвитку запропонована інтегрована модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, практична реалізація якої створює можливість визначення серії необхідних трансформаційних якісних змін ключових бізнес-процесів відповідно до стратегічних векторів розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Обґрунтовано, що забезпечення ефективного управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах високого рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища можливе лише за умови пошуку нових інноваційних підходів і методів побудови концепцій управління розвитком. Розроблена за результатами дослідження концептуальна модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу являє собою систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних, методичних та підходів щодо розуміння мети, цілей, завдань, принципів, функцій, підходів, супровідних концепцій та методології управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, яка стратегічно орієнтована на розробку ефективних управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії розвитку в умовах підвищеного рівня невизначеності на основі розуміння єдності всіх елементів моделі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Балацька, 2019с, 2019g, 2020f, 2020h; Гросул & Балацька 2020с, 2020d Балацька & Кушнір, 2016)

## РОЗДІЛ 3

### СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

#### 3.1. Тенденції розвитку та сучасні реалії підприємств ресторанного бізнесу України

Ресторанний бізнес – одна з найбільш енергійних галузей економік всього світу, яка поєднує мистецтво та традиції, механізми функціонування та досвід маркетингу, філософію послуг та концепцію формування потенційної аудиторії. Результатом ефективного функціонування підприємств ресторанного бізнесу є їх розвиток і зростання. Рівень розвитку сфери ресторанного бізнесу є одним з найважливіших показників стану соціально-економічного комплексу будь-якої країни, оскільки метою суспільного виробництва будь-якої держави є задоволення потреб громадян, як в харчуванні, так і у відпочинку. Формуючись під впливом складних економічних процесів, він віддзеркалює сукупність соціально-економічних проблем, їх динаміку і перспективи. Сучасний ресторанний бізнес в Україні є відносно молодим порівняно з іншими країнами. Інтенсивний розвиток сфери ресторанного бізнесу відмічається тільки з 90-х років. За період свого еволюційного розвитку ресторанний бізнес постійно змінювався, розвивався та вдосконалювався: змінювалися форми власності, організаційні структури, відбувалися трансформаційні зміни в управлінні (франчайзинг, мережа закладів), фінансах, маркетингу (додаткові послуги, акції), вдосконалювалися технології приготування та дизайн ресторанних страв, змінювалися тренди та акценти харчування (більша увага до здорового харчування, дієтичне харчування, вегетаріанська кухня, етнічна кухня, локальна або молекулярна кухні тощо). Сфера ресторанного бізнесу активно поповнювалася новими бізнес-моделями.

Розвиток науково-технічного прогресу сприяв розширенню переліку послуг та заходів, що дозволило значно підвищити конкурентоспроможність окремих підприємств ресторанного бізнесу та сприяло їх розвитку.

Спектр виконуваних функцій підприємств ресторанного бізнесу сьогодні є доволі широким. Поряд із забезпечення населення послугами харчування підприємства ресторанного бізнесу з кожним роком удосконалюють діяльність, змінюючи форми роботи з метою забезпечення клієнтів позитивними емоціями, застосовуючи концепцію сумісного створення цінності з використанням індивідуального підходу до вподобань кожного споживача (Гросул & Іванова, 2017). Сучасні ресторатори активно вдосконалюють ресторанні послуги, пропонують інноваційні підходи до організації ексклюзивних вечірок, банкетів до днів народження, весіль, тощо. Застосування новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу ресторанного бізнесу, інноваційні підходи та досвід інших країн світу сприяло підвищенню ефективності ресторанного бізнесу, якості обслуговування та надання нових ексклюзивних послуг. В умовах поглиблення відносин між Україною та Європейським Союзом, підписання Угоди про асоціацію, у сфері ресторанного бізнесу відбувається підвищення якості послуг до рівня міжнародних стандартів (Нездойминов, 2011).

Охарактеризовані зміни призвели до зростання попиту на гастрономічні послуги в Україні. Станом на 01.01.2020 року в Україні зареєстровано 60851 закладів ресторанного господарства, з них основну кількість становлять приватні заклади (98,3%). У структурі закладів ресторанного бізнесу 52,2% займають ресторани, кафе та бари, майже 21% ринку займають заклади швидкого харчування (фаст-фуди), 7,3% - паби та нічні клуби, 23,6% - заклади з надання кейтерингових послуг, 3,9% - заклади харчування при готелях і 20,3 - заклади харчування при АЗС.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні – це дохід для держави, надання нових робочих міст та поліпшення соціально-економічної ситуації. Результатом розвитку сфери ресторанного бізнесу є зростання ВВП України. Дані наведені на рис. 3.1. наочно демонструють тенденцію щорічного зростання обсягу валової доданої вартості тимчасового розміщування й організації харчування.

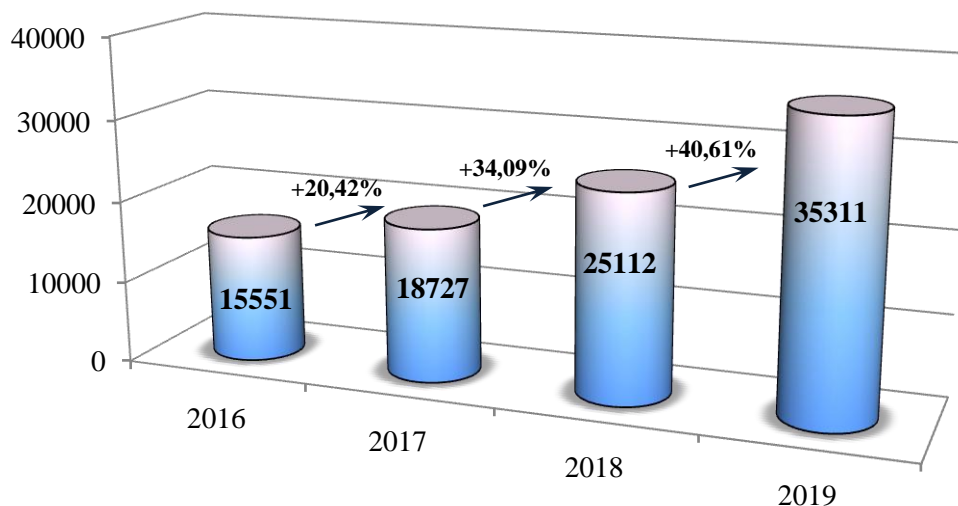


Рис. 3.1. Динаміка валової доданої вартості тимчасового розміщування й організації харчування України за 2016-2019 рр.

Джерело: Складено автором за (ВДВ, 2019)

Дані, наведені на рис. 3.2 дані демонструють обсяги валової доданої вартості тимчасового розміщування й організації харчування за областями України у 2019 році.

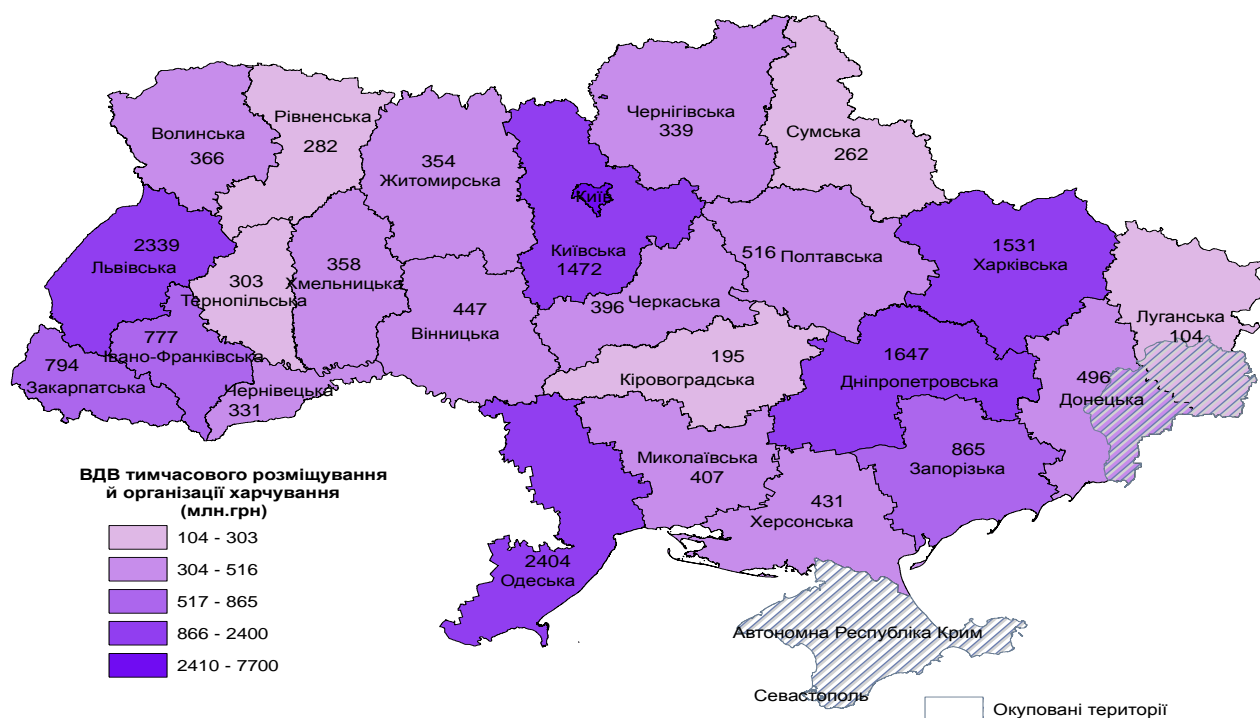


Рис. 3.2. Динаміка валової доданої вартості тимчасового розміщування й організації харчування України у 2019 році за областями  
Джерело: Складено автором за (СВДВ, 2019)

Відповідно даних, наведених на рис. 3.2 можна зробити висновок про те, що найбільший внесок у ВВП України тимчасового розміщування й організації харчування забезпечують області: Дніпропетровська (1647 млн. грн.), Харківська (1531 млн. грн.), Київська (1472 млн.грн.), Одеська (2404 млн.грн.) та Львівська (2339 млн.грн.). Це пояснюється найбільшою концентрацією закладів ресторанного бізнесу цих областях України та сконцентрована найбільша частина ринку ресторанного бізнесу України (рис. 3.3).

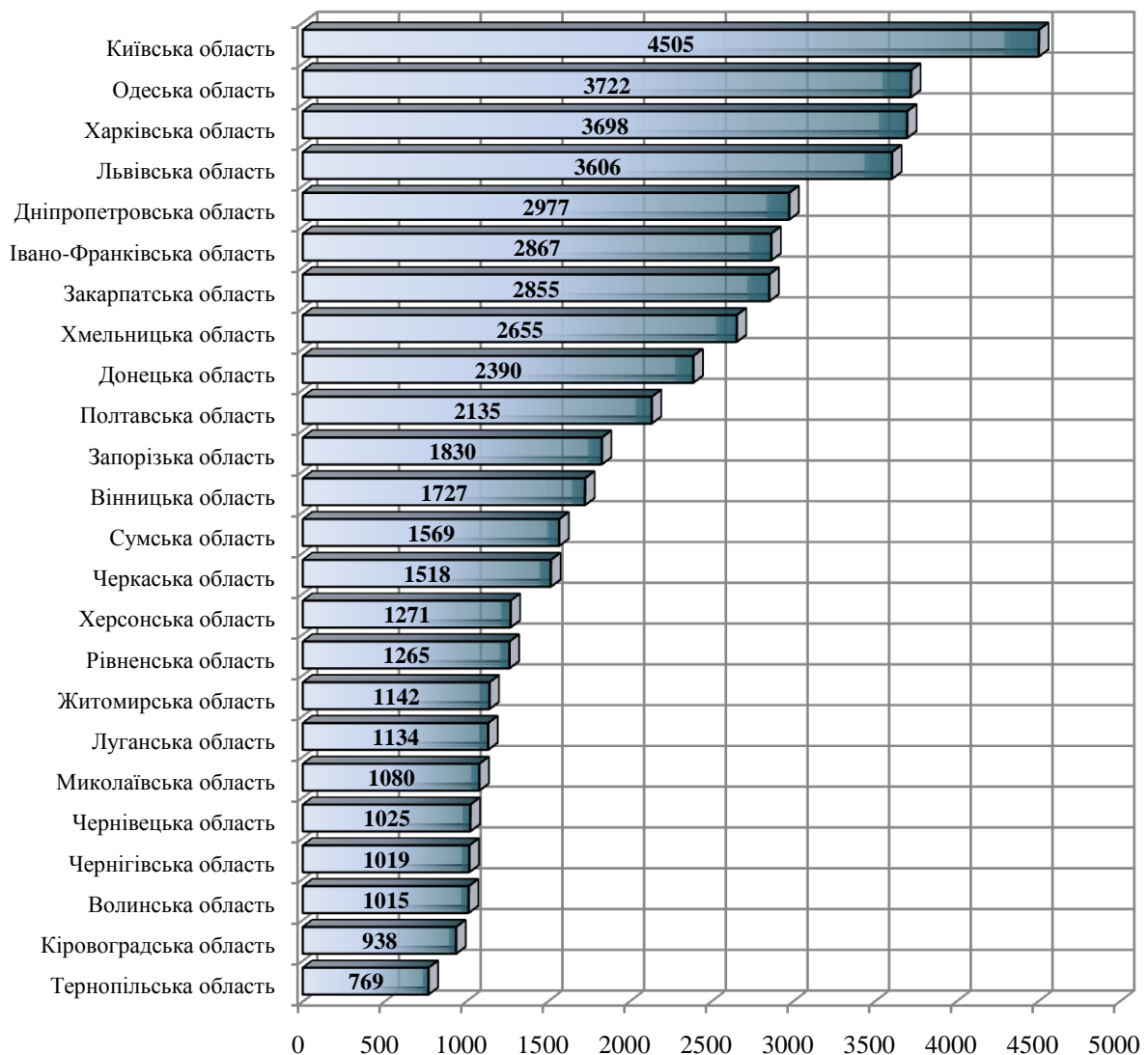


Рис. 3.3. Географічна концентрація підприємств ресторанного бізнесу за областями України у 2019 році

*Джерело: Складено автором за (СВДВ, 2019)*

Аналіз структури ресторанного бізнесу України за областями показав, що майже половина (44%) всіх українських підприємств ресторанного сконцентровані в двох областях України – Київській (28,7%) і Одеській (15,3%). Більше 75% українського ринку ресторанного бізнесу сконцентровано у п'яти областях України – Київській, Дніпропетровській (8,0%), Львівській (8,3%), Одеській і Харківській (15,3%).

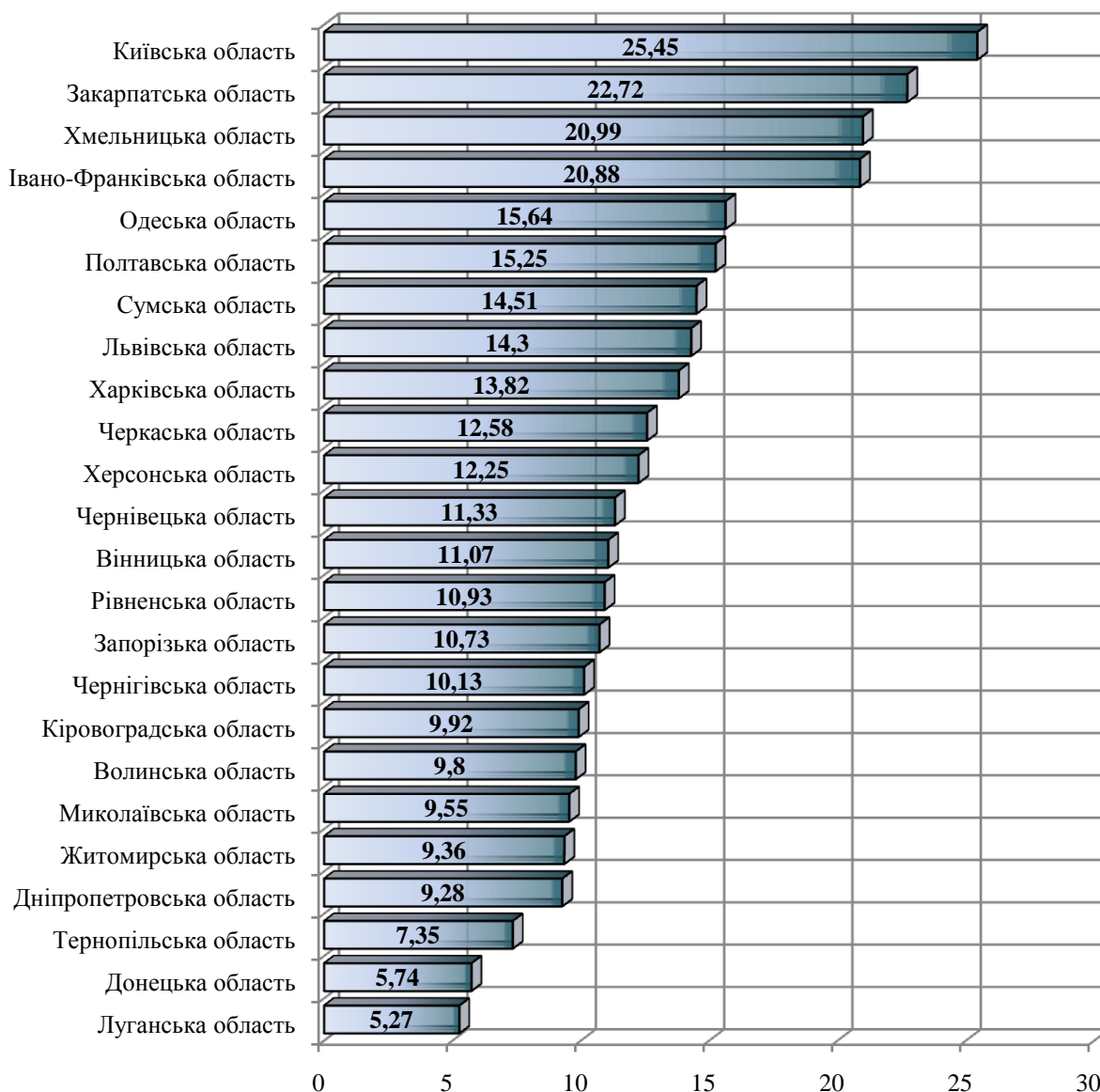


Рис. 3.4. Забезпеченість населення України підприємствами ресторанного бізнесу за областями у 2019 році

Джерело: Складено автором за (ВДВ, 2019; ООВВП, 2020)

Лідером за кількістю підприємств ресторанного є – Київська область, за нею, практично на «рівних» Одеська та Харківська області. Концентрація підприємств ресторанного бізнесу обумовлена туристичною привабливістю та розвиненістю туристичних потоків у даних областях України.

Сучасний ресторанний бізнес підпорядкований економічним законам попиту, пропозиції та конкуренції. Для оцінки динаміки кількості суб'єктів господарювання з тимчасового розміщування й організація харчування в Україні за 2010-2019 рр. складено табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

Динаміка кількості підприємств, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями в Україні за 2010-2019 рр.

Рік	Усього, одиниць	Темп росту, у % до попереднього року	В т.ч. фізичні особи-підприємці, одиниць	Темп росту, у % до попереднього року	Пит. вага у загальній кількості, %
2010	39920	-	79,79	31884	
2011	33186	83,13	77,45	25091	78,69
2012	37351	112,55	84,72	29992	119,53
2013	43612	116,76	83,75	35945	119,85
2014	49447	113,38	85,92	43347	120,59
2015	50381	101,89	86,22	44453	102,55
2016	50176	99,59	86,97	45173	101,62
2017	49950	99,55	86,75	44391	98,27
2018	53558	107,22	86,72	47816	107,72
2019	60851	113,62	87,32	54842	114,69

*\*Код за КВЕД-2010 - 56 «Діяльність із забезпечення стравами та напоями»*

*Джерело: Складено автором за (КСГВЕД, 2019)*

Наведені в табл. 3.1. дані свідчать, що в розвитку сфери ресторанного бізнесу відбувалися періоди спаду та підйому. Найбільше збільшення кількості суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями відмічається у 2013 році (+16,76%). 2016-2017 роки – період зменшення кількості суб'єктів господарювання з забезпечення стравами та напоями. Проте, починаючи з 2018 року в Україні відмічається їх збільшення. Так, у 2019 році загальна кількість підприємств склала 60851 од., що на 13,62%



більш порівняно із 2018 роком. Позитивною є тенденція до збільшення частки малого підприємства у сфері ресторанного бізнесу з 86,72% у 2018 році до 87,32% у 2019 році.

Таблиця 3.2

Динаміка кількості суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями в Україні за 2010-2019 рр.

Вид діяльності	Рік	Усього, одиниць	Темп росту, у % до попереднього року		В т.ч. фізичні підприємці, одиниць	Темп росту, у % до попереднього року	Питома вага у загальній кількості, %
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	2010	29950	-	75,03	23857	-	79,7
	2011	24933	83,25	75,13	18774	78,69	75,3
	2012	28142	112,87	75,34	22441	119,53	79,7
	2013	32957	117,11	75,57	26896	119,85	81,6
	2014	37557	113,96	75,95	32727	121,68	87,1
	2015	38345	102,10	76,11	33633	102,77	87,7
	2016	38199	99,62	76,13	34207	101,71	89,5
	2017	38545	100,91	77,17	34102	99,69	88,5
	2018	41860	108,60	78,16	37283	109,33	89,1
	2019	48398	115,62	79,54	43572	116,87	90,0
Постачання готових страв	2010	4635	-	11,61	3981	-	85,9
	2011	3820	82,42	11,51	3133	78,70	82,0
	2012	4350	113,87	11,65	3745	119,53	86,1
	2013	5077	116,71	11,64	4488	119,84	88,4
	2014	5607	110,44	11,34	5135	114,42	91,6
	2015	5366	95,70	10,65	4902	95,46	91,4
	2016	5293	98,64	10,55	4900	99,96	92,6
	2017	4977	94,03	9,96	4564	93,14	91,7
	2018	5094	102,35	9,51	4666	102,23	91,6
	2019	5415	106,30	8,90	4991	106,97	92,2
Обслуговування напоями	2010	5335	-	13,36	4046	-	75,8
	2011	4433	83,09	13,36	3184	78,70	71,8
	2012	4859	109,61	13,01	3806	119,54	78,3
	2013	5578	114,80	12,79	4561	119,84	81,8
	2014	6283	112,64	12,71	5485	120,26	87,3
	2015	6670	106,16	13,24	5918	107,89	88,7
	2016	6684	100,21	13,32	6066	102,50	90,8
	2017	6428	96,17	12,87	5725	94,38	89,1
	2018	6604	102,74	12,33	5867	102,48	88,8
	2019	7038	106,57	11,57	7038	6279	89,2

Джерело: Складено автором за (КСГВЕД, 2019)

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить, що за період 2010-2019 рр. кількість ресторанів та підприємств з надання послуг мобільного харчування збільшилась з 29950 до 48398 підприємств відповідно. Спад динаміки відмічається лише у 2011 році. Вплив міжнародних заходів був прямий. Збільшення кількості підприємств відбувалось у рік проведення заходів. В подальшому відмічалось повільне скорочення темпів розвитку при збереженні в цілому позитивної динаміки. Розподіл активності фізичних та юридичних осіб підприємців був. Проведення великих міжнародних заходів позитивно впливало на активність фізичних осіб підприємців. Так, проведення Євро-2012 сприяло збільшенню частки фізичних осіб підприємців у сфері ресторанного бізнесу з 79% у 2012 році до 90% у 2019р. Активність юридичних осіб починаючи з 2012 року була нестабільною та характеризувалася періодами спадів та росту. У період 2012-2019 років їх частка знизилася з 20% до 10%. Певний вплив на розвиток ресторанного бізнесу в Україні завдавала й політична криза 2013-2014 років.

Згідно статистичних даних за період 2010-2019 років, найпотужнішим для розвитку став 2017 рік, адже саме у цей період кількісні та якісні показники підприємств ресторанного бізнесу демонстрували найвищі значення. Одним з індикаторів стрімкого розвитку галузі є приріст обсягів реалізованої продукції (рис. 3.5).

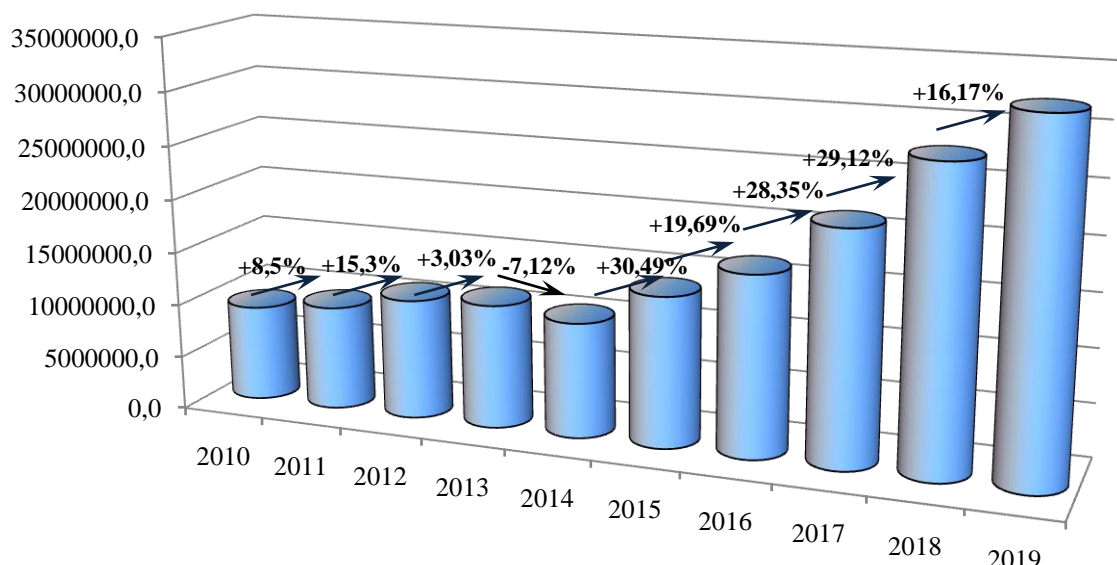


Рис. 3.5. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями за 2010-2019 рр.

Джерело: Складено автором за (ОРП, 2019; ОРП, 2010-2019)

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) за 2010-2019 рр. показав, що починаючи з 2015 року підприємства ресторанного бізнесу демонстрували достатньо високу динаміку зростання обсягів реалізованої продукції. Так, найбільші темпи зростання відмічені у 2015 році (+ 30,49%) та 2017 році (+29,12%). У 2019 році обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) склав 43363956,4 тис.грн., що на 16,17% більш порівняно із 2018 роком.

Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств ресторанного бізнесу за 2010-2019 рр. наведена на рис. 3.6.

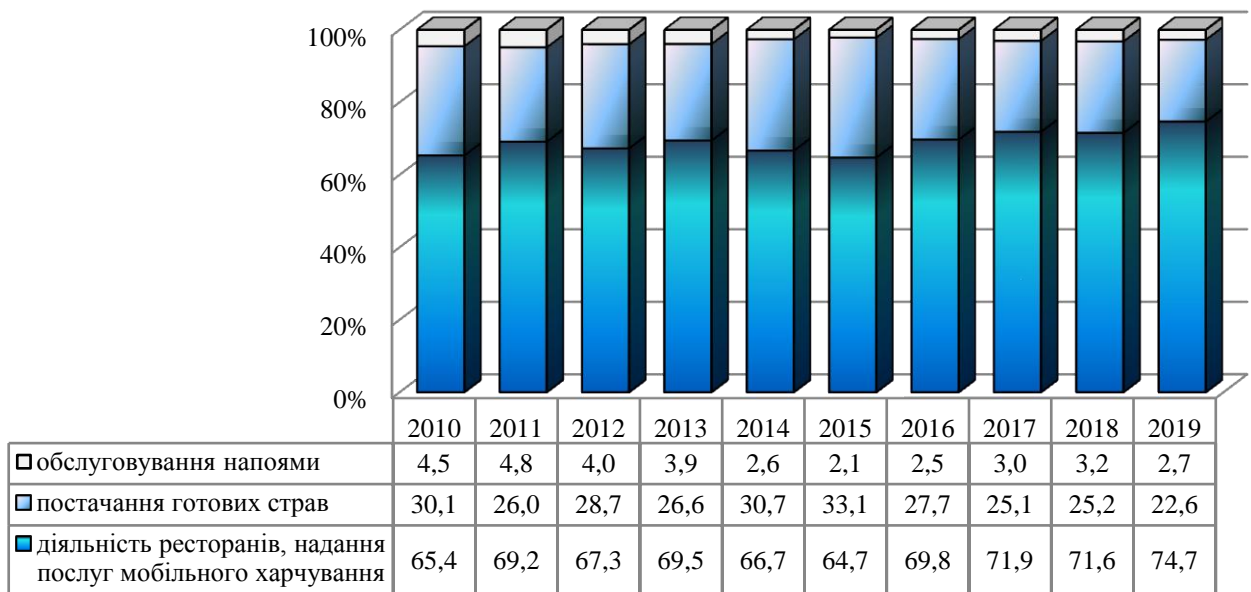


Рис. 3.6. Динаміка структури обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями за 2010-2019 рр.

*Джерело: Складено автором за (ОРП, 2019; ; ОРП, 2010-2019)*

Аналіз динаміки структури обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств ресторанного бізнесу за 2010-2019 рр. дозволяє зробити висновок про те, що найбільша питома вага (35-75%) обсягу реалізованої продукції забезпечується за рахунок діяльності ресторанів та надання послуг мобільного харчування. Обсяг реалізованої продукції від постачання готових страв у 2019 році склав 22,6 % загального обсягу реалізації підприємств ресторанного бізнесу. При цьому його частка мала тенденцію до зниження з 25,2% у 2018 році до 22,6% у 2019 році. Обсяг реалізованої продукції з

обслуговування напоями займає менш 3% у структурі обсягу реалізованої продукції.

Зростання темпів розвитку ресторанної сфери є результатом збільшенням обсягу капітальних інвестицій в галузь починаючи з 2018 року, про що свідчать дані наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка обсягу капітальних інвестицій в сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2010-2019 році

Рік	Загальний обсяг капітальних інвестицій, млн.грн.	Темп росту, у % до попереднього року	Обсяг інвестицій у сферу тимчасового розміщування й організації харчування, млн.грн.	Темп росту обсягу інвестицій у сферу тимчасового розміщування й організації харчування, у % до попереднього року	Питома вага інвестицій у сферу тимчасового розміщування й організації харчування, % до загального обсягу	Темп росту, %
2010	180576	-	354,1	-	19,61	-
2011	241286	133,62	561,9	158,68	23,29	118,76
2012	273256	113,25	730,2	129,95	26,72	114,75
2013	249873	91,44	604,6	82,80	24,20	90,55
2014	219420	87,81	614,9	101,70	28,02	115,82
2015	273116	124,47	502,9	81,79	18,41	65,71
2016	359216	131,53	721,8	143,53	20,09	109,13
2017	448462	124,84	735,5	101,90	16,40	81,62
2018	578726	129,05	1202,1	163,44	20,77	126,65
2019	623979	107,82	1849,3	153,84	29,64	142,68

Джерело: Складено автором за (ОКІ, 2019; ОРП, 2010-2019)

Відповідно даних табл. 2.2 обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері ресторанного бізнесу залежав від зовнішніх та внутрішніх факторів. Піки інвестиційної активності в галузь формували великі міжнародні події на кшталт - конкурсу Євробачення та чемпіонату з футболу Євро-2012. При загальній позитивній динаміці зростання обсягу інвестицій в Україні, за виключенням періоду 2013-2014 років, збільшення частки фінансування розвитку ресторанного бізнесу відбувалося виключно в період проведення масштабних заходів. Це наочно демонструють дані, наведені на рис. 3.7.

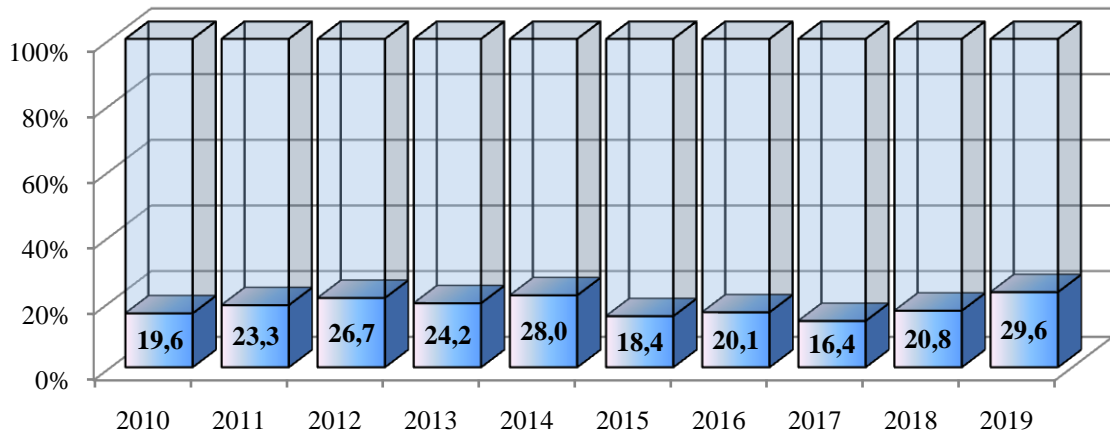


Рис. 3.7. Динаміка частки капітальних інвестицій у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2010-2019 році, у % до загального обсягу капітальних інвестицій

*Джерело: Складено автором за (ФР, 2019)*

Організаційно-економічний механізм розвитку ресторанного бізнесу є системою із власною сукупністю елементів, що піддається зовнішньому впливу та зорієнтований на отримання визначеного результату (Гук, 2015). Для оцінки результативності діяльності підприємств ресторанного бізнесу було проведено аналіз підприємств за фінансовим результатом (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Структура підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування за фінансовим результатом у 2010-2019 рр., %

*Джерело: Складено автором за (ФР, 2019)*

Аналіз наведених на рис. 3.8 даних свідчить про позитивну тенденцію зростання кількості прибуткових підприємств ресторанного бізнесу починаючи з 2015 року. Частка прибуткових підприємств ресторанного бізнесу склала у 2019 році 70,5%, відповідно збиткових – 29,5%. Слід відмітити, що порівняно із 2016 роком частка прибуткових підприємств знизилася на 0,6%, аналогічна тенденція була характерна для підприємств ресторанного бізнесу, які одержали збиток. Їх частка зросла з 28,9% у 2018 році до 29,5% у 2019 році.

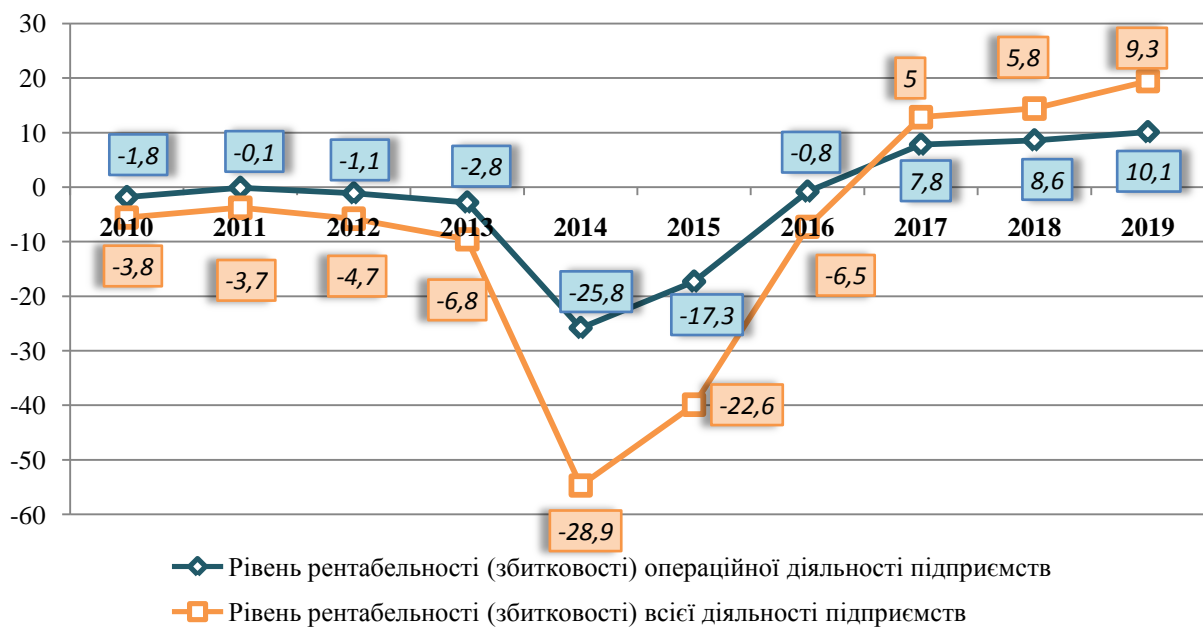


Рис. 3.9. Динаміка рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у 2010-2019 рр.

*Джерело: Складено автором за (РОД, 2019)*

Таким чином, проведений аналітичний аналіз розвитку сфери ресторанного бізнесу в Україні показав, що період 2010-2019 рр. характеризувався значним підйомом, посиленням конкурентної боротьби, збільшенням кількості нових закладів.

Спектр чинників впливу на діяльність підприємств ресторанного бізнесу наприкінці 2019 року поповнив новий, вплив якого у всьому світі ніхто не міг передбачити. Дослідники економіки, соціуму та політики прогнозують, що «...пандемія COVID-19 спричинила зміни, що змусять говорити про світ «до» і

«після» (Дорошенко, 2020). Пандемія коронавірусу суттєво вплинула на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Значна кількість підприємств даної сфери була вимушена зачинитися, ті підприємства, рестораторами яких було прийнято рішення продовжувати діяльність «будь-якою ціною» знаходяться у пошуку нових рішень збереження бізнесу.

Ураховуючи масштаби наслідків коронакризи серед багатьох проблем соціально-економічного розвитку, які вирішуються сьогодні в економіці України проблема відновлення діяльності та розвитку після жорсткого режиму карантину сфери ресторанного бізнесу є однією з пріоритетних. Пандемія поставила перед ресторанним бізнесом всього світу безпрецедентну проблему збереження життєдіяльності. Стратегії згладжування розповсюдження COVID-19, такі як: ізоляція населення, соціальне дистанціювання, обмеження мобільності, привели до тимчасового закриття багатьох підприємств ресторанного бізнесу та значно вплинули на зниження попиту тих підприємств ресторанного бізнесу, діяльність яких були обмежена діяльністю лише «на винос» (Mitsenko, Melnyk, Turyanskyu, Mishchuk & Godunko, 2020). Масштаби цієї кризи і її руйнівні наслідки для підприємств ресторанного бізнесу, рестораторів, співробітників і клієнтів не мають собі рівних в порівнянні з попередніми кризами. Сьогодні ресторанний бізнес в Україні повільно відновлюється, проте наслідки COVID-19 гостро ставлять питання швидкого реагування на будь-які ризики в міру їх виникнення. Відновлення діяльності підприємств сфери ресторанного бізнесу невід'ємно пов'язано з пошуком нових ідей для розвитку ресторанного бізнесу, насиченням споживчого ринку ресторанными послугами високої якості. Саме тому, досить гостро стає завдання генерувати нові знання, які можуть дати сфері ресторанного бізнесу уявлення про те, як трансформувати їх вектори стратегічного розвитку відповідно до потреб і бажань нових клієнтів у зв'язку з пандемією COVID-19.

Ресторатори та маркетологи підприємств ресторанного бізнесу знаходяться у активному пошуку нових ідей збереження бізнесу, утримання постійних та залучення нових клієнтів. В умовах вимушеної самоізоляції

можливості відвідування громадських місць, та, відповідно – ресторанних закладів обмежені.

Криза COVID-19 вплинула на всі сектори економіки. Одним з найбільш постраждалих у всьому світі є ресторанний бізнес. У зв'язку із запровадженням карантинних заходів, ресторанний бізнес зазнав значних збитків у результаті впровадження локдауну та пандемічних обмежень. Частина закладів HoReCa змушені були припинити діяльність або «заморозити» її на невизначений час і тільки 22% підприємств ресторанного бізнесу змогли адаптуватися до нових реалій бізнесу та продовжили працювати виключно в режимі доставки або видачі замовлень з собою, що наочно демонструють дані наведені на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Динаміка кількості підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у період пандемії COVID-19  
Джерело: Складено автором за (Денков, Каракуц & Щедрін, 2020)

Найбільш постраждали від карантину підприємства ресторанного бізнесу, що розташовані в бізнес-центрах, оскільки багато компаній ще не повернулися до повноцінної роботи в офісах. Практично цілком зупинився кейтеринг, оскільки жодних виїзних заходів нині не проводять, а ця послуга для багатьох ресторанів становила значну частину доходів. У першому півріччі 2020 року збитки підприємств готельно-ресторанного бізнесу становили понад 2,3 млрд.грн. На початок липня 2020 року в Україні відновили роботу лише 86%



кафе та ресторанів від докризового рівня. динаміка обсягів реалізації підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у період пандемії COVID-19 наведена на рис. 3.11.

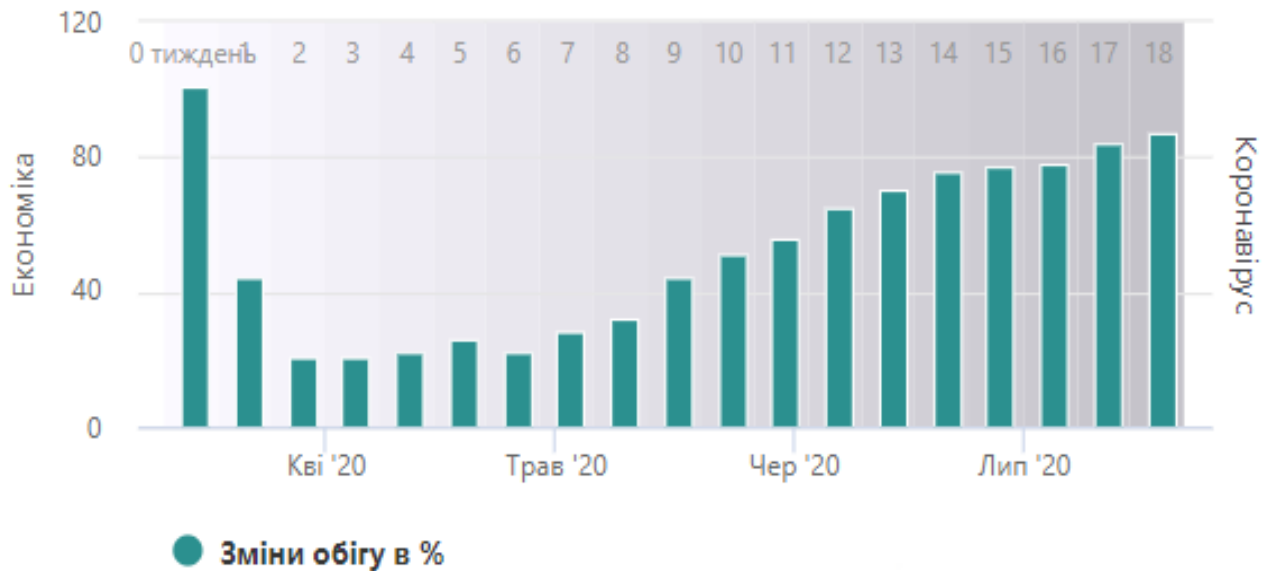


рис. 3.11. Динаміка обсягів реалізації підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування у період пандемії COVID-19  
Джерело: Складено автором за (Денков, Каракуц & Щедрін, 2020)

Будь-який суб'єкт господарювання в процесі розвитку постійно перебуває між станом прагнення до прогресу і регресивними зупинками та відхиленнями, які можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми деструктивними перешкодами (Гросул & Аскеров, 2019). Одна з таких регресивних зупинок, що викликана зовнішніми деструктивними перешкодами характерна для підприємств ресторанного бізнесу не тільки України, а й всього світу. Роль ресторанного бізнесу до введення карантинних обмежень визначалася характером і масштабами потреб людей у послугах з організації індустрії гостинності. Ресторатори, які багато років створювали комфортне середовище в містах, розвиваючись офлайн, в умовах розповсюдження загрози COVID-19 вимушені сьогодні розробляти нові управлінські рішення, спрямовані на

адаптацію до нових реалій зовнішнього середовища та збереження клієнтів. Приймаючи до уваги, що будь-яка підприємницька діяльність визнається ефективною, якщо ресторанна послуга або ресторанний продукт користується попитом на ринку, та, відповідно приносить прибуток через задоволення певних потреб клієнтів ресторатори тих підприємств ресторанного бізнесу, якими було прийнято рішення зберегти бізнес при будь-яких умовах, сьогодні працюють у форматі «take away».

Пандемія COVID-19 стала для сфери ресторанного бізнесу безпрецедентною проблемою, змінив при цьому як умови життя людей, так і умови ведення бізнесу, створила «нову норму», яка викликала економічні і соціально-поведінкові зміни. Реакція підприємств ресторанного бізнесу на умови «нової реальності» була різною. Одними рестораторами було прийнято рішення припинити діяльність, інші – продовжували винаходити шляхи та дієві інструменти для збереження бізнесу. Пандемія COVID-19, як і будь яка криза, для підприємств ресторанного бізнесу є свого роду «випробуванням на міцність» та несе в собі можливість продовження розвитку системи у новій якості при умові наявності адаптаційного потенціалу. При своєчасному оновленні взаємопов'язаних систем життєзабезпечення та вмілому комбінуванні ресурсних асиметрій, навіть така нестандартна ситуація у розвитку підприємств ресторанного бізнесу може стати «механізмом запуску» нових можливостей.

В період пандемії COVID-19 цифрові комунікаційні канали, інфомати для самостійних замовлень, мобільні додатки стали тими дієвими інструментами, які дозволили здійснити digital-трансформації у сфері ресторанного бізнесу. Навіть в умовах надзвичайних подій з'являються нові гравці (крупні агрегатори доставки), відбуваються значні змішування форматів (активна взаємодія ресторанного бізнесу та ритейлу), модернізуються лінії комплектації та упаковки, розробляються нові технології та рецепти виготовлення страв, на цифрових каналах багатьох підприємств ресторанного бізнесу створюються

привабливі кухні та віртуальний бренд, щоб стимулювати продажі з меншими первинними пропозиціями.

Міленіали і покоління Z порівняно з іншими поколіннями, витрачають велику частку свого бюджету на замовлення готової їжі. А, отже, і висувають найвищі вимоги до підприємств ресторанного бізнесу: миттева доставка, гейміфікація, індивідуальний підхід і трекінг процесу доставки. Для утримання та залучення нових клієнтів підприємства ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 конкурують один з одним за можливості розширення онлайн замовлень, застосовуючи при цьому різні моделі розвитку.

В умовах процесних трансформацій у сфері ресторанного бізнесу, які обумовлені обмеженнями, що пов'язаними з боротьбою з коронавірусною інфекцією, головним завданням є забезпечення безперервного розвитку шляхом зміцнення конкурентних позицій, формування нових конкурентних переваг і забезпечення гнучкості вже придбаних. Рішення проблеми пошуку джерел забезпечення безперервного розвитку бізнесу в умовах сучасного середовища ресторанного бізнесу стоїть досить гостро. Принципове значення набувають питання визначення моделей розвитку підприємств ресторанного бізнесу та векторів їх стратегічної трансформації, що обумовлює необхідність продовження наукового пошуку у даному напрямку.

В науковій літературі накопичено значний арсенал підходів до управління розвитком. Проте, існуючі методологічні та науково-практичні здебільшого орієнтовані на діяльність підприємств в звичайних стандартних ситуаціях та не враховують специфічні для підприємств ресторанного бізнесу умови сьогоденні.

Навіть в умовах надзвичайних ситуацій будь-яке підприємство дотримується певної моделі розвитку, враховуючи при цьому, можливі ресурсні можливості. Модель розвитку відображає підхід до ведення бізнесу у ресторанній сфері і дії, які здійснюються з метою залучення нових і утримання постійних клієнтів, шляхом забезпечення високого рівня їхньої лояльності,

реалізації ефективних конкурентних дій, зміцнення конкурентних позицій і розвитку конкурентних переваг.

Визначення моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі ґрунтується на ідеї еволюційного управління, згідно з якою плануючи і реалізуючи стратегію, ми управляємо його еволюцією, і те підприємство ресторанного бізнесу, яке швидше еволюціонує, виграє в часі і виживає. Вибір даного принципу визначення моделі розвитку обумовлений тим, що діяльність підприємств ресторанного бізнесу в умовах не детермінованого зовнішнього середовища багато в чому нагадує поведінку біологічних організмів. За аналогією з біологічними системами сукупність підприємств ресторанного бізнесу можна розглядати у вигляді біоценозу (Мошаров, 2008), який в сучасних умовах представляє собою сукупність взаємодіючих між собою популяцій (підприємств ресторанного бізнесу), які мають одне місце проживання (цифрові комунікаційні канали он-лайн продажу ресторанної продукції на винос), які знаходяться в конкурентних відносинах між собою за «їжу», в якості якої в даному випадку виступають клієнти.

Згідно дарвінського принципу боротьби за виживання, в природі відбувається боротьба за життя, боротьба за існування, в якій гірше і слабкий організм гине першим, а перемагають більш розвинені форми, більш здорові і пристосовані. Саме ці особи продовжують рід і розвиток. Організми швидше адаптуються до умов навколишнього середовища, якщо подібні випадки боротьби повторюються через деякі проміжки часу (Загорна, 2013) . Аналогічні процеси відбуваються і в економічних системах.

З позицій біологічних систем описаних в роботі (Вольтерра, 2004) високий рівень конкурентоспроможності характерний тільки для тих підприємств ресторанного бізнесу, які змогли пристосуватися до нових умов діяльності, обумовлених пандемією. Якщо підприємства ресторанного бізнесу «малорухливі» (слабко реагують на конкурентні «виклики» сфери ресторанного бізнесу), то вони витрачають менше ресурсів, однак при цьому отримують і менше «їжі» (низькі обсяги он-лайн і, відповідно, менші обсяги виручки). Коли

вони багато «рухаються» (адаптивно, системно і своєчасно переорієнтують ключові бізнес-процеси), випереджаючи при цьому конкурентів, то мають і більше «їжі» (більші обсяги он-лайн замовлень, та, відповідно більші обсяги виручки від реалізації ресторанної послуги). Остання характеристика за змістом означає перемогу в конкуренції і забезпечення стійких конкурентних позицій в умовах надзвичайних подій.

З урахуванням вищевикладеного, досить аргументованим для визначення моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу в умовах несподіваних подій (пандемії COVID-19) є вибір в якості релевантного показника – коефіцієнту «адаптивної конкурентостійкості», сформованого на основі моделювання методом біологічних аналогій, який з економічних позицій може бути оцінений на основі співвідношення доходів і витрат за період пандемії.

Для визначення моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу застосовується система еволюційних рівнянь Лотки-Вольтера (або виду «хижак-жертва») (Вольтерра, 2004), яка описує конкурентні відношення між підприємствами ресторанного бізнесу у двомірному просторі. Система еволюційних рівнянь виду «хижак-жертва» має наступний вид:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = a_1x - b_1(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot x \\ \frac{dy}{dt} = a_2y - b_2(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot y \end{cases} \quad (3.20)$$

де,  $x$  – кількість підприємств ресторанного бізнесу групи  $P$  («хижаки»);

$y$  – кількість підприємств ресторанного бізнесу групи  $V$  («жертви»);

$a_1, a_2, b_1, b_2, \gamma_1, \gamma_2$  – значення індикатору розвитку (коефіцієнту «адаптивної конкурентостійкості»).

Елементи системи  $a_1x$  та  $a_2y$  характеризують параметри значень значень коефіцієнту адаптивної конкурентостійкості, відповідно якому здійснюється приналежність підприємств ресторанного бізнесу до однієї з груп ( $P$  або  $V$ ),

$b_1(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot x$ ,  $b_2(\gamma_1x + \gamma_2y) \cdot y$  - обмеження значення коефіцієнту адаптивної конкурентостійкості.

Фактори, що обмежують розвиток підприємств в конкурентному он-лайн середовищі і визначають вектор конкурентних відносин в сфері ресторанного бізнесу в системі еволюційних рівнянь Лотки-Вольтерра (формула 3.20), підтверджують факт того, що для розвитку кожне окреме підприємство ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі використовує свій унікальний набір ресурсів, що аргументує доцільність застосування методу біологічних аналогій для визначення характерної для підприємств ресторанного бізнесу моделі розвитку в конкурентному середовищі.

Таким чином, щодо розглянутої системи еволюційних рівнянь виду Лотки-Вольтерра значення  $x$  і  $y$  повинні характеризувати частки ринку підприємств ресторанного бізнесу, а  $a_1$ ,  $a_2$  – рівень доходу від реалізації ресторанної продукції,  $b_1$ ,  $b_2$  – рівень витрат. Виходячи з цього, більш адаптованими до умов несподіваних подій є ті підприємства ресторанного бізнесу, відношення доходу від реалізації до витрат ( $\gamma$ ), в яких має найбільше значення, відповідно для цих підприємств ресторанного бізнесу характерним є агресивна модель розвитку. Для підприємств ресторанного бізнесу, значення  $\gamma$  в яких найменше – характерною є захисна модель розвитку. Дотримуючись основних положень динаміки систем щодо розвитку підприємств ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі  $\gamma$  можна вважати «коефіцієнтом адаптивної конкурентостійкості».

Для визначення характерної для підприємств ресторанного бізнесу Харківської області моделі розвитку в умовах несподіваних подій (агресивної або захисної) сформована вихідна інформація про результати фінансово-господарської діяльності за 6 місяців пандемії COVID-19 вибіркової сукупності 19 підприємств, які здійснюють он-лайн продаж ресторанної продукції на винос.

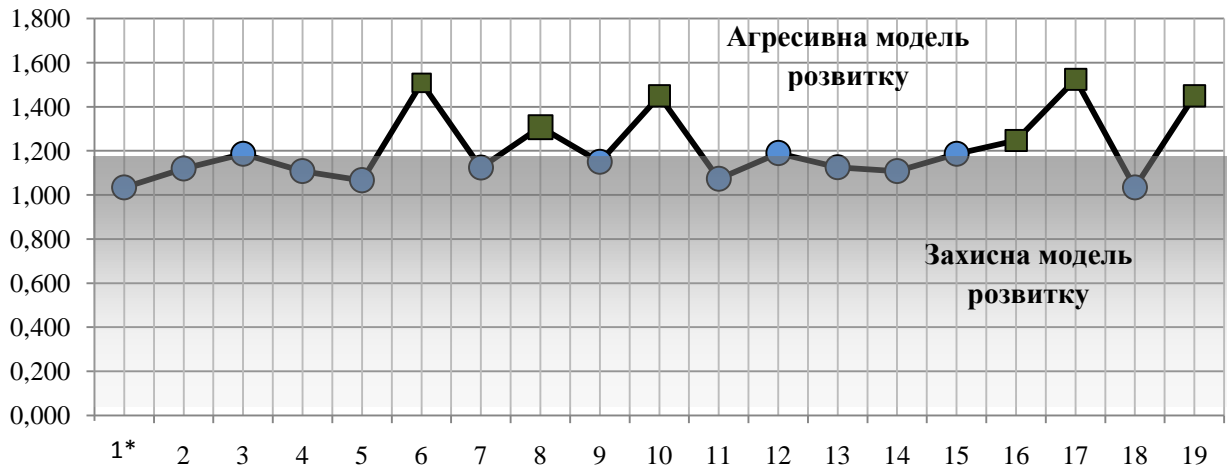
Таблиця 3.11

Значення коефіцієнту адаптивності розвитку в підприємствах ресторанного бізнесу Харківської області у 2020 році

№ п/п	Підприємство ресторанного бізнесу	Ринкова частка, %	Середній темп росту доходу ( $a_i$ )	Середній темп росту витрат ( $b_i$ )	Коефіцієнт адаптивної конкурентостійкості $\gamma = \frac{a_i}{b_i}$
1	2	3	4	5	6
1	Ресторан «Amato»	7,23	13,54	13,10	1,034
2	Ресторан «Мамука»	4,28	12,86	11,49	1,118
3	Ресторан «Манхэттен»	5,95	13,49	11,38	1,186
4	Ресторан «Farsch Smooth Diner»	4,61	14,85	13,85	1,107
5	Ресторан «Favorite Place»	15,06	11,35	10,65	1,066
6	Ресторан «Le Grand»	6,64	17,54	11,63	1,508
7	Ресторан «Париж Докар»	1,08	15,18	13,50	1,124
8	Піццерія «Панчетта»	8,67	12,67	9,69	1,308
9	Гастропаб «Тетчер»	2,02	16,23	14,13	1,149
10	Ресторан «СушиЯ»	1,34	16,75	11,56	1,449
11	Ресторан «Монтана»	2,22	28,87	26,92	1,072
12	Ресторан «Млинок»	0,53	24,09	20,25	1,189
13	Кафе «Шашличний двір»	7,85	13,49	12,00	1,124
14	Ресторан «Woka»	1,60	16,35	15,27	1,108
15	Кафе «Pizza Life»	4,05	13,49	11,38	1,186
16	Ресторан «Грин Фуд»	15,36	11,35	9,11	1,247
17	Craft Pub «Ципа»	3,58	27,76	18,22	1,524
18	Ресторан «The Terrace»	1,74	13,54	13,10	1,034
19	Ресторан «Roll Club»	6,20	16,75	11,56	1,449

*Джерело: розраховано автором*

Відповідно розрахованих значень коефіцієнту адаптивної конкурентостійкості за вибіркової сукупністю підприємств побудовано графік (рис. 3.12), відповідно якому визначені підприємства ресторанного бізнесу, які найбільш динамічно розвиваються в умовах надзвичайних подій (підтримують агресивну модель розвитку), та ті, які є менш мобільними в конкурентному середовищі «нового типу» (тип моделі розвитку – захисний).



\* назви підприємств ресторанного бізнесу наведені в табл. 3.11

Рис. 3.12. Позиціонування підприємств ресторанного бізнесу Харківської області за значенням коефіцієнту адаптивної конкурентостійкості

Джерело: побудовано автором

Аналіз даних наведених на рис. 3.12 показав, що тільки 6 з 19 підприємств ресторанного бізнесу вибіркової сукупності динамічно розвиваються в умовах COVID-19. Це такі підприємства, як: Ресторан «Le Grand», Піццерія «Панчетта», Ресторан «СушиЯ», Ресторан «Грин Фуд», Craft Pub «Ципа» та Ресторан «Roll Club». Для даних підприємств ресторанного бізнесу характерна агресивна модель розвитку в умовах несподіваних подій. відповідно до рис. 1 68,42% підприємств застосовують захисну модель розвитку. Для утримання конкурентних позицій та розширення конкурентного простору у сфері ресторанного бізнесу та подальшого розвитку дані підприємства повинні впроваджувати інноваційні digital-рішення для зміни моделі розвитку на більш ефективну – агресивну.

Вивчення практичного досвіду діяльності українських підприємств ресторанного бізнесу дозволило визначити нові підходи в організації діяльності (рис. 3.13).





Рис. 3.13. Підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії COVID-2019  
Джерело: Складено автором на основі (The-village, 2020; Романюк, 2019)

Таким чином, в умовах несподіваних подій розвиток підприємств ресторанного бізнесу може розглядатися з позицій ідей еволюційного

управління. Відповідно еволюційної теорії систем підприємство ресторанного бізнесу, яке швидше еволюціонує – виграє в часі і виживає в складних умовах. Перехід на новий якісний рівень розвитку з позицій біологічних систем можливий при реалізації унікальних рішень адаптації підприємств ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища. З метою визначення характерної для підприємств моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному digital-середовищі запропонований науково-методичний підхід, який ґрунтується на методі біологічних аналогій, та дозволяє на основі динамічного значення коефіцієнту «адаптивної конкурентості», визначити характерний для підприємства ресторанного бізнесу тип моделі розвитку (агресивний або захисний).

Розроблений комплекс антикризових підходів до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії коронавірусу свідчить про те, що вітчизняні ресторатори здійснюють активний пошук дієвих інструментів антикризового менеджменту, реалізація яких створює нові можливості не тільки збереження бізнесу в складних умовах пандемії корона вірусу, а розкриває спектр нових видів діяльності для підприємств ресторанного бізнесу України. В означеному аспекті, заслуговує на увагу погляд засновника і бренд-шефа компанії «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», що об'єднує понад 50 закладів у 13 містах України і Польщі, який визначаючи комплекс дієвих заходів адаптації до ситуації та виживання українського ресторанного бізнесу в умовах карантину, зазначає, що «...інструмент сучасного антикризового менеджменту підприємств ресторанного бізнесу – це діджиталізація бізнесу і віддалена робота, налагодження власного сервісу доставки готової продукції» (Nufit, 2020).

### **3.2. Оцінка інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу**

Умови розвитку підприємств ресторанного бізнесу змінюються під впливом різних сил і чинників. Чинники зовнішнього середовища численні, слабкоструктуровані та розрізнені. Події останнього часу є підтвердженням того, яку рушійну силу має вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Глобальні економічні та соціальні наслідки пандемія COVID-19 колосальні. Пандемія вразила на всі сфери економічної та соціальної діяльності всіх держав світу, серед яких найбільш постраждалими є сфера послуг, сфери культури та спорту, а також готельний і ресторанний бізнес. Враховуючи те, чинники зовнішнього середовища можуть діяти одночасно, підвищуючи рівень сили впливу один одного, з одного боку – запровадження Кабінетом Міністрів України карантинних та обмежувальних заходів, спрямованих на протидію подальшого поширення в Україні пандемії COVID-19, з іншого – кардинальна зміна пріоритетів і запитів споживачів з акцентом на безпеку та охорону здоров'я, призвели до кумулятивного зростання інтенсивності впливу на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Усвідомлення цих обставин ще раз підтверджує той факт, що діяльність підприємства ресторанного бізнесу уразлива до впливу чинників зовнішнього середовища та актуалізує питання обґрунтування методичного інструментарію кількісної оцінки інтенсивності їх впливу.

Сучасний арсенал аналітичних методів дозволяє визначити ключові чинники, які здійснюють найбільший вплив на діяльність підприємства ресторанного бізнесу та, які необхідно враховувати при обґрунтуванні стратегічних векторів його розвитку. Найбільшого поширення набули методи (Берницька, 2012; Боровских, 2017; Лепетюха, 2016; Нижник & Полінкевич, 2012; Тараненко, 2010; Чурлей, 2020): PEST-аналіз, що дозволяє відстежувати зміни макросередовища по чотирьох невідконтрольованих підприємству вузловим напрямкам: політика, економіка, соціум, технології; T.E.M.P.L.E.S.-аналіз, що

дозволяє визначити вплив зовнішнього середовища 7 факторів - технологій, економіки, політики, законодавства, навколишнього середовища, суспільства; SWOT-аналіз, що створює можливість пов'язати загрози та можливості зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства і визначити відповідні напрямки стратегічних рішень; SNW-аналіз, який визначає здібності внутрішнього середовища. Для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на різних рівнях застосовують модель LoNG. Під кожним з рівнів в цій моделі розглядаються відповідно Lo (*local*) – локальний, N (*national*) – національний та G (*global*) – глобальний рівні аналізу (Чурлей, 2020).

Комплексна оцінка інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу повинна охоплювати такі сфери, як: економіка, політика, технологія, міжнародне становище і соціально-культурна поведінка («далеке оточення»). Аналізу за визначеними напрямками може бути проведений відповідно моделі GETS, що означає чотири групи зовнішніх сил тиску: «Government»; «Economy»; «Technology»; «Society». Перевагою даного аналізу є виявлення можливостей і загроз «далекого оточення», вплив чинників якого оцінюються в площині: вплив на підприємство ресторанного бізнесу – ймовірність їх реалізації.

Для оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу розробляється анкета. В якості експертів пропонується залучити керівників, рестораторів та висококваліфіковані фахівці в сфері ресторанного бізнесу. Респондентам пропонується відповісти на перелік питань щодо проблем і перспектив розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Оцінка інтенсивності впливу чинників здійснюється шляхом визначення характеру впливу «+1» – можливість, «-1» – загроза, експертним шляхом визначається ймовірність виникнення чинника в інтервалі від 0 до 1, а також здійснюється оцінка інтенсивності впливу кожного чиннику на розвиток підприємства ресторанного бізнесу за шкалою від «-5» (високий рівень

інтенсивності, негативний вплив) до «+5» (високий рівень інтенсивності, позитивний вплив).

Група критеріїв оцінки «Уряд» ( $G_i$ ) сформована з метою визначення державної підтримки «ДНК ресторанного бізнесу» в Україні. Важливість оцінки впливу даної групи чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу обумовлено взаємозалежністю бізнесу від змін державної політики в різних аспектах, оскільки певні внесені Урядом зміни в законодавчих актах, вимагають від господарюючого суб'єкта внесення відповідних змін до організації діяльності, а, отже, можуть стати вирішальним критерієм визначення траєкторії подальшого розвитку. Дана група критеріїв формалізує ефективність діючої систем оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності підприємств сфери ресторанного бізнесу, інфраструктуру державної підтримки для формування комфортних умов підприємницької діяльності, досконалість регуляторної політики, державну підтримку продовольчої безпеки, стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових видів ресторанної продукції та послуг, державні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки розвитку малого та середнього бізнесу. В умовах боротьби із пандемією COVID-19 – дисципліну режиму контролю діяльності підприємств ресторанного бізнесу щодо дотримання санітарних вимог приготування ресторанных страв, технічних норм і правил соціального дистанціювання, тощо.

Розгляд підприємства ресторанного бізнесу як відкритої системи обумовлює необхідність оцінки зовнішніх можливостей за критерієм «Економіка» ( $E_i$ ) при реалізації стратегії розвитку. Дана група чинників характеризує стан економіки в державі (або окремому регіоні) та ступінь впливу економічних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу.

Група критеріїв «Технології» ( $T_i$ ) дозволяє оцінити рівень інноваційності технологій, що використовуються в ресторанному бізнесі. Важливість виділення даного критерію обумовлена тим, що загальний рівень застосування інноваційних технологій в бізнесі характеризує можливості зміцнення

конкурентних позицій підприємницьких структур, характеризує якість апробованої системи ефективних технологічно активних бізнес-процесів, які забезпечують високу продуктивність, якість, низькі витрати та, задоволення потреб цільової аудиторії. Наприклад, для організації роботи підприємства ресторанного бізнесу в період карантину ефективним буде Онлайн-вітрина закладу. Доповнення Poster Shop створює можливість доступу до меню на сайті, де зручно та швидко можна замовити страви на винос або доставку.

Група критеріїв «Суспільство» ( $S_i$ ) дозволяє оцінити соціальний клімат в Україні (або окремому регіоні), визначити переваги та бар'єри розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Дана група факторів формує інформаційну базу для прийняття рішень щодо розвитку підприємств ресторанного бізнесу виходячи з рівня соціального розвитку.

За результатами проведеного анкетування (примірник анкети наведено у Додатку А) за кожним напрямком оцінки GETS-моделі було визначено перелік ключових чинників, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні (табл. 3.4-3.5).

Сформований за результатами дослідження перелік GETS-факторів, які впливають на діяльність підприємств ресторанного бізнесу та запропонований методичний інструментарій оцінки інтенсивності їх впливу дозволить сформулювати дієву стратегію розвитку на період коронакризи. Ураховуючи, динамічність змін зовнішнього оточення підприємства ресторанного бізнесу варіація GETS-факторів буде змінюватися у часі, формувати нову структуру їх причинно-наслідкових зв'язків. Це, відповідно, фокусує увагу на систематичному контролі GETS-факторів.

З огляду на широкий спектр GETS-факторів (табл. 3.4-3.5), що здійснюють вплив на розвиток підприємств ресторанного бізнесу актуалізується завдання розробки інтегрованих моделей.

Таблиця 3.4

Перелік індикаторів GETS-моделі за групами чинників «уряд» та «технології»

Група чинників «Government»	Група чинників «Technology»
<p><b>G<sub>1</sub>*</b> – державна фінансова підтримка розвитку малого і середнього бізнесу в Україні;</p> <p><b>G<sub>2</sub>*</b> – діюча система оподаткування;</p> <p><b>G<sub>3</sub>*</b>– дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного бізнесу щодо дотримання санітарних вимог і технічних норм і правил, що діють ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції;</p> <p><b>G<sub>4</sub>*</b> – інфраструктурна державна підтримка ресторанного бізнесу;</p> <p><b>G<sub>5</sub>*</b> – досконалість регуляторної державної політики;</p> <p><b>G<sub>6</sub>*</b> – досконалість механізмів фінансово-кредитної підтримки розвитку підприємств ресторанного бізнесу*;</p> <p><b>G<sub>7</sub></b> – державна підтримка продовольчої безпеки;</p> <p><b>G<sub>8</sub></b> – державне стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових видів продукції і послуг;</p> <p><b>G<sub>9</sub></b> – стабільність Уряду в Україні;</p> <p><b>G<sub>10</sub></b> – державна підтримка співпраці з іноземними партнерами;</p> <p><b>G<sub>11</sub></b> – державна підтримка припливу національних і міжнародних інвестицій в сферу ресторанного бізнесу;</p> <p><b>G<sub>12</sub></b> – діюча система бухгалтерського обліку та звітності;</p> <p><b>G<sub>13</sub></b> – рівень бюрократії і корупції</p>	<p><b>T<sub>1</sub>*</b> – рівень технологічного забезпечення безпеки і екологічності виробництва ресторанного продукту;</p> <p><b>T<sub>2</sub>*</b> – рівень розвитку інтернет-торгівлі готової продукції та роздрібною торгівлі готовими стравами, вендинг (при умові підтримки відповідної санітарної безпеки торгових автоматів);</p> <p><b>T<sub>3</sub>*</b> – рівень інноваційності систем контролю екологічної безпеки виробництва;</p> <p><b>T<sub>4</sub>*</b> – рівень розвитку технологій електронної обробки замовлень;</p> <p><b>T<sub>5</sub>*</b> – рівень інноваційності логістичних процесів;</p> <p><b>T<sub>7</sub>*</b> – рівень розвитку комунікативних технологій, що надають нових можливості по прийому і обробці замовлень споживачів з використанням інтернет-технологій, впровадження комп'ютерних технологій в усі процеси організації та обслуговування підприємств сфери ресторанного бізнесу;</p> <p><b>T<sub>8</sub>*</b> – рівень технологічного забезпечення обслуговування покупців в умовах дотримання умов соціального дистанціювання;</p> <p><b>T<sub>9</sub>*</b> – рівень розвитку технологій приготування продукції, заснованих на використанні сучасного інноваційного обладнання, що дозволяє використовувати елементи молекулярної кулінарії;</p> <p><b>T<sub>10</sub>*</b> – рівень інноваційності маркетингових та рекламних технологій просування ресторанної продукції в Інтернет;</p> <p><b>T<sub>11</sub>*</b> – рівень розвитку технологій роздачі і надання готової продукції з використанням інтерактивних стійок;</p> <p><b>T<sub>12</sub>*</b> – рівень розвитку мобільних програм лояльності;</p> <p><b>T<sub>13</sub></b> – рівень інноваційності систем ведення обліку запасів.</p>

\* чинник має ключове значення для забезпечення економічної активності підприємства ресторанного бізнесу в період коронакризи

Джерело: складено автором на основі 42 експертних оцінок

Таблиця 3.5

Перелік індикаторів GETS-моделі за групами чинників «економіка» та  
«суспільство»

Група чинників «Economy»	Група чинників «Society»
<p><b>E<sub>1</sub>*</b> – розмір реальної заробітної плати населення;</p> <p><b>E<sub>2</sub>*</b> – рівень зайнятості населення;</p> <p><b>E<sub>3</sub>*</b> – курсова динаміка;</p> <p><b>E<sub>4</sub></b> – розмір митних тарифів зборів;</p> <p><b>E<sub>5</sub>*</b> – ціноутворення;</p> <p><b>E<sub>6</sub></b> – тарифи на комунальні послуги та електроенергію;</p> <p><b>E<sub>7</sub>*</b> – рівень і темп інфляції;</p> <p><b>E<sub>8</sub></b> – доступність освіти в сфері ресторанного бізнесу;</p> <p><b>E<sub>9</sub>*</b> – рівень динаміки цін;</p> <p><b>E<sub>10</sub></b> – структура експортно-імпорتنних операцій;</p> <p><b>E<sub>11</sub></b> – рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності;</p> <p><b>E<sub>12</sub></b> – інтенсивність появи нових господарських суб'єктів-конкурентів у сфері ресторанного бізнесу.</p>	<p><b>S<sub>1</sub></b> – соціальні стандарти населення;</p> <p><b>S<sub>2</sub>*</b> – рівень соціального забезпечення і захисту населення;</p> <p><b>S<sub>4</sub></b> – рівень розвитку споживчого кредитування;</p> <p><b>S<sub>5</sub>*</b> – рівень реальних доходів населення;</p> <p><b>S<sub>6</sub>*</b> – купівельна спроможність населення;</p> <p><b>S<sub>7</sub>*</b> – ставлення покупців до програм лояльності підприємств ресторанного бізнесу;</p> <p><b>S<sub>8</sub>*</b> – базові життєві цінності населення;</p> <p><b>S<sub>9</sub>*</b> – купівельні «настрої» населення;</p> <p><b>S<sub>10</sub>*</b> – розвиненість соціальної інфраструктури;</p> <p><b>S<sub>11</sub></b> – рівень освіти населення;</p> <p><b>S<sub>12</sub></b> – темп демографічного зростання;</p> <p><b>S<sub>13</sub>*</b> – економічна, соціальна та правова захищеність населення;</p> <p><b>S<sub>14</sub></b> – середній склад домогосподарств;</p> <p><b>S<sub>15</sub></b> – рівень соціального розвитку в Україні;</p> <p><b>S<sub>16</sub></b> – тенденції зміни статево-вікової структури населення</p>

\* чинник має ключове значення для забезпечення економічної активності підприємства ресторанного бізнесу в період коронакризи

Джерело: складено автором на основі 42 експертних оцінок

Побудова інтегрованих моделей вимагає застосування підходів, які дозволять зв'язати між собою велику кількість різнорідних складових системи. Одним з таких підходів є причинно-наслідковий підхід, заснований на застосуванні причинно-наслідкових комплексів (Геєць, Клебанова & Черняк, 2005). Згідно даного підходу кожна ланка моделі представляється групою причини (причина і умова), групою наслідку (наслідок і зміна умов) та ядром. Ядро описує відповідну причинно-наслідкову залежність, формуючи групу наслідку по заданій групі причини (Лапковский, 2012). Ядро може здаватися



довільним способом: формулою, рівнянням, алгоритмом, нейронною мережею, тощо. Теорія причинно-наслідкових комплексів дає відправну точку для визначення основних принципів декомпозиції, виділяючи при цьому в складній системі шість основних класів її компонентів: командно-інформаційний (графік, інструкція, правило, розпорядження, тощо), людська ланка (ресторатори, кухарі, офіціанти, тощо), обладнання (обладнання для приготування їжі, хлібопекарське і кондитерське обладнання, холодильне обладнання, посудомийне, вагове, тощо), енергозабезпечення (паливо, електроенергія, тощо), матеріали (сировина, комплектуючі, вантажі, тощо), зовнішні умови (час року (сезонність), місце розташування підприємства ресторанного бізнесу, географічне охоплення цільової аудиторії по доставці ресторанної продукції). На основі даних базових компонентів, шляхом їх альтернативної комбінації, можуть виходити нові, які володіють новими характеристиками та властивостями.

Для вирішення проблеми оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу пропонується використовувати причинно-наслідковий підхід з використанням причинно-наслідкової мережі. Причинно-наслідкову мережу GETS-факторів, що впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу можна представити моделлю наступного виду:

$$N = (H^{GETS}; L^{GETS}; E^{GETS}) \quad (3.1)$$

де  $H^{GETS} = \{h_1^{GETS}, \dots, h_n^{GETS}\}$  – безліч виробничо-слідчих ланок GETS-факторів;

$L^{GETS} = \{l_1^{GETS}, \dots, l_n^{GETS}\}$  – безліч зв'язків між ланками GETS-факторів;

$E^{GETS} = \{e_1^{GETS}, \dots, e_n^{GETS}\}$  – безліч класів елементарних подій.

Ланки  $H^{GETS}$  причинно-наслідкової мережі GETS-факторів  $\{h_1^{GETS}, \dots, h_n^{GETS}\}$  представляються двома терміналами групи причини, двома терміналами групи

наслідків та ядром, яке описую зв'язок між ними. Кожен зв'язок з безлічі LGETS задається моделлю:

$$l_1^{GETS} = (h_o^{GETS}; h_k^{GETS}; r) \quad (3.2)$$

де  $h_o^{GETS} \in H$  – початкова ланка (з якої виходить зв'язок);

$h_k^{GETS} \in H$  – кінцева ланка (к якій заходить зв'язок);

$r \in \{ET, ET_1, T_2T; T_2T_1\}$  – атрибут, який визначає зв'язок терміналів на ланках  $h_o^{GETS}; h_k^{GETS}$ .

$ET$  – із терміналу слідства в термінал причини;

$ET_1$  – із терміналу слідства в термінал умови 1;

$T_2T$  – із терміналу умови 2 в термінал причини;

$T_2T_1$  – із терміналу умови 2 в термінал умови 1.

Кожен елемент безлічі класів елементарних подій описуються рядом атрибутів, які описують індивідуальні характеристики даного класу подій, а також враховують допустимі значення, які можуть приймати атрибути. Конкретні елементарні події (із заданими значеннями атрибутів) є основними одиницями взаємодії між ланками причинно-наслідкової мережі GETS-факторів. Це означає, що зміна одного фактору зовнішнього середовища призводить до «запуску механізму» зміни інших факторів, що може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства ресторанного бізнесу України.

Структура причинно-наслідкового мережі GETS-факторів може бути представлена графічно у вигляді графа, що відображає структуру ланок і зв'язків між ними (рис.3.14).

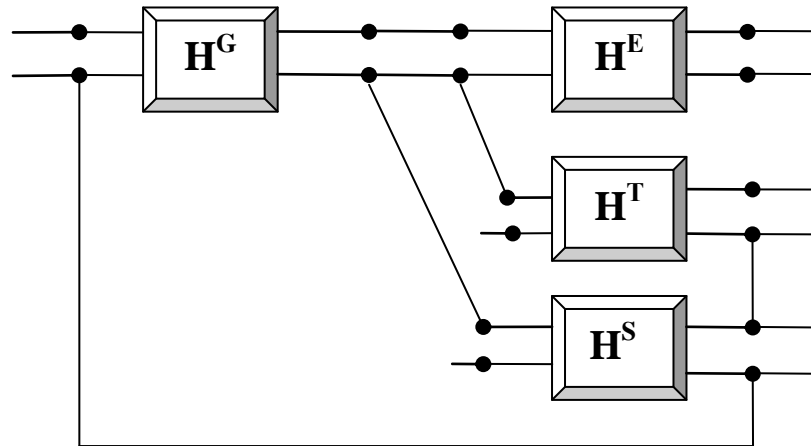


Рис. 3.14. Структура причинно-наслідкових зв'язків GETS-факторів, які впливають на розвиток ресторанного бізнесу

*Джерело: розроблено автором на основі (Гець, Клебанова & Черняк, 2005; Лапковский, 2012)*

Розвиток підприємства ресторанного бізнесу в Україні залежить від здатності швидко виявляти і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Зміни неминучі, і наявність гнучкості в боротьбі з несподіваними викликами зовнішнього оточення може означати різницю між розвитком і виживанням для підприємств ресторанного бізнесу.

Інтегральний показник інтенсивності впливу зовнішніх факторів на розвиток підприємств ресторанного бізнесу пропонується розглядати на основі виробничої функції виду (Гець, Клебанова & Черняк, 2005):

$$y = f(x_i) \quad (3.3)$$

де,  $x_i$  – залежні змінні ( $x_G$  – локальний індикатор чинників групи «уряд»,  $x_E$  – локальний індикатор чинників групи «економіка»,  $x_T$  – локальний індикатор чинників групи «технології»,  $x_S$  – локальний індикатор чинників групи «суспільство»).

$f$  (знак функції) – є характеристикою системи та пов'язує між собою незалежну змінну  $y$  з залежними змінними  $x_i$

$y$  – загальний індекс інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу;

Ураховуючи даний підхід до опису взаємозв'язку ключових груп факторів, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в загальному вигляді виробнича функція інтенсивності впливу GETS-факторів ( $I_{GETS}$ ) може бути описана наступними моделями:

$$\kappa_{GETS}^- = f(\kappa_G^-, \kappa_E^-, \kappa_T^-, \kappa_S^-) \rightarrow \min \quad (3.4)$$

$$\kappa_{GETS}^+ = f(\kappa_G^+, \kappa_E^+, \kappa_T^+, \kappa_S^+) \rightarrow \max \quad (3.5)$$

де,  $\kappa_{GETS}^-$  - кількісна оцінка інтенсивності негативного впливу  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу;

$\kappa_{GETS}^+$  - кількісна оцінка інтенсивності позитивного впливу  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу;

$\kappa_G$  - значення індикатору інтенсивності впливу чинників групи «уряд», коеф.;

$\kappa_E$  - значення індикатору інтенсивності впливу факторів групи «економіка», коеф.;

$\kappa_T$  - значення індикатору інтенсивності впливу чинників групи «технології», коеф.;

$\kappa_S$  - значення індикатору інтенсивності впливу чинників групи «суспільство», коеф.;

(+, -) – відповідно, позитивний чи негативний вплив  $i$ -го чинника GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу.

Слід зазначити, що кожен локальний індикатор (GETS) характеризується значенням окремих показників-чинників, які його описують (таблиця 1). Виходячи з цього, математична система формалізації взаємозв'язку індикаторів, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, з урахуванням основ алгебри кортежів може бути описана наступним чином:

$$\left. \begin{aligned} \kappa_G &= \langle G_1, G_2, G_3, G_4, G_5, G_6, G_7, G_8, G_9, G_{10}, G_{11}, G_{12}, G_{13} \rangle \\ \kappa_E &= \langle E_1, E_2, E_3, E_4, E_5, E_6, E_7, E_8, E_9, E_{10}, E_{11}, E_{12} \rangle \\ \kappa_T &= \langle T_1, T_2, T_3, T_4, T_5, T_6, T_7, T_8, T_9, T_{10}, T_{11}, T_{12}, T_{13} \rangle \\ \kappa_S &= \langle S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7, S_8, S_9, S_{10}, S_{11}, S_{12}, S_{13}, S_{14}, S_{15}, S_{16} \rangle \end{aligned} \right\} \quad (3.6)$$

При розрахунку локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі пропонується використовувати метод «Мінімакс» (Willcox, 1938). Даний підхід ґрунтується на основі врахування поточних, мінімальних та максимальних значень середніх оцінок респондентів ( $O_m$ ) за кожною групою критеріїв:

$$O_m = \min_{g,e,t,s \in G,E,T,S} \{ \max O(g_{1-14}, e_{1,-11}, t_{1-12}, s_{1-11}) \} \quad (3.7)$$

де,  $\min O_m$ ,  $\max O_m$  – відповідно, оцінки інтенсивності впливу  $i$ -го чиннику GETS-моделі на розвиток підприємства ресторанного бізнесу, бали.

З урахуванням даного підходу, за умови відповідності максимального значення  $j$ -го індикатору оцінки в  $k$ -й групі критеріїв GETS-моделі його краще значенням (індикатор оцінки є стимулятором) стандартизація показника здійснюється за формулою:

$$\kappa_j^{(G,E,T,S)} = \frac{o_j^{(G,E,T,S)} - \min o_j^{(G,E,T,S)}}{\max o_j^{(G,E,T,S)} - \min o_j^{(G,E,T,S)}} \quad (3.8)$$

Якщо максимальне значення  $j$ -го індикатору оцінки в  $k$ -й групі критеріїв GETS-моделі відповідає його найменшому значенню (індикатор оцінки є дестимулятором) – стандартизація здійснюється за формулою:

$$\kappa_j^{(G,E,T,S)} = \frac{\max o_j^{(G,E,T,S)} - o_j^{(G,E,T,S)}}{\max o_j^{(G,E,T,S)} - \min o_j^{(G,E,T,S)}} \quad (3.9)$$

де,  $\kappa_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно стандартизоване значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$\max o_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно максимальне значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$\min o_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно мінімальне значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі уряд», «економіка», «технології», «суспільство»).

Розрахунок комплексного показника інтенсивності впливу  $k$ -ої групи чинників ( $K^{(G,E,T,S)}$ ) здійснюється за формулою:

$$K^{(G,E,T,S)} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (\kappa_j^{(G,E,T,S)} \times \omega_j^{(G,E,T,S)}) \quad (3.10)$$

де,  $\kappa_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно стандартизоване значення  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);

$\omega_j^{(G,E,T,S)}$  – відповідно коефіцієнт значущості  $j$ -го індикатору оцінки  $k$ -ої групи параметрів GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»)

$m$  – кількість індикаторів, які формують  $k$ -й індикатор оцінки інтенсивності впливу чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу GETS-моделі («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»).

З метою оцінки інтенсивності сукупного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного бізнесу розроблена відповідна шкала (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Шкала оцінки значень локальних індикаторів інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток підприємств ресторанного бізнесу

Діапазон змін значень локальних індикаторів ( $K^{(G,E,T,S)}$ )	Оцінка інтенсивності впливу $i$ -ої групи чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу
0,81-1,00	Дуже висока (H+)
0,71-0,80	Висока (H)
0,51-0,70	Середня (M)
0,31-0,50	Низька (L)
0-0,30	Дуже низька (L <sup>-</sup> )

Джерело: розроблено автором на основі формули Стерджеса (Willcox, 1938)

Результати оцінки інтенсивності впливу чинників за кожним параметром GETS-моделі представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

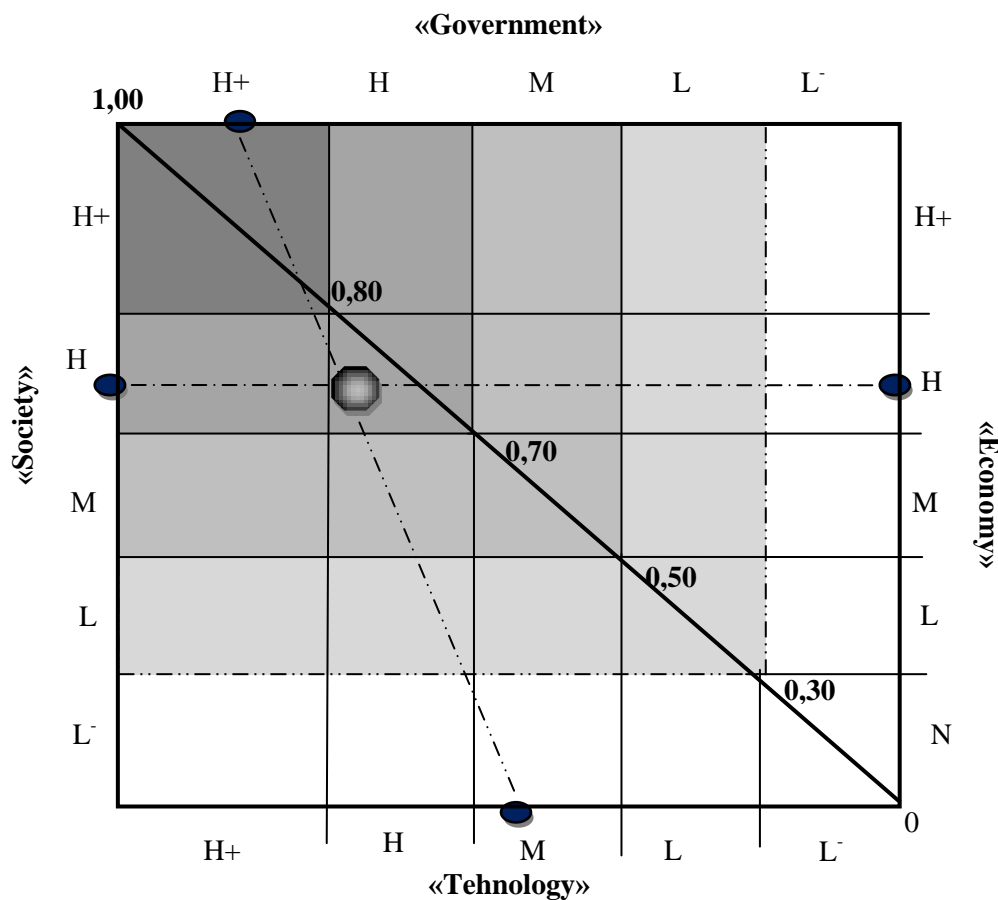
Значення локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу GETS-чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні у 2020 році

Параметри GETS-моделі	Значення локальних індикаторів GETS-моделі ( $K^{(G,E,T,S)}$ )	Висновок про інтенсивність впливу
Government	0,873	Дуже висока
Economy	0,732	Висока
Tehnology	0,516	Середня
Society	0,839	Дуже висока

Джерело: Розроблено автором

Відповідно до результатів розрахунків локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу зовнішніх факторів на розвиток ресторанного бізнесу в Україні необхідно зазначити, що дуже висока інтенсивність впливу характеру для параметрів «Уряд», значення якого у 2020 році найбільше і становить 0,873. Висока інтенсивність впливу для двох груп параметрів «Економіка» та «Суспільство», значення локальних індикаторів яких відповідно складає 0,732 та 0,739. Середня інтенсивність впливу на розвиток підприємницької структури характеру для параметра «Технологія», значення локального індикатора якого становить 0,516.

Для загальної оцінки інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток ресторанного бізнесу в Україні розроблена графічна модель (рис. 3.15).



**Умовні позначення:**

Зони, що характеризують інтенсивність впливу GETS-факторів на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні:

- зона дуже високої інтенсивності впливу GETS-факторів;
- зона високої інтенсивності впливу GETS-факторів;
- зона середньої інтенсивності впливу GETS-факторів;
- зона низької інтенсивності впливу GETS-факторів;
- зона дуже інтенсивності впливу GETS-факторів;
- значення локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу факторів k-ої групи параметрів GETS-моделі на розвиток підприємств ресторанного бізнесу («уряд», «економіка», «технологі», «суспільство»);
- інтегральна оцінка інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток ресторанного бізнесу в Україні.

Рис. 3.15. Графічна модель оцінки інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні у 2020 році

Джерело: Розроблено автором



На кожній із сторін графічної моделі у відповідному масштабі відкладено значення локальних індикаторів, які з'єднані між собою пунктирною лінією. На лінії перетину бути спроектовані перпендикуляри на діагональ моделі. В залежності від позиціонування точку перетину було визначено загальне значення інтегральної оцінки та відповідна зона інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток ресторанного бізнесу в Україні

Відповідно до представленої на рис. 3.15 моделі зроблено висновок про те, що для підприємств ресторанного бізнесу України характерна висока інтенсивність впливу GETS-факторів зовнішнього середовища. У даних умовах необхідно застосування інноваційних управлінських рішень для забезпечення їх розвитку підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Ураховуючи, що основним критерієм, що враховується при розробці стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу є інтенсивність впливу зовнішніх факторів, здійснено розрахунок загального індексу інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Даний індекс формується на основі локальних оцінок індикаторів за кожною з критеріїв GETS-моделей («уряд», «економіка», «технологія», «суспільство»):

$$A^{GETS} = \frac{\sum (K^G \times \varpi^G + K^E \times \varpi^E + K^T \times \varpi^T + K^S \times \varpi^S)}{\sum \varpi^{GETS}} \quad (3.11)$$

де,  $A^{GETS}$  – загальний індекс інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу;

$\varpi$  – коефіцієнт значущості  $k$ -ї групи параметрів GETS-моделі, для розрахунку якого пропонується використовувати метод апроксимації рангів монотонної функції цілочисельного аргументу за наступною формулою (Медиковський & Шуневич, 2011):

$$\varpi^{(G,E,T,S)} = 2[m(n+1)] - \sum_{k=1}^n r_{ik}(mn(n+1)) \quad (3.12)$$

де,  $r_{ik}$  – ранг, присвоєний  $i$ -му параметру GETS-моделі  $k$ -м експертом;

$n$  – кількість параметрів GETS-моделі (4);

$m$  – число експертів, які взяли участь в анкетному опитуванні щодо оцінки інтенсивності впливу чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні (54).

Відповідно до результатів проведених розрахунків загальний індекс інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні у 2020 році склав 0,647. З метою інтерпретації значень загального індексу інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища розроблена шкала оцінки (рис. 3.16) і охарактеризовано стан зовнішнього середовища.

Результати комплексної оцінки інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища показали, що ресторанний бізнес в Україні, як і будь-який бізнес, розвивається у площині безпосереднього впливу широкого спектру зовнішніх чинників, деякі з яких є непрогнозованими. Для підприємств ресторанного бізнесу на сучасному етапі характерні складні умови здійснення діяльності обумовлені перманентні динамічні процеси. Певна частина цих процесів відкриває для суб'єктів господарювання нові можливості розвитку, генерує певні сприятливі умови функціонування. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі і обмеження. Недооцінка значення інформації про зовнішні умови розвитку підприємств ресторанного бізнесу призводить до негативних наслідків, які обумовлюють, як мінімум, труднощі перегляду та трансформування стратегії розвитку, а в гіршому – неможливість «перебудови» бізнес-процесів відповідно до умов зовнішнього середовища. Виходячи з цього, фактичний стан зовнішніх чинників та врахування інтенсивності їх впливу повинні бути враховані при визначенні цільових орієнтирів подальшого розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

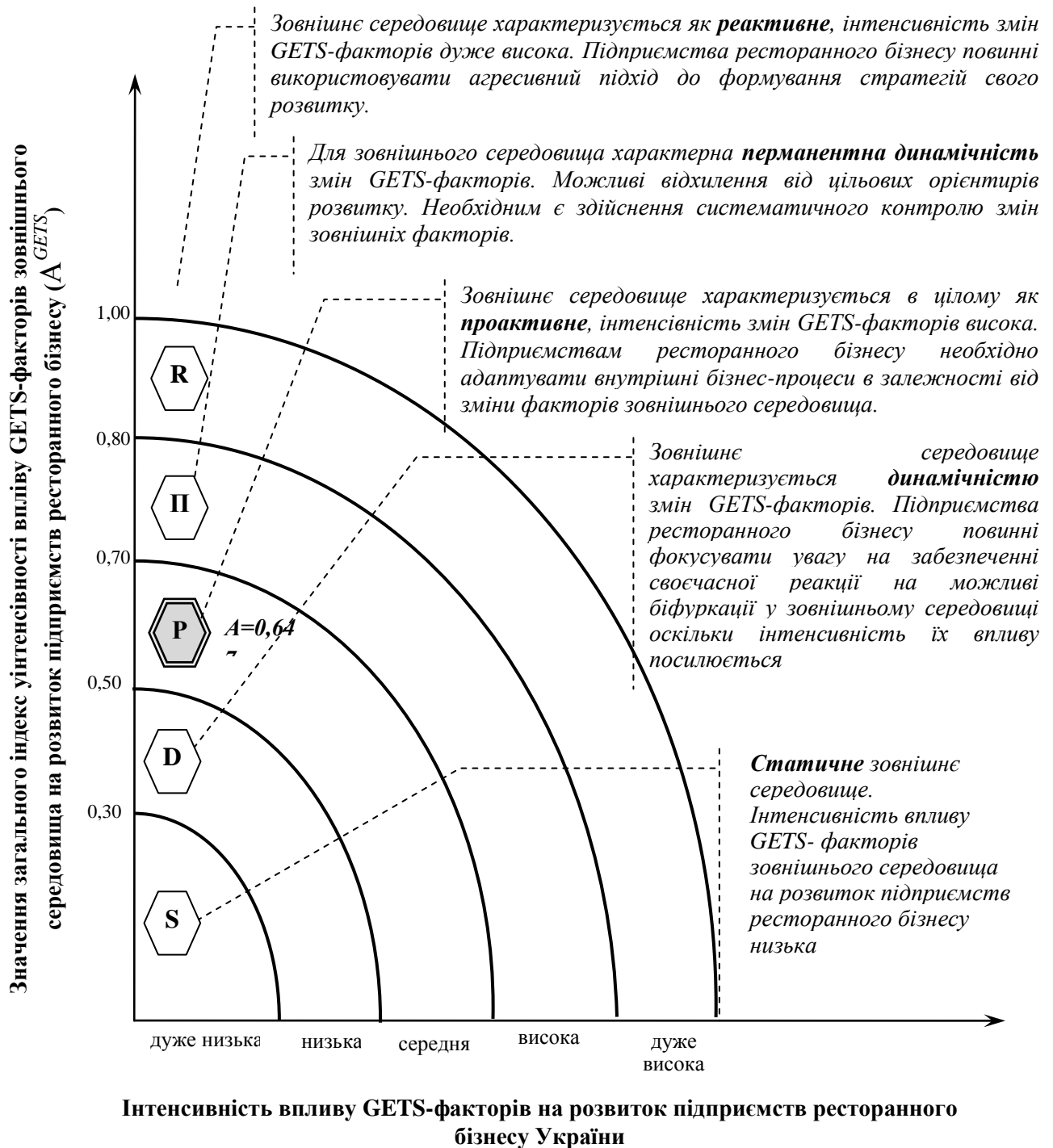


Рис. 3.16. Якісна оцінка інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу України

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід до оцінки інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні, на відміну від існуючих,

передбачає розрахунок загального індексу інтенсивності впливу, сформованого на основі визначеної інтенсивності впливу кожної групи GETS-факторів (уряд, економіка, технології, суспільство) та побудову причинно-наслідкової мережі їх зв'язків, дозволяє охарактеризувати зовнішнє середовище (реактивне, проактивне, перманентно динамічне, динамічне, статичне), що є інформаційним підґрунтям для оцінки можливостей та перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

### **3.3. Моніторинг соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу**

Підприємства ресторанного бізнесу є невід'ємною частиною ринкового середовища. Значення сфери ресторанного бізнесу постійно підвищується в залежності від загального соціально-економічного розвитку країни. Процес інтенсивного розвитку і глобалізації ресторанного бізнесу в Україні як частини сервісного сектора економіки схильний до впливу багатьох чинників та пов'язаний із соціальними і економічними змінами, що відбуваються в останні три десятиліття. Індустрія ресторанного бізнесу досить чутлива до економічних і соціальних тенденцій, які з різною по силі, тривалості та напрямку впливу. Рівень розвитку, з одного боку, виступає одним з індикаторів, що визначають якість життя населення в країні; з іншого боку, – підприємницька діяльність у сфері ресторанного бізнесу забезпечує виконання цілей і завдань зростання економіки (Ананьєв & Сьомко, 2005).

Соціальні та культурні чинники впливають на соціально-економічний розвиток ресторанного бізнесу та включають системи переконань і практики, звичаї, традиції і поведінку всіх людей в країні, модні тенденції та ринкові трансформації, що впливають на дії і рішення щодо вибору вектору стратегічного розвитку. Соціокультурна перспектива є одним з найважливіших чинників, що впливає на вибір стратегічних цілей розвитку підприємств

ресторанного бізнесу. Систематична зміна соціокультурних пріоритетів, актуалізує питання оцінки соціокультурних чинників та оцінки їх впливу на розвиток ресторанного бізнесу.

Головним завданням розвитку ресторанного бізнесу є відповіді на ключові запитання: як створити унікальну концепцію закладу ресторанного бізнесу? як утримати постійних клієнтів та залучити нових? як забезпечити зростання обсягів діяльності та отримати цільовий прибуток, необхідний для розвитку? Значного впливу на розвиток ресторанного бізнесу набувають зміни цінностей населення. Вважаючи на це, великого значення набуває дослідження соціокультурних чинників та кількісна оцінка ступеню їх впливу на досягнення цільових стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сфери ресторанного бізнесу.

Головною метою підприємства ресторанного бізнесу є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин, отримання суб'єктами господарювання права виходу у сферу ресторанного бізнесу вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління (Аветисова, 2013). Конкурентна діяльність підприємств ресторанного бізнесу спрямована на повне задоволення постійно зростаючих матеріальних та духовних потреб населення. Це можливо через створення унікальних умов харчування, з широкою номенклатурою послуг, зокрема таких як: послуги сомельє, гастрономічні шоу, урочиста презентація страв, бар-шоу, рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя, караоке, знижки постійним клієнтам, виїзний кейтеринг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг (Андрушків & Кузьмін, 2007).

За результатами проведених опитувань учені відзначали динаміку змін цінностей населення різних країн, що торкаються релігії, гендерних ролей, трудових мотивацій, відношення до демократії, рівня довіри в суспільстві, рівня довіри до державних інститутів, політичної участі, толерантності до інших груп, захисту навколишнього середовища та добробуту (Панкова, 2016).

Для ідентифікації соціокультурних чинників, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу було розроблено анкету (Додаток В), в якій респондентам було запропоновано вибрати найбільш значимі на їх погляд соціальні, культурні та демографічні чинники та за 10-ти бальною шкалою оцінити ступінь їх впливу. В анкетуванні прийняли участь 235 мешканців Харківської області різного віку, статі, різним рівнем доходу та різним соціальним статусом. За результатами обробки та узагальнення анкетних даних було сформовано перелік основних чинників, які впливають на розвиток підприємств сфери ресторанного бізнесу та розраховані середні експертні оцінки ступеня їх впливу.

Соціокультурний простір, в якому розвивається ресторанний бізнес включає групу соціальних чинників, що впливають на ресторанний бізнес: соціальні класи і їх вплив на суспільство, середній рівень реального доходу населення, багатство людей, рівень освіти, економічна нерівність, доступність освіти (безкоштовна, платна), рівень і доступ до медичної допомоги, значимість здорового образу життя в суспільстві, купівельні звички і уподобання споживачів, середній пенсійний вік (для чоловіків і жінок), особистість середнього споживача, репутація закладів ресторанного господарства в суспільстві, конфліктність в суспільстві, схильність до стороннього впливу, громадські організації, домінування в суспільстві соціокультурних чинників Г. Хофстеде. Так, згідно проведеного дослідження в роботі (Магун & Руднев, 2007) ціннісні індекси жителів України у порівнянні з ціннісними індексами жителів 23 європейських країни суттєво відрізняються (рис. 3.17).

За результатами аналізу визначено, що для українців найбільш значущими цінностями є цінності безпеки, конформності, традиції. Безумовно, дані особливості повинні бути враховані при визначенні векторів стратегічного розвитку підприємств вітчизняного ресторанного бізнесу.

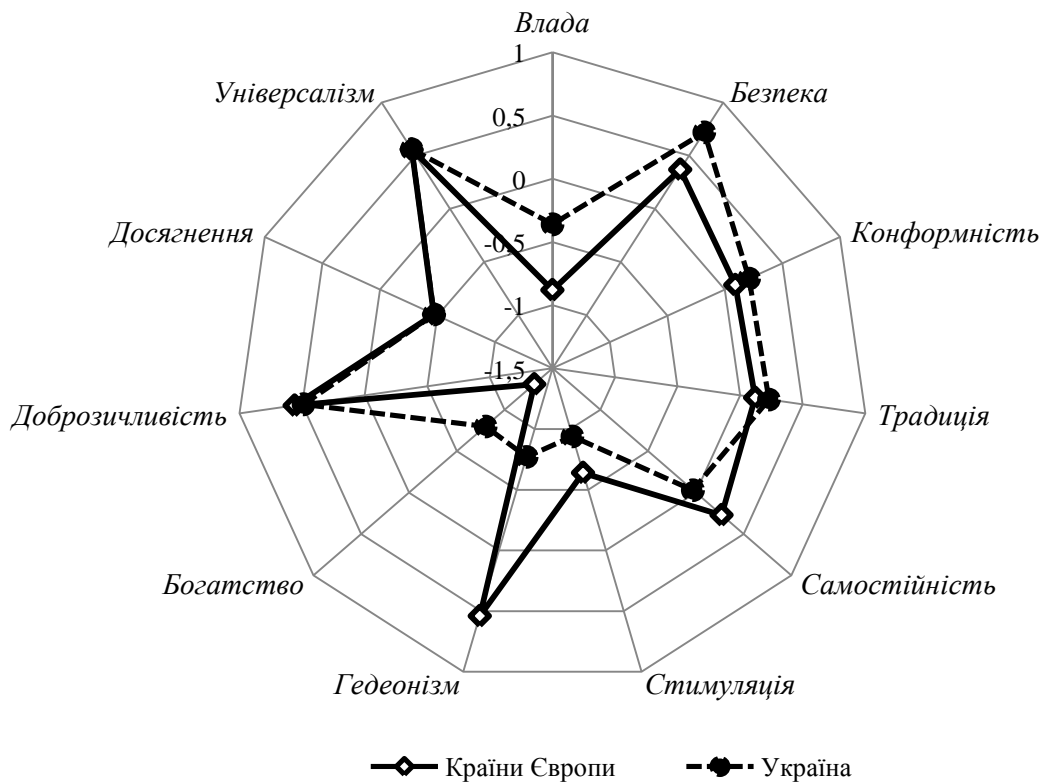


Рис. 3.17. Порівняння середніх значень ціннісних індексів жителів України жителів 23 європейських країн

*Джерело: розроблено на основі (Тромпенаарс & Хемпден-Тернер, 2004)*

До групи культурних чинників, що впливають на ресторанний бізнес можна віднести: модні тенденції, стиль життя, вплив соціальних мереж (блоги, тощо) порівняно із традиційними медіа (преса, телебачення, радіо), домінуючі комунікаційні технології в соціальних групах, участь в культурних заходах, музичні стилі, дизайнерські форми, творчість людей, інші детермінанти культури.

Для оцінки впливу групи соціокультурних чинників на розвиток ресторанного бізнесу в Україні було розроблено анкету (Додаток В). В анкетуванні прийняли участь 46 респондентів. Узагальнені результати анкетних даних наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Експертні оцінки впливу групи соціокультурних чинників на розвиток  
ресторанного бізнесу в Україні

Соціальні чинники		Середня оцінка	Культурні чинники		Середня оцінка
1	2	3	4	5	6
S <sub>1</sub>	соціальні класи і їх вплив на суспільство	6,2	K <sub>1</sub>	модні тенденції	9,8
S <sub>2</sub>	середній рівень реального доходу населення	9,7	K <sub>2</sub>	стиль життя	9,9
S <sub>3</sub>	багатство людей	9,5	K <sub>3</sub>	вплив соціальних мереж (блоги, тощо)	10
S <sub>4</sub>	рівень освіти	9,1	K <sub>4</sub>	вплив традиційних медіа (преса, телебачення, радіо)	7,4
S <sub>5</sub>	економічна нерівність	7,3	K <sub>5</sub>	домінуючі комунікаційні технології в соціальних групах	9,7
S <sub>6</sub>	доступність освіти (безкоштовна, платна)	5,2	K <sub>6</sub>	активність участі в культурних заходах	8,5
S <sub>7</sub>	рівень і доступ до медичної допомоги	4,3	K <sub>7</sub>	популярні музичні стилі	6,5
S <sub>8</sub>	значимість здорового образу життя в суспільстві	8,4	K <sub>8</sub>	популярні дизайнерські форми	8,9
S <sub>9</sub>	купівельні звички і уподобання споживачів	8,9	K <sub>9</sub>	творчість людей	7,8
			<b>Демографічні чинники</b>		
S <sub>10</sub>	середній пенсійний вік (для чоловіків і жінок)	7,3	D <sub>1</sub>	темпи приросту населення в країні (регіоні)	7,5
S <sub>11</sub>	особистість середнього споживача	8,7	D <sub>2</sub>	рівень народжуваності та її державна підтримка, статтевовіковий розподіл в суспільстві	6,4
S <sub>12</sub>	репутація закладів ресторанного господарства в суспільстві	9,5	D <sub>3</sub>	середня тривалість життя	8,7
			D <sub>4</sub>	середній склад домогосподарств, рівень міграції населення, системи цінностей в суспільстві	9,2
S <sub>13</sub>	конфліктність в суспільстві	5,5	D <sub>5</sub>	домінуючі релігійні переконання в суспільстві (вплив релігійних лідерів на соціальну поведінку населення)	4,3
S <sub>14</sub>	схильність до стороннього впливу	8,8	D <sub>6</sub>	звички харчування, пов'язані з релігією, релігійні традиції під час свят	9,8

Джерело: сформовано автором на основі проведеного анкетування (Додаток В)



Аналіз даних, наведених в табл. 3.8 показав, що суттєво впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в країні також демографічні чинники, до основних з яких слід віднести: темпи проросту населення в країні (регіоні), рівень народжуваності та її державна підтримка, статтевовіковий розподіл в суспільстві, середня тривалість життя, середній склад домогосподарств, рівень міграції населення, системи цінностей в суспільстві, домінуючі релігійні переконання в суспільстві (вплив релігійних лідерів на соціальну поведінку населення, звички харчування, пов'язані з релігією, релігійні традиції під час свят).

З метою визначення соціокультурних чинників, які найбільш впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу побудовано діаграму (рис. 3.18).

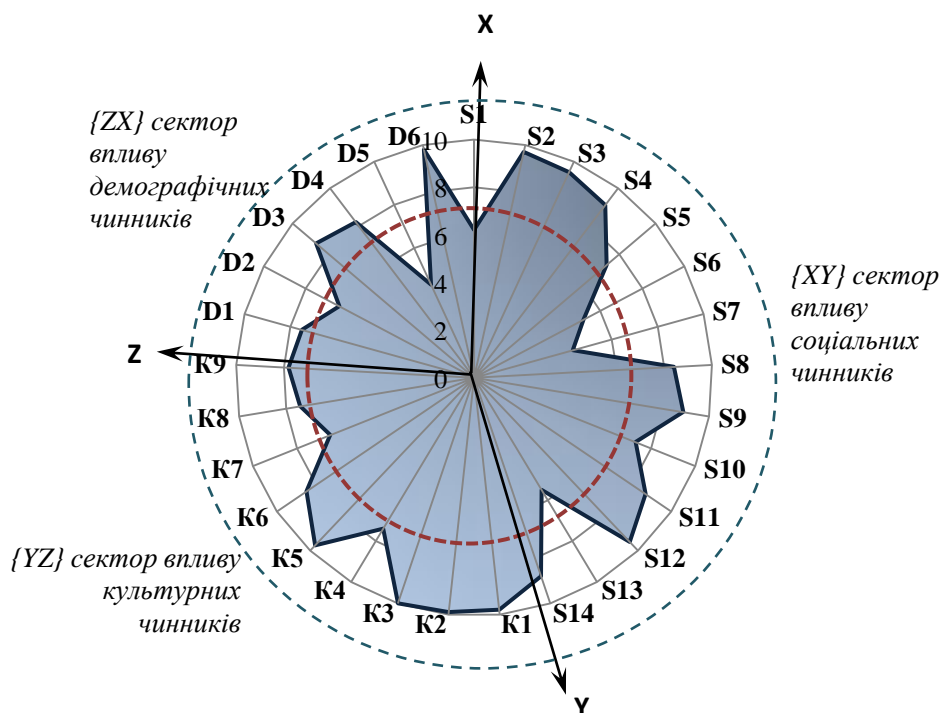


Рис. 3.18. Графічний профіль впливу соціокультурних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні

*Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 3.8.*

Аналіз даних, наведених на рис. 3.16 дозволяє визначити, що найбільш суттєво впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні такі

чинники: соціальні -  $S_8, S_9, S_{11}, S_{12}, S_{14}$ ; культурні -  $K_1, K_2, K_3, K_5$ ; демографічні -  $D_1, D_3, D_4, D_6$ .

На наступному етапі для узагальнення результатів експертного оцінювання було визначено локальні показники для кожної групи чинників (соціальних, культурних та демографічних). Розрахунок здійснювався за формулою:

$$K^{R(S,K,D)} = \prod_{i=1}^n \left( \frac{\bar{O}_i^{S,K,D}}{n_i} \right)^{W_i} \quad (3.13)$$

де,  $K^{R(S,K,D)}$  – локальний показник ступеня впливу (соціальних, культурних та демографічних чинників) на розвиток підприємств ресторанного бізнесу;

$\bar{O}_i^{S,K,D}$  – одиничні середні експертні оцінки впливу  $j$ -го одиничного індикатора  $i$ -ої групи чинників (соціального, культурного та демографічного просторів);

$W_i$  – значимість  $j$ -го одиничного індикатора оцінки соціокультурного простору діяльності підприємств ресторанного бізнесу, значення показника визначається за формулою:

$$\omega_{(1..n)} = \frac{\sum_{j=1}^m O_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m O_{ij}} \quad (3.14)$$

**П** - добуток аргументів  $K_i$ .

Результати розрахунків значень локальних показників оцінки соціокультурного простору ресторанного бізнесу України наведені в табл. 3.9.

Аналіз отриманих значень локальних показників соціокультурного простору дозволяє зробити висновок про те, що на розвиток підприємств ресторанного бізнесу України найбільш впливають соціальні та культурні чинники.

Таблиця 3.9

Значення локальних показників оцінки соціокультурного простору  
ресторанного бізнесу України

Показники соціокультурного простору	Значення, коеф.
Локальний показник впливу соціальних чинників	0,868
Локальний показник впливу культурних чинників	0,959
Локальний показник впливу демографічних чинників	0,591

*Джерело: розраховано автором*

На наступному етапі розраховується площа профілю соціокультурного простору соціально-економічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні за формулою:

$$S_{PC} = \frac{1}{2} \sin \frac{360^0}{n} \times \left( a_{ni} \times a_{li} + \sum_{m=1}^{n-1} a_{mi} \times a_{(m+1)i} \right) \quad (3.15)$$

де,  $S_{PC}$  – інтегральний показник (площа профілю) соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, коеф.;

$a_{mi}$  – сторони профілю, коеф.;

$n$  – кількість оцінюваних секторів.

Сторони профілю соціокультурного простору розраховуються за формулами:

$$a_1 = \sqrt{K_S^{R^2} + K_K^{R^2} - 2 \times K_S^{R^2} \times K_K^{R^2} \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.16)$$

$$a_2 = \sqrt{K_K^{R^2} + K_D^{R^2} - 2 \times K_K^{R^2} \times K_D^{R^2} \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.17)$$

$$a_3 = \sqrt{K_D^{R^2} + K_S^{R^2} - 2 \times K_D^{R^2} \times K_S^{R^2} \times \cos \frac{360^0}{n}} \quad (3.18)$$

де,  $K^{R(S,K,D)}$  – локальний показник ступеня впливу (соціальних, культурних та демографічних чинників) на соціально-економічний розвиток підприємств ресторанного бізнесу;

$n$  – кількість груп соціокультурних чинників;

З метою інтерпретації значень інтегрального показника оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу розроблено шкалу (табл. 3). Обґрунтування інтервалів значень інтегрального показника оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу ( $S_{PC}$ ) здійснюється на основі узагальненої оцінки середніх величин. Для цього визначаються мінімальні та максимальні межі значень інтегрального показника оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, а величина інтервалу ( $\mu$ ) для лінгвістичної оцінки розраховується на основі формули (Фишберн, 1978):

$$\mu = \frac{S_{PC_{\max}} - S_{PC_{\min}}}{1 + 3,32 \times Lg(n)} \quad (3.19)$$

де,  $S_{PC_{\min}}, S_{PC_{\max}}$  – відповідно мінімальні та максимальні значення інтегрального показника оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, коеф.;

$n$  – кількість груп соціокультурних чинників, відповідно яких здійснювалася оцінка соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

*Таблиця 3.10*

Шкала лінгвістичної оцінки інтегрального показника оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу

Формалізація діапазонів значень	Діапазон значень	Ступінь впливу
$[S_{PC_{\min}}; S_{PC_{\min}} + \mu]$	$[S_{PC} \leq 0,667]$	низький
$[S_{PC_{\min}} + \mu; S_{PC_{\min}} + 2\mu]$	$[0,668 < S_{PC} < 1,233]$	суттєвий
$[S_{PC_{\min}} + 2\mu; S_{PC_{\max}}]$	$[1,234 \geq S_{PC}]$	високий

*Джерело: складено на основі (Кіндрацька, Білик & Загородній, 2006)*

За результатами проведених розрахунків (табл. 3.9) встановлено, що інтегральний показник соціокультурного простору для підприємств ресторанного бізнесу складає 0,811, що, відповідно розробленої шкали оцінки

(табл. 3.10) свідчить про суттєвий вплив соціокультурних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу.

Таким чином, проведений аналіз показав, що на розвиток сфери ресторанного бізнесу суттєвий вплив мають соціокультурні чинники, що актуалізує питання визначення ступеню їх впливу. Запропонований науково-методичний підхід до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, на відміну від існуючих, ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, зосереджує у собі локальні комплексні оцінки трьох груп соціокультурних чинників (соціальних, культурних та демографічних), дозволяє встановити ступінь впливу кожного з них на розвиток підприємств ресторанного бізнесу та розкриває спектр можливостей врахування соціокультурних детермінантів при визначенні стратегічних векторів ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

На основі дослідження основних тенденцій та особливостей розвитку сфери ресторанного бізнесу в Україні визначено, що у 2010-2019 рр. відмічався значний підйомом, зростав обсяг капітальних інвестицій у сферу ресторанного бізнесу, збільшувалася кількість нових закладів, підвищувалася рентабельність підприємств галузі.

Криза COVID-19 вплинула на всі сектори економіки. Одним з найбільш постраждалих у всьому світі є ресторанний бізнес. У зв'язку із запровадженням карантинних заходів, ресторанний бізнес зазнав значних збитків у результаті впровадження локдауну та пандемічних обмежень. Частина закладів HoReCa змушені були припинити діяльність або «заморозити» її на невизначений час і тільки 22% підприємств ресторанного бізнесу змогли адаптуватися до нових реалій бізнесу та продовжили працювати виключно в режимі доставки або видачі замовлень з собою. Найбільш постраждали від карантину підприємства ресторанного бізнесу, що розташовані в бізнес-центрах, оскільки багато

компаній ще не повернулися до повноцінної роботи в офісах. Практично цілком зупинився кейтеринг, оскільки жодних виїзних заходів нині не проводять, а ця послуга для багатьох ресторанів становила значну частину доходів. У першому півріччі 2020 року збитки підприємств готельно-ресторанного бізнесу становили понад 2,3 млрд.грн. На початок липня 2020 року в Україні відновили роботу лише 86% кафе та ресторанів від докризового рівня.

Для оцінки впливу широкого спектру слабкоструктурованих та розрізнених чинників зовнішнього середовища сформовано перелік чинників, які мають ключове значення для забезпечення економічної активності в умовах коронакризи за групами GETS-моделі (уряд, економіка, технології, суспільство). Для вирішення проблеми комплексної оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу розроблено причинно-наслідкову мережу GETS-факторів, що впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. На основі розробленої графічної моделі оцінено інтенсивність впливу кожної групи GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні у 2020 році

З огляду на необхідність комплексної оцінки впливу GETS-факторів зовнішнього середовища розраховано індекс інтенсивності впливу GETS-факторів, відповідно до значення якого встановлено характерну для підприємств ресторанного бізнесу перманентність динамічних процесів. Аргументовано, що одна частина динамічних процесів відкриває для суб'єктів господарювання нові можливості розвитку та генерує певні сприятливі умови функціонування; інша, навпаки, створює додаткові труднощі і обмеження.

Для дослідження соціокультурного простору розвитку ресторанного бізнесу проведено порівняння ціннісних індексів українців з ціннісними індексами жителів 23 європейських країн. За результатами дослідження встановлено, що для українців найбільш значущими цінностями є цінності безпеки, конформності, традиції. Слід зазначити, що сьогодні цінність безпеки має ключове значення.

В перебігу дослідження обґрунтовано, що на соціально-економічний розвиток ресторанного бізнесу впливають соціальні та культурні чинники, які включають системи переконань і практики, звичаї, традиції і поведінку всіх людей в країні, модні тенденції та ринкові трансформації, що впливають на дії і рішення щодо вибору вектору стратегічного розвитку.

За результатами практичної апробації науково-методичного підходу до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, зосереджує у собі локальні комплексні оцінки трьох груп соціокультурних чинників (соціальних, культурних та демографічних), встановлено що на розвиток підприємств ресторанного бізнесу України здійснюють найбільший вплив демографічні та культурні чинники.

Розглянуто процес розвитку підприємств ресторанного бізнесу у контексті ідей еволюційного управління. Аргументовано, що перехід на новий якісний рівень розвитку з позицій біологічних систем можливий при реалізації унікальних рішень адаптації підприємств ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища. З метою визначення характерної для підприємств ресторанного бізнесу Харківської області моделі конкурентного розвитку в роботі запропонований науково-методичний підхід, який ґрунтується на методі біологічних аналогій, та, дозволяє на основі значення коефіцієнту «адаптивної конкурентості», визначити характерний для підприємства ресторанного бізнесу тип моделі розвитку.

Будь-яке підприємство функціонує в мінливих умовах господарювання. У світі часто спостерігаються процеси, перебіг яких передбачити неможливо. Пандемія COVID-19 стала для сфери ресторанного бізнесу безпрецедентною проблемою, змінив при цьому як умови життя людей, так і умови ведення бізнесу, створила «нову норму», яка викликала економічні і соціально-поведінкові зміни. Реакція підприємств ресторанного бізнесу на умови «нової реальності» була різною. Одними рестораторами було прийнято рішення припинити діяльність, інші – продовжували винаходити шляхи та дієві

інструменти для збереження бізнесу. Пандемія COVID-19, як і будь яка криза, для підприємств ресторанного бізнесу є свого роду «випробуванням на міцність» та несе в собі можливість продовження розвитку системи у новій якості при умові наявності адаптаційного потенціалу.

Обґрунтовано, що , в умовах несподіваних подій розвиток підприємств ресторанного бізнесу може розглядається з позицій ідей еволюційного управління. Відповідно еволюційної теорії систем підприємство ресторанного бізнесу, яке швидше еволюціонує – виграє в часі і виживає в складних умовах. Перехід на новий якісний рівень розвитку з позицій біологічних систем можливий при реалізації унікальних рішень адаптації підприємств ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища. З метою визначення характерної для підприємств моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу в конкурентному digital-середовищі запропонований науково-методичний підхід, який ґрунтується на методі біологічних аналогій, та дозволяє на основі динамічного значення коефіцієнту «адаптивної конкурентості», визначити характерний для підприємства ресторанного бізнесу тип моделі розвитку (агресивний або захисний). За результатами практичної апробації запропонованого підходу встановлено, що тільки 31% підприємств ресторанного бізнесу вибіркової сукупності адаптували ключові бізнес-процеси до умов COVID-19. Для даних підприємств ресторанного бізнесу характерна агресивна модель розвитку.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Grosul & Balatska, 2019; Балацька, 2019b, 2019m, 2020d, 2020e, 2020g; Гросул & Балацька, 2020a).



## РОЗДІЛ 4

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### **4.1. Науково-методичні підходи до системно-аналітичної оцінки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу**

Євроінтеграція України у світову економічну систему сприяла посиленню ролі сфери послуг в сучасному суспільстві. Сфера споживчих послуг стала домінуючим елементом розвитку системи національних і загальносвітових господарських зв'язків. Рівень розвитку ресторанного бізнесу з одного боку, виступає в якості ключового індикатору, який визначає якість життя населення в країні, з іншого – підприємницька діяльність в сфері ресторанного бізнесу сприяє вирішенню задач розвитку національного господарства в цілому. Зберігаючи кращі традиції національної кухні, заклади ресторанного господарства є візитною карткою гостинності кожної країни, популярною формою проведення дозвілля та спілкування, ознакою престижу і добробуту (Прилепа, 2017). Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно розширюється та видозмінюється під впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Ринок ресторанного бізнесу України є достатньо динамічним, оскільки безпосередньо залежить від коливань попиту споживачів, їх платоспроможності та загальних змін в економіці країни (Мальська, 2009). А, отже, ціннісно-орієнтоване управління розвитком в динамічних умовах зовнішнього середовища є найважливішою складовою управлінської діяльності будь-якого підприємства ресторанного бізнесу.

У практиці управління достатньо гострою є проблема наукової підтримки процесів ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Під впливом мінливого конкурентного середовища на внутрішньому і зовнішньому ринках функціонування будь-якого підприємства ресторанного

бізнесу залежить від його здатності виживати при досягненні стабільної господарської діяльності – з одного боку, а з іншого – для зміцнення конкурентних позицій на ринку – від здатності вдосконалювати свою діяльність. Такий процес самовдосконалення полягає не стільки в пристосуванні і адаптації до змін в конкурентному середовищі – зовнішньому оточенні підприємства ресторанного бізнесу, скільки в випередженні дій конкурентів і умінні протистояти негативному впливу факторів макросередовища та умінні створити унікальну концепцію та атмосферу у закладі ресторанного бізнесу, що дозволить утримати постійних клієнтів та залучити нових. Джерелом процесів ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу є факт існування протиріччя між обмеженими економічними та іншими ресурсами та необмеженістю економічних потреб. Саме ці протиріччя обумовлюють швидкість процесів розвитку.

Конкурентне середовище сфери ресторанного бізнесу з одного боку формується з урахуванням здатностей керівників, менеджерів та рестораторів підприємств ресторанного бізнесу створювати сприятливі умови для «виживання» в умовах гострої конкурентної боротьби підтримуючи при цьому стабільність фінансово-господарських показників діяльності, а з іншого – зміцнення конкурентних позицій підприємства ресторанного бізнесу визначається здатностями керівників, менеджерів та рестораторів вдосконалювати свою ціннісно-орієнтовану діяльність. Такий процес самовдосконалення можливий лише на основі випередження дій конкурентів у сфері ресторанного бізнесу та умінні здійснювати опір негативному впливу широкого спектру факторів зовнішнього середовища, що вимагає наявності певного потенціалу, міцного і здатного реалізовувати випереджальні заходи. В даних умовах для підприємств ресторанного бізнесу, які функціонують в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби, ключовими стратегічними орієнтирами має бути забезпечення безперервного розвитку (Хвостіна, 2015).

Проведене у 2 розділі дисертації ( п.п. 2.1) дослідження показало, що підходи до прийняття управлінських рішень щодо ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу піддаються постійній критиці через обмеженість відомостей про стан зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, складності, динамічності та емерджентності . Будь які стратегічні несподіванки ставлять нові завдання, які можуть не відповідати минулому досвіду підприємства ресторанного бізнесу, реакція - контрзаходи з боку організації повинні бути здійснені терміново, затягування цього питання може привести втрати можливостей розвитку та ліквідації. Так, в умовах пандемії COVID-19 критерієм виживання підприємств ресторанного бізнесу стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. З подібним нестандартними ситуаціями український ресторанний бізнес не зустрічався ніколи. А, отже, вироблених та перевірених ефективних рішень подальшого розвитку жодне підприємство даної сфери не мало. Напрацьовані за попередні роки імідж та статус кожного окремого підприємства ресторанного бізнесу, неперевершеність кухні, власні ноу-хау і навіть прихильність постійної клієнтури – все це відійшло на другий план. Умови «нової реальності», обумовлені глобальною пандемією та посиленням режимом карантину через COVID-19, привели до змін в галузі та зумовили нестабільний аттрактор (втрату рівноваги) розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Сьогодні ресторанний бізнес України поступово відновлюється. Ресторатори активно розробляють нові ресторани концепції та приймають управлінські рішення щодо стабілізації аттрактору розвитку.

Динамічна зміна технологій виготовлення страв та високі стандарти обслуговування споживачів, боротьба за споживача і якість продукції, посилення конкуренції змушують суб'єктів господарювання у сфері ресторанного бізнесу по-новому підходити до вирішення питань управлінням розвитком. Забезпечення безперервності розвитку підприємства ресторанного бізнесу можливе тільки на основі впровадження інноваційних змін. Інноваційні стратегічні зміни – це нові перетворення у будь-яких підсистемах підприємства

на рівні функціональної, конкурентної або генеральної стратегій для забезпечення його адаптивного функціонування, стійкого розвитку та ефективної трансформації у динамічному бізнес-середовищі [5, с. 124].

Сьогодні відбувається зміна ролі споживача в процесі створення цінності. Нова економічна парадигма, що характеризується формуванням і зміцненням довгострокових відносин співробітництва і партнерства між суб'єктами сфери ресторанного бізнесу, появою сучасних підходів до вдосконалення бізнес-процесів, розвитком нових бізнес-моделей управління, призводять до того, що споживач бажає брати безпосередню участь у створенні цінності ресторанної послуги, визначати її властивості і структуру. Тому головним завданням вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу стає пошук ефективних форм співпраці з споживачем і залучення його до процесу створення цінності. Оскільки, як досить доречно зазначають К. Прахалад і В. Рамасвами: «... самим фундаментальним зміною стала трансформація ролі споживача від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах, від неосвяченого до інформованому, від пасивного до активного» (Прахалад & Рамасвами, 2010). С. Варго і Р. Лаш, розкриваючи в роботі (Варго & Лаш, 2006) нову логіку створення взаємовідносин підприємств з споживачем, що базуються на сприйнятті цінності, характеризують цінність як «недосяжний ресурс», який зміцнює взаємини підприємства ресторанного бізнесу та споживача.

Безумовно, створити еталон цінності практично неможливо, а для визначення величини цінності конкретного продукту або послуги необхідно, передусім, знати споживача. Тому його дослідження спрямовані на вивчення складових елементів поняття споживчої цінності, в тому числі фізичних властивостей товару або послуги, оперативності виконання замовлення, нематеріальних характеристик та індивідуального підходу до споживача та оперативності виконання замовлення (Помитов, 2011).

Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу як системою є складним, динамічним процесом, який обумовлює необхідність формалізації процедур в умовах стратегічних несподіванок,

реалізація якої дозволить задіяти, врахувати і оцінити комплексний вплив елементів системи, різних за своєю природою і складності, виявити найбільш істотні фактори, що впливають на її ефективне функціонування і безперервний розвиток, для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Основним завданням менеджменту підприємства ресторанного бізнесу є визначення перспективних в умовах стратегічних несподіванок цільових орієнтирів розвитку з подальшою поступовою їх реалізацією та коректуванням в залежності від фактичної ситуації в певний момент часу шляхом ситуативного планування та управління. Розроблена системно-аналітична модель оцінки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу об'єднує аналітичні та стратегічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління в умовах стратегічних несподіванок, відповідно до зміни вимог споживачів до ресторанної послуги, відображає інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства і дозволяє оперативно визначати напрямки його регулювання з урахуванням тимчасових і ресурсних обмежень.

З метою комплексної оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління, обґрунтованого визначення стратегічних напрямків трансформації вектору розвитку підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням ціннісних пріоритетів, тимчасових і ресурсних обмежень, розроблено системно-аналітичну модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (рис. 4.1), яка об'єднує аналітичні та стратегічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління, відображає інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу управління споживчою цінністю і дозволяє оперативно визначати напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням ціннісних пріоритетів, тимчасових і ресурсних обмежень.

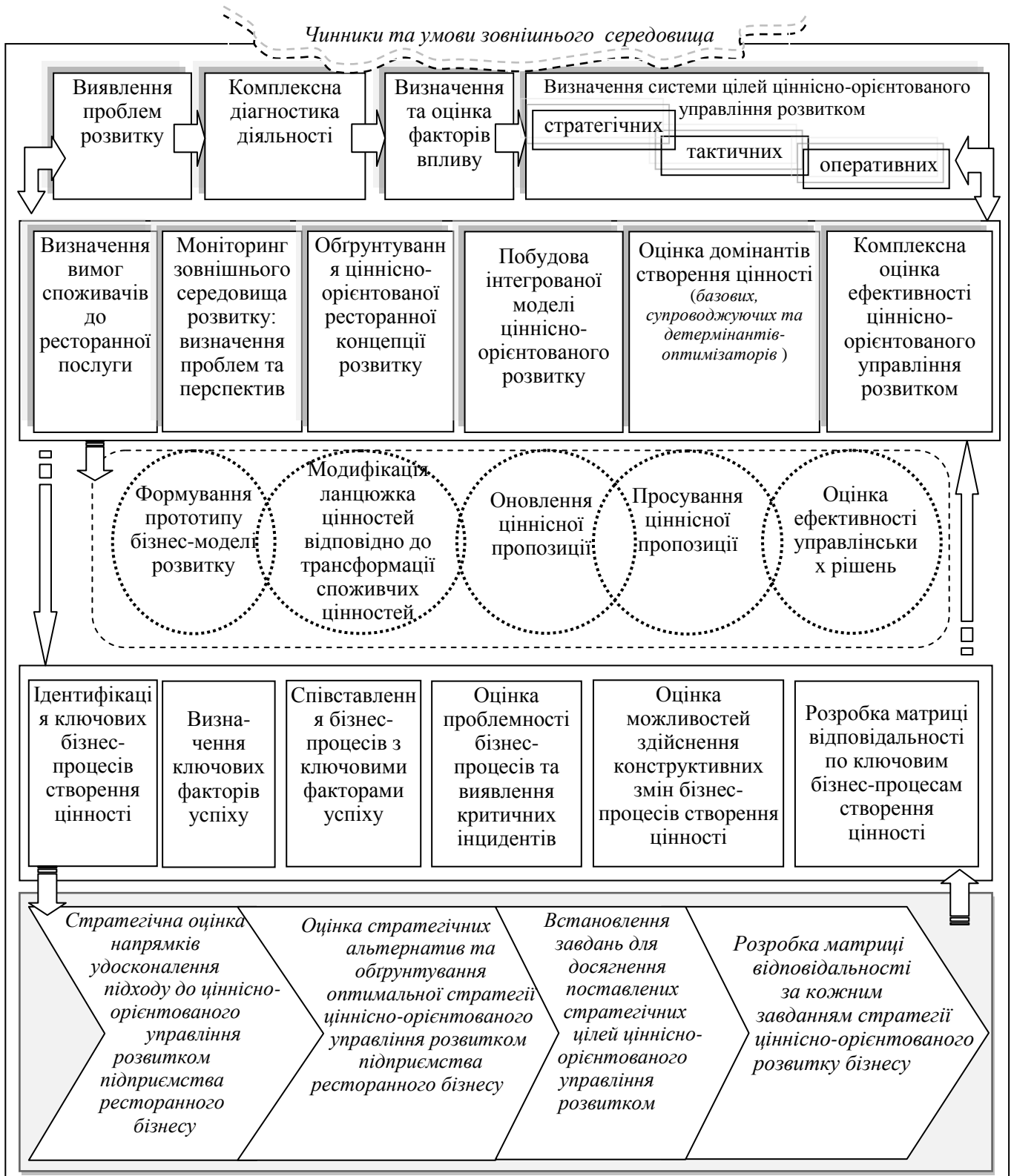


Рис. 4.1. Системно-аналітична модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Розроблено автором*

Системно-аналітична модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу являє собою систематизовану і структуровану сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів зі зворотними зв'язками, які забезпечують і впливають на процес ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на всіх ієрархічних рівнях, що сприяє обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

Інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу управління споживчою цінністю можливий на основі формування цілісного бачення взаємозв'язку аналітичних та стратегічних аспектів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. Практична реалізація запропонованої моделі дозволяє обґрунтовано та оперативно визначати напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Імплементация системно-аналітичної моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в практику передбачає вибір комплексу інструментів і методів для оцінки проблемного поля розвитку підприємств ресторанного бізнесу (визначення симптомів та причин відхилення від цілей розвитку, оцінки результатів управлінських дій, підбору оптимальної комбінації ресурсів та розрахунок ефектів) з метою обґрунтованого визначення напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Вивчення наукової літератури показало, що сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і методів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства, про що свідчать результати наукових досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів (Л. Батченко, Л. Гончар В. Гросул, О. Давидової, К. ЕгертонаТомаса К. Каленік, І. Левицької, В. Постової, Н. П'ятницької, Дж. М. Стефанеллі, О. Шаповалової) та інших. У той же час, більшість робіт у даному напрямку концентруються на визначенні оптимальних напрямків розвитку ґрунтуючись при цьому результатами традиційної оцінки основних техніко-економічних показників та не враховують аспекти створення

цінності. Такий підхід не дозволяє визначити причини та симптоми, які обумовили певні проблеми на підприємстві ресторанного бізнесу, комплексно оцінити його можливості та перспективи подальшого ціннісно-орієнтованого розвитку. Тому для вирішення цієї проблеми, а також з метою створення відповідних сучасним реаліям бізнесу (внутрішнього та зовнішнього оточення) науково-обґрунтованих методів і механізмів управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу доцільним є застосування сучасних технологій нейролінгвістичного програмування.

Основою ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного виступають результати всебічного попереднього аналізу його діяльності – оцінки проблемного простору. Для цього може бути застосована технологія нейролінгвістичного програмування (Ковалевська, 2001), яка пропонує моделі та підходи, що допомагають приймати рішення в подібних ситуаціях. Нейролінгвістичне програмування було розроблено у 1970-х роках в Каліфорнійському університеті в Санта-Круз. Його засновниками є вчені: лінгвіст – Дж. Гріндер та інформатик і математик – Р. Бендлер. Нейролінгвістичне програмування це комбінація трьох слів, а саме: «нейро», «лінгвістичний» та «програмування».

Саме слово «нейро» походить від грецького слова «нейрон» та стосовно процесів розвитку підприємств ресторанного бізнесу означає, що для кожного з підприємств даної сфери характерний свій особистий унікальний досвід та система психічної фільтрації інформації із зовнішнього середовища. Оскільки, як зазначено в роботі (Walter & Bayat, 2003) ментальна карта світу побудована з образів, звуків, тактильної усвідомленості / дотику, запахів та смаків, які розвиваються в результаті неврологічного фільтруючого процесу. «Лінгвістичне» походить від латинського «lingua» та означає мову. В НЛП «лінгвістичний» ґрунтується на принципах неврологічних процесів, організованих та функціонуючих в динаміці (Дилтс, 2001). Кожне окреме підприємство ресторанного бізнесу надає персоналізоване значення інформації, що отримується із зовнішнього середовища, та, на основі властивих йому



здібностей, використовує отримані знання. Поведінкові реакції підприємства ресторанного бізнесу, які є результатом неврологічного фільтруючого процесу та наступної лінгвістичної карти змінюють стратегічне мислення, стратегічну поведінку та стратегічні дії для досягнення бажаних результатів.

Узагальнюючи вищезазначене, правомірним є трактування сутності нейро-лінгвістичного програмування (НЛП) як психологічного підходу, використання методів якого може внести певні зміни у зв'язки між основними, управлінськими та підтримуючими процесами та реструктурувати існуючі традиційні підходи до розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Фахівцями у галузі нейролінгвістичного програмування Р. Ділтсом і Т. Епштейн була запропонована модель S.C.O.R.E.: **S**ymptoms – симптоми; **C**auses – причини; **O**utcome – результати; **E**ffects – ефекти; **R**esources – ресурси (Ділтс, 2001). Вважаємо, що дана модель може бути застосована при оцінці проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє:

- оцінити фактичний стан підприємства ресторанного бізнесу на певний момент часу (**S**ymptoms – симптоми);
- побудувати ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, які обумовили даний стан підприємства ресторанного бізнесу (**C**auses – причини);
- встановити відхилення виходячи із цілей ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу відносно бажаного стану (**O**utcome – результати);
- здійснити діагностику цільових ціннісних орієнтирів та оцінити їх прогнозу ефективність (**E**ffects – ефекти);
- обґрунтувати стратегічні ресурси, що можуть бути задіяні для усунення симптомів і причин та забезпечити досягнення результатів і ефектів (**R**esources – ресурси).

Модель S.C.O.R.E. побудована на основі принципів системного мислення, доповнена і збагачена моделями НЛП, здатна істотно спростити процес прийняття рішень стосовно визначення цільових траєкторій розвитку

підприємства ресторанного бізнесу, оскільки створює можливість визначити «вузькі місця» у діяльності та обґрунтувати заходи щодо усунення їх. Практична реалізація моделі S.C.O.R.E. дозволяє сфокусувати увагу керівників, менеджерів та рестораторів на ключових аспектах інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу, акцентуючи при цьому увагу на проблемних та перспективних аспектах, що дозволяє за найменший часовий лаг ефективно здійснити перехід до бажаної стадії розвитку. Елементи моделі S.C.O.R.E. являють собою ті ключові аспекти, які є найбільш значущими для обґрунтування напрямків розвитку підприємства ресторанного бізнесу. З урахуванням фактору часу ключові елементи модель S.C.O.R.E. може бути представлена наступним чином (рис. 4.2).

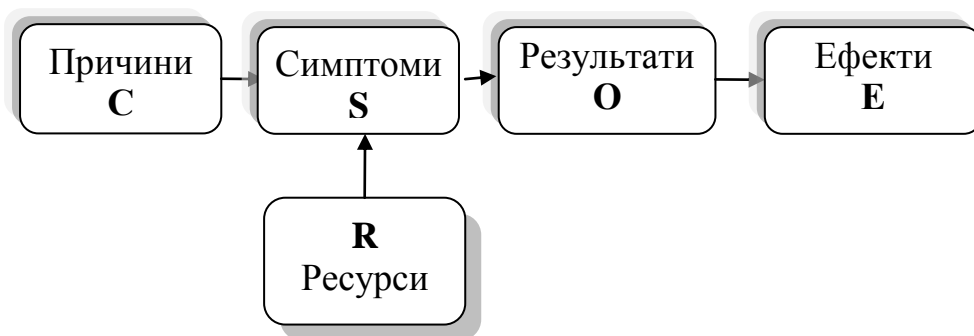


Рис. 4.2. Взаємозв'язок елементів моделі S.C.O.R.E. для оцінки проблемного розвитку підприємств ресторанного бізнесу

*Джерело: сформовано автором на основі (Walter & Bayat, 2003; Дилтс, 2001)*

Таким чином, для обґрунтованого визначення напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу необхідно чітко визначити симптоми фактичного стану, здійснити аналіз ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, та, сформувані цільові орієнтири розвитку на основі при цьому планові результати з ефектами (Гросул & Зубков, 2017). Акцентуючи увагу на ресурсному забезпеченні процесів ціннісно-орієнтованого розвитку слід зазначити, що аналіз наявних ресурсів створює можливість скоротити лаг між станом підприємства ресторанного бізнесу «як є» (as-is) та «як повинно

бути» (to-be). Зазначимо, що побудова функціональної моделі «as-is» дозволяє чітко зафіксувати, які процеси здійснюються на підприємстві ресторанного бізнесу та які інформаційні об'єкти задіяні для виконання функцій різного рівня деталізації. Функціональна модель «as-is» є відправною точкою для виявлення проблем і «вузьких» місць в розвитку підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє ідентифікувати проблемні бізнес-процеси та визначити можливості зміни (трансформації або реінжинірингу) діючої структури організації процесу розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Модель «as-is» є інформаційною основою для визначення напрямків вдосконалення процесів ціннісно-орієнтованого розвитку, тобто створення моделі «to-be». Загальний алгоритм простору системного вирішення проблем ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу представлено на рис. 4.3.

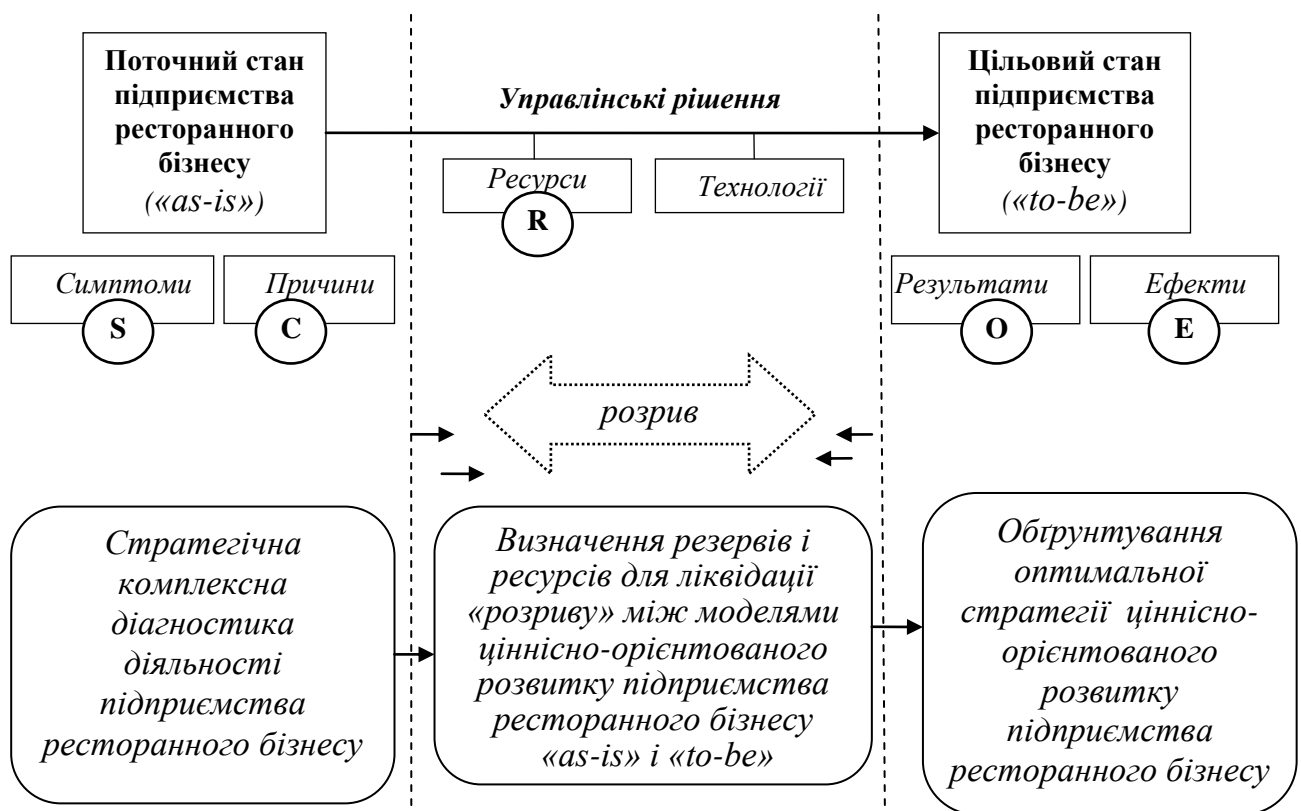


Рис. 4.3. Методологічний базис системного вирішення проблем ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Практична реалізація моделі S.C.O.R.E. відповідно представленого на рис. 4.2 алгоритму може бути застосована для:

- 1) збору інформації про середовище функціонування підприємства ресторанного бізнесу;
- 2) фокусування уваги на різних аспектах проблемного простору ресурсного забезпечення створення цінності, сегментах створення цінності за кожним ключовим бізнес-процесом (виробництво, реалізація та організація споживання ресторанного продукту) ;
- 3) прийняття різних перспектив щодо створення унікальної пропозиції цінності;
- 4) створення множинного опису проблеми постійного «позитивного досвіду» та формування конкурентних переваг та її потенційного рішення.

Модель S.C.O.R.E. дозволяє отримати відповіді на наступні запитання (Дем'яненко, 2020):

1. Що є симптомом проблеми ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу?
2. Яка причина симптому цієї проблеми?
3. Яку мету плану досягти підприємство ресторанного бізнесу на основі вирішення цієї проблеми?
4. Яким буде ефект від досягнення мети у довгостроковій перспективі?
5. Які ресурси необхідно задіяти для усунення причин проблеми?
6. Які ресурси необхідно активізувати для досягнення результату?

Відповідно до моделі S.C.O.R.E., обґрунтування напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу здійснюється через окреслений «простір проблеми», який визначається відносинами між метою, або результатом та симптомами. Такий взаємозв'язок та взаємодія, своєю чергою, з одного боку ускладнює процес досягнення стратегічних цілей та результатів, оскільки процес виявлення причин та симптомів є достатньо трудомістким, з іншого – створюється можливість забезпечення найбільшого ефекту від досягнення результату. До того ж, для визначення оптимальної

комбінації ресурсів, які дозволять підприємству ресторанного бізнесу ефективно усунути симптоми проблеми ціннісно-орієнтованого розвитку, необхідно перш за все з'ясувати причини симптомів, встановити цільовий результат та альтернативні напрямки його досягнення.

З метою пошуку «вузьких місць» у діяльності підприємства ресторанного бізнесу, оцінки можливостей, обґрунтування управлінських заходів щодо вирішення проблем, оцінки альтернатив та визначення напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку, для аналізу кожного з елементів моделі S.C.O.R.E. необхідно застосування відповідного методичного інструментарію.

На основі вивчення сучасної фахової літератури (Іванченкова, 2019; Мардар, 2015; Рибалко-Рак & Панченко, 2013; Пітько, 2017; Траченко, 2013; Шмелева, 2014) встановлено, що для якісної оцінки проблемного простору ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу можуть бути застосовані такі дієві інструменти як: діаграма Ісікави, контрольна карта Шугарта, ментальна карта, карта стейкхолдерів, діаграма Ганта, інші (рис. 4.4).

Діаграма Ісікави дозволяє в простій и доступній формі систематизувати всі потенційні причини фактичного стану підприємства ресторанного бізнесу (Мардар, 2015), розглянути та дослідити проблеми формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, виділити найбільш суттєві з них та здійснити систематизацію першопричин (Рибалко-Рак & Панченко, 2013), що прямо або опосередковано впливають на реалізації цільової моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Перевагою застосування діаграми Ісікави для оцінки ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу порівняно з іншими інструментами стратегічного аналізу є створення серії скелетів, які демонструють диференціацію причин відхилень (Пітько, 2017) від цілей ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

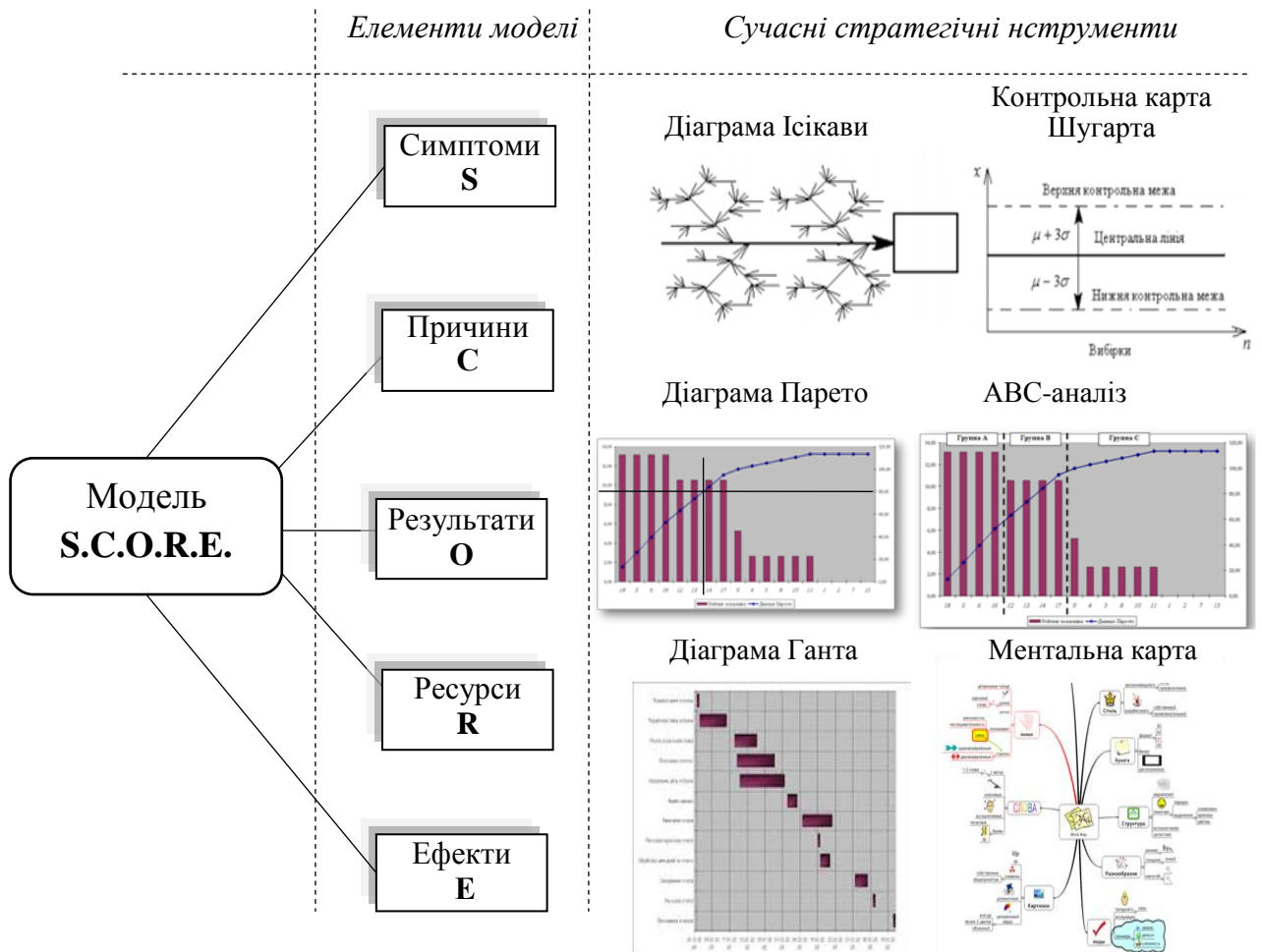


Рис. 4.4. Методичне забезпечення моделі S.C.O.R.E. для оцінки проблемного розвитку підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Своєю чергою, наочно уявити перспективи ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу дозволяє ментальна карта, автором техніки якої є Тоні Б'юзен. Ментальні карти (майндмеппінг, *mindmapping*) – зручний спосіб структурування інформації, відповідно якому, головна мета (ключовий аспект ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства) знаходиться у центрі аркуша, а пов'язані з нею поняття розташовуються навколо у вигляді дерева схеми (Траченко, 2013). Складання ментальних карт забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком

підприємств ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє простежити взаємозв'язки і причини загального розуміння проблеми.

Контрольна карта являє собою графічний засіб оцінки певної ознаки якості, виміряні значення якої наносяться на графік відповідно до порядку отримання у часі (Траченко, 2013). За допомогою контрольних карт створюється можливість оперативного визначення відхилень в ланцюжку створення цінності та виявляти «проблемні» бізнес-процеси, ідентифікувати чинники, що впливають на їх відхилення від встановлених стандартів та критеріїв якості.

Впровадження та контроль реалізації стратегічного плану ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу є проектом, який потребує відповідної конкретизації, оскільки передбачає достатньо значну кількість заходів та завдань, які вимагають детального розгляду. Вважаючи на це, найбільш ефективним інструментом для досягнення цільових стратегічних альтернатив, забезпечення їх результативності та ефективності (реалізації стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу) є Діаграма Ганта. Діаграма Ганта представляє собою спосіб планування досягнення цілей, візуально відображає найменування робіт, необхідних для їх досягнення, тривалості цих робіт і відповідальних за них (Шмелева, 2014).

Таким чином, ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу є складним процесом та передбачає визначення напрямів управлінських зусиль шляхом визначення симптомів, причин, підбору оптимальної комбінації ресурсів, які є у розпорядженні підприємства ресторанного бізнесу оцінки планових результатів та ефектів. Результати оцінки проблемного простору мають велике значення при обґрунтуванні стратегічних напрямків ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Застосування технологій нейролінгвістичного програмування дозволяє здійснити комплексний аналіз

проблемного простору ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Запропонована для оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу модель S.C.O.R.E. дозволяє сфокусувати увагу керівників, менеджерів та рестораторів на ключових аспектах створення споживчої цінності підприємства ресторанного бізнесу, акцентуючи при цьому увагу на проблемних та перспективних аспектах, що дозволяє за найменший часовий лаг ефективно здійснити перехід до бажаної стадії розвитку.

Розроблена для вирішення цих проблем модель S.C.O.R.E. виступає дієвим механізмом управління ціннісно-орієнтованим розвитком підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє всебічно охарактеризувати основні симптоми та причини, які обумовили фактичний стан підприємства на певному етапі його розвитку, а також визначити основні стратегічні ресурси, які можуть бути задіяні для усунення симптомів і причин та досягнення результатів і ефектів. Модель S.C.O.R.E. ґрунтується на інтегрованому підході та дозволяє обґрунтовано визначити комплекс управлінських зусиль щодо реалізації оптимальної моделі ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу у плановому періоді.

Ресторанний бізнес є інтегрованою сферою підприємницької діяльності, яка тісно взаємопов'язана з організацією виробництва, реалізацією ресторанної продукції, організацією її споживання та спрямована на задоволення потреб споживачів в смачному, здоровому харчуванні, сервісних послугах. За часи свого існування ресторанний бізнес мав як періоди активного розвитку, так і складні часи, що характеризувались зупинками та кардинальними змінами, відчував на собі позитивні та негативні настрої суспільства (Поляк & Шкода, 2018). Сьогодні ресторанний бізнес міцно увійшов в сучасне життя багатьох людей, він став незмінним атрибутом вихідного дня, а також місцем проведення повсякденного дозвілля. Підприємства ресторанного бізнесу є одним з найважливіших факторів економічного розвитку держави (окремого регіону) та виступають невід'ємною частиною економіки, формуючи при цьому



фундамент добробуту споживачів, розвитку економіки та туризму. Сфера ресторанного бізнесу в Україні, як і у всьому світі, є однією з високоприбуткових та інвестиційно-привабливих. Вважаючи на те, що темпи розвитку, вірний вибір факторів розвитку є джерелом формування конкурентних переваг та забезпечення фінансової стійкості, підвищується зацікавленість керівників, рестораторів та менеджерів проблемами ідентифікації напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Розвиток будь-якого підприємства ресторанного бізнесу не відбувається монотонно і включає не тільки прогресивні напрямки, а й шляхи деградації які можуть змінюватися прогресом, а можуть і привести до певних руйнувань окремих елементів соціально-економічної системи. У процесі розвитку, що складається з циклічно повторюваних стадій еволюції і стрибків, соціально-економічна система постійно переходить із стійкого стану в нестійкий і навпаки. Розвиток, як зазначає Л. Є. Сімків: «... характеризується нерівномірністю, включаючи періоди зростання і спаду» (Сімків, 2015). Аналогічної позиції дотримується Д.М.Євдокимова, яка зазначає, що «...розвиток є динамічним багатоваріантним циклічним процесом, який має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи при збереженні її цілісності, і стійкість якого забезпечується лише за умов його керованості з боку над системи» (Євдокимова, 2000). Вважаючи на це, формами прояву розвитку можуть бути прогрес та регрес (вектори його динаміки або за висхідною, або за низхідною траєкторією (Федорова, 2017), відповідно, розвиток підприємства ресторанного бізнесу може бути – регресивний або прогресивний.

Слід зазначити, що в умовах динамічності зовнішнього середовища, цільовим орієнтиром будь якого підприємства ресторанного бізнесу повинен бути прогресивний напрямок ціннісно-орієнтованого розвитку. Оскільки, на наш погляд, прогресивний вектор розвитку – це, перш за все орієнтація діяльності підприємства ресторанного бізнесу на перспективні потреби

споживачів, зміни їх смаків та вподобань. В означеному аспекті, процес прогресивного ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу може бути представлений як послідовність циклів еволюційного зміни станів соціально-економічної системи в середині циклу, з стрибкоподібним переходом стану наприкінці циклу на якісно новий рівень, що означає початок нового циклу розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Дане розуміння прогресивного ціннісно-орієнтованого розвитку ґрунтується на відтворювальному процесі (Гриценко, 2018).

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо що, багатогранність самого поняття «розвиток», наявність альтернативних його форм прояву та домінуючих критеріїв оцінки, обумовлює необхідність огляду існуючих підходів до оцінки рівня ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства та їх удосконалення з урахуванням галузевої специфіки підприємств сфери ресторанного бізнесу.

Вивчення економічної літератури з питань оцінки рівня розвитку підприємства дозволяє констатувати широке застосування різних підходів.

Так, Л.О. Жилінська (Жилінська, 2015) пропонує розраховувати рівень розвитку підприємства ( $I_{dev}$ ) не тільки з позиції ефективності функціонування підприємства, а й з урахуванням таких значимих факторів, як вплив зовнішнього середовища та рівень готовності підприємства до впровадження змін та інновацій за наступною формулою:

$$I_{dev} = I_{effec} \times \omega_{effec} + I_{out} \times \omega_{out} + I_{imp} \times \omega_{imp} \quad (4.1)$$

де,  $I_{effec}$  – інтегральний показник ефективності функціонування підприємства;

$I_{out}$  – інтегральний показник впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

$I_{imp}$  – інтегральний показник рівня готовності підприємства до вдосконалення;

$\omega_{effec}$ ,  $\omega_{out}$ ,  $\omega_{imp}$  – вагові показники оцінювання ефективності функціонування підприємства, впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, рівня готовності підприємства до вдосконалення.

Безумовно, даний підхід заслуговує на увагу. Проте, вимірювання ефективності функціонування підприємства потребує додаткового пояснення. Оскільки ефективність взагалі може бути оцінена як: економічна, соціальна, виробнича, тощо. А, отже, з огляду на галузеву специфіку підприємств різних сфер економічної діяльності може бути інтерпретована по різному.

В роботі (Чорна & Коваль, 2015) для оцінки розвитку підприємства пропонується формувати показники з урахуванням специфіки підприємств ресторанного господарства в залежності від спрямованості управління розвитком за чотирма основними напрямками діяльності: маркетинг, продукція та послуги, персонал та інформаційні технології.

В економічній літературі досить часто оцінка розвитку підприємства здійснюється на основі аналізу потенціалу у динаміці та статиці за допомогою показників фінансово-економічної діяльності. Так, І.Отенко (Отенко, 2004) пропонує підхід до оцінювання потенціалу на основі функції залежності від часу:

$$Q = Q(t), t \in [0; T] \quad (4.2)$$

де,  $[0; T]$  – відрізок, який відображає траєкторію, яка описує вектор розвитку підприємства.

Заслуговує на увагу підхід, відповідно з яким оцінка якості розвитку підприємства здійснюється на основі використання кваліметричного підходу (Грозний, 2017). Перевагою його застосування можливість оцінки якості розвитку підприємства з трьох аспектів: якість як відповідність стандартам і технологічним вимогам, якість як основна характеристика продукту і якість як набір споживчих властивостей.

Мельник О. Г. пропонує оцінювати розвиток підприємства за «золотим правилом економіки» (Мельник, 2010), відповідно якому бізнес-індикатори діяльності підприємства змінюються у наступній послідовності:

$$t_{\Pi} > t_O > t_P > t_{AK} > t_{O3} > t_{CB} > t_{\text{ЧП}} > 1 \quad (4.3)$$

де,  $t_{\Pi}$  – темп зміни прибутку;

- $t_O$  – темп зміни оборотних активів;
- $t_P$  – темп зміни реалізації;
- $t_{AK}$  – темп зміни вартості активів;
- $t_{OЗ}$  – темп зміни основних засобів;
- $t_{CB}$  – темп зміни собівартості;
- $t_{ЧП}$  – темп зміни чисельності працівників.

Відоме «золоте правило економіки» відображає умову еталонної динаміки розвитку підприємства і є основою його подальшої діяльності (Надтока & Виноградов, 2009). Відповідно «золотого правила економіки», розвиток підприємств ресторанного бізнесу може бути охарактеризований на основі співставлення темпів зміни основних показників фінансово-господарської діяльності, черговість динамічних взаємодій між якими описує тип його ціннісно-орієнтовного розвитку: прогресивний (ефективний), стабільний (стійке функціонування) і регресивний (неефективний).

Визначення напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу здійснюється на основі запропонованого У.І. Мересте «поля ефективності» (Мересте, 1985). Даний підхід ґрунтується на засадах матричного підходу, заснованого на теорії матриць (Порохня, 2001). Аналітичним інструментом в даному випадку виступає матричне моделювання, як основа вихідної інформації (на вході) і отримання інтегрального показника розвитку підприємства ресторанного бізнесу (на виході). Перевагою даного підходу є можливість розгляду основних показників діяльності підприємства ресторанного бізнесу в динаміці і взаємозв'язку: «ресурси - витрати - результати». У загальному вигляді побудова матриці для визначення напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу має наступний вид (Мересте, 1985):

$$\varepsilon = \left\| \varepsilon_{ij} \right\|_1^g \quad (4.4)$$

де,  $\mu_{ij}$  – елемент матриці (якісний або кількісний фактор розвитку підприємства ресторанного бізнесу);

$i$  – номер рядка ( $i = 1, 2, 3, \dots, m$ );

$j$  – номер стовпця ( $j = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$\vartheta$  – порядок матриці, що відповідає числу кількісних індикаторів, співвідношення яких між собою формує поле оцінки ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Побудова матричної моделі створює можливість простежити принципову відмінність між інтенсивністю зміни результатних, витратних та ресурсних індикаторів ціннісно-орієнтованого розвитку (Мересте, 1981), зв'язки між якими представляються у вигляді матриці, кожний елемент поля якої є показником інтенсивності. Розширений вид матриці має наступний вид:

$$\begin{array}{c|cccc}
 & \beta_1 & \beta_2 & \dots & \beta_n \\
 \hline
 \alpha_1 & \varepsilon_{11} & \varepsilon_{12} & \dots & \varepsilon_{1n} \\
 \alpha_2 & \varepsilon_{21} & \varepsilon_{22} & \dots & \varepsilon_{2n} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 \alpha_m & \varepsilon_{m1} & \varepsilon_{m1} & \dots & \varepsilon_{mn}
 \end{array} \quad (4.5)$$

Наведена матриця складається з  $n$  ( $n = m$ ) вихідних кількісних параметрів  $\alpha_i$  та рядків  $\beta_i$ , які позначаються в заголовку стовпців таблиці  $j$ . Згідно умов побудови матриці, кожен елемент матриці розраховується за наступною формулою:

$$\varepsilon_{ij} = \frac{\beta_j}{\alpha_i} \quad (4.6)$$

де  $\varepsilon_{ij}$  – елемент матриці (якісний або кількісний фактор розвитку підприємства ресторанного бізнесу);

$\alpha_i$  – кількісний або інтенсивний фактор ціннісно-орієнтованого розвитку;

$\beta_j$  – результативна ознака;

$i$  – порядковий номер місця в співці ( $i = 1, 2, 3, \dots, m$ );

$j$  – порядковий номер місця в рядку ( $j = 1, 2, 3, \dots, n$ )

Наступний етап передбачає обґрунтування системи індикаторів, які будуть включатися до кожного блоку матриці (результативного, витратного та

ресурсного). При цьому слід повністю підтримати погляд О.Г. Мельник, відповідно якому: «...у матричній моделі повинні відображатись максимально узагальнені індикатори абсолютного характеру, інформація з яких отримується із фінансової, статистичної та податкової звітностей, даних управлінського обліку, первинної документації, нормативно-правових актів, інструктивних матеріалів тощо. При цьому набуває значення об'єктивність, достовірність та повнота відображеної інформації про конкретні показники виробничо-господарської діяльності підприємства у первинній документації, оскільки пізніше ці індикатори слугуватимуть базою для розрахунку часткових індикаторів» (Мельник, 2008).

Приймаючи до уваги галузеву специфіку діяльності підприємств ресторанного бізнесу, сформована система показників для включення в матричну модель для визначення напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Система показників для ідентифікації напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу

Група показників	Показники	Умовні позначення
1	2	3
Результативні	Прибуток від операційної діяльності	P <sub>1</sub>
	Прибуток від основної діяльності	P <sub>2</sub>
	Прибуток від іншої операційної діяльності	P <sub>3</sub>
	Чиста виручка від реалізації страв (виробів)	P <sub>4</sub>
	Чиста виручка від реалізації покупних товарів	P <sub>5</sub>
	Чиста виручка від реалізації додаткових послуг ( <i>організації дозвілля, доставки їжі за адресою кейтерингу, інші</i> )	P <sub>6</sub>
Витратні	Витрати постачання ( <i>транспортно-заготівельні, логістичні витрати постачання, інші</i> )	C <sub>1</sub>
	Витрати виробництва ( <i>витрати кухні на виробництво страв (виробів), витрати бару на виготовлення барної продукції, загальновиробничі витрати, кейтирингові витрати, логістичні витрати виробництва, інші</i> )	C <sub>2</sub>
	Витрати реалізації ( <i>витрати обслуговування та реалізації ресторанної продукції у залі, витрати реалізації ресторанних послуг, логістичні витрати реалізації, витрати на організацію мобільного харчування, інші</i> )	C <sub>3</sub>

## Продовження таблиці 4.1

1	2	3
	Управлінські витрати ( <i>адміністративні витрати; витрати на управління інформаційним потоком: популяризація бренду, маркетингові витрати, комунікаційні витрати, інші</i> )	C <sub>4</sub>
	Витрати на оплату праці	C <sub>5</sub>
	Витрати на утримання матеріально-технічної бази	C <sub>6</sub>
Ресурсні	Загальна площа залів обслуговування споживачів	R <sub>1</sub>
	Кількість посадкових місць	R <sub>2</sub>
	Чисельність робітників кухні	R <sub>3</sub>
	Чисельність обслуговуючого персоналу	R <sub>4</sub>
	Чисельність адміністративно-управлінського персоналу	R <sub>5</sub>
	Середньорічна вартість необоротних активів	R <sub>6</sub>
	Середньорічна вартість оборотних активів	R <sub>7</sub>

*Джерело: Розроблено автором*

Слід зазначити, що доцільність розподілу показників за трьома групами (результативні, витратні та ресурсні) пояснюється необхідністю відображення причинно-наслідкових зв'язків між показниками: ресурси завжди пов'язані з певним моментом часу, а витрати – з деяким періодом часу; витрати виникають в процесі споживання ресурсів, тобто відбувається трансформація ресурсів через витрати в результаті діяльності підприємства ресторанного бізнесу. При цьому витрати, перебуваючи між ресурсами і результатами, найбільш наближені до результатів діяльності, ніж ресурси. Це, як справедливо зазначає Х. Лурр (Луур, 1989) виступає головним моментом в процесі упорядкування вихідних показників – зростання кожного показника повинно обумовлювати зростання значень наступних показників. Акцентуємо увагу, що при формуванні системи показників оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу були враховані витрати за місцями виникнення, відповідно до основних процесів його діяльності: постачання, виробництва, реалізації, управління.

Для оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу, відповідно до сформованої системи показників (рис. 4.5) будується матрична модель розміром 19×19, елементами якої є відносні показники, отримані шляхом їх поділу.

		Результативна ознака, $\beta_j$																					
		Результати (P)						Витрати (C)						Ресурси (R)									
		P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>	R <sub>6</sub>	R <sub>7</sub>				
Кількісний або інтенсивний фактор розвитку, $\alpha_i$	Результати (P)	P <sub>1</sub>	1																				
		P <sub>2</sub>	$\varepsilon_1^P$	1																			
		P <sub>3</sub>	$\varepsilon_2^P$	$\varepsilon_3^P$	1																		
		P <sub>4</sub>	$\varepsilon_4^P$	$\varepsilon_5^P$	$\varepsilon_6^P$	1																	
		P <sub>5</sub>	$\varepsilon_7^P$	$\varepsilon_8^P$	$\varepsilon_9^P$	$\varepsilon_{10}^P$	1																
		P <sub>6</sub>	$\varepsilon_{11}^P$	$\varepsilon_{12}^P$	$\varepsilon_{13}^P$	$\varepsilon_{14}^P$	$\varepsilon_{15}^P$	1															
	Витрати (C)	C <sub>1</sub>	$\varepsilon_1^C$	$\varepsilon_2^C$	$\varepsilon_3^C$	$\varepsilon_4^C$	$\varepsilon_5^C$	$\varepsilon_6^C$	1														
		C <sub>2</sub>	$\varepsilon_7^C$	$\varepsilon_8^C$	$\varepsilon_9^C$	$\varepsilon_{10}^C$	$\varepsilon_{11}^C$	$\varepsilon_{12}^C$	$\varepsilon_1^{C/R}$	1													
		C <sub>3</sub>	$\varepsilon_{13}^C$	$\varepsilon_{14}^C$	$\varepsilon_{15}^C$	$\varepsilon_{17}^C$	$\varepsilon_{18}^C$	$\varepsilon_{19}^C$	$\varepsilon_2^{C/R}$	$\varepsilon_3^{C/R}$	1												
		C <sub>4</sub>	$\varepsilon_{20}^C$	$\varepsilon_{21}^C$	$\varepsilon_{22}^C$	$\varepsilon_{23}^C$	$\varepsilon_{24}^C$	$\varepsilon_{25}^C$	$\varepsilon_4^{C/R}$	$\varepsilon_5^{C/R}$	$\varepsilon_6^{C/R}$	1											
		C <sub>5</sub>	$\varepsilon_{26}^C$	$\varepsilon_{27}^C$	$\varepsilon_{28}^C$	$\varepsilon_{29}^C$	$\varepsilon_{30}^C$	$\varepsilon_{31}^C$	$\varepsilon_7^{C/R}$	$\varepsilon_8^{C/R}$	$\varepsilon_9^{C/R}$	$\varepsilon_{10}^{C/R}$	1										
		C <sub>6</sub>	$\varepsilon_{32}^C$	$\varepsilon_{33}^C$	$\varepsilon_{34}^C$	$\varepsilon_{35}^C$	$\varepsilon_{36}^C$	$\varepsilon_{37}^C$	$\varepsilon_{11}^{C/R}$	$\varepsilon_{12}^{C/R}$	$\varepsilon_{13}^{C/R}$	$\varepsilon_{14}^{C/R}$	$\varepsilon_{15}^{C/R}$	1									
	Ресурси (R)	R <sub>1</sub>	$\varepsilon_1^R$	$\varepsilon_2^R$	$\varepsilon_3^R$	$\varepsilon_4^R$	$\varepsilon_5^R$	$\varepsilon_6^R$	$\varepsilon_7^R$	$\varepsilon_8^R$	$\varepsilon_9^R$	$\varepsilon_{10}^R$	$\varepsilon_{11}^R$	$\varepsilon_{12}^R$	$\varepsilon_{13}^R$	$\varepsilon_{14}^R$	$\varepsilon_{15}^R$	$\varepsilon_{16}^R$	$\varepsilon_{17}^R$	$\varepsilon_{18}^R$	$\varepsilon_{19}^R$	$\varepsilon_{20}^R$	
		R <sub>2</sub>	$\varepsilon_7^R$	$\varepsilon_8^R$	$\varepsilon_9^R$	$\varepsilon_{10}^R$	$\varepsilon_{11}^R$	$\varepsilon_{12}^R$	$\varepsilon_{22}^{C/R}$	$\varepsilon_{23}^{C/R}$	$\varepsilon_{24}^{C/R}$	$\varepsilon_{25}^{C/R}$	$\varepsilon_{26}^{C/R}$	$\varepsilon_{27}^{C/R}$	$\varepsilon_1^{\mathcal{Z}R}$	1							
		R <sub>3</sub>	$\varepsilon_{13}^R$	$\varepsilon_{14}^R$	$\varepsilon_{15}^R$	$\varepsilon_{16}^R$	$\varepsilon_{17}^R$	$\varepsilon_{18}^R$	$\varepsilon_{28}^{C/R}$	$\varepsilon_{29}^{C/R}$	$\varepsilon_{30}^{C/R}$	$\varepsilon_{31}^{C/R}$	$\varepsilon_{32}^{C/R}$	$\varepsilon_{33}^{C/R}$	$\varepsilon_2^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_3^{\mathcal{Z}R}$	1						
		R <sub>4</sub>	$\varepsilon_{19}^R$	$\varepsilon_{20}^R$	$\varepsilon_{21}^R$	$\varepsilon_{22}^R$	$\varepsilon_{23}^R$	$\varepsilon_{24}^R$	$\varepsilon_{34}^{C/R}$	$\varepsilon_{35}^{C/R}$	$\varepsilon_{36}^{C/R}$	$\varepsilon_{37}^{C/R}$	$\varepsilon_{38}^{C/R}$	$\varepsilon_{39}^{C/R}$	$\varepsilon_4^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_5^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_6^{\mathcal{Z}R}$	1					
		R <sub>5</sub>	$\varepsilon_{25}^R$	$\varepsilon_{26}^R$	$\varepsilon_{27}^R$	$\varepsilon_{28}^R$	$\varepsilon_{29}^R$	$\varepsilon_{30}^R$	$\varepsilon_{40}^{C/R}$	$\varepsilon_{41}^{C/R}$	$\varepsilon_{42}^{C/R}$	$\varepsilon_{43}^{C/R}$	$\varepsilon_{44}^{C/R}$	$\varepsilon_{45}^{C/R}$	$\varepsilon_7^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_8^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_9^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{10}^{\mathcal{Z}R}$	1				
		R <sub>6</sub>	$\varepsilon_{31}^R$	$\varepsilon_{32}^R$	$\varepsilon_{33}^R$	$\varepsilon_{34}^R$	$\varepsilon_{35}^R$	$\varepsilon_{36}^R$	$\varepsilon_{46}^{C/R}$	$\varepsilon_{47}^{C/R}$	$\varepsilon_{48}^{C/R}$	$\varepsilon_{49}^{C/R}$	$\varepsilon_{50}^{C/R}$	$\varepsilon_{51}^{C/R}$	$\varepsilon_{11}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{12}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{13}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{14}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{15}^{\mathcal{Z}R}$	1			
		R <sub>7</sub>	$\varepsilon_{37}^R$	$\varepsilon_{38}^R$	$\varepsilon_{39}^R$	$\varepsilon_{40}^R$	$\varepsilon_{41}^R$	$\varepsilon_{42}^R$	$\varepsilon_{52}^{C/R}$	$\varepsilon_{53}^{C/R}$	$\varepsilon_{54}^{C/R}$	$\varepsilon_{55}^{C/R}$	$\varepsilon_{56}^{C/R}$	$\varepsilon_{57}^{C/R}$	$\varepsilon_{16}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{17}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{18}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{19}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{20}^{\mathcal{Z}R}$	$\varepsilon_{21}^{\mathcal{Z}R}$	1		

**Умовні позначення:**

$I^P$  – прогресивність зміни результатів ціннісно-орієнтованого управління розвитком;

$I^C$  – результативність витрат ціннісно-орієнтованого управління розвитком;

$I^R$  – результативність використання потенціалу ресурсів;  $I^{C/R}$  – прогресивність зміни витратоємності ресурсів;  $I^{\mathcal{Z}R}$  – прогресивність зміни структури ресурсів.

Рис. 4.5. Макет матриці для визначення напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі (Луур, 1989; Мересте, 1981; Мересте, 1985)



Структура матриці для визначення напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу, є квадратною, елементи якої розташовані симетрично до головної діагоналі. Поле впорядкованої матриці можна розділити на складові його блоки: блок взаємозв'язків результатів, блок перетворення витрат і ресурсів в результати, блок взаємозв'язків ресурсів.

Елементами матриці є індекси (темпи зміни) відносних показників (які отримані шляхом ділення даних кожного стовпця на дані кожного ряду), що знаходяться під діагоналлю матриці. Для діагностування проблем в управлінні бізнес-процесами створення цінності (постачання, виробництва, реалізації та управління) будується серія матриць, відповідно до значень яких розраховується значення узагальнюючого інтегрального показника ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (ID) здійснюється за наступними формулами:

$$I^D = I^P + I^C + I^R + I^{C/R} + I^{ZR} \quad (4.7)$$

$$I^D = \frac{\sum_{i=1}^{15} \varepsilon_i^P}{n_{\varepsilon^P}} + \frac{\sum_{i=1}^{37} \varepsilon_i^C}{n_{\varepsilon^C}} + \frac{\sum_{i=1}^{42} \varepsilon_i^R}{n_{\varepsilon^R}} + \frac{\sum_{i=1}^{57} \varepsilon_i^{C/R}}{n_{\varepsilon^{C/R}}} + \frac{\sum_{i=1}^{21} \varepsilon_i^{ZR}}{n_{\varepsilon^{ZR}}} \quad (4.8)$$

де  $I^D$  – інтегральний показник ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$I^P$  – індекс прогресивності зміни результатів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$I^C$  – індекс результативності витрат на ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$I^R$  – індекс результативності використання потенціалу ресурсів;

$I^{C/R}$  – індекс прогресивності зміни витратоємності ресурсів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$I^{ZR}$  – індекс прогресивності зміни структури ресурсів;

$\varepsilon_i^P$  – значення  $i$ -го індикатора блоку матриці оцінки прогресивності зміни результатів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$\varepsilon_i^C$  – значення  $i$ -го індикатору блоку матриці оцінки результативності витрат на ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$\varepsilon_i^R$  – значення  $i$ -го індикатору блоку матриці оцінки результативності використання потенціалу ресурсів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$\varepsilon_i^{C/R}$  – значення  $i$ -го індикатору блоку матриці оцінки прогресивності зміни витратоємності ресурсів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$\varepsilon_i^{ZR}$  – значення  $i$ -го індикатору блоку матриці оцінки прогресивності зміни структури ресурсів;

$n$  – кількість індикаторів оцінки, які формують  $j$ -й блок показників матриці розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Характеристика напрямків ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в залежності від значення інтегрального показника наведена в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Характеристика напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Значення інтегрального показника	Напрямок ціннісно-орієнтованого управління розвитком	Характеристика
1	2	3
$I^D > 1$	прогресивний	Ресторанна концепція підприємства ресторанного бізнесу є ефективною, оскільки сформована з урахуванням перспективних потреб споживачів, зміну їх смаків та вподобань. Підприємство ресторанного бізнесу підтримує філософію економіки вражень, що дозволяє підтримувати високу цінність ресторанної послуги для споживача
$I^D = 1$	стабільний	Ресторанна концепція підприємства ресторанного бізнесу є стандартною та достатньо поширеною серед підприємств даної сфери діяльності. перебуваючи в такому стані підприємство ресторанного бізнесу може розраховувати тільки на короткострокові результати. Для утримання конкурентних переваг і забезпечення

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
		ефективної роботи підприємства ресторанного бізнесу необхідна розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого стратегічного розвитку, оскільки підтримка даного типу розвитку може призвести до втрати клієнта. Слід приділити значну увагу питанням забезпечення максимізації чистої цінності ресторанної послуги для споживача, на основі систематичного оновлення меню, розширення спектру додаткових послуг, підвищення сервісу та культури обслуговування.
$I^D < 1$	регресивний	Діяльність підприємства ресторанного бізнесу в цілому оцінюється як неефективна, що обумовлено певними диспропорціями: незадовільною структурою ресурсного потенціалу та низькою ефективністю його використання, недосконалістю формування витрат та ресурсів, тощо. Підтримка такого напрямку розвитку може призвести до повної втрати «свого» клієнта та виходу з ринку ресторанного бізнесу. Підприємству слід кардинально змінити загальну ресторанну концепцію та філософію обслуговування

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, запропонований підхід до оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу дозволяє не тільки визначити напрям розвитку (прогресивний, регресивний, стабільний), а й створює можливість діагностувати проблеми в управлінні окремими процесами (постачання, виробництва, реалізації, управління) за критеріями – результати, ресурси та витрати. Запропонований підхід створює інформаційний базис для визначення можливостей оптимізації операційних процесів створення цінності та відповідної стратегічної трансформації вектору ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

## 4.2. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу

Ідея ланцюжка цінності, запропонована М. Портером для виявлення джерел формування конкурентних переваг, як було зазначено у п.п. 2.2 є дієвим інструментом для визначення стратегічно важливих видів діяльності підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє оцінити раціональність та доцільність витрат, визначити можливі засоби диференціації ресторанної продукції, які безпосередньо впливають на стратегію формування конкурентних переваг підприємства (Porter, 1990). Комплексний аналіз ланцюжка створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу за бізнес-процесами є основою їх оптимізації з метою формування нових конкурентних переваг. Розглядаючи цінність як результуючу конструкту ефективності бізнес-процесів їх створення, виділяють наступні компоненти конфігурації цінності: ланцюг, майстерня, сіть створення цінності (Hanseviarov, 2015). Вибір ключових компонентів конфігурації цінності визначається перш за все специфікою діяльності підприємства та особливостями ринкового простору функціонування (Davila, Eritane, & Shelton 2007).

Ключовими факторами стратегічного успіху сучасного підприємства ресторанного бізнесу є економія часу шляхом скорочення тривалості всіх бізнес-процесів створення цінності; дотримання термінів; часова гнучкість; інноваційність та розробка нових продуктів і технологічних процесів (Chorna, 2009). Вважаючи на це, якість ланцюжка цінності на підприємстві ресторанного бізнесу та можливості її утримання у довгостроковій перспективі залежать від ефективності бізнес-процесів створення цінності за такими основними критеріями як: результативність ( $R_n$ ); якість ( $Q_n$ ); тривалість ( $T_n$ ) (Kovalev, & Kovalev, 2005).

Підтримка якості бізнес-процесів створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу на відповідному рівні обумовлює необхідність їх кількісної оцінки, відправною точкою якої є формування показників оцінки

(Dubinina, 2016). Оскільки, саме якість відображає відповідність бізнес-процесів задовольняти вимоги та потреби своїх клієнтів при мінімальних витратах ресурсів (Kirisov, 2009).

Особливості ланцюжка цінності в сфері ресторанного бізнесу віддзеркалюють ключові бізнес-процеси (виробництво кулінарної продукції та послуг, реалізація кулінарної продукції та послуг та організація споживання кулінарної продукції та послуг), а збалансованість управління ними виступає основою для прийняття ефективних стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком. Оцінка ефективності бізнес-процесів створення цінності підприємства ресторанного бізнесу дозволяє виявити вузькі місця в ціннісно-орієнтованому управлінні розвитком та ідентифікувати ті бізнес-процеси, які знижують результативність та ініціюють фінансові втрати (Міценко, Міщук, Бондарук, 2016). Метою реалізації ключових бізнес-процесів створення цінності підприємств ресторанного господарства є формування відповідної вимогам та запитам споживачів споживчої цінності ресторанної послуги, як результуючої конструкції ефективності бізнес-процесів ресторанного бізнесу.

Бізнес-процес створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» описує весь процес створення ціннісної пропозиції шляхом побудови взаємозв'язків між основними, управлінськими, забезпечуючими процесами, ключовими партнерами, постачальниками, та характеризує систему оптимального застосування ресурсів з мінімальними втратами часу та коштів. Процес «реалізація кулінарної продукції та послуг» формує всі грошові потоки підприємства ресторанного бізнесу, оскільки чим більшим та оптимальним є отримання доходів у порівнянні з витратами, тим більше є можливостей до розширення діяльності. Процес «організація споживання кулінарної продукції та послуг» відображає механізми та інструменти, які повинно застосовувати підприємство за для забезпечення свого стійкого розвитку. Від того наскільки ресторанна послуга задовольняє споживача, буде залежати в цілому ефективність діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Для оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу було залучено 49 провідних топ-менеджерів ресторанних мереж в Україні та Харківській області. Кожному експерту було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно було висловити власну думку щодо переліку структуроутворюючих критеріїв для оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу (Додаток Ж). За результатами анкетування даних була сформована система показників оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу, яка наведена в табл. 4.3.

Розроблена система критеріїв та індикаторів оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу, враховує галузеву специфіку створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу за ключовими бізнес-процесами (виробництво, реалізація та організація споживання кулінарної продукції та послуг) та групами критеріїв (результативність, якість та час) та дозволяє встановити загальний рівень ефективності управління ключовими бізнес-процесами. Ефективність управління  $i$ -м ключовим бізнес-процесом підприємства ресторанного бізнесу визначається за трьома критеріями (результативності, якості та часу). Кожен критерій характеризується системою відповідних локальних індикаторів. Це обумовлює необхідність визначення вагових коефіцієнтів індикаторів оцінки.

При визначенні вагових коефіцієнтів комплексного показника виходимо з наступних тверджень: кожен  $i$ -й бізнес-процес являє єдине ціле, що складається з  $n$ -частин, які мають ваги  $\lambda_i$ , що характеризують значимість цих частин по відношенню до значущості цілого, вага якого дорівнює сумі ваг усіх частин, тобто маємо рівність (Вагай, & Рама, 1996):

$$1 = \sum_{i=1}^n \lambda_i \quad (4.9)$$

$$\lambda_i > \lambda_{i-1} \quad (4.10)$$

Таблиця 4.3

Система критеріїв та індикаторів оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу

Критерій ефективності бізнес-процесу	Бізнес-процеси створення цінності		
	виробництво кулінарної продукції та послуг	реалізація кулінарної продукції та послуг	організація споживання кулінарної продукції та послуг
Результативність (R)	$R_1^V$ – рентабельність виробництва, % $R_2^V$ – частка собівартості в товарообороті підприємства ресторанного бізнесу, коеф.	$R_1^R$ – коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коеф. $R_2^V$ – рентабельність реалізації продукції, % $R_3^V$ – обсяг реалізації і-го підприємства ресторанного бізнесу у розрахунку на 1 посадкове місце, ум.од.	$R_1^S$ – пропускна спроможність підприємства ресторанного бізнесу, коеф. $R_2^S$ – коефіцієнт інтенсивності обслуговування, коеф. $R_3^S$ – частка постійних клієнтів, коеф.
Якість (Q)	$Q_1^V$ – індекс «задоволеності» споживачів якістю страв, коеф. $Q_2^V$ – унікальність оформлення страв, бали (експертна оцінка від 1 до 5 білів) $Q_3^V$ – коефіцієнт дефектності виробництва, коеф.	$Q_1^R$ – коефіцієнт стабільності асортименту меню, коеф. $Q_2^R$ – коефіцієнт інноваційного оновлення асортиментних позицій, коеф.	$Q_1^S$ – професійна майстерність і обслуговуючого персоналу, бали (експертна оцінка від 1 до 5 білів) $Q_2^S$ – техніка і культура обслуговування, бали (експертна оцінка від 1 до 5 білів) $Q_3^S$ – індекс «задоволеності» споживачів якістю обслуговування, коеф. $Q_4^S$ – комплексність та унікальність додаткових послуг (караоке, більярд, шоу-програми, «відкрита кухня», інші), бали (експертна оцінка від 1 до 5 білів) $Q_5^S$ – рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг (мікроклімат: освітлення, температура, звуковий супровід), бали
Час (T)	$T_1^V$ – оперативність роботи із замовленням (середня тривалість часу технологічного процесу виготовлення страв), бали (експертна оцінка від 1 до 5 білів)	$T_1^R$ – коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів, коеф.	$T_1^S$ – оперативність обслуговування, бали (експертна оцінка від 1 до 5 білів)

Джерело: Розроблено автором

Зазначимо, що зміна вагових коефіцієнтів підпорядковуються спадної геометричної прогресії, тобто перший індикатор оцінки ефективності управління  $i$ -м бізнес-процесом підприємства ресторанного бізнесу є найважливішим порівняно з іншими індикаторами оцінки та, відповідно, має найбільший ваговий коефіцієнт. Вважаючи на це, для оцінки вагових коефіцієнтів індикаторів пропонується використовувати наступну формулу (Postnikov, & Spiridonov, 2015):

$$\lambda_i = \frac{\omega^{i+1}}{1 - \omega^n} \quad (4.3)$$

де  $i = 1, 2, \dots, n$

$\omega = 0,618$  – пропорція «золотого перетину», яка задовольняє рівнянню:

$$\omega + \omega^2 = 1 \quad (4.4)$$

Значення  $\omega^n$  в залежності від кількості індикаторів оцінювання наведені в табл. 4.4.

*Таблиця 4.4*

Значення пропорції «золотого перетину» ( $\omega^n$ ) для визначення значень коефіцієнтів значущості в залежності від кількості індикаторів оцінювання

Кількість індикаторів оцінювання (n)	2	3	4	5	6	7	8
Значення $\omega^n$ , коеф.	0,3819	0,2360	0,1458	0,0901	0,0557	0,0344	0,0213

*Джерело: Складено автором за (Postnikov, & Spiridonov, 2015)*

Загальна структурна схема алгоритму інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу наведена на рис. 4.6.

Результати розрахунку значень вагових коефіцієнтів індикаторів оцінки за ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу наведено в Додатку Ж, табл.Ж.1.



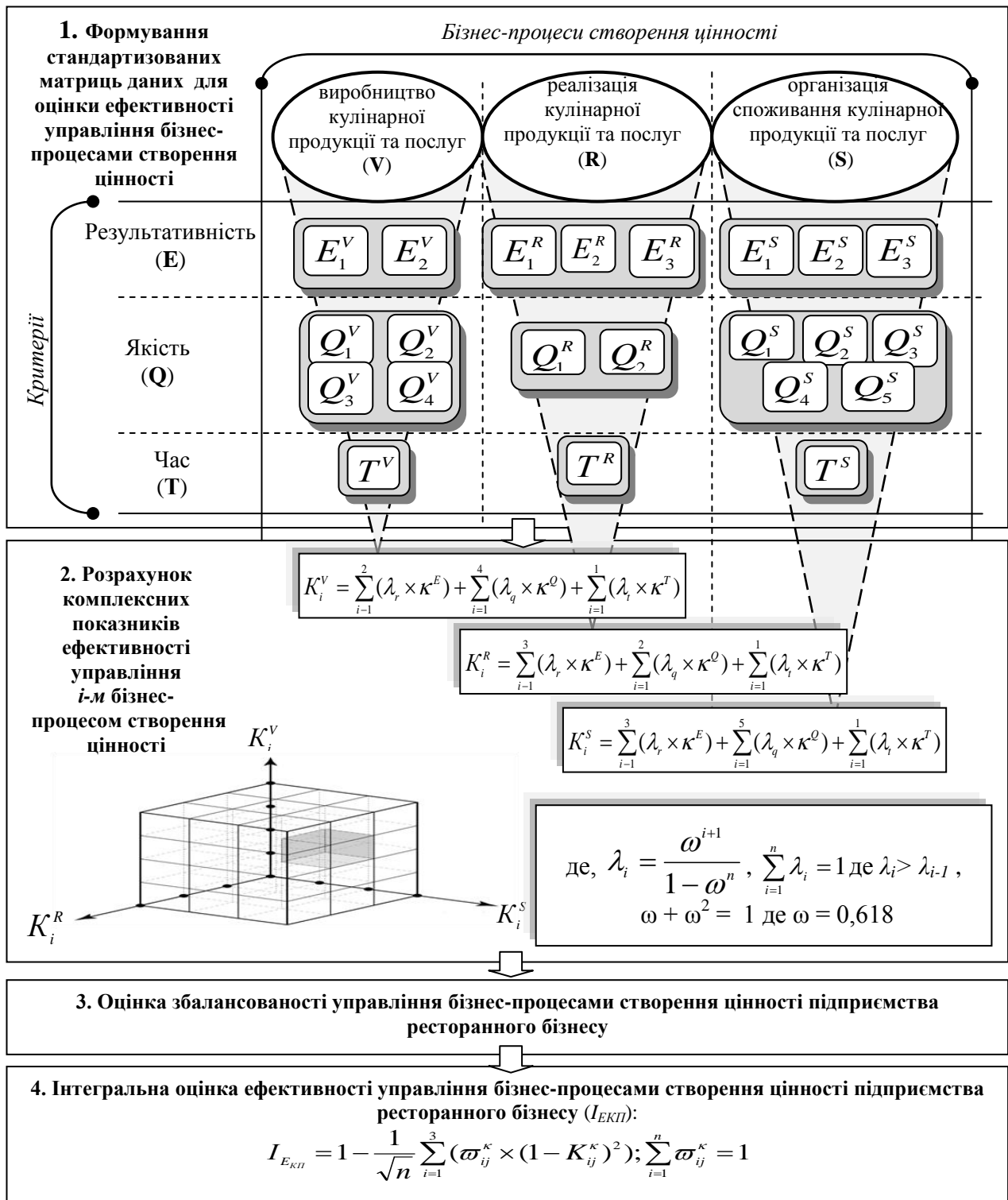


Рис. 4.6. Структурна схема інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу  
*Джерело: Розроблено автором*

За результатами практичної апробації запропонованого підходу визначено значення індикаторів оцінки за кожним *i*-м бізнес-процесом

створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного бізнесу Харківської області (Додаток Ж, табл. Ж.2-Ж.6). Результати розрахунків комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу узагальнено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Значення комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу Харківської області у 2017-2019 рр.

(коеф.)

Назва підприємства ресторанного бізнесу	Бізнес-процеси створення цінності											
	Виробництво кулінарної продукції та послуг ( $K_i^E$ )				Реалізація кулінарної продукції та послуг ( $K_i^V$ )				Організація споживання кулінарної продукції та послуг ( $K_i^S$ )			
	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
<b>Ресторани</b>												
ТОВ «Кардим»	0,80	0,76	0,70	0,70	0,40	0,49	0,43	0,43	0,44	0,45	0,42	0,39
ПП «Amato»	0,78	0,71	0,55	0,61	0,41	0,54	0,42	0,45	0,52	0,41	0,41	0,44
ТОВ «Млинок»	0,62	0,50	0,65	0,76	0,46	0,43	0,47	0,47	0,33	0,32	0,35	0,41
ТОВ «Favorite Place»	0,63	0,81	0,82	0,80	0,62	0,49	0,58	0,52	0,44	0,54	0,67	0,69
ТОВ «Фамілія»	0,87	0,91	0,91	0,88	0,55	0,58	0,65	0,70	0,71	0,79	0,67	0,76
ТОВ «Манхэттен»	0,69	0,53	0,52	0,51	0,50	0,42	0,41	0,37	0,52	0,52	0,59	0,60
<b>Кафе</b>												
ТОВ «Pizza Life»	0,60	0,61	0,58	0,55	0,51	0,50	0,49	0,54	0,51	0,51	0,55	0,55
ТОВ «Брінпрофіт»	0,82	0,88	0,61	0,75	0,62	0,51	0,52	0,54	0,62	0,61	0,60	0,59
ТОВ «Шашличний двір»	0,70	0,83	0,88	0,81	0,57	0,56	0,52	0,49	0,44	0,45	0,48	0,53
ТОВ «Рігордо»	0,77	0,55	0,69	0,69	0,44	0,50	0,51	0,51	0,51	0,52	0,45	0,36
ТОВ «Брускердо»	0,71	0,58	0,68	0,68	0,37	0,43	0,44	0,42	0,40	0,40	0,38	0,43
<b>Бари</b>												
ТОВ «Ципа»	0,91	0,74	0,87	0,77	0,43	0,55	0,47	0,42	0,40	0,44	0,42	0,39
ТОВ «Полендора»	0,67	0,46	0,59	0,78	0,52	0,46	0,38	0,33	0,53	0,59	0,59	0,49
ТОВ «The Terrace»	0,52	0,67	0,66	0,63	0,44	0,40	0,53	0,69	0,41	0,52	0,47	0,58
ТОВ «Матонарді»	0,64	0,80	0,78	0,56	0,53	0,60	0,64	0,48	0,60	0,52	0,59	0,62
ТОВ «Кростінді»	0,84	0,81	0,56	0,74	0,57	0,48	0,46	0,59	0,54	0,48	0,54	0,69

Джерело: розраховано автором

Аналіз наведених в табл. 4.5 показав, що значення комплексних показників за групами бізнес-процесів створення цінності ресторанів вищі порівняно з барами та кафе. Отримані значення за бізнес-процесом «Виробництво кулінарної продукції та послуг» ресторанів у 2019 році знаходилися в діапазоні від 0,51 до 0,88, кафе – в інтервалі від 0,55 до 0,81, барів – в інтервалі від 0,56 до 0,78. Значення комплексних показників ефективності управління за бізнес-процесами «Реалізація кулінарної продукції та послуг» та «Організація споживання кулінарної продукції та послуг» на всіх підприємствах ресторанного бізнесу нижчі порівняно з бізнес-процесом «Виробництво кулінарної продукції та послуг». Це свідчить про те, що підприємства ресторанного бізнесу акцентуючи увагу на найбільш повному «задоволені» споживачів якістю страв приділяють переважну увагу безпосередньо самому процесу виробництва кулінарної продукції.

На підприємствах ресторанного бізнесу формату «ресторани» головний акцент робиться на естетичності та унікальності оформлення страв, підприємства формату «кафе» значну увагу приділяють підвищенню інтенсивності потоку споживачів, пропонуючи споживачам різного роду вигідні пропозиції, та акції (наприклад, «Гармонійний понеділок», «П'ятий сніданок у подарунок», акції на замовлення «з собою», тощо). Слід зазначити, що в період 2016-2019 рр. для комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в цілому характерна позитивна тенденцію до підвищення. Це свідчить про прагнення підприємств до збереження конкурентних позицій в сфері ресторанного бізнесу та забезпечення відповідності наростаючим темпам зміни споживчих попитів та переваг.

З метою якісної оцінки рівня ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу розроблено відповідну шкалу відповідно до визначених інтервалів зміни комплексного показника за формулою (Syeda, Mirza, & Reena, 2013):

$$K_{cep}^{V,R,S} = \frac{K_{max}^{V,R,S} - K_{min}^{V,R,S}}{3} \quad (4.5)$$

де  $K_{cep}^{V,R,S}$  – середнє значення комплексного показника ефективностi управління  $i$ -м ключовим бізнес-процесом створення цінності підприємства ресторанного бізнесу (крок оцінки);

$K_{max}^{V,R,S}, K_{min}^{V,R,S}$  – відповідно, максимальне та мінімальне значення комплексного показника ефективностi управління  $i$ -м бізнес-процесом створення цінності.

Так, якщо значення комплексного показника ефективностi управління  $i$ -м бізнес-процесом створення цінності підприємства ресторанного бізнесу  $K_{min}^{V,R,S}$  до  $K_1^{V,R,S}$  (де  $K_1^{V,R,S} = K_{min}^{V,R,S} + K_{cep}^{V,R,S}$ ) відповідає критично низькому рівню ефективностi управління; значення від  $K_1^{V,R,S}$  до  $K_2^{V,R,S}$  (де  $K_2^{V,R,S} = K_1^{V,R,S} + K_{cep}^{V,R,S}$ ) відповідає допустимому рівню ефективностi управління; значення від  $K_2^{V,R,S}$  до  $K_{max}^{V,R,S}$  (де  $K_2^{V,R,S} = K_2^{V,R,S} + K_{cep}^{V,R,S}$ ) відповідає допустимому рівню ефективностi управління.

Для визначення рівня управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу розроблена шкала розпізнавання значень інтегрального показника (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Шкала оцінки рівня ефективностi управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу

Рівні (діапазон значень)	Характеристика ефективностi управління бізнес-процесом створенні цінності
1	2
Високий [0,69 - 1]	Якість управління бізнес-процесом створення цінності знаходиться на високому рівні, відмічається збалансованість між всіма бізнес-процесами створення цінності, фактичні значення структуроутворюючих параметрів критеріїв результативності, якості та тривалості часу виконання близькі до еталонних значень
Допустимий [0,52—0,68]	Управління бізнес-процесом створення цінності знаходиться в допустимому інтервалі, зниження рівня ефективностi управління ним суттєво не впливає на загальний рівень результативності; менеджменту рекомендується здійснювати систематичний моніторинг відповідності процесу за критеріями результативність, якість та час.

## Продовження таблиці 4.4

1	2
Середній [0,42—0,52]	Рівень ефективності управління бізнес-процесом оцінюється як середній, а саме підприємство ресторанного бізнесу має необхідний обсяг ресурсів, компетенцій та можливостей для створення відповідного рівня цінності, проте система менеджменту орієнтована лише на управління критерієм результативності, залишаючи поза увагою критерії «якість» та «час», що в свою чергу знижують цінність ключових бізнес-процесів та чинить опір їх збалансованому розвитку
Низький [0 - 0,41]	Низький рівень управління бізнес-процесом створення цінності свідчить, що підприємство ресторанного бізнесу має значні проблеми щодо створення, утримання та пропозиції цінності, ключові бізнес-процеси є розбалансованими. Головна стратегія менеджменту полягає у підвищенні рівня ефективності управління бізнес-процесом; виявлення проблем можливо на основі застосування сучасного діагностичного інструментарію

*Джерело: розроблено автором*

Ураховуючи наведені вище критерії якісної оцінки рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності здійснено лінгвістичну інтерпретацію проведеної кількісної оцінки (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Якісна оцінка рівня ефективності управління ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу Харківської області у 2016-2019рр.

Назва підприємства	Ключові бізнес-процеси створення цінності											
	Виробництво кулінарної продукції та послуг ( $K_i^E$ )				Реалізація кулінарної продукції та послуг ( $K_i^V$ )				Організація споживання кулінарної продукції та послуг ( $K_i^S$ )			
	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Ресторани</b>												
Ресторан «Кардим»	V	V	V	V	H	C	C	C	C	C	C	H
Ресторан «Amato»	V	V	D	D	C	D	C	C	C	H	H	C
Ресторан «Млинок»	D	C	D	V	C	C	C	C	H	H	H	C
Ресторан «Favorite Place»	D	V	V	V	D	C	D	D	C	D	D	V
Ресторан «Фамілія»	V	V	V	V	D	D	D	V	V	V	D	V
Ресторан «Манхэттен»	V	D	D	C	C	C	H	H	C	C	D	D
<b>Кафе</b>												
Кафе «Pizza Life»	D	D	D	D	C	C	C	D	C	C	D	D
Кафе «Брінпрофит»	V	V	D	V	D	C	C	D	D	D	D	D
Кафе «Шашличний двір»	V	V	V	V	D	D	D	C	C	C	C	D
Кафе «Рітордо»	V	D	V	V	C	C	C	C	C	D	C	H

## Продовження таблиці 4.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кафе «Брускердо»	V	D	D	D	H	C	C	C	H	H	H	C
<b>Бари</b>												
Craft Pub «Ципа»	V	V	V	V	C	D	C	C	H	C	C	H
Craft Pub «Полендора»	D	C	D	V	D	C	H	H	D	D	D	C
Craft Pub «The Terrace»	D	D	D	D	C	H	D	V	H	D	C	D
Craft Pub «Матонарді»	D	V	V	D	D	D	D	C	D	C	D	D
Craft Pub «Кростінді»	V	V	D	V	D	C	C	D	D	C	D	V

*Джерело: розраховано автором*

Результати проведених розрахунків (табл. 4.3, 4.5) дозволяють зробити висновок, що тільки один ресторан (ТОВ «Фамілія») упродовж 2017-2019рр. забезпечує відносно стійку тенденцію підтримки високого рівня ефективності бізнес-процесів створення цінності. Рівень ефективності управління бізнес-процесів створення цінності переважної більшості інших підприємств ресторанного бізнесу даної групи оцінюється як «високий» тільки за бізнес-процесом «виробництво кулінарної продукції та послуг». Слід відзначити, що для більшості ресторанів характерний середній рівень ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг», достатній рівень ефективності управління даним ключовим процесом відмічається на ТОВ «Favorite Place», а низький – ТОВ «Манхэттен». Це свідчить про те, що ці підприємства має значні проблеми на етапі реалізації цінності споживачам, що обумовлено низькою стабільністю асортименту меню та низьким рівнем інноваційного оновлення асортиментних позицій.

Аналіз динаміки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності показав, що для більшості підприємств формату «кафе» (66,7%) у 2019 р. характерний високий рівень ефективності управління за бізнес-процесом створення цінності «Виробництво кулінарної продукції та послуг», 33,3 % забезпечують достатній рівень ефективності. Так, якщо у 2016р. значення показника ефективності управління бізнес-процесом «Виробництво кулінарної продукції та послуг» становило в середньому 0,686, то у 2019 році рівень ефективності даним бізнес-процесом підвищився на 10%. Отримане узагальнене

значення комплексного показника за бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» на більшості підприємств даного формату відповідає середньому значенню. Для 60% кафе характерний допустимий рівень ефективності управління бізнес-процесом «Організація споживання кулінарної продукції та послуг». При цьому тільки на ТОВ «Рітордо» відмічається низький рівень ефективності бізнес-процесу «Організація споживання кулінарної продукції та послуг»

Оцінка тенденції розвитку бізнес-процесів створення цінності підприємств ресторанного бізнесу формату «кафе» показала, що тільки одне підприємство даного формату ТОВ «The Terrace» забезпечує стійку тенденцію підтримки достатнього рівня ефективності управління всіма бізнес-процесами створення цінності. Інші підприємства даного формату при створенні цінності переважно фокусують увагу на ключовому бізнес-процесі «Виробництво кулінарної продукції та послуг», при цьому рівень ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» потребує додаткової уваги. Оскільки рівень ефективності управління даним бізнес-процесом на більшості підприємств даного формату є середнім. Слід зазначити, що в барах порівняно з іншими форматами забезпечується більш високий рівень ефективності управління бізнес-процесом «Організація споживання кулінарної продукції та послуг». Так, тільки на одному підприємстві даного формату (ТОВ «Ципа») рівень ефективності зазначеним бізнес-процесом є низьким. Детальний аналіз індикаторів оцінки ефективності ключових бізнес-процесів створення цінності підприємств ресторанного бізнесу формату «кафе» показав, що на зниження рівня ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» вплинуло зменшення обсягу товарообороту у розрахунку на 1 посадкове місце та зниження інтенсивності потоку споживачів.

Ураховуючи загальнонауковий принцип створення і існування різних систем, який полягає у забезпеченні гармонійного, збалансованого співвідношення елементів, що складають систему, актуалізується питання

збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства. Результати даної оцінки дозволять встановити відповідність зусиль, ресурсів і результатів об'єктивно встановленим критерієм оптимальності.

Оцінка збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності здійснюється на основі застосування відповідного математичного апарату взаємозв'язків (Nekrestyanova, 2013), ураховуючи, що взаємозв'язки в системі ключових бізнес-процесів формуються на основі функцій:

$$V(R, S) \quad (4.6)$$

$$R(V, S) \quad (4.7)$$

$$S(V, R) \quad (4.8)$$

де  $V$  – вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» підприємства ресторанного бізнесу;

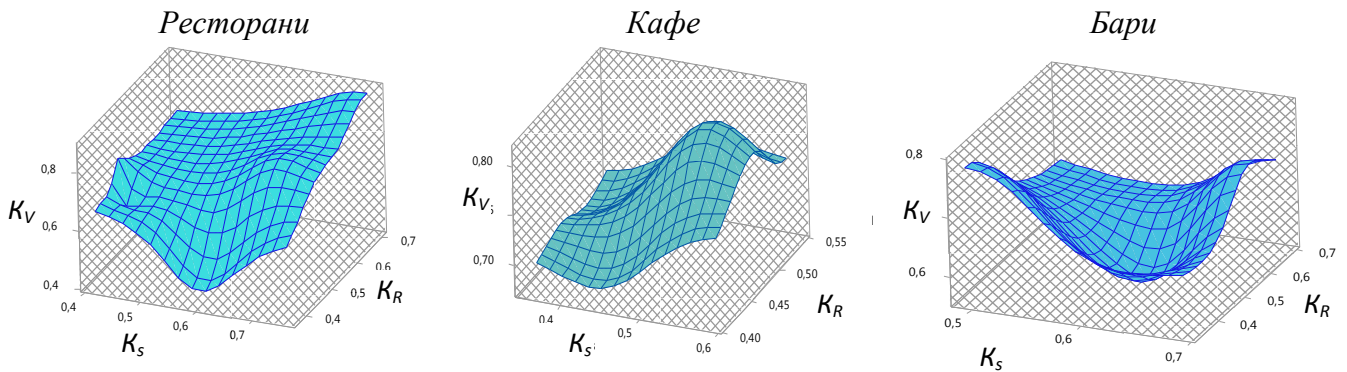
$R$  – вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «реалізація кулінарної продукції та послуг» підприємства ресторанного бізнесу;

$S$  – вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація споживання кулінарної продукції та послуг» бізнес-моделі підприємства ресторанного бізнесу.

$(V, R, S)$  — площа поверхні графіка, що відображає зони збалансованого, відносно збалансованого та незбалансованого управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу.

За результатами практичної апробації запропонованого підходу побудовано тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу Харківської області (рис. 4.7).





**Умовні позначення:**

$K_V$  – комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «виробництво»;  
 $K_R$  – комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація»;  
 $K_S$  – комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація споживання».

Рис. 4.7. Тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу Харківської області

*Джерело: Сформовано автором на основі даних табл. 4.4*

Аналіз наведених тривимірних графіків збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу дозволяє визначити особливості функціонування ресторанів, кафе та барів. Так, що для ресторанів, характерним є оптимально-збалансований рівень ефективності управління бізнес-процесами створення цінності (виробництво, реалізація та організація споживання кулінарної продукції та послуг), оскільки площа поверхні графіка ( $V, R, S$ ) є відносно рівною. Збалансованість розвитку бізнес-процесів створення цінності на підприємствах ресторанного бізнесу формату «ресторани» досягається за рахунок їх емерджентного взаємозв'язку. При цьому підвищення ефективності управління бізнес-процесами створення цінності забезпечується за рахунок триєдиного оптимального використання ресурсів, можливостей та цінностей кожного бізнес-процесу. Це, своєю чергою, дає можливість своєчасно прийняти управлінські рішення відносно модифікації та трансформація ланцюжка створення цінності відповідно до зміни вимог та ціннісних пріоритетів споживачів, а також підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Для підприємств ресторанного бізнесу формату «кафе» характерним є

задовільний рівень збалансованості ключовими бізнес-процесами створення цінності. Ефективність діяльності підприємств даного формату забезпечується за рахунок бізнес-процесу «реалізація кулінарної продукції та послуг». Як правило два інших бізнес-процеси (виробництво та організація споживання кулінарної продукції та послуг) розвиваються збалансовано, проте цінність та унікальність створення цінності генерується під час управління ключовим процесом ланцюжка цінності «реалізація продукції та послуг».

Для підприємств формату «бари» характерний задовільний рівнем збалансованості бізнес-процесів створення цінності. Особливість даного формату полягає в тому, що збалансованими відносно одне одного є процеси створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» та «організації споживання кулінарної продукції та послуг». При цьому бізнес-процес «реалізація кулінарної продукції та послуг» на підприємствах даного формату виступає в якості допоміжного. Рівень ефективності підприємств ресторанного бізнесу формату «бари» визначається драйверами створення цінності та способу її пропозиції споживачу.

Визначені пропорції збалансованості між бізнес-процесами визначають цінність самого формату підприємства ресторанного бізнесу в залежності від цільової групи споживачів, а також визначають фокус уваги менеджменту підприємства для прийняття управлінських рішень щодо їх утримання.

Узагальнюючи результати проведеного вище аналізу слід зазначити, що характерною для різних форматів підприємств ресторанного бізнесу (ресторанів, кафе, барів) є акцентування уваги на ключовому бізнес-процесі створення цінності «Виробництво кулінарної послуги та послуг». за результатами проведеного аналізу встановлено, що рестораторами 63,5% різних форматів підприємств ресторанного бізнесу в якості вагомого джерела формування конкурентних переваг не розглядається бізнес-процес «організація споживання кулінарної продукції та послуг». На наш погляд, даний підхід є помилковим, оскільки загальна ефективність діяльності підприємства ресторанного бізнесу та його конкурентоспроможність в умовах динамічного

середовища визначається високим рівнем управління за всіма ключовими бізнес-процесами створення цінності. До того ж, враховуючи, що кожний *i-й* бізнес-процес безпосередньо задіяний в механізмі створення цінності (рис. 2.12), такий підхід призводить до її часткової втрати та, в результаті відсутності відповідного впливу, може призвести до втрати конкурентних переваг підприємством ресторанного бізнесу.

Своєю чергою, збалансованість управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу визначає загальний рівень ефективності управління ними. З метою системної оцінки рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу узагальнимо результати часткових оцінок комплексних показників шляхом розрахунку інтегрального показника. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Динаміка інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу Харківської області за 2016-2019 рр.

Назва підприємства ресторанного бізнесу	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, +/-		Темп зміни, %	
					2019р. від 2016р.	2019р. від 2018р.	2019р. у % до 2016р.	2019р. у % до 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Ресторани</b>								
Ресторан «Кардим»	0,606	0,615	0,561	0,555	-0,050	-0,006	91,69	99,00
Ресторан «Amato»	0,615	0,599	0,479	0,530	-0,085	0,051	86,18	110,56
Ресторан «Млинок»	0,517	0,443	0,538	0,603	0,086	0,065	116,58	112,14
Ресторан «Favorite Place»	0,589	0,656	0,718	0,694	0,104	-0,024	117,65	96,59
Ресторан «Фамілія»	0,741	0,787	0,784	0,801	0,059	0,017	108,01	102,18
Ресторан «Манхэттен»	0,596	0,490	0,499	0,484	-0,112	-0,015	81,28	97,05
<i>максимальне значення</i>	<i>0,741</i>	<i>0,787</i>	<i>0,784</i>	<i>0,801</i>	<i>0,059</i>	<i>0,017</i>	<i>108,01</i>	<i>102,18</i>
<i>мінімальне значення</i>	<i>0,517</i>	<i>0,443</i>	<i>0,479</i>	<i>0,484</i>	<i>-0,033</i>	<i>0,005</i>	<i>93,59</i>	<i>101,08</i>
<i>середнє значення</i>	<i>0,611</i>	<i>0,599</i>	<i>0,596</i>	<i>0,611</i>	<i>0,000</i>	<i>0,015</i>	<i>100,07</i>	<i>102,46</i>
<b>Кафе</b>								
Кафе «Pizza Life»	0,554	0,555	0,544	0,544	-0,010	0,000	98,21	99,91
Кафе «Брінпрофит»	0,718	0,713	0,578	0,654	-0,064	0,076	91,05	113,12

Продовження таблиці 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кафе «Шашличний двір»	0,607	0,676	0,695	0,690	0,083	-0,005	113,71	99,32
Кафе «Рітордо»	0,621	0,531	0,587	0,490	-0,131	-0,097	78,89	83,54
Кафе «Брускердо»	0,547	0,499	0,548	0,420	-0,127	-0,128	76,84	76,67
<i>максимальне значення</i>	<i>0,718</i>	<i>0,713</i>	<i>0,695</i>	<i>0,690</i>	<i>-0,028</i>	<i>-0,005</i>	<i>96,03</i>	<i>99,32</i>
<i>мінімальне значення</i>	<i>0,547</i>	<i>0,499</i>	<i>0,544</i>	<i>0,420</i>	<i>-0,127</i>	<i>-0,124</i>	<i>76,84</i>	<i>77,16</i>
<i>середнє значення</i>	<i>0,609</i>	<i>0,595</i>	<i>0,590</i>	<i>0,560</i>	<i>-0,050</i>	<i>-0,031</i>	<i>91,83</i>	<i>94,79</i>
<b>Бари</b>								
Craft Pub «Ципа»	0,665	0,622	0,659	0,690	0,025	0,031	103,75	104,66
Craft Pub «Полендора»	0,600	0,484	0,527	0,586	-0,013	0,060	97,79	111,30
Craft Pub «The Terrace»	0,473	0,558	0,582	0,638	0,164	0,055	134,69	109,50
Craft Pub «Матонарді»	0,597	0,684	0,701	0,548	-0,049	-0,153	91,83	78,17
Craft Pub «Кростінді»	0,697	0,684	0,701	0,690	0,697	0,684	97,83	129,82
<i>максимальне значення</i>	<i>0,697</i>	<i>0,684</i>	<i>0,701</i>	<i>0,690</i>	<i>-0,007</i>	<i>-0,011</i>	<i>98,93</i>	<i>98,44</i>
<i>мінімальне значення</i>	<i>0,473</i>	<i>0,484</i>	<i>0,526</i>	<i>0,548</i>	<i>0,075</i>	<i>0,022</i>	<i>115,74</i>	<i>104,24</i>
<i>середнє значення</i>	<i>0,606</i>	<i>0,599</i>	<i>0,599</i>	<i>0,629</i>	<i>0,022</i>	<i>0,030</i>	<i>103,69</i>	<i>104,99</i>

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз значень інтегральних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного бізнесу дозволяє зробити наступні висновки: для ресторанів характерне середнє його значення 0,611, що порівняно із 2016 роком більш на 2,46%, середнє значення для підприємств ресторанного господарства формату «кафе» у 2019 році знизилося на 5,2% та склало 0,560. Найбільш високе середнє значення інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу формату «кафе» складає 0,629.

Аналіз динаміки інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності дозволяє зробити висновок про те, що для 50% підприємств ресторанного бізнесу формату «ресторани» (ПП «Amato», ТОВ «Млинок» та ТОВ «Фамілія») характерна позитивна тенденція зростання значення інтегрального показника. У 2019 році його значення в середньому склало 0,611, що на 2,46% вище порівняно із 2016 роком. Для кафе характерною є негативна тенденція зниження інтегрального показника. Так,

загальна ефективність управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підвищилася тільки на одному підприємстві даного формату ТОВ «Брінпрофіт». Проте, слід зазначити, що значення інтегрального показника є відносно невисоким та складає у 2016 році 0,654.

Відповідно до розробленої шкали оцінки значень показників (табл. 4.4) здійснено якісну оцінку інтегрального показника ефективності ключовими бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного бізнесу.

Таблиця 4.7

Результати якісної оцінки інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу

Харківської області у 2016-2019 рр.

Назва підприємства ресторанного бізнесу	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
<b>Ресторани</b>				
Ресторан «Кардим»	Д	Д	Д	Д
Ресторан «Amato»	Д	Д	С	Д
Ресторан «Млинок»	С	С	Д	Д
Ресторан «Favorite Place»	Д	Д	В	В
Ресторан «Фамілія»	В	В	В	В
Ресторан «Манхэттен»	Д	С	С	С
<b>Кафе</b>				
Кафе «Pizza Life»	Д	Д	Д	С
Кафе «Брінпрофіт»	Д	С	Д	С
Кафе «Шашличний двір»				
Кафе «Рітордо»	Д	Д	Д	В
Кафе «Брускердо»	Д	С	Д	Д
<b>Бари</b>				
Craft Pub «Ципа»	Д	Д	С	Д
Craft Pub «Полендора»	С	С	Д	Д
Craft Pub «The Terrace»	Д	Д	В	В
Craft Pub «Матонарді»	В	В	В	В
Craft Pub «Кростінді»	Д	С	С	С

*Джерело: складено автором*

З метою оцінки фактичного рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу побудовано діаграму (рис. 4.8).

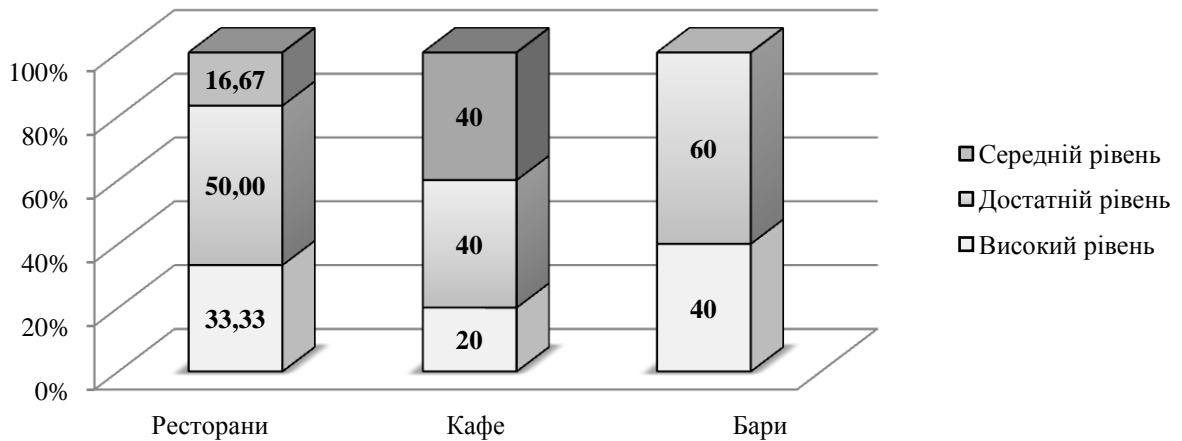


Рис. 4.8. Структура підприємств ресторанного бізнесу у 2019 році за рівнем ефективності управління бізнес-процесами створення цінності  
Джерело: сформовано автором на основі даних табл. 4.7

За результатами проведеного якісного оцінювання встановлено, що у 2019 році тільки 33,33% підприємств ресторанного бізнесу формату «ресторани», 20% - формату «кафе» та 40% - формату «бари» забезпечували високий рівень ефективності управління бізнес-процесами створення цінності. З огляду на це, перед рестораторами підприємств ресторанного бізнесу досить гостро стоїть питання підвищення рівня ефективності управління бізнес-процесами створення цінності, оскільки кінцевою метою реалізації бізнес-процесів є формування високого рівня споживчої цінності ресторанної послуги.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу надає можливість оцінити збалансованість управління бізнес-процесами (виробництва, реалізація і організації споживання ресторанного продукту), які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності та дозволяє здійснити якісну оцінку здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного бізнесу.

Зважаючи на те, що визначальною домінантою створення споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу є унікальна ресторанна послуга,

актуалізується питання розробки науково-методичного підходу до оцінки чистої цінності ресторанної послуги. Результати даної оцінки дозволять обґрунтовано визначити стратегічний напрямок ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Вирішенню даного питання присвячений наступний підрозділ дисертації.

#### **4.3. Науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги**

Грунтуючись на результатах проведеного у п.п. 1.3 та п.п. 2.2 дослідження встановлено, що основними складовими цінності ресторанної послуги з позицій її оцінки споживачем є дві основні складові – споживча та цінова. Споживча складова цінності ресторанної послуги характеризує ступінь задоволення потреб у ресторанних послугах як таких, а цінова – ступінь відповідності даної ресторанної послуги ціні на неї. Споживча складова включає: споживчі очікування, персонал та імідж підприємства ресторанного бізнесу. Характеризуючи елементи споживчої складової цінності, слід відзначити, що вимоги до страв та обслуговуванні постійно зростають. Важливим чинником, який впливає на лояльність споживача є професійність, майстерність, комунікабельність, компетентність, акуратність персоналу підприємства ресторанного бізнесу. Саме персонал відіграє вирішальну роль у прийнятті клієнтом остаточного рішення стосовно переваг при виборі ресторанного продукту, відповідно споживчим очікуванням.

Обґрунтування цільових векторів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, обумовлює необхідність визначення структури споживчої та цінової складових ресторанної послуги. Грунтуючись на результатах проведених у попередніх роздірах роботи дослідження можна стверджувати, що процес прийняття рішень клієнтом

ресторану починається в момент усвідомлення необхідності задоволення потреби та може бути обумовлене різними факторами.. Якість – це сукупність властивостей продукції, які визначають ступінь придатності її для використання за призначенням (Чорій & Перегуд, 2015). В національному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 якість трактується як «..сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що додають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби» (ДСТУ ISO 9000:2015, 2016).

Особливістю ресторанної послуги є безперервність зміни вимоги до її якості відповідно до сучасних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, підвищення рівня життя і, відповідно до цього, попиту на пропозиції (Романовська & Данилюк, 2016). На розвиток підприємств ресторанного бізнесу здійснюють вплив технологічні інновації, дизайн, біотехнології, інформаційні, обслуговуючі, управлінські, технологічні досягнення з виготовлення продуктів харчування (Алексеев, 2012).

Динамічні процеси, зростаючі вимоги до ресторанної послуги та інші чинники обумовлюють необхідність зміни ряду структурно-функціональних параметрів ціннісно-орієнтованого управління їх розвитком: розширення асортименту кулінарної продукції різних національних кухонь, номенклатури додаткових послуг, застосування інноваційних форм та методів обслуговування. Зважаючи на це, основним завданням будь-якого підприємства ресторанного бізнесу виявлення найбільш цінних з точки зору споживача характеристик ресторанної послуги.

Практичний досвід діяльності вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу свідчить, що розвиток підприємств даної сфери залежить також від якості самої ресторанної страви, майстерності та культури професійної поведінки персоналу, та іміджу підприємства ресторанного бізнесу. Контроль якості ресторанних послуг підприємств ресторанного господарства здійснюють за допомогою вимірювальних (аналітичний: фізико-хімічний, мікробіологічний, медико-біологічний), експертних (органолептичний) та соціологічних методів,



затверджених у встановленому порядку (П'ятницька, 2005). Культура поведінки персоналу підприємства ресторанного бізнесу містить у собі всі складові зовнішньої і внутрішньої культури, а саме (Чорій & Перегуд, 2015:

- 1) ефективність – здатність якісно забезпечити саме те, що було обіцяно;
- 2) задоволення – володіння знаннями ввічливої поведінки з клієнтами, та вміння створити атмосферу довіри, професіоналізму і надійності;
- 3) презентація – зовнішній вигляд приміщень і обладнання, офіціантів та інших співробітників підприємства ресторанного бізнесу;
- 4) емпатія – турботливе та уважне ставлення до клієнтів;
- 5) реакція – готовність оперативно реагувати на запити клієнтів підприємства ресторанного бізнесу.

Імідж підприємства ресторанного бізнесу являє собою цілісне його сприйняття різними групами громадськості, які формується на основі інформації про різні аспекти діяльності та зберігається в пам'яті людей» (Новаторов, 2015). Безперечно, що при виборі того чи іншого підприємства ресторанного бізнесу споживач особливу увагу звертає на його імідж, який для клієнта підприємства ресторанного бізнесу має особливе значення, оскільки гарантує відповідний рівень якості ресторанної послуги, визначає споживчий вибір та споживчу поведінку. При цьому враховуються не тільки фізіологічні потреби, а й потреби безпеки, корисності і приналежності до відповідної соціальної групи. Ключовими компонентами, які формують імідж є (Новаторов, 2015): візуальний імідж і бізнес-імідж підприємства ресторанного бізнесу. Візуальний імідж формується з урахуванням візуального сприйняття стилю, оформлення інтер'єру, атмосфери, зовнішнього вигляду персоналу і фірмової символіки. Бізнес-імідж ґрунтується на сприйнятті підприємства сфери послуг як суб'єкту підприємницької діяльності.

Концепція економіки вражень, яка була детально охарактеризована у п.п 2.2, трансформує підхід до пропозиції ресторанної послуги у багаторівневу систему взаємозв'язків: «ресторанна послуга – цінність ресторанної послуги – враження від ресторанної послуги». З огляду на це, розроблено п'ятирівневу

модель управління цінністю ресторанної послуги, яка враховує систему взаємозв'язків «ресторанна послуга – цінність ресторанної послуги – враження від ресторанної послуги», що розширює можливості визначення напрямків зростання притоку цінності в підприємствах ресторанного бізнесу (рис. 4.9).

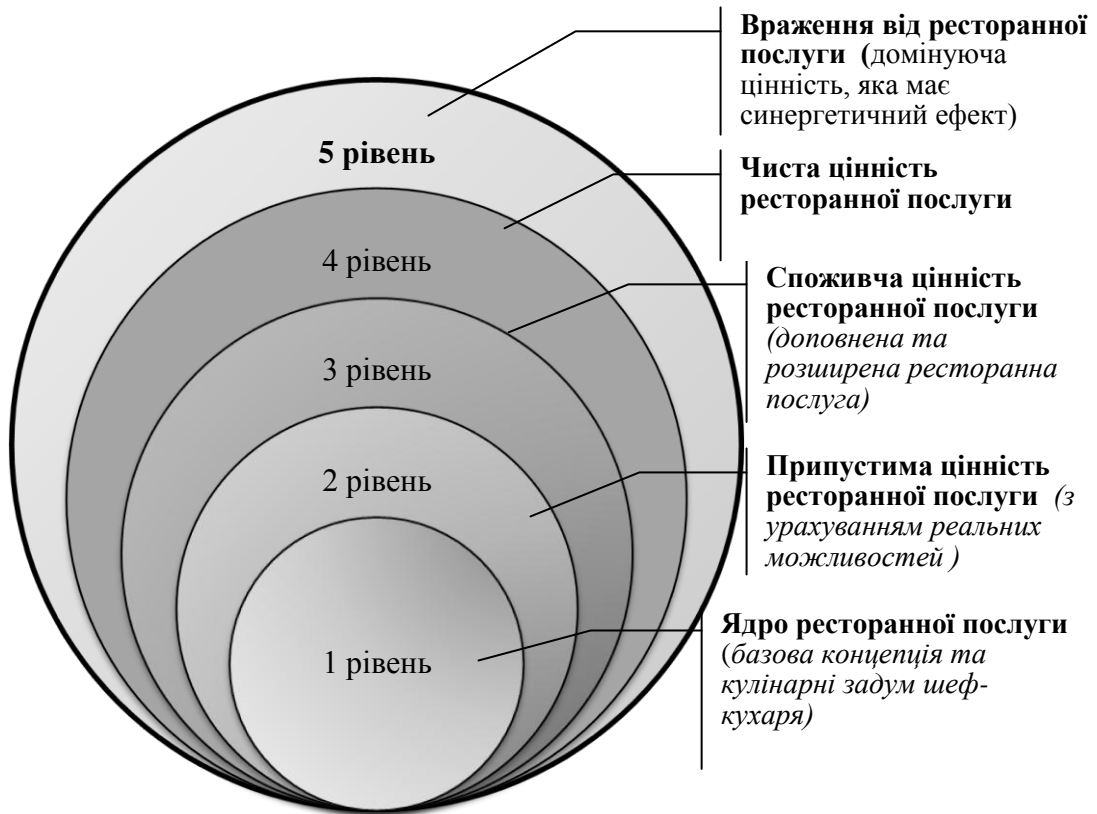


Рис. 4.9. Схема п'ятирівневої моделі управління ресторанною послугою в аспекті розвитку підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: Розроблено автором*

Приймаючи до уваги загальновідомий критерій ефективності, відповідно якому ефективність визначається як відношення результату до витрат або ресурсів, цінність ресторанної послуги може бути оцінена шляхом співставлення відповідно її переваг для споживача та відповідних витрат.

В означеному аспекті, для загальної оцінки цінності К. Монро, пропонує визначати споживчу цінність як відношення переваг та витрат (Monroe, 1990):

$$V = B/C \quad (4.9)$$

де, В – переваги (benefits);

С – витрати (costs).

Дана формула розрахунку цінності, може бути розширена наступним чином:

$$V_i = (B \times P_i) / (C \times E_i) \quad (4.10)$$

де,  $V_i$  — цінність *i-тої* ресторанної послуги, яка сприймається споживачем;

$P_i$  – ефективність (перевага) *i-тої* ресторанної послуги, яка сприймається споживачем;

$E_i$  – рівень відповідності ціни *i-тої* ресторанної послуги, який сприймається споживачем.

Заслуговує на увагу також підхід до оцінки цінності послуги запропонований зарубіжними фахівцями в сфері маркетингу послуг К. Лавлок і Дж. Віртц, які для оцінки цінності послуги пропонують показник «чиста цінність», під якою розуміють суму споживчих переваг, які сприймаються споживачем за вирахуванням суми витрат, пов'язаних з придбанням послуги (Lovelock & Wirtz, 2011). Відповідно погляду вчених, задовольняючи потребу в будь-яких конкретних послугах, споживач розуміє, що в процесі обміну він повинен нести витрати: грошові, енергетичні, емоційні та витрати часу (Lovelock & Wirtz, 2011). Зазначимо, що в означеному аспекті оцінки цінності ресторанної послуги під «витратами» розуміється деяка умовна величина, яка сприймається кожним споживачем по різному, що акцентує увагу на мультисуб'єктності ресторанної послуги, як це було обґрунтовано у п.п. 1.3. Це обумовлено наступним: по-перше, витратні складові мають різну розмірність і різну вимірність; по-друге – кожен споживач підприємства ресторанного бізнесу має свою власну шкалу цінностей і пріоритетів. Для однієї групи споживачів витрати на ресторанну послугу – це грошові витрати, для інших – емоційні витрати, треті – цінують свій час. Разом з тим, кожен споживач прагне

до мінімізації сумарних витрат та максимізації сукупної цінності ресторанної послуги.

Спираючись на необхідність комплексної оцінки, з урахуванням охарактеризованого підходу до оцінки цінності (Lovelock & Wirtz, 2011), сформовано систему показників, яка враховує параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії), відповідно якої схема формування чистої цінності ресторанної послуги може бути представлена наступним чином (рис. 4.10):

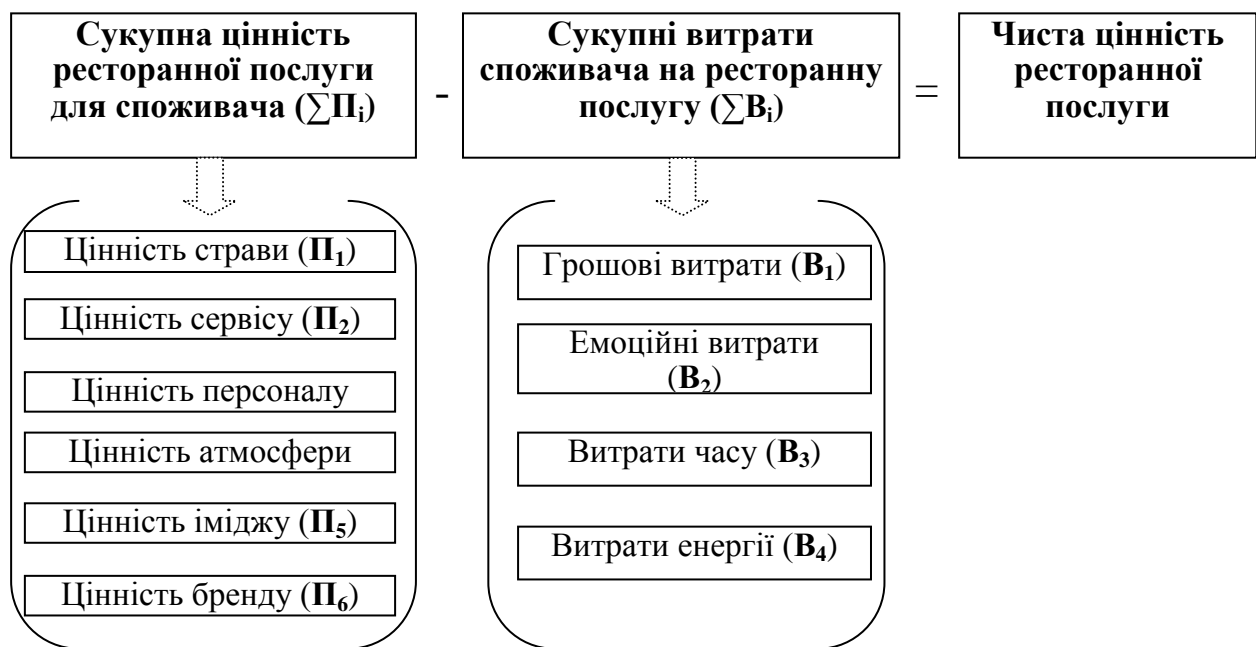


Рис. 4.10. Схема формування чистої цінності ресторанної послуги для споживача

*Джерело: сформовано автором на основі (Lovelock & Wirtz, 2011)*

Ураховуючи широкий спектр параметрів (рис. 4.10), запропоновано використання комплексного показника сукупної цінності ресторанної послуги, відповідно до значень якого визначається стратегічний напрямок ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний).

Комплексна оцінка цінності ресторанної послуги здійснюється на основі результатів проведеного анкетування клієнтів підприємства ресторанного бізнесу за параметрами споживчої цінності (цінність ресторанної страви, цінність сервісу, цінність персоналу, цінність атмосфери цінність іміджу, цінність бренду) та параметрами витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії). Респондентам пропонується оцінити кожен з параметрів цінності ресторанної послуги та витратності за 5-ти бальною шкалою (відповідно: 0 – цінність відсутня / витрати відсутні; 5 – цінність висока / витрати значні). Дана експерта оцінка створює можливість визначити позитивний або негативний вплив *i*-го параметру цінності ресторанної послуги на розвиток підприємства ресторанного бізнесу. Для кожного параметру чистої цінності (споживчої цінності ресторанної послуги для споживача та, відповідно, їх витрат) визначаються середні величини рівня параметру і його значущості з урахуванням думок експертів. Вагові коефіцієнти значущості факторів доцільно визначати у вигляді оцінок Фішберна за формулою (Фішберн, 1978):

$$f_i = \frac{2(n-i+1)}{n(n+1)}, \quad (4.11)$$

де,  $f_i$  – значимість *i*-го індикатору оцінки чистої цінності ресторанної послуги,

$$\sum_{i=1}^n f_i = 1, \quad 0 < f_i < 1;$$

$i$  – ранг важливості *i*-го індикатору оцінки чистої цінності ресторанної послуги (при  $f_1 \geq f_2 \geq \dots \geq f_n$ );

$n$  – кількість індикаторів оцінки чистої цінності ресторанної послуги.

На основі отриманих бальних оцінок респондентів, здійснюється розрахунок комплексного показника сукупної цінності ресторанної послуги ( $K_{II}$ ) для споживача за формулою:

$$K_{II} = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{\Pi}_i \times f_{IIi}}{\sum_{i=1}^n f_{IIi}} \quad (4.12)$$

де,  $\bar{P}_i$  – середня експертна оцінка  $i$ -го індикатору оцінки цінності ресторанної послуги для споживачів  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу;

$f_{\hat{P}_i}$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го індикатору оцінки цінності ресторанної послуги для споживачів  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу;

$n$  – кількість індикатору оцінки цінності ресторанної послуги для споживачів  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу.

Аналогічно здійснюється розрахунок комплексного показника витратності ресторанної послуги ( $K_B$ ) за формулою:

$$K_B = \frac{\sum_{i=1}^m \bar{B}_i \times f_{Ki}}{\sum_{i=1}^m f_{Ki}} \quad (4.13)$$

де,  $\bar{B}_i$  – середня експертна оцінка  $i$ -го індикатору оцінки витратності ресторанної послуги для споживачів  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу;

$f_{\hat{B}_i}$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го індикатору оцінки витратності ресторанної послуги для споживачів  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу;

$m$  – кількість індикатору оцінки витратності ресторанної послуги для споживачів  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу.

Для визначення стратегічного напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу розроблена матриця ціннісно-витратної відповідності ресторанної послуги підприємства ресторанного бізнесу (рис. 4.10).

Позиціонування підприємства ресторанного бізнесу в полі матриці в залежності від значень комплексних показників сукупної цінності ресторанної послуги ( $K_{\Pi}$ ) та її витратності ( $K_B$ ) дозволяє визначити діючий на підприємстві підхід до створення і пропозиції цінності ресторанної послуги (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний) та відповідно обгрунтовано визначити основні пріоритетні напрямки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

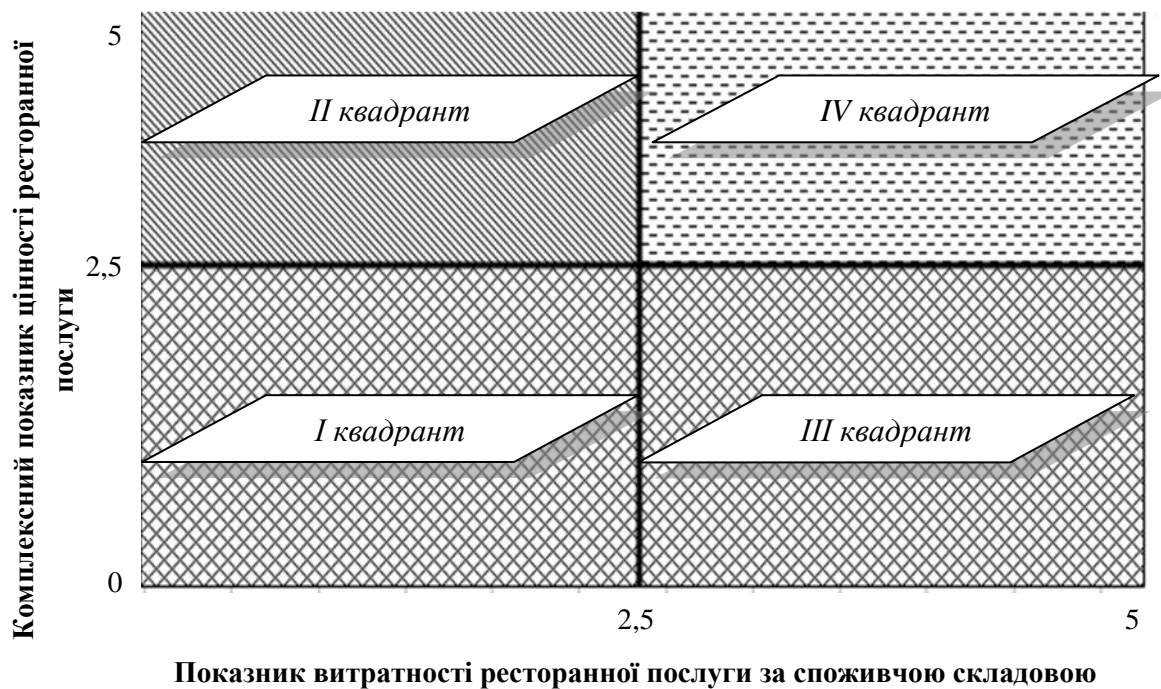


Рис. 4.10. Макет матриці ціннісно-витратної відповідності ресторанної послуги підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: Розроблено автором.

Таблиця 4.8

Ідентифікація підходу до створення і пропозиції цінності ресторанної послуги підприємстві та рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Просторове розміщення в полі матриці	Чиста цінність ресторанної послуги для споживача	Підхід до створення та пропозиції цінності ресторанної послуги	Рекомендації
2	3	4	5
I квадрант	низька	Руйнівний	Слід переглянути загальну ресторанну концепцію, змінити філософію обслуговування
II квадрант	висока	Паритетний	Підприємству ресторанного бізнесу слід оновлювати ціннісну пропозицію відповідно до інноваційних тенденцій в кулінарії, сервісному обслуговуванні, організації управління

## Продовження таблиці 4.8

2	3	4	5
III квадрант	середня	Релевантно-витратний	На підприємстві ресторанного бізнесу необхідно приділяти значну увагу питанням забезпечення максимізації чистої цінності ресторанної послуги для споживача, на основі систематичного оновлення меню, розширення спектру додаткових послуг, підвищення сервісу та культури обслуговування. З метою оптимізації витрат споживача на ресторанну послугу необхідно забезпечити відповідність ресторанної послуги критерію «ціна-якість», оптимізувати час на виготовлення страв та обслуговування споживачів
IV квадрант	висока	Комплементарний	Підприємству ресторанного бізнесу слід реалізувати концепцію психологічного моделювання та філософію економіки вражень

Джерело: Розроблено автором

Співставлення отриманих значень комплексних показників цінності ( $K_{\Pi}$ ) та витратності ресторанної послуги ( $K_B$ ) дозволяє визначити чисту цінність ресторанної послуги ( $NVP$ ) за формулою:

$$NVP = K_{\Pi} - K_B \quad (4.14)$$

Якщо значення показника чистої цінності ресторанної послуги ( $NVP$ ) має позитивне значення, тим більш конкурентоздатним є підприємство ресторанного бізнесу, тим більш високою є лояльність споживачів. При умові сприйняття споживачем  $j$ -го підприємства ресторанного бізнесу витрат у більшому розмірі ніж сукупної цінності ресторанної послуги, чиста цінність матиме від'ємне значення. Цілком ймовірно, що для споживача така ресторанна послуга матиме «низьку цінність», а на підприємстві ресторанного бізнесу відбувається «відтік цінності ресторанної послуги», результатом якого є втрата конкурентних переваг та, відповідно, споживачів.

Співставлення фактичного значення показника чистої цінності ресторанної послуги ( $NVP_{\phi}$ ) з її цільовим (еталонним) значенням ( $NVP_{\Pi}$ ) дозволяє



визначити відповідні відхилення за кожним з індикаторів цінності ресторанної послуги.

Виявлені за результатами даного співставлення невідповідності формують інформаційний базис для визначення загального «стратегічного розриву» (рис. 4.11), ліквідація якого сприяє успішній реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

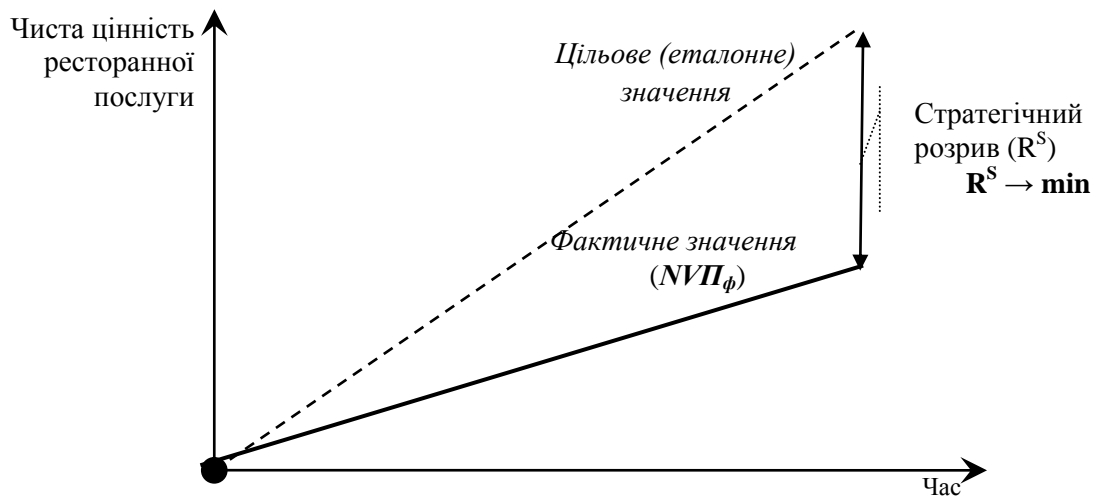


Рис. 4.11. Гар-аналіз ефективності управління цінністю ресторанної послуги

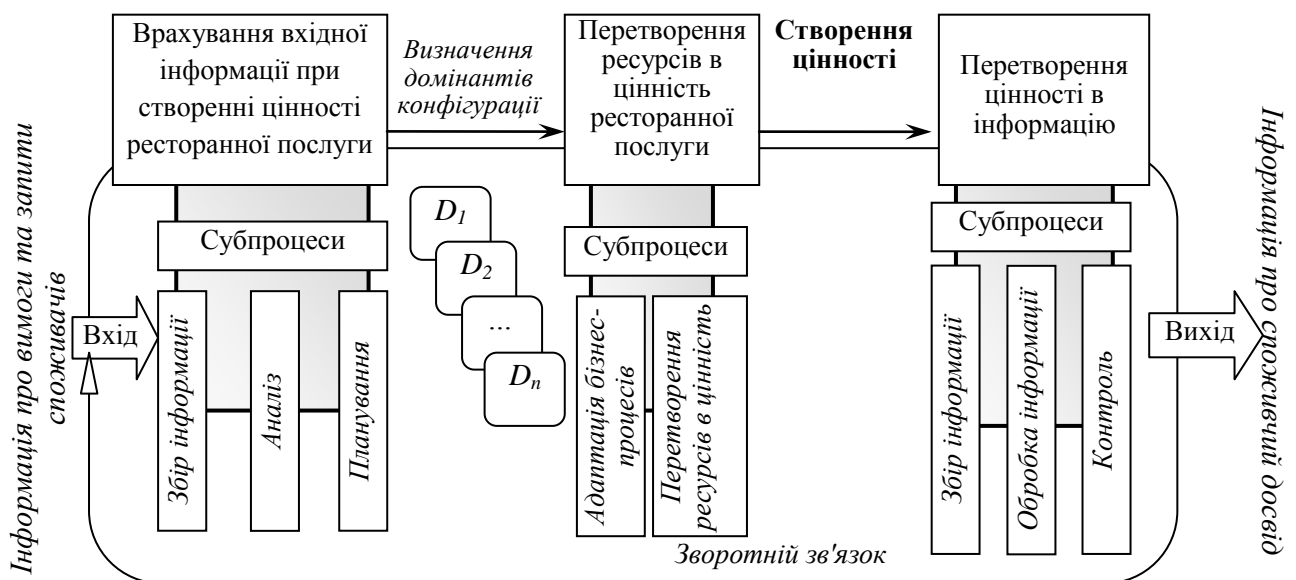
*Джерело: побудовано автором на основі (Saukh, 2016)*

За результатами Гар-аналізу чистої цінності ресторанної послуги формується матриця преференцій (цільових значень) з урахуванням реальних можливостей якісної зміни параметрів цінності ресторанної послуги підприємства ресторанного бізнесу, відповідно вимог та запитів споживачів на перспективний період. Безумовно, будь-яка споживча цінність містить центральний, особливий елемент, який робить ринкову пропозицію найбільш привабливою для споживачів, тобто вона є домінуючою.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанного послуги, ґрунтується на комплексній системі оцінки, зосереджує у собі параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії), дозволяє ідентифікувати протиріччя в управлінні цінністю ресторанної послуги та характеризує її унікальність, що створює інформаційне підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних напрямків ціннісно-

орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний)

Поняття цінності, що характеризує граничну корисність ресторанного продукту та його «оточення» (атмосферу, сервіс, безпеку, технологічні та технічні інновації, враження від ресторанного продукту та додаткових послуг, тощо) для конкретного споживача, розширює межі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, як системи комплексного аналізу потреб клієнтів і координації діяльності з урахуванням цих потреб. При цьому слід розуміти, що ресторанний бізнес являє собою цілісну структуру, в якій важливі всі деталі (приготування страв, психологія обслуговування, цінова і рекламна політика, тощо), інформація про які, має важливе значення при обґрунтуванні управлінських рішень при оцінці відповідності цінності ресторанної послуги вимогам споживачів. Ураховуючи складність взаємозв'язків між внутрішніми процесами, розроблено схему декомпозиції інформації для аналізу цінності ресторанної послуги в підприємствах ресторанного бізнесу (рис. 4.12).



Примітка:  $D_1, D_2, \dots, D_n$  – домінанти цінності ресторанної послуги для споживача (атмосфера, сервіс, безпека, технологічні та технічні інновації, враження, тощо)

Рис. 4.12. Схема декомпозиції інформації для аналізу цінності ресторанної послуги в підприємствах ресторанного бізнесу

Джерело: Розроблено автором

Наведена на рис. 4.12 схема, фокусує увагу на домінантах цінності ресторанної послуги. Обґрунтованість прийнятих рішень в процесі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу передбачає врахування широкого спектру параметрів для вибору найкращого варіанту рішення. При цьому особливістю прийнятих управлінських рішень є неможливість оцінки окремих параметрів ресторанної послуги в грошових одиницях. Кваліметрія (Циба, 2005) дозволяє розглядати якості ресторанну послугу, як дерево властивостей, коренем якого є цінність, що складається з групи індикаторів її оцінки. Індикатори кожного рівня можуть бути елементарними або мати ієрархічну структуру. Кожен з цих індикаторів має свою значущість (пріоритетність) для споживача підприємства ресторанного бізнесу. Найбільш зручною формою реалізації цього принципу є ситуація, коли ціле приймається за одиницю, а складові фактори (частини) виражаються в частках одиниці.

З урахуванням обґрунтованого у п.п 2.2 комплексного підходу до ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися також на результатах оцінки трьох детермінантів:

- базові детермінанти «А» закладають функціональний потенціал для створення (нарощування) цінності підприємства ресторанного бізнесу (ресурсне забезпечення: техніко-технологічні ресурси, фінансові ресурси, персонал);

- детермінанти-оптимізатори «В» є найбільш дієвою рушійною силою щодо створення (нарощування) цінності підприємства за наслідками реалізації визначеної концепції управління у конкретному економічному середовищі (ресторанна концепція; атмосфера; сервіс; майстерність та креативність кухарів, щодо створення оригінального меню; професіоналізм офіціантів, щодо забезпечення високої якості обслуговування; клієнтський інтерфейс, тощо);

- супроводжуючі детермінанти «С» це ті, які не мають чітко

означеного впливу на створення (нарощування) цінності підприємства ресторанного бізнесу, але мають чітку функціональну спрямованість і, відповідно, вплив на цей процес (імідж, бренд).

Детермінанти цінності (А, В і С) із найвищим рейтингом, залежно від характеру їх дії в певному підприємницькому середовищі і конкретний період часу обумовлюють потенціал максимізації цінності підприємства ресторанного бізнесу. Цінність підприємства ресторанного бізнесу змінюється в діапазоні від 0 до 1, тобто  $0 < C \leq 1$ .

Досягнення показника оцінки цінності ресторанної послуги одиниці можна розцінювати як найвищу цінність та максимальне задоволення попиту споживачів. Для виміру ефекту синергії цінності ресторанної послуги ( $E^C$ ) може бути застосований наступний логіко-математичний інструментарій:

$$\max A = \sum (A_i; A_j), \quad (4.15)$$

$$\max B = \sum (B_i; B_j), \quad (4.16)$$

$$\max C = \sum (C_i; C_j), \quad (4.17)$$

$$E^C = \sqrt[3]{\max A \cdot \max B \cdot \max C} \quad (4.18)$$

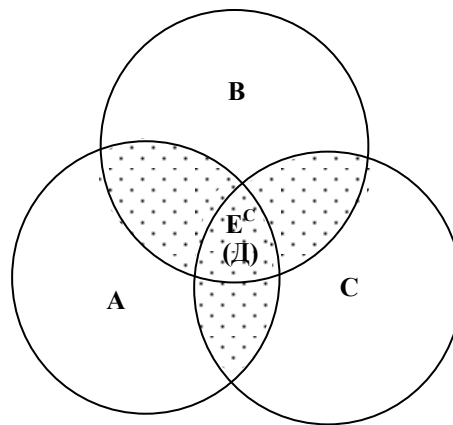
де  $A$  – сумарна оцінка показників ( $i$ ) і факторів ( $j$ ) визначальних детермінантів створення цінності в  $k$ -му підприємстві ресторанного бізнесу, коеф.;

$B$  – сумарна оцінка показників ( $i$ ) і факторів ( $j$ ) детермінантів-оптимізаторів створення цінності в  $k$ -му підприємстві ресторанного бізнесу, коеф.;

$C$  – сумарна оцінка показників ( $i$ ) і факторів ( $j$ ) супроводжуючих детермінантів створення цінності в  $k$ -му підприємстві ресторанного бізнесу, коеф.;

Відповідно до значення « $E^C$ » визначається синергетичний ефект ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (оцінка блоку «Д») на основі побудови кругів Ейлера (Івахненко, 2003). Графічно результат розрахунку ефекту синергії цінності за допомогою цього

виду моделювання можна представити наступним чином (рис. 4.13).



**Умовні позначення:**

*A* – сумарна оцінка показників (*i*) і факторів (*j*) визначальних детермінантів створення цінності;

*B* – сумарна оцінка показників (*i*) і факторів (*j*) детермінантів-оптимізаторів створення цінності;

*C* – сумарна оцінка показників (*i*) і факторів (*j*) супроводжуючих детермінантів створення цінності

 - площа, що графічно описує формування ефекту синергії цінності

Рис. 4.13. Вимірювання ефекту синергії цінності ресторанної послуги на основі моделювання за Ейлеровими кругами

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно, діаметр кожного кола (*A*, *B*, *C*) буде відповідати отриманій оцінці за кожним блоком детермінантів цінності ( $\max = 1$ ) і дозволить наочно представити як залежність між блоками «*A*», «*B*», «*C*», так і величину синергетичного ефекту ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Відповідно, оптимальна залежність між цими блоками при максимальній оцінці кожного з них (тобто, найвищий ступінь ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу) в квадраті залежності матиме наступний вид (рис. 4.14).

Слід зазначити, що важливим етапом оцінки ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу є побудова кваліметричної моделі («дерева можливостей») з метою визначення можливостей і загроз, сильних і

слабких сторін, причин і наслідків за кожним блоком детермінантів цінності.

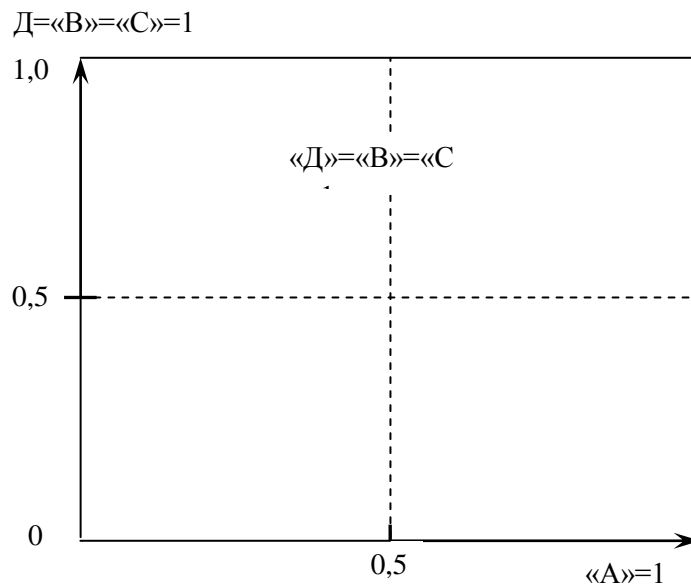


Рис.4.14. Макет для оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в квадраті залежності детермінантів цінності

*Джерело: розроблено автором*

На основі побудови «дерева можливостей», керівництво підприємства ресторанного бізнесу приймає стратегічні рішення щодо його подальшого ціннісно-орієнтованого розвитку. При цьому, об'єкти ціннісно-орієнтованого управління (визначальні детермінанти цінності  $(A_1, A_2, \dots, A_m)$ , детермінанти-оптимізатори цінності  $(B_1, B_2, \dots, B_m)$  або супроводжуючі детермінанти  $(C_1, C_2, \dots, C_m)$  цінності) визначаються сферою управлінського впливу, який спрямовано на зростання їх цінності як для споживачі, так і для підприємства ресторанного бізнесу.

Високий динамізм зовнішнього середовища, зростаючі вимоги споживачів до якості ресторанної продукції та додаткових послуг, вимагають адаптивних рішень в управлінні діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. У зв'язку із цим важливим прийомом конкурентної боротьби виступає глобалізація продукції, яка передбачає перехід від системи «споживач – продукція» до системи «проблема, що хвилює споживача – глобальне рішення

проблеми». Глобалізація передбачає не тільки забезпечення «прицільної якості» продукції, але й надання супутніх послуг, які дадуть споживачеві низку додаткових зручностей, а також надання сервісного обслуговування (Давидова, 2018). Оскільки, як досить доречно зазначають С.С.Ткачова і Т.П.Іванова (Ткачова & Іванова, 2012): «...споживання супроводжується комплексом послуг, які надають споживачеві не меншу цінність, ніж сам продукт». Сьогодні зміцнюється усвідомлення того, що задоволення і утримання споживача - це ключовий фактор успіху для підприємців, оскільки фактично отриманий прибуток сьогодні – є результатом завойованих споживачів «вчора». Для збереження конкурентних позицій підприємства ресторанного господарства повинні всебічно вивчати вимоги споживачів.

Обґрунтування управлінських рішень щодо відповідності ресторанної послуги підприємства ресторанного бізнесу вимогам споживачів в умовах високої конкуренції стає важливішим, оскільки визначає модель його ціннісно-орієнтованого розвитку. Результатом управлінських рішень є вибір оптимальних інструментів вдосконалення процесів ціннісно-орієнтованого управління та їх практична імплементація в підприємствах ресторанного бізнесу.

В системі сучасних технологій менеджменту для вивчення вимог споживачів до ресторанної послуги та їх імплементації в процесі управління підприємством все більшої актуальності набуває QFD-методологія (quality function deployment - розгортання функції якості). Різні варіанти цього методу («метод будинків якості» або «метод синхронного інжинірингу») використовують провідні світові компанії при розробці та вдосконаленні продуктів та послуг. Дана методологія вже широко застосовується в зарубіжній практиці готельно-ресторанного бізнесу: при розробці та вдосконаленні якості ресторанних послуг (Lin, Yu, Huang. 2005), при дослідженні якості ресторанної послуги, пропозиції розміщення та професійного ставлення у готельно-ресторанному бізнесі (Liu, Wu, Lu, Huang, Hsu, YU & Tseng. 2012), при встановленні пріоритетів основних технічних ознак якості готельних послуг та

розуміння причини невдоволення клієнтів; при здійсненні аналізу якості обслуговування в магазинах органічної їжі (Teng, Chen, Lee, & Peng, 2015). QFD-методологія має практичні перспективи практичного застосування в діяльності підприємств ресторанного бізнесу при визначенні цільових векторів стратегічного розвитку.

QFD – це метод, який допомагає адаптувати бізнес-процеси створення цінності підприємства ресторанного бізнесу відповідно до попиту споживачів. Головна мета QFD – вдосконалення товару або послуги відповідно до потреб клієнтів (Khoо & Но 1996). Для реалізації даної мети підприємства ресторанного бізнесу повинні пов'язати вимоги споживачів до ресторанного продукту з ключовими бізнес-процесами (виробництва ресторанного продукту, його реалізації та безпосередньо споживання). Для цього перш за все необхідно визначити пріоритетні споживчі вимоги до ресторанної послуги, перетворити ці вимоги в ціннісні характеристики ресторанного продукту та забезпечити реалізацію якісної ресторанної послуги за всіма етапами ланцюжка створення та пропозиції цінності споживачу.

QFD-методологія виступає ефективною технологією проектування ресторанної послуги та дозволяє пов'язати вимоги споживачів відповідно до ціннісних характеристик ресторанної послуги, ціннісні характеристики ресторанної послуги з параметрами детермінантів створення цінності на підприємстві (базові-детермінанти, детермінанти-оптимізатори та супроводжуючі детермінанти), параметри детермінантів створення цінності на підприємстві з ключовими бізнес-процесами процесами (виробництво, споживання, обслуговування), а ключові бізнес-процеси з вимогами створення ланцюга цінності на основі формування серії QFD-матриць «будинків якості». Рекомендована система QFD-матриць для визначення пріоритетних векторів ціннісно-орієнтованого управління ресторанною послугою в підприємствах ресторанного бізнесу представлена на рис. 4.15.



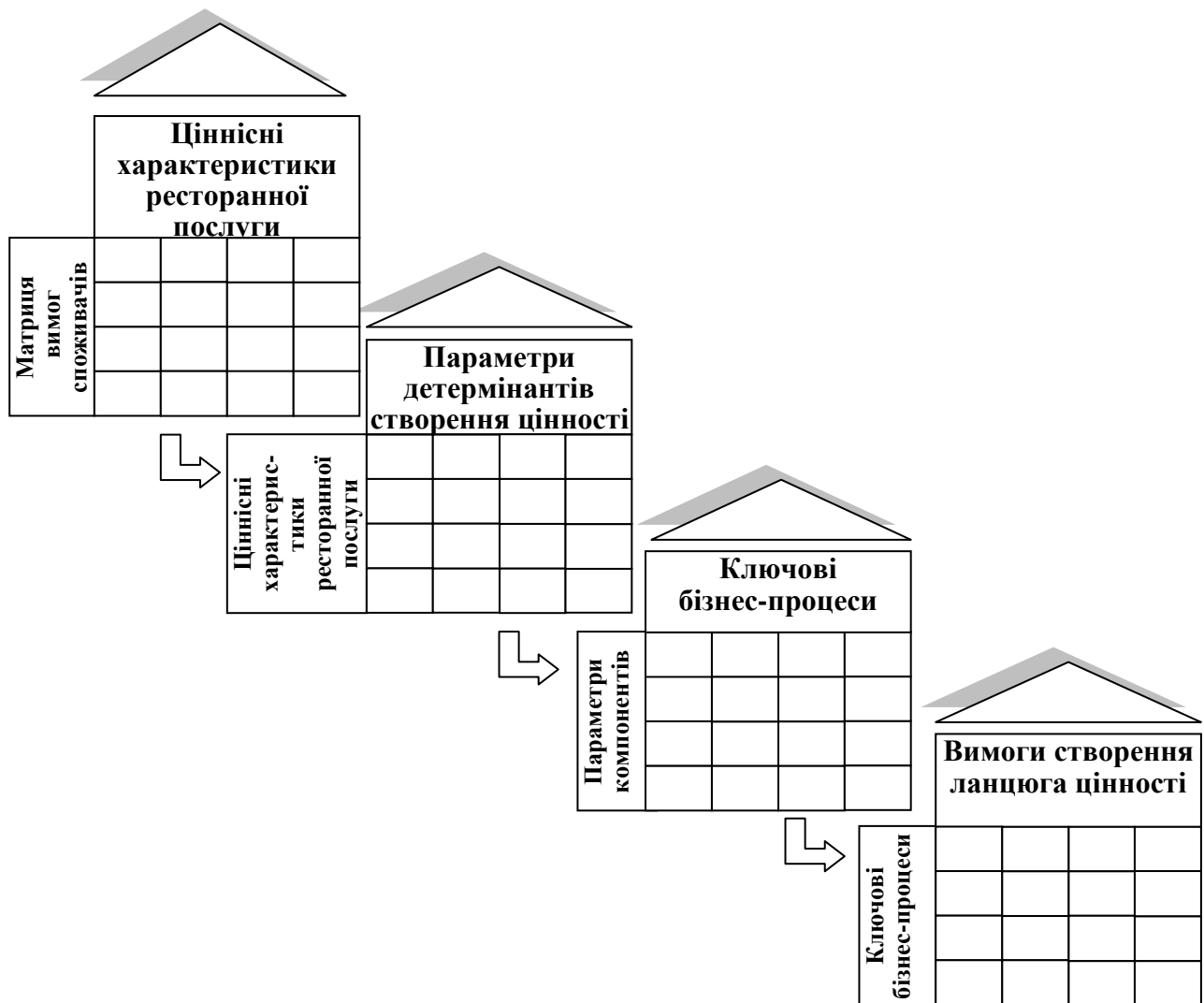
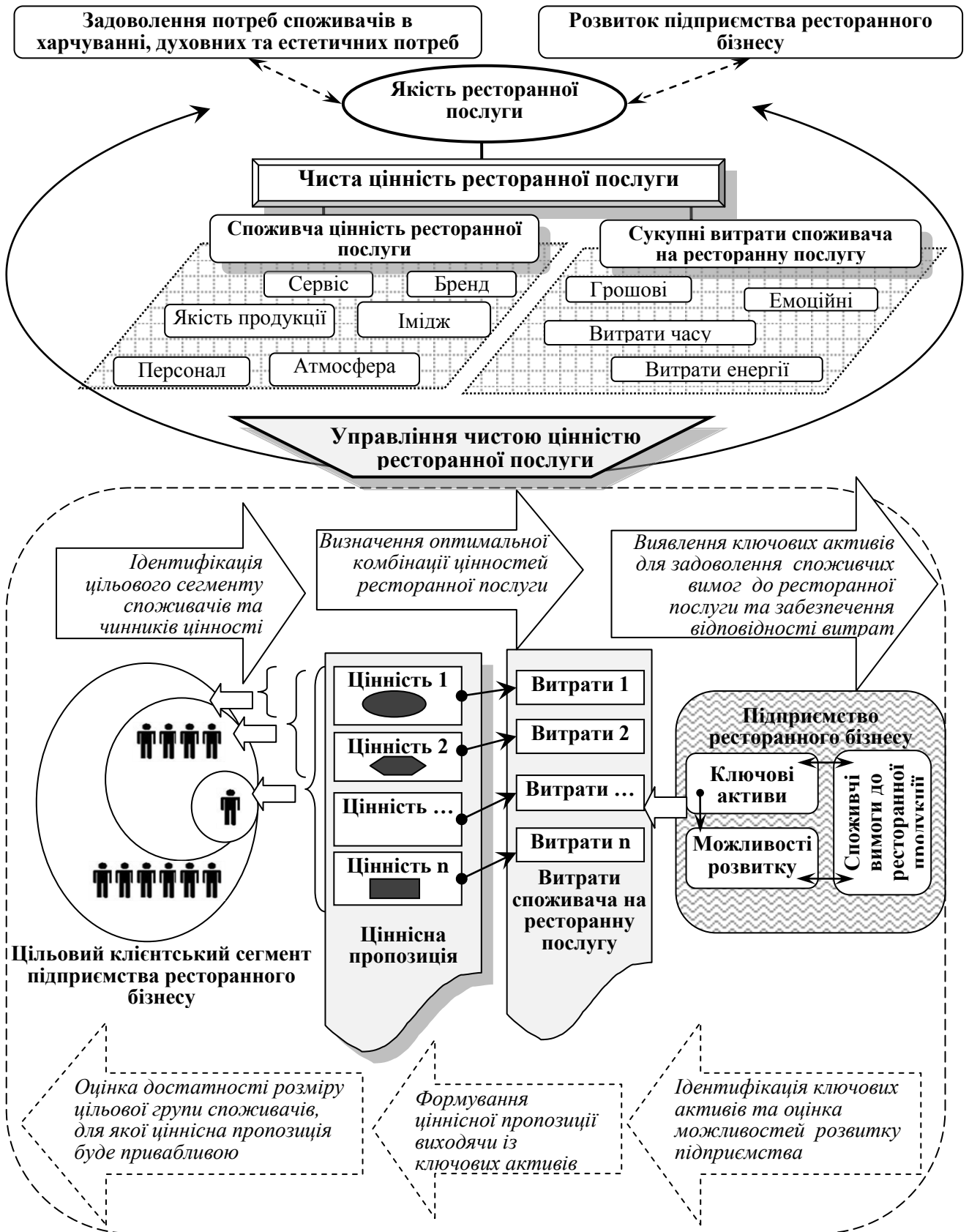


Рис. 4.15. Рекомендована система QFD-матриць для визначення пріоритетних векторів ціннісно-орієнтованого управління ресторанною послугою в підприємствах ресторанного бізнесу

*Джерело: Розроблено автором*

Таким чином, QFD-методологія інструмент створює можливість знайти відмінний від конкурентів спосіб створення унікальної цінності ресторанної послуги на підприємстві ресторанного бізнесу, визначити пріоритетні напрямки підвищення цінності ресторанної послуги в підприємствах ресторанного бізнесу. Важливе значення у реалізації QFD-методології має лідерство (Білецька, 2017).

З метою визначення резервів мінімізації сумарних витрат споживача та максимізації сукупної цінності ресторанної послуги розроблено модель управління чистою цінністю ресторанної послуги (рис 4.16).



**Умовні позначення :**

- пряма послідовність аналізу цінності ресторанної послуги;
- - - пряма послідовність аналізу цінності ресторанної послуги.

Рис.4.16. Модель управління чистою цінністю ресторанної послуги  
Джерело: Розроблено автором

Практична імплементація розробленої моделі управління з чистою цінністю ресторанної послуги на підприємстві ресторанного бізнесу можлива на основі ідентифікації ключових активів, які можуть бути задіяні у процес створення та пропозиції цінності споживачу, орієнтувати персонал на виконання ціннісно-орієнтованих стратегічних завдань розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Дані питання будуть розглянуті у наступному розділі дисертації.

#### **Висновки до розділу 4**

З метою комплексної оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління, обґрунтованого визначення стратегічних напрямків трансформації вектору розвитку підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням ціннісних пріоритетів, тимчасових і ресурсних обмежень, розроблено системно-аналітичну модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, яка об'єднує аналітичні та стратегічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління, відображає інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу управління споживчою цінністю і дозволяє оперативно визначати напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням ціннісних пріоритетів, тимчасових і ресурсних обмежень

Встановлено, що інтегральний рівень семіотичного освоєння досвіду ефективної організації процесу управління споживчою цінністю можливий на основі формування цілісного бачення взаємозв'язку аналітичних та стратегічних аспектів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. Практична реалізація запропонованої моделі дозволяє обґрунтовано та оперативно визначати напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

З огляду на необхідність визначення симптомів (S) та причин (C) відхилення від цілей розвитку, оцінки результатів (O) управлінських дій,

підбору оптимальної комбінації ресурсів (R) та розрахунку ефектів (E), у роботі розроблено науково-методичний підхід до оцінки проблемного розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який базується на моделі S.C.O.R.E., причино-наслідковий зв'язок елементів якої дозволяє обґрунтовано визначити ключові аспекти та оптимальну комбінацію ресурсів для фокусування уваги керівників та рестораторів на проблемних та перспективних аспектах ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу для досягнення результатів і ефектів. З метою комплексної оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу сформовано портфель сучасних інструментів стратегічного аналізу (діаграма Ісікави, контрольна карта Шухгарта, ментальна карта, карта стейкхолдерів, діаграма Ганта), комбіноване використання яких забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо подальшого розвитку на основі виявлених резервів.

З урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного бізнесу та, спираючись на необхідність ідентифікації напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку, розроблено систему показників за групами – результативні, витратні та ресурсні. Для діагностування проблем в управлінні бізнес-процесами створення цінності (постачання, виробництва, реалізації та управління) запропоновано побудову серії матриць, які враховують взаємозв'язки між групами показників та дозволяють на основі розрахунку індексів ефективності (прогресивності зміни результатів, результативності витрат, результативності використання потенціалу ресурсів, прогресивності зміни витратоємності ресурсів та прогресивності зміни структури ресурсів) визначити значення інтегрального показника, відповідно до якого ідентифікувати напрями ціннісно-орієнтованого розвитку ресторанного бізнесу (прогресивний, регресивний, стандартний). Запропонований підхід створює інформаційний базис для визначення можливостей оптимізації операційних процесів створення цінності та відповідної стратегічної трансформації вектору ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Доведено, що особливості ланцюжка цінності в сфері ресторанного бізнесу віддзеркалюють ключові бізнес-процеси (виробництва, реалізації і організації споживання ресторанного продукту), а збалансованість управління ними характеризує емерджентний взаємозв'язок ресурсів та можливостей створення цінності. Для оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу у роботі розроблено систему критеріїв та індикаторів оцінки за трьома критеріями (результативності, якості та часу) та запропоновано науково-методичний підхід, що відрізняється можливістю оцінки збалансованості управління бізнес-процесами, які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності. Використання даного підходу надає можливість якісної оцінки здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного бізнесу.

За результатами практичної апробації запропонованого підходу побудовано тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу Харківської області (рис. 9) та встановлено, що тільки 33,33% підприємств ресторанного бізнесу формату «ресторани», 20% – формату «кафе» та 40% – формату «бари» забезпечують високий рівень ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності.

Аргументовано, що результируючою конструктою ефективності бізнес-процесів ресторанного бізнесу є формування відповідної вимогам та запитам споживачів споживчої цінності ресторанної послуги. З огляду на необхідність комплексного підходу до створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, ґрунтуючись на засадах концепції економіки вражень, розроблено п'ятирівневу модель управління цінністю ресторанної послуги, яка враховує багаторівневу систему взаємозв'язків «ресторанна послуга – цінність ресторанної послуги – враження від ресторанної послуги», що є визначальними домінантами створення споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, що розширює можливості визначення напрямків зростання притоку цінності в підприємствах ресторанного бізнесу.

З метою визначення резервів мінімізації сумарних витрат споживача та максимізації сукупної цінності ресторанної послуги розроблено модель управління чистою цінністю ресторанної послуги та урахуваючи необхідність формування інформаційного підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних напрямків ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу удосконалено науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги. Спираючись на необхідність комплексної оцінки, сформовано систему показників, яка враховує параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії). Ураховуючи широкий спектр вказаних параметрів, запропоновано використання комплексного показника сукупної цінності ресторанної послуги, відповідно до значень якого визначається стратегічний напрямок ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний).

З огляду на необхідність визначення комплексу релевантних управлінських рішень щодо оптимізації результативності управління цінністю, розроблено логіко-математичний інструментарій виміру ефекту синергії цінності в підприємстві ресторанного бізнесу, який ґрунтується на оцінці визначальних груп детермінантів цінності (базових, супроводжуючих та детермінантів-оптимізаторів).

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Балацька, 2019e, 2020c, 2020j; Grosul & Balatska, 2021).

## РОЗДІЛ 5

### УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### **5.1. Науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтовано управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу**

Євроінтеграційні процеси, стрімкий розвиток та ускладнення відносин диверсифікації в економіці України обумовлюють необхідність зміни діючих механізмів функціонування та інструментів формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу. Сучасне підприємство, яке здійснює діяльність у конкурентній сфері ресторанного бізнесу здатне досягти успіху в конкурентній боротьбі тільки при наявності чітко обґрунтованої стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком. Досягнення цільових стратегічних орієнтирів та розширення меж «власної» присутності в галузі ресторанного бізнесу в умовах складного, невизначеного та динамічного середовища підприємствами даної сфери може бути забезпечено лише при наявності надійної системи стратегічного управління та ефективно організації структури, найважливішими елементами якої є бізнес-процеси і механізми управління ними. Тому дослідження проблем, пов'язаних з обґрунтуванням методології формування стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу є вкрай важливим завданням, вирішення якого дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності сформувати ключові фактори успіху, які, в свою чергу забезпечать прихильність та лояльність клієнтів до підприємства ресторанного бізнесу.

Основою характеристикою сфери ресторанного бізнесу в Україні є висока конкуренція. Сьогодні якість є основним критерієм конкурентоспроможності та основною детермінантою ціннісно-орієнтованого

управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Забезпечення успішного розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах конкуренції можливо лише при умові забезпечення високого рівня якості виробництва ресторанного продукту його реалізації та організації споживання. Саме якість формує задоволеність задоволеності клієнтів підприємства ресторанного бізнесу, сприяє зростанню цінності ресторанної послуги та, має вирішальне значення. Оскільки, у ресторанному бізнесі клієнти, як правило, залишаються «вірними», коли вони задоволені якістю безпосередньо самого ресторанного продукту та якістю обслуговування.

Високий динамізм зовнішнього середовища, постійно зростаючі вимоги споживчого ринку щодо якості ресторанної послуги, конкурентна боротьба і інші фактори вимагають від керівництва підприємств ресторанного бізнесу прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний розвиток підприємств ресторанного бізнесу неможливий без належного обґрунтування управлінських рішень, відповідно до заданих стратегічних цілей і наявних ресурсів. Прийняття рішень щодо вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу значно ускладнюється в умовах цифрової економіки, для якої характерний вільний і швидкий доступ до інформації, її відкритості в мережі Інтернет (наявність відгуків споживачів, зворотного зв'язку, коментарів, порад і побажань). Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Значну увагу питанням розробки і прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств приділено у наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних вчених (Асаул & Коваль, 2012; Вітлінський & Верченко, 2002; Barney & Hesterly, 2012; Мала & Проник, 2010; Ющенко & Міщенко, 2016; Хамел & Прахалад, 2014 та ряду інших). Аналіз наукових праць свідчить, що складність умов господарювання, перебудова економічного простору підвищує вимоги до формування сучасного інструментарію економіко-математичного



моделювання, спрямованих на підтримку процесів прийняття стратегічних рішень в сфері ресторанного бізнесу. Питання формування моделі прийняття рішень щодо стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу розкриті фрагментарно та потребують подальшого наукового пошуку у даному напрямку.

Процес прийняття управлінського рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення певної проблеми і які передбачають певну послідовність процедур: аналіз ситуації, генерацію альтернатив, прийняття рішення та його виконання (Мала & Проник, 2010). Виявилось, що технологія прийняття рішень при визначенні стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу є достатньо складною, оскільки повинна бути спрямована на вирішення широкого спектру проблем. При розробці та прийнятті стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу повинні враховувати не тільки економічні пріоритети, а й соціальні, спрямовані на зростання чистої споживчої цінності ресторанної послуги.

Стратегічним управлінням є управління відповідно до заданих стратегічних цілей і наявних ресурсів. Сьогодні ресторанний бізнес розглядається як новий рівень взаємодії зі споживачем. Даний вид бізнесу можна розглядати як діяльність з надання ресторанної послуги з високою доданою вартістю в середовищі підприємства ресторанного бізнесу та середовищі споживача. Складність умов функціонування підприємств ресторанного бізнесу, наявність багатьох критеріїв, які повинні бути враховані при формуванні стратегії розвитку, значно ускладнюють процес прийняття відповідного управлінського рішення.

Модель Європейського фонду управління якістю (EFQM), яка використовується для оцінки і оцінки конкурентоспроможності в Європі, передбачає, що такі фактори, як: задоволеність клієнтів, задоволеність співробітників та вплив на суспільство, реалізуються через політику і стратегію, яка визначає лідерські якості, управління персоналом, ресурси і

процеси, що в результаті призводить до формування конкурентних переваг в результатах бізнесу. Зокрема, лідерство, планування, людські ресурси, задоволеність клієнтів і вимір ефективності визначені як важливі умови розвитку сучасного підприємства.

Слід зазначити, що прийняття рішень щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу безпосередньо пов'язане з компетентністю особи, яка його приймає, та залежить від рівня освіченості та інформованості про ціннісні пріоритети споживачів, інноваційні тренди у сфері ресторанного бізнесу, тощо. Відповідно ресурсного підходу в менеджменті, конкурентні переваги фірми походять від унікальних ресурсів (Barney & Hesterly, 2012). Цінність ресурсів полягає у створенні ними орієнтирів для формування стратегії підприємства та отримання прибутку. В швидко мінливих умовах середовища грамотне визначення цінності ресурсів підтверджується в процесі стратегічного маркетингу, націленого на досягнення відповідності між ресурсами підприємства і можливостями / погрозами з боку ринку. Підприємству для того щоб повною мірою користуватися відкриваються ринковими можливостями і протистояти загрозам, необхідно управляти з сукупністю своїх компетенцій (Хамел & Прахалад, 2014).

Безумовно, в сучасних умовах господарювання саме компетенція персоналу стає одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та розвитку. Підприємства, які можуть ідентифікувати, створювати, розвивати і захищати ключові компетенції, з найбільшою ймовірністю демонструють кращі результати (Prahalad & Hamel, 1990).

Компетенції персоналу мають пріоритетне значення в розвитку «висококонтактних» галузей сфери послуг, таких як ресторанний бізнес. Це обмовлено тим, що при споживанні ресторанної послуги підприємства ресторанного бізнесу знаходиться в тісному контакті з різноманітними ресурсами підприємства ресторанного бізнесу (матеріальними і людськими). Результати взаємодії між ресурсами і гостем мають вирішальний вплив на

задоволеність клієнтів, а отже, і на майбутню купівельну поведінку, а також купівельний досвід.

З огляду на складність технології прийняття управлінського рішення, слід погодитися з науковцями (Асаул & Коваль, 2012), які акцентують увагу на тому, що «... багато проблем прийняття управлінських рішень зумовлено відхиленнями від його раціональної процедури. Так, майже 60% управлінських рішень приймаються не шляхом раціонального добору альтернатив, а під впливом суб'єктивних факторів. Найзначніші відхилення від процедурної раціональності властиві тим керівникам, для яких типово повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень». Складність прийняття ефективних управлінських рішень, на наш погляд, ускладнюється також тим, що в практиці діяльності підприємств ресторанного бізнесу існують різного роду обмеження:

1) важливість – визначається ефектом, який очікується отримати в результаті прийняття певного управлінського рішення;

2) періодичність – одні управлінські рішення приймаються щоденно, інші – мають місце «час від часу»;

3) терміновість – є питання, які потребують негайного вирішення, інші можуть «чекати своєї черги» тривалий час;

4) можливість виправлення – деякі управлінські рішення можна легко скоригувати, інші – неможливо виправити, або їх зміна призведе підприємство ресторанного бізнесу до великих втрат;

5) альтернативність – для вирішення одних проблем існує безліч альтернатив, а для інших – існує тільки один варіант рішення.

Саме альтернативність ускладнює вибір найбільш оптимального управлінського рішення вибору стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Градацію прийнятих рішень за чисельністю альтернатив, засновану на розробці Л. Планкетта і Г. Хейла, можна уявити в наступних формах (Планкетт & Хейл, 1984): бінарного рішення (є два альтернативні дії - «так» чи «ні»); стандартного рішення, при

якому розглядається оцінка і вибір альтернатив; багатоальтернативного рішення (в арсеналі є нечисленна кількість альтернатив); безперервного рішення, при якому вибір здійснюється з нескінченного числа станів безперервно змінюються керованих величин.

У загальному вигляді альтернативи прийняття рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу можуть бути структуровані і описані наступною моделлю:

$$\langle Q, \bar{A}, I, K, \Pi \rangle \quad (5.1)$$

де  $Q$  – критерії формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$\bar{A}$  – множина стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$I$  – інформація для прийняття управлінського рішення щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$K$  – компетентність особи, яка приймає управлінське рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу (ОПР);

$\Pi$  – правила вибору (прийняття) управлінського рішення щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Стратегія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу спрямована на досягнення максимального рівня рентабельності, підвищення рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості та зростання чистої цінності ресторанної послуги при мінімальному рівні ризику. При цьому зниження фінансової стійкості нижче певної межі, перевищення рівня ризику вище допустимого, та, пере ліміт бюджету інвестиційного забезпечення стратегії розвитку, як правило, неприпустимі. Таким чином, завдання визначення стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу являє собою завдання багатокритеріального вибору, який можна записати у вигляді системи рівнянь

(формула 2), змінними якої є напрямки розвитку підприємства ресторанного бізнесу  $(X_1, \dots, X_n)$ , які приймають одне з двох можливих значень: 1 (реалізовувати) та 0 (не реалізовувати):

$$\left\{ \begin{array}{l} P(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ K(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ F^S(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ NVP(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \max; \\ R(X_1, \dots, X_n) \rightarrow \min; \\ F^S(X_1, \dots, X_n) \leq \tilde{F}^S; \\ R(X_1, \dots, X_n) \leq \tilde{R}; \\ I(X_1, \dots, X_n) \leq \tilde{I}. \end{array} \right. \quad (5.2)$$

де  $P$  – рівень рентабельності підприємства ресторанного бізнесу;

$K$  – рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу;

$F^S$  – рівень фінансової стійкості підприємства ресторанного бізнесу;

$NVP$  - чиста цінність ресторанної послуги;

$R$  – рівень стратегічного ризику реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу;

$F^{S'}$  – межа допустимої фінансової стійкості підприємства ресторанного бізнесу;

$R'$  – межа допустимого рівня ризику реалізації стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу;

$I$  – інвестиційне забезпечення стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

$I'$  – бюджет інвестиційного забезпечення стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Наявність певної множини стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу зумовлює постановку досить складної задачі перед власниками та рестораторами підприємства ресторанного бізнесу – вибір оптимальної

стратегії. При цьому критерій «оптимальності» стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку залежить від періоду її реалізації. Вибір конкретних механізмів та інструментів досягнення стратегічних цілей управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу визначається безліччю факторів, серед яких одними з основних є ціннісні пріоритети.

В практиці управління теоретико-ігрові моделі були успішно реалізовані для вирішення складних багатоцільових багатокритеріальних завдань. Проте, при обґрунтуванні стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу теоретико-ігрові моделі не отримали широкого застосування. Процес вибору оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу може бути представлений у вигляді ієрархічної моделі вибору оптимальної з трьох варіантів стратегії (агресивної, консервативної або захисної), яка наведена на рис. 5.1.

Розроблена ієрархічна модель являє собою декомпозицію стратегічної мети - забезпечення ефективного ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. При цьому дана глобальна мета підрозділяється на два стратегічні вектори: 1) Забезпечення економічного зростання підприємства ресторанного бізнесу; забезпечення соціального зростання підприємства ресторанного бізнесу (реалізуються економічні пріоритети розвитку). З огляду на комбінування економічних та соціальних пріоритетів в ієрархічній моделі виділено наступні параметри: Збалансованість економічних чинників розвитку за принципом «ресурси – витрати – результати» та чиста споживча цінність ресторанної послуги. Такий підхід створює можливість урахування трьох критеріїв розвитку: економічного, соціального та можливих втрат прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги.

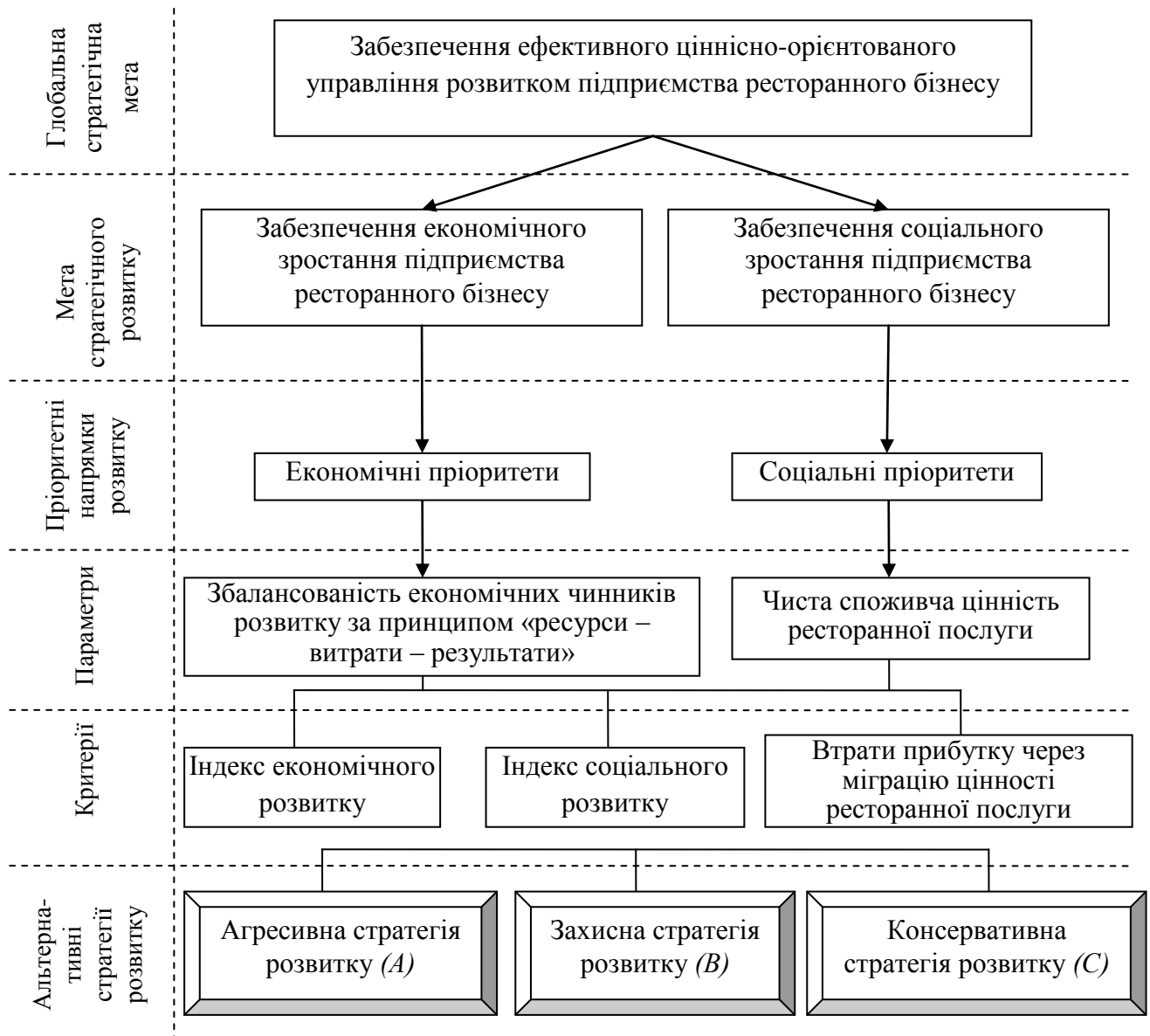


Рис. 5.1. Ієрархічна модель вибору стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

На вершині ієрархічної моделі розташована глобальна мета – забезпечення ефективного ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Глобальна мета досягається доміантою стратегій через реалізацію підцілей – забезпечення економічного та соціального зростання підприємства ресторанного бізнесу; пріоритети – економічні та соціальні; параметри моделі – збалансованість економічних чинників розвитку за принципом «ресурси – витрати – результати» та зростання чистої споживчої

цінності ресторанної послуги. Вибір оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу встановлюється відповідно критеріїв – індексу економічного розвитку, індексу соціального розвитку та втрат прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги.

Ієрархічна модель дозволяє здійснити економічно обґрунтований вибір стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу: агресивна стратегія розвитку  $A$  (рішення  $x_1$ ), захисна стратегія розвитку  $B$  (рішення  $x_2$ ), консервативна стратегію розвитку  $C$  (рішення  $x_3$ ). Управлінське рішення щодо оптимальної стратегії приймається відповідно до значень функціоналів оцінювання стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу  $x_i$ :

$F_1^+$  - значення індексу економічного розвитку (відображає прогресивність зміни результатів; результативність витрат за ключовими процесами (постачання, виробництва, реалізації, управління); результативність використання потенціалу ресурсів; прогресивність зміни витратоємності ресурсів; прогресивність зміни структури ресурсів);

$F_2^+$  - значення індексу економічного розвитку (відображає мету підприємства ресторанного бізнесу щодо забезпечення відповідності ресторанної послуги вимогам споживачів, тобто сукупності всіх споживчих переваг за вирахуванням суми всіх витрат, пов'язаних з придбанням ресторанної послуги);

$F_3^-$  - розрахунки річних сум втрат прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги (відображає мету підприємства щодо зростання чистої цінності ресторанного послуги, яка зосереджує у собі параметри цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметри витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії)).

Функціонали оцінювання стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу  $F_1^+$  та  $F_2^+$  мають додатний інгредієнт, тобто бажаною тенденцією є зростання значень їхніх елементів.



Функціонал оцінювання  $F_3^-$  має від'ємний інгредієнт, що означає, що бажаним є зростання показника чистої споживчої цінності ресторанної послуги. Відповідно, стратегічне завдання зводиться до зниження значення значень індексу міграції цінності ресторанної послуги.

Приймаючи до уваги, загальну методологію формалізації економіко-математичного моделювання, на першому етапі здійснюється визначення можливих станів зміни (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) зовнішнього середовища розвитку  $\Theta = (\theta_1, \theta_2, \theta_3)$ , що характеризує ймовірність реалізації альтернативних стратегій ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу ( $\sum_{j=1}^3 \theta_j = 1$ ). Ймовірності станів економічного середовища були встановлені за методом експертних оцінок на основі опитування керівників, рестораторів та провідних менеджерів підприємств ресторанного бізнесу Харківської області. З 47 респондентів, які прийняли участь в опитуванні, 21 експерт вказали на застосування на підприємстві ресторанного бізнесу переважно консервативної стратегії *A*, 19 експертів – агресивної стратегії *B*, 17 експертів – компромісної стратегії *C*. На основі експертного опитування керівників, рестораторів та провідних фахівців у сфері ресторанного бізнесу було отримано наступні усереднені оцінки розподілу ймовірностей зміни зовнішнього середовища:  $\Theta = (0,45; 0,19; 0,36)$ .

Оскільки цей розподіл підлягає кількісній оцінці, то алгоритм прийняття рішення щодо вибору оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (обрання оптимального рішення  $x^*$  серед множини стратегічних рішень  $X = (x_1, x_2, x_3)$ ) має базуватися на критеріях першої інформаційної ситуації  $I_1$ , якими доцільно обрати критерій Байеса (Ющенко & Міщенко, 2016) (максимального значення математичного сподівання відповідного вектора оцінювання) та критерій мінімального середньоквадратичного відхилення відповідного показника ефективності від свого математичного сподівання (Вентцель, 1999). Зазначимо, що «першою інформаційною ситуацією»  $I_1$  є така градація невизначеності вибору

середовищем своїх станів, яка характеризується заданим розподілом ймовірностей на елементах множини  $\Theta$  (Вітлінський, Верченко & Сігал, 2002).

Визначення і формалізація основних критеріїв визначення оптимальної стратегії стратегію ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (індекс економічного розвитку, індекс соціального розвитку та втрати прибутку через міграцію споживчої цінності ресторанної послуги), які входять до функціоналів оцінювання  $F_i = \{f_{kj}^i\}$  ( $k = \overline{1,3}$  - кількість стратегічних альтернатив  $(x_1, x_2, x_3)$ ,  $j = \overline{1,3}$  - кількість елементів множини станів зовнішнього середовища  $\Theta$ ,  $i = \overline{1,3}$  - кількість функціоналів оцінювання для прийняття стратегічних рішень  $(F_1, F_2, F_3)$ ), здійснюється відповідно наступного матричного опису:

$$F_i = \begin{array}{c|ccc} & \theta_1 & \theta_2 & \theta_3 \\ \hline x_1 & f_{11} & f_{12} & f_{13} \\ x_2 & f_{21} & f_{22} & f_{23} \\ x_3 & f_{31} & f_{32} & f_{33} \end{array} \quad (5.3)$$

Практична апробація науково-методичного підходу була здійснена на прикладі підприємства ресторанного бізнесу Харківської області ТОВ «Фамілія». За результатами оцінки елементів  $f_{kj}^i$  для кожного функціоналу оцінки отримано числові значення трьох функціоналів оцінювання  $(F_1, F_2, F_3)$ :

$$F_1 = F_1^+ = \begin{array}{c|ccc} & 0,45 & 0,19 & 0,36 \\ \hline x_1 & 1,15 & 0,23 & 0,83 \\ x_2 & 1,28 & 1,87 & 0,67 \\ x_3 & 1,05 & 1,17 & 1,25 \end{array} \quad F_2 = F_2^+ = \begin{array}{c|ccc} & 0,45 & 0,19 & 0,36 \\ \hline x_1 & 1,14 & 1,019 & 1,17 \\ x_2 & 1,08 & 1,87 & 1,12 \\ x_3 & 1,48 & 1,56 & 1,72 \end{array} \quad F_3 = F_3^- = \begin{array}{c|ccc} & 0,45 & 0,19 & 0,36 \\ \hline x_1 & 168,1 & 101,0 & 39,4 \\ x_2 & 150,1 & 86,9 & 25,4 \\ x_3 & 145,6 & 83,9 & 24,4 \end{array}$$

Структурна логічна схема ієрархії прийняття рішення щодо вибору оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу в полі першої інформаційної ситуації в полі першої інформаційної ситуації наведений на рис. 2, у якому прийняті наступні умовні позначення:  $\mathbf{B}$  - байєсівська оцінка рішення  $x_k \in \mathbf{X}$ ;  $\sigma$  - оцінка стратегічного рішення щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу  $x_k \in \mathbf{X}$  за величиною середньоквадратичного відхилення;

$\tilde{F}_i \tilde{K}_B, \tilde{F}_i \tilde{K}_\sigma$  - вектор-стовпчики стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, які є результатами згортання матриці  $F$  за допомогою відповідних операторів згортання  $K_B$  та  $K_{\sigma_i}$ ,  $i = \overline{1,3}$ ;  $F_i I_1$  - інтегральний функціонал оцінювання розмірністю  $(3 \times 2)$ , утворений з векторів-стовпчиків  $\tilde{F}_i \tilde{K}_B, \tilde{F}_i \tilde{K}_\sigma$ ,  $i = \overline{1,3}$ ; **НОРМ** - оператор нормалізації матриці  $F_i I_1$ ;  $F_i I_1^H$  - нормалізована матриця;  $U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\}$  - вектор, що складається з коефіцієнтів пріоритетів критеріїв обрання оптимального стратегічного рішення за оцінками Байєса та середньоквадратичного відхилення;  $U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\}$  - вектор, що складається з коефіцієнтів пріоритетів функціоналів оцінювання;  $KU^{B\sigma}, KU^F$  - оператор згортання відповідно нормалізованої матриць  $F_i I_1^H$  та  $F\Sigma$  з урахуванням векторів  $U^{B\sigma}$  та  $U^F$ ;  $\tilde{F}_i \tilde{I}_1$  - вектори-стовпчики, які відображають альтернативні стратегічні рішення щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, які отримані в результаті зваженого згортання матриць  $F_i I_1^H$  за допомогою операторів  $KU^{B\sigma}$ ,  $i = \overline{1,3}$   $F\Sigma$  - інтегральний функціонал оцінювання (матриця розмірністю  $3 \times 3$ ), який утворений з векторів-стовпчиків  $\tilde{F}_i \tilde{I}_1$ ,  $i = \overline{1,3}$ ;  $\tilde{F}\tilde{\Sigma}$  - вектор-стовпчик альтернативних рішень, отриманий в результаті зваженого згортання матриці  $F\Sigma$  за допомогою оператора  $KU^F$ .

Вибір оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу ґрунтується на суб'єктивній та об'єктивній оцінках. Суб'єктивна оцінка полягає в урахуванні суджень респондентів про пріоритети у виборі критеріїв обрання стратегічного рішення щодо оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу за оцінками Байєса та середньоквадратичного відхилення (визначенні вектора  $U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\}$ ) та пріоритети для функціоналів оцінювання, що для даної конкретної задачі означає орієнтацію підприємства ресторанного бізнесу на досягнення цільових векторів розвитку (визначенні вектора  $U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\}$ ). Розрахунки кожного з

трьох функціоналів оцінювання здійснюються на основі експертних оцінок відповідно методу Сааті. Структура повної домінантної ієрархії прийняття рішення щодо вибору оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу в полі першої інформаційної ситуації представлена на рис. 5.2.

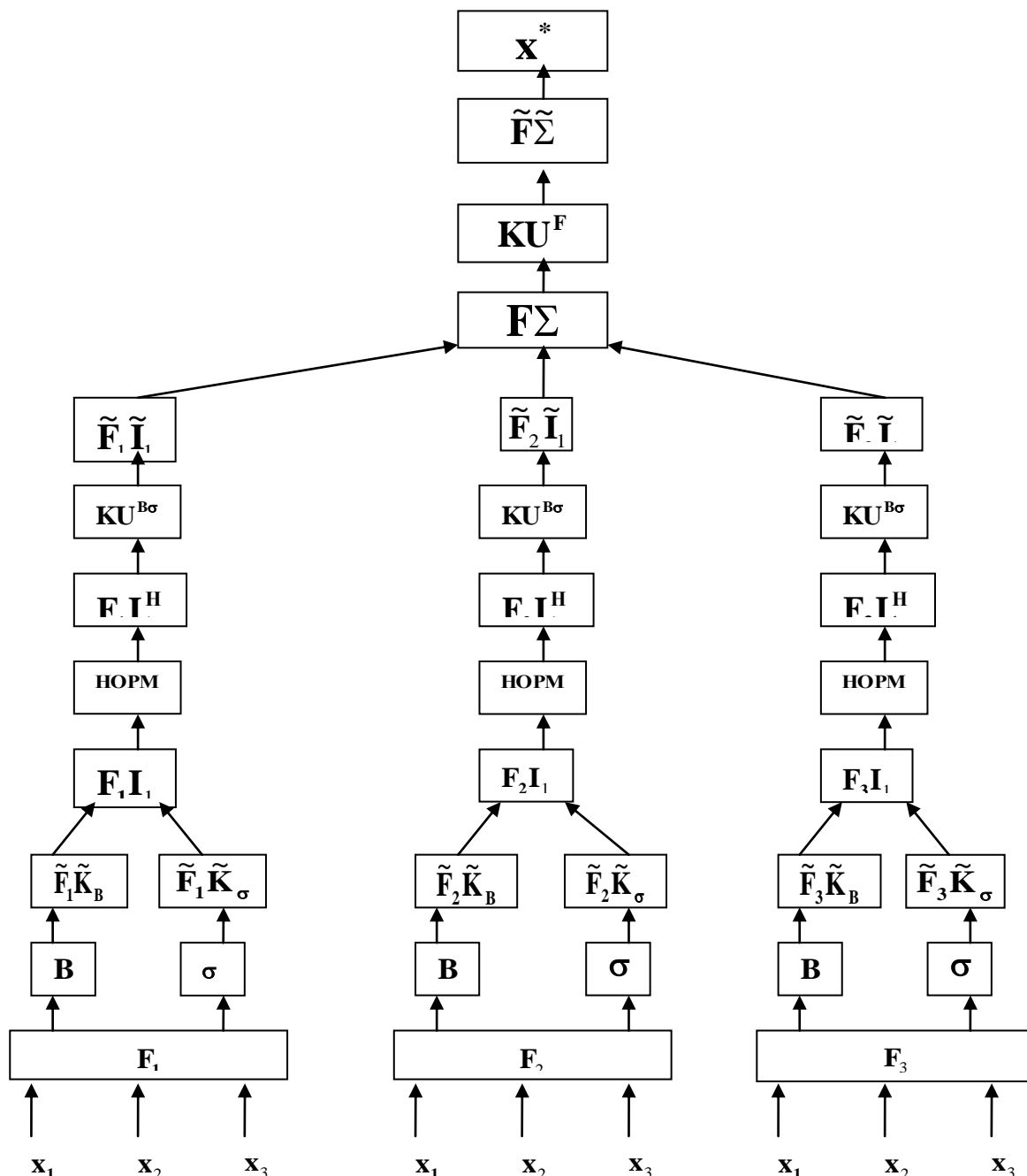


Рис. 5.2. Структура повної домінантної ієрархії прийняття рішення щодо вибору оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу в полі першої інформаційної ситуації

Джерело: складено автором на основі (Вітлінський & Великоіваненко, 2004)

За результатами проведеного моделювання експертних оцінок 47 респондентів сформовано вектор пріоритетів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу::

$$U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\} = \{0,8;0,2\}.$$

Для визначення пріоритетів функціоналів оцінювання експерти сформували ряди пріоритетів для  $F_1$ ,  $F_2$  та  $F_3$ . Результатом обробки експертних оцінок є вектор:

$$U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\} = \{0,20;0,48;0,0,32\}.$$

Згідно з критерієм Байєса для  $F = F^+$ , оптимальним рішенням  $x^*$  є таке, для якого математичне сподівання відповідного вектора оцінювання досягає найбільшого можливого значення (Smith & Spiegelhalter, 1980):

$$x^* : B^+(x^*; \Theta) = \max_{x_k \in X} B^+(x_k; \Theta), \quad (5.4)$$

$$B^+(x_k; \Theta) = \sum_{j=1}^4 \theta_j f_{kj}^+ = M(F_k^+), \quad k = \overline{1,3}. \quad (5.5)$$

Для  $F = F^-$  оптимальним рішенням ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу є умова::

$$x^* : B^-(x^*; \Theta) = \min_{x_k \in X} B^-(x_k; \Theta). \quad (5.6)$$

Відповідно до даної умови (формула 5.6), здійснено оцінки за кожним з функціоналів оцінювання:

$$F_1^+ \xrightarrow{B^+} \begin{pmatrix} B_1^+ \\ B_2^+ \\ B_3^+ \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,860 \\ 1,172 \\ 1,445 \end{pmatrix} = \tilde{F}_1 \tilde{K}_B^+;$$

$$F_2^+ \xrightarrow{B^+} \begin{pmatrix} B_1^+ \\ B_2^+ \\ B_3^+ \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,141 \\ 1,244 \\ 1,550 \end{pmatrix} = \tilde{F}_2 \tilde{K}_B^+;$$

$$F_3^- \xrightarrow{B^-} \begin{pmatrix} B_1^- \\ B_2^- \\ B_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 109,02 \\ 93,20 \\ 99,25 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{K}_B^-.$$

Для зручності подальших розрахунків доцільно застосувати правило зміни від'ємного інгредієнта на додатний:

$$F_3^+ \xrightarrow{B^-} \begin{pmatrix} B_1^- \\ B_2^- \\ B_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 109,02 \\ 93,20 \\ 99,25 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-B^-)^+} \begin{pmatrix} -109,2 \\ -93,20 \\ -99,25 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{K}_B^+$$

За критерієм мінімального середньоквадратичного відхилення оптимальне рішення задовольняє умові (Мала & Проник, 2010):

$$x^* : \sigma^-(x_k; \Theta) = \sqrt{D^-(x_k, \Theta)}, \quad (5.7)$$

де  $D^-(x_k; \Theta)$  - величина дисперсії для рішення  $x_k$  :

$$D^-(x_k; \Theta) = \sum_{j=1}^3 \theta_j (f_k - B(x_k; \Theta))^2. \quad (5.8)$$

$$F_1^+ \xrightarrow{\sigma^-} \begin{pmatrix} \sigma_1^- \\ \sigma_2^- \\ \sigma_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,370 \\ 0,303 \\ 0,036 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-\sigma^-)^+} \begin{pmatrix} -0,370 \\ -0,303 \\ -0,036 \end{pmatrix} = \tilde{F}_1 \tilde{K}_\sigma^+;$$

$$F_2^+ \xrightarrow{\sigma^-} \begin{pmatrix} \sigma_1^- \\ \sigma_2^- \\ \sigma_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,024 \\ 0,337 \\ 0,040 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-\sigma^-)^+} \begin{pmatrix} -0,024 \\ -0,337 \\ -0,040 \end{pmatrix} = \tilde{F}_2 \tilde{K}_\sigma^+;$$

$$F_3^+ \xrightarrow{\sigma^-} \begin{pmatrix} \sigma_1^- \\ \sigma_2^- \\ \sigma_3^- \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 344,36 \\ 295,84 \\ 283,42 \end{pmatrix} \xrightarrow{(-\sigma^-)^+} \begin{pmatrix} -344,36 \\ -295,84 \\ -283,42 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{K}_\sigma^+.$$

Для утворення інтегральних функціоналів оцінювання  $F_i I_i^+$  необхідно поєднати векторів-стовпчики  $\tilde{F}_i \tilde{K}_B, \tilde{F}_i \tilde{K}_\sigma$  ( $i = \overline{1,3}$ ) та виконати перетворення за

методом природної нормалізації критеріїв, яка не змінює інгредієнт економічного показника (Мала & Проник, 2010):

$$\mathbf{e}_q^H(\mathbf{x}_k) = \frac{\mathbf{e}_q(\mathbf{x}_k) - \min_{\mathbf{x}_i \in X} \mathbf{e}_q(\mathbf{x}_i)}{\max_{\mathbf{x}_i \in X} \mathbf{e}_q(\mathbf{x}_i) - \min_{\mathbf{x}_i \in X} \mathbf{e}_q(\mathbf{x}_i)}, \quad (5.9)$$

( $\mathbf{e}_q^H(\mathbf{x}_k)$  - елемент нормалізованого вектора).

Відповідно проведених розрахунків, елементи нормалізованого вектора мають наступний вид:

$$F_1^+ \rightarrow F_1 I_1^+ = (\tilde{F}_1 \tilde{K}_B^+; F_1 K_\sigma^+) = \begin{pmatrix} 0,860 & -0,370 \\ 1,172 & -0,303 \\ 1,445 & -0,036 \end{pmatrix} \xrightarrow{HOPM} \begin{pmatrix} 1 & 0 \\ 0,970 & 0,202 \\ 0 & 1 \end{pmatrix} = F_1 I_1^H;$$

$$F_2^+ \rightarrow F_2 I_1^+ = (\tilde{F}_2 \tilde{K}_B^+; F_2 K_\sigma^+) = \begin{pmatrix} 1,141 & -0,024 \\ 1,244 & -0,336 \\ 1,550 & -0,040 \end{pmatrix} \xrightarrow{HOPM} \begin{pmatrix} 0 & 1 \\ 0,748 & 0,785 \\ 1 & 0 \end{pmatrix} = F_2 I_1^H;$$

$$F_3^+ \rightarrow F_3 I_1^+ = (\tilde{F}_3 \tilde{K}_B^+; F_3 K_\sigma^+) = \begin{pmatrix} -109,02 & -344,36 \\ -93,20 & -295,84 \\ -99,25 & -283,42 \end{pmatrix} \xrightarrow{HOPM} \begin{pmatrix} 0 & 1 \\ 0,157 & 0,796 \\ 1 & 0 \end{pmatrix} = F_3 I_1^H.$$

На основі критерію зваженої сумарної ефективності і з урахуванням встановлених експертами оцінок елементів вектору пріоритетів

$U^{B\sigma} = \{u_1^{B\sigma}, u_2^{B\sigma}\} = \{0,8; 0,2\}$ , згортаємо матриці  $F_i I_1^H$  ( $i = \overline{1,3}$ ) у відповідні стовпчики:

$$F_1 I_1^H \xrightarrow{KU^{B\sigma}} 0,8 \times \begin{pmatrix} 1 \\ 0,970 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,2 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,202 \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,372 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \tilde{F}_1 \tilde{I}_1;$$

$$F_2 I_1^H \xrightarrow{KU^{B\sigma}} 0,8 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,748 \\ 1 \end{pmatrix} + 0,2 \times \begin{pmatrix} 1 \\ 0,785 \\ 0 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,000 \\ 0,755 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \tilde{F}_2 \tilde{I}_1;$$

$$F_3 I_1^H \xrightarrow{KU^{B\sigma}} 0,8 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,157 \\ 1 \end{pmatrix} + 0,2 \times \begin{pmatrix} 0 \\ 0,796 \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,285 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \tilde{F}_3 \tilde{I}_1.$$

На основі векторів-стовпчиків  $\tilde{F}_i \tilde{I}_i$  ( $i = \overline{1,3}$ ) утворюємо матрицю  $F\Sigma^+$  та з урахуванням коефіцієнтів пріоритету функціоналів оцінювання (елементів вектора  $U^F = \{u_1^F, u_2^F, u_3^F\} = \{0,20; 0,48; 0,0,32\}$ ) згортаємо її в стовпчик  $\tilde{F}\tilde{\Sigma}^+$ :

$$F\Sigma^+ = (\tilde{F}_1 \tilde{I}_1; \tilde{F}_2 \tilde{I}_1; \tilde{F}_3 \tilde{I}_1) = \begin{pmatrix} 0,800 & 0,800 & 0,800 \\ 0,372 & 0,610 & 0,285 \\ 0,200 & 0,200 & 0,200 \end{pmatrix} \xrightarrow{KU^F} 0,20 \times \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,372 \\ 0,200 \end{pmatrix} + 0,48 \times \begin{pmatrix} 0,000 \\ 0,755 \\ 0,200 \end{pmatrix} +$$

$$+ 0,32 \times \begin{pmatrix} 0,800 \\ 0,285 \\ 0,200 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,160 \\ 0,074 \\ 0,041 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 0,00 \\ 0,362 \\ 0,096 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 0,256 \\ 0,0912 \\ 0,064 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,416 \\ 0,528 \\ 0,200 \end{pmatrix}$$

Стратегічне рішення  $x_2$  має найвищий рейтинг (0,528). Це означає, що за умови апіорі відомих оцінок розподілу ймовірностей застосування стратегій ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу доцільним є застосування захисної стратегії  $B$ , яка полягає у орієнтації підприємства ресторанного бізнесу на оборонну стратегічну поведінку, спрямовану на підтримку та захист досягнутого рівня результативності діяльності, удосконалення структури витрат за процесами (постачання, виробництва, реалізації, управління), оптимізацію чистої цінності ресторанної послуги для споживача.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій формування моделі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу, ґрунтується на поєднанні економічних та соціальних пріоритетів розвитку, враховує збалансованість економічних чинників розвитку



підприємства ресторанного бізнесу за принципом «ресурси – витрати – результати» та споживчу цінність ресторанної послуги та дозволяє на основі побудови теоретико-ігрової економіко-математичної моделі визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу на перспективний період.

Стратегічні рішення визначають розвиток підприємства ресторанного бізнесу і, отже, впливають на його конкурентоспроможність. Здатність підприємства ресторанного бізнесу знайти або створити конкурентну позицію на ринку полягає в основі розробки стратегії. Кожне підприємство ресторанного бізнесу у певний час досягає стадії зрілості, на якій воно може зіткнутися з проблемою розробки корпоративних і бізнес-стратегій, щоб випередити своїх конкурентів.

Ураховуючи наведені ключові детермінанти розвитку підприємств ресторанного господарства, соціально-економічна стратегія розвитку підприємства ресторанного бізнесу являє собою програму дій відносно спрямованості вектору кількісних та якісних змін для забезпечення довгострокового розвитку підприємства ресторанного бізнесу, яка описує логіку його адаптивної поведінки у динамічному зовнішньому середовищі. У процесі прийняття стратегічних рішень керівники та ресторатори підприємств ресторанного бізнесу на когнітивному рівні для сприйняття широкого спектру інформації (про кулінарні тренди, зміни вимог та запитів споживачів, інноваційні ресторанный концепції, зміни стану та сили впливу чинників зовнішнього середовища, тощо) використовують ментальні фільтри. Можливість вмілого управління даною інформацією та правильна її інтерпретація створює «величезну силу» для зосередження уваги та здійснення впливу на ключові аспекти діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Даний підхід до розуміння стратегії характеризує фрейм стратегії. Фрейм (від англ. *«frame»* — каркас) означає структуру, яка містить деяку інформацію (Никонова, 2008). Фрейм виступає в якості змісту схеми майбутнього

висловлювання та є результатом когнітивної діяльності людської свідомості (Субботін, 2008).

В цілому фреймовий аналіз сприяє розкриттю механізмів «концептуалізації понять та явищ явлених навколишньої дійсності». Відповідно погляду М. Алена «...фрейм-аналіз являє собою теоретичний, методологічний і критичний інструмент для вивчення внутрішніх процесів та оцінки їх впливу на суспільне враження» (Allen, 2019). Це означає, що фрейм виступає свого роду основою для опису ключових питань стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу. У роботі (Minsky, 1975) зазначається, що «фрейм» є одним з найбільш перспективних видів об'єкта сприйняття, який формально можна представити деякою структурою у вигляді графа, або дерева структури і альтернатив. Ключовими характеристиками фрейма виступають слоти (від англ. «*slot*» - щілина), а їх значення – заповнювачами слотів. Відповідно, чим більш буде ідентифіковано слотів – тим більш деталізованою буде стратегія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Слот може містити не тільки значення, а й методи на основі яких здійснюється обґрунтування та вибір альтернативного варіанту рішення ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в перспективі. Перелік можливих альтернатив характеризує компонент слоту – фасет.

Приймаючи до уваги розроблений у п.п. 2.2 теоретико-методологічний базис ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (рис. 2.16), вирішення завдань стратегічного розвитку повинно здійснюватися у зв'язку із визначенням оптимальної конфігурації основних, управлінських та підтримуючих бізнес-процесів відповідно до умов зовнішнього бізнес-середовища.

В загальному вигляді визначення векторів стратегічних змін ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі фреймового підходу до наведених на рис. 5.3.

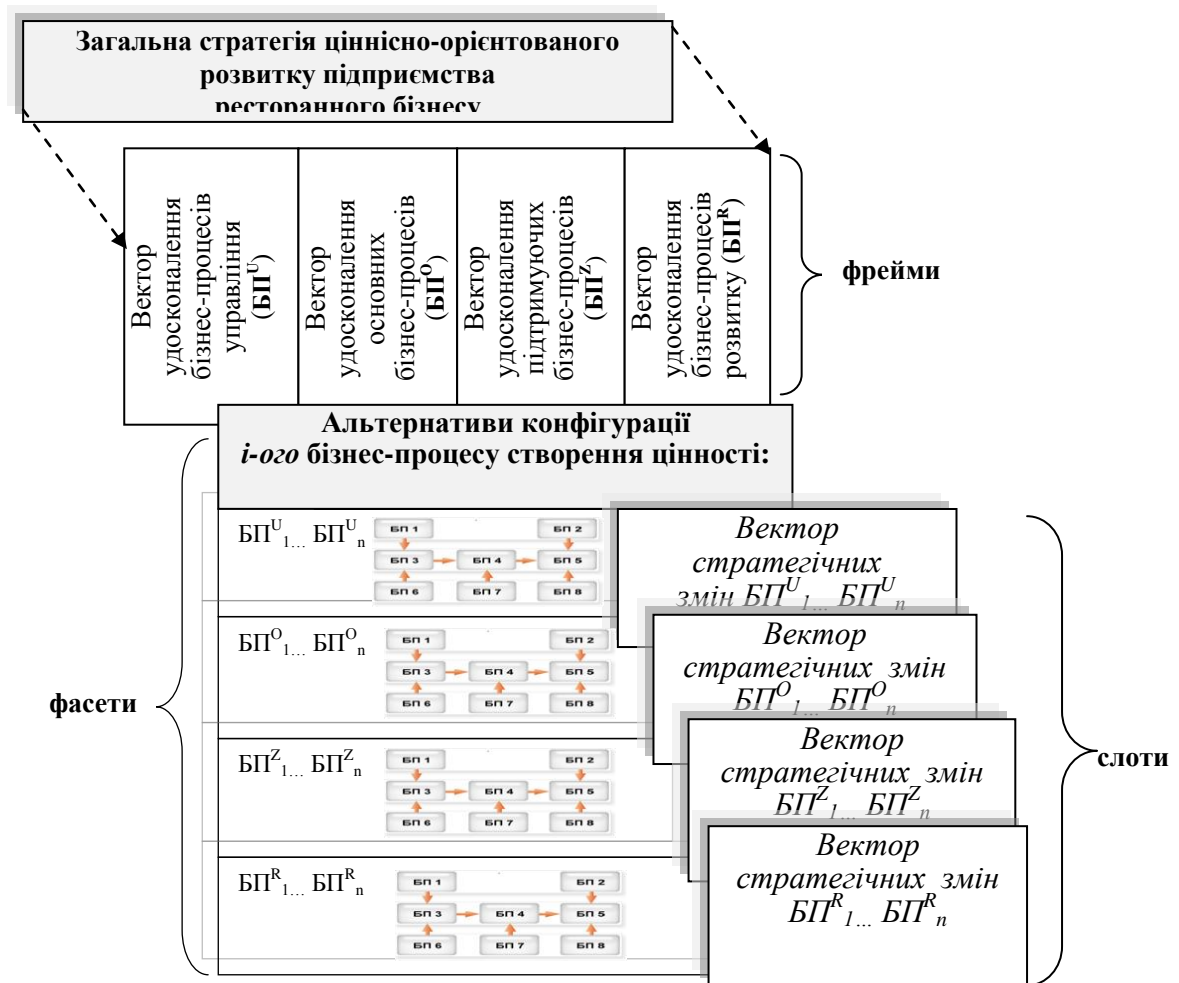


Рис. 5.3 Структурна модель визначення векторів стратегічних змін ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі фреймового підходу

*Джерело: Розроблено автором*

Бізнес-процеси створення цінності, відповідно фреймового підходу, являються фреймами, характеристики бізнес-процесів – слотами, а їх значення та альтернативи, відповідно – фасетами. У загальному вигляді сукупність фреймів дозволяє моделювати вектори стратегічних змін ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу і являє собою ієрархічну структуру бізнес-процесів, які деталізуються відповідно до стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Фреймовий склад загальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу може бути представлений наступним чином (рис. 5.4).

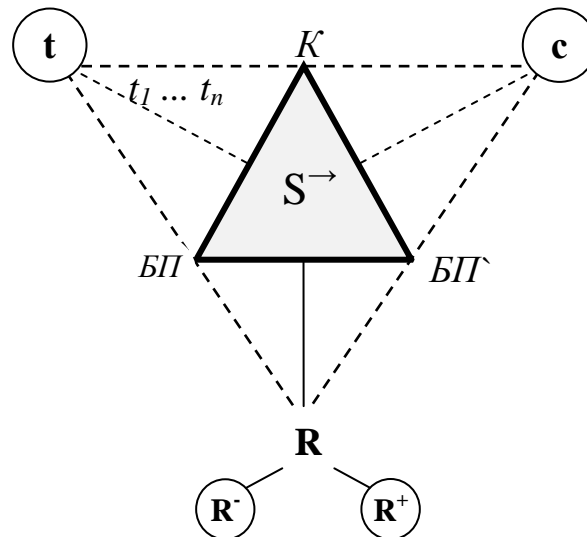


Рис. 5.4. Структурно-компонентна модель стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно запропонованій структурно-компонентній моделі (рис. 5.4) стратегія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу ( $S^{\rightarrow}$ ) реалізується шляхом координації фактичної стратегічної гнучкості бізнес-процесів створення цінності (БП), альтернативності їх конфігурацій (БП') відповідно до фактичної ситуації та компетентності відповідальної особи (K), яка приймає рішення відносно визначення вектору стратегічних змін  $i$ -го бізнес-процесу створення цінності в певний період часу ( $t_1 \dots t_n$ ), який обумовлений зміною чинників внутрішнього та зовнішнього середовища (с).

При цьому, особливу увагу слід приділити моделюванню результативності прогностичних рішень щодо стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу (R), оскільки будь-яке рішення визначається результатом, який може бути як позитивним (R+), так і негативним (R-).

З огляду на це, стає зрозумілим, що забезпечення ефективності реалізації стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства

ресторанного бізнесу визначається своєчасністю конфігурації бізнес-процесів створення цінності відповідно до вимог та ціннісних пріоритетів споживачів. Прагнення підприємства ресторанного бізнесу до формування унікальної ціннісно-орієнтованої концепції визначається саме ефективністю управління управлінськими, основними, підтримуючими бізнес-процесами створення цінності та бізнес-процесами розвитку. Даний факт підтверджують динамічні конкурентні умови функціонування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу, в яких, на ринку з'являються нові гравці, які застосовують інноваційні стратегії розвитку (Biletska, 2020).

Фрейм-стратегія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу створює можливість сформувати матрицю знань щодо альтернативних варіантів вдосконалення *i-go* бізнес-процесу створення цінності в залежності від конкретного сценарію розвитку: оптимістичного, песимістичного або ймовірнісного. Оскільки, як досить доречно зазначає О. Ковтун: «...стратегія-фрейм – є абстрактним образом для представлення підприємством сприйняття середовища та стереотипів його поведінки щодо ключових аспектів функціонування та розвитку відповідно до можливих альтернативних ситуацій (можливого контексту), і який у підсумку, має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів-дій для функціональних та оперативних підрозділів підприємства» (Ковтун, 2013).

Слоти фрейму-стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, які представлені у формі стратегічного вектору змін, визначаються діючим механізмом конфігурації бізнес-процесів створення цінності та можливими напрямками їх трансформації.

Слід зазначити, що для успішної реалізації фрейм-стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком повинні бути ідентифіковані стратегічні активи та ключові компетенції, що дозволить максимально використовувати внутрішні можливості кожного фрейму стратегії для підвищення цінності ресторанної послуги для споживача .

Фреймовий підхід до визначення векторів стратегічних змін поглиблює і розвиває сучасні підходи до обґрунтування оптимальних стратегій ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Перевагами запропонованого фреймового підходу до формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу є можливість визначення правильної логіки дій відносно визначення напрямків вдосконалення бізнес-процесів створення цінності з метою своєчасної координації управлінських зусиль. Своєю чергою, імплементація стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу передбачає ідентифікацію стратегічних активів, які є ключовими детермінантами створення цінності для успішної реалізації стратегії.

Спираючись на необхідність визначення стратегічно важливих активів та ключових компетенцій для генерування нових конкурентних переваг та розширення на цій основі кола клієнтів, актуалізується питання обґрунтування науково-практичного підходу до вибору стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу

Проведене дослідження показало, що незважаючи на значний внесок дослідницьких зусиль з імплементації концепції споживчої цінності у діяльність підприємств ресторанного бізнесу, лише деякі дослідники розглядають стратегічні активи в якості детермінанти створення споживчої цінності (Шульгіна & Гуляйко, 2015). В роботі (Ільченко, 2010) унікальні активи підприємства розглядаються як фундаментальна передумова для формування пропозиції споживчої цінності підприємств харчової промисловості України. Ряд дослідників, розглядаючи формування споживчої вартості з позицій концепції маркетингу зазначають, що ключовими детермінантами, які впливають на формування цінності є бренд, ділова репутація, майстерність та професіоналізм персоналу (Герасименко, 2015; Шталь, 2011). Також існує погляд, відповідно якому, перспектива можливості підприємства створювати відповідний вимогам споживачів рівень цінності,

залежить від спроможності персоналу цілеспрямовано виявляти незадоволені потреб і визначати майбутні споживчі пріоритети (Ревуцька, 2013). Крім того, існують дослідження, в яких підкреслюється значення емоційно-комунікативного сервісу в системі управління створенням споживчої цінності (Мельничук, 2011). В роботах (Мельничук, 2011; Прахалад & Рамасвами, 2010), які підтверджують значущість ключової компетенції в створенні найбільшої споживчої вартості та формуванні цінності. Крім того, компетенції і цінності повинні розглядатися разом, оскільки ціннісні орієнтації часто формують споживчі мотиви для поведінки, яка визначається також і компетенціями. Ключова компетенція вносить найбільший вклад у сприйману споживачем цінність (Білецька, 2020), підвищує значимість продукту в сприйнятті споживача. також існує погляд, що на процес створення (наращування) цінності впливають комплементарні, спеціальні, інноваційні компетенції (Бойко, 2009).

Отже, відповідно огляду літератури, формування фрейму (структури) споживчої цінності реалізується через сукупність стратегічних активів (стратегічних ресурсів і потенційних можливостей) підприємства ресторанного бізнесу та ключових компетенцій в області управління цінністю. Для моделювання внутрішньої структури взаємозв'язків між стратегічними активами, ключовими компетенціями та елементами фрейму цінності підприємств ресторанного бізнесу було використано метод експертних оцінок (Hienerth & Riar, 2013) та використано інструмент оцінки якості «Y-shaped matrix diagram» (Lagrosen & Lagrosen, 2005).

Науково-методичний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу охоплює три перехресних блоки: 1) безліч базових елементів фрейму цінності ( $V = \{v_1, v_2, v_3, \dots v_n\}$ ); 2) безліч стратегічних активів ( $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots a_n\}$ ); 3) безліч ключових компетенцій ( $K = \{k_1, k_2, k_3, \dots k_n\}$ ).

Для визначення елементів комбінованих матриць пропонується застосовувати метод аналітичної ієрархії (Drake, 1998). В результаті формується

3 матриці (матриця {KA} – для визначення ступеню участі ключових компетенцій у формуванні стратегічних активів; матриця {KF} – для визначення ступеню впливу ключових компетенцій на формування фрейму цінності; матриця {FA} – для визначення ступеню впливу елементів фрейму цінності на формування стратегічних активів).

Для визначення елементів кожної з матриць було розроблено анкету. Для оцінки були залучені 11 фахівців ресторану «Пак Мая». Оцінка здійснювалася за 5-ти бальною шкалою Лайкерта (Josh, Kale & Chandel, 2015). За кожним елементом Y-матриці (стратегічних активів, ключових компетенцій та фрейму споживчої цінності) були розраховані середньої зважені значення за формулою представленою в роботі (Velychko, Gordiyenko & Kolomiets, 2017).

Для загальної оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу пропонується використовувати метод багатовимірного порівняльного аналізу, за результатами якого розраховується коефіцієнт резонансу цінності (RVI), за формулою представленою в роботі (Ефремов & Ханьков, 2002):

$$RVI = \frac{\mu\{\overline{K_i A_m}\} + \mu\{\overline{K_i V_j}\} + \mu\{\overline{V_j A_m}\}}{\mu\{K_i A_m\}_{\max} + \mu\{K_i V_j\}_{\max} + \mu\{V_j A_m\}_{\max}} \quad (5.10)$$

де,  $\mu\{\overline{K_i A_m}\}, \mu\{\overline{K_i V_j}\}, \mu\{\overline{V_j A_m}\}$  – середньозважені значення елементів комбінованих матриць (фрейму цінності, стратегічних активів, компетенцій) підприємства ресторанного бізнесу;

$\mu\{K_i A_m\}_{\max}, \mu\{K_i V_j\}_{\max}, \mu\{V_j A_m\}_{\max}$  – максимальні значення оцінки елементів комбінованих матриць (фрейму цінності, стратегічних активів, компетенцій) підприємства ресторанного бізнесу.

На основі отриманого за результатами розрахунків значення коефіцієнту резонансу цінності надається якісна оцінка ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в підприємстві ресторанного бізнесу за шкалою Харрінгтона (Harrington, 1965), яка наведена на рис. 5.5.



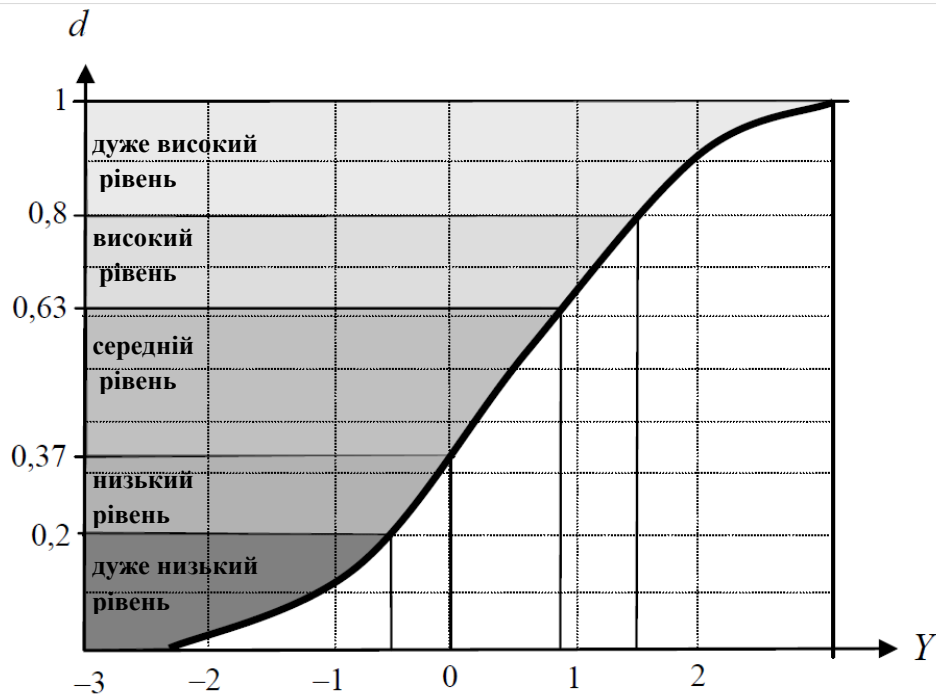


Рис. 5.5. Шкала Харрінгтона для якісної оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

*Джерело: (Harrington, 1965)*

Для встановлення взаємозв'язків між стратегічними активами, ключовими компетенціями та елементами фрейму цінності підприємств ресторанного бізнесу виділяються наступні структурні елементи для формування Y-матричної моделі оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу:

1) фрейм цінності – унікальність ресторанної концепції ( $v_1$ ), оригінальність меню ( $v_2$ ), цінова політику ( $v_3$ ), сервіс ( $v_4$ ), стандарти безпеки ( $v_5$ ), атмосфера ( $v_6$ ), інновації ( $v_7$ ), емоції ( $v_8$ );

2) стратегічні активи – імідж ( $a_1$ ), комунікативні зв'язки з постачальниками ( $a_2$ ), стратегічне партнерство ( $a_3$ ), адаптивність бізнес-процесів ( $a_4$ ), клієнтський інтерфейс ( $a_5$ ), корпоративний бренд ( $a_6$ ), IT-інфраструктуру ( $a_7$ );

3) ключові компетенції – система знань про споживчі вимоги та запити ( $k_1$ ), стратегічне бачення керівництва ( $k_2$ ), системність стратегічного мислення ( $k_3$ ), швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища ( $k_4$ ), інноваційна

активність ( $k_5$ ), система digital-навичок ( $k_6$ ), спроможність до управління змінами ( $k_7$ ).

Наступний етап передбачає встановлення зв'язків між елементами фрейму споживчої цінності, стратегічними активами та ключовими компетенціями. Так, на основі експертної оцінки встановлюється як  $i$ -тий елемент стратегічних активів впливає на  $k$ -тий елемент фрейму споживчої цінності, а також, як визначена ключова компетенція задіяна при створенні  $k$ -го елемента фрейму споживчої цінності.

При розрахунку елементів комбінованих матриць враховується, що кожен елемент фрейму цінності, стратегічних активів і компетенцій підприємства ресторанного бізнесу визначається одним і тим елементом  $i$  по-різному. При формуванні комбінованих матриць  $\{AV\}$  «стратегічні активи – споживча цінність»,  $\{KV\}$  «ключові компетенції – споживча цінність» та матриці  $\{KA\}$  «ключові компетенції – стратегічні активи» логіка визначення їх елементів наступна: кожен  $i$ -й елемент фрейму споживчої цінності формується під впливом різних стратегічних ресурсів, які, у свою чергу, формуються в залежності від степеню реалізації різних ключових компетенцій підприємства ресторанного бізнесу.

Таким чином, кількісна оцінка  $j$ -ої ключової компетенції на формування  $k$ -го стратегічного активу підприємства ресторанного бізнесу може бути отримана на основі наступного припущення: якщо  $\xi\mu\{KA\} \rightarrow [0, 1]$  – функція приналежності нечіткого бінарного відношення  $\mu_{ka}$ , що в матричній формі має наступний формалізований вид:

$$\mu_{ak} = \begin{matrix} & a_1 & a_2 & \dots & a_i \\ \begin{matrix} k_1 \\ k_2 \\ \dots \\ k_n \end{matrix} & \left[ \begin{matrix} \mu(k_1, a_1) & \mu(k_1, a_2) & \dots & \mu(k_1, a_i) \\ \mu(k_2, a_1) & \mu(k_2, a_2) & \dots & \mu(k_2, a_i) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \mu(k_n, a_1) & \mu(k_n, a_2) & \dots & \mu(k_n, a_i) \end{matrix} \right] \end{matrix} \quad (5.11)$$

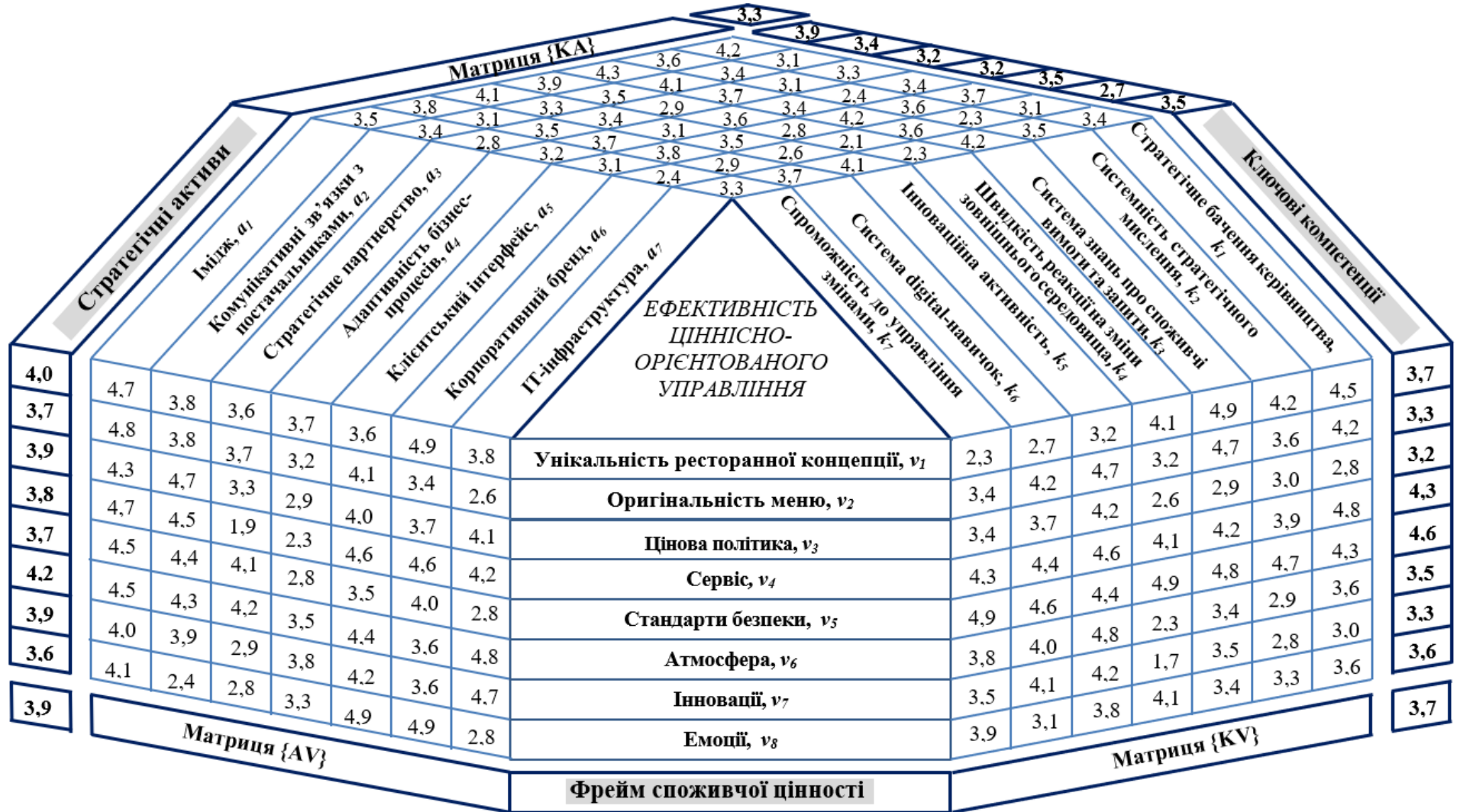


Рис. 5.6. Y-матрична модель вибору стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком ТОВ «Пак Мая»

Джерело: Складено автором за даними, наведеними у Додатку 3

В матриці  $\{KA\}$  «ключові компетенції – стратегічні активи» елементи кожної строки виражають ступень їх впливу на кожен елемент фрейму споживчої цінності. При цьому чим вищим є значення, тим більший вплив дані важливою є ознака.

На основі узагальнення результатів проведеної експертної оцінки будується Y-матрична модель ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в ресторані «Пак Мая» (рис. 5.6), кожен блок якої містить комплексні оцінки (середньозважені значення) елементів матриць ( $\mu\{\overline{K_i A_m}\}, \mu\{\overline{K_i V_j}\}, \mu\{\overline{V_j A_m}\}$ ).

Отримані результати розрахунків з даних Y-матричної моделі показують, що середньозважена оцінка матриці  $\{AV\}$  «стратегічні активи – споживча цінність» складає 3,9 балів, матриці  $\{KV\}$  «ключові компетенції – споживча цінність» складає 3,7 балів, матриці  $\{KA\}$  «ключові компетенції – стратегічні активи» складає 3,3 бали. На основі даних оцінок розраховується коефіцієнт резонансу цінності за формулою 5.10. Отримане за результатами розрахунків значення коефіцієнту резонансу цінності в ресторані «Пак Мая» складає 0,73, відповідно шкали Харрінгтона його значення відповідає високому рівню ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком.

Результати проведеної оцінки дозволяють визначити основні аспекти, на які слід сфокусувати увагу керівництву ТОВ «Пак Мая». Відповідно Y-матричної моделі, для утримання стійких конкурентних переваг підприємству ТОВ «Пак Мая» слід приділити розвитку ключових компетенцій щодо формування системи знань про споживчі вимоги та запити, розвитку системності стратегічного мислення, підвищення інноваційної активності знань про цільовий ринок, які визначають недостатньо ефективне формування таких стратегічних активів, як адаптивність бізнес-процесів, клієнтський інтерфейс та корпоративний бренд. Водночас не забезпечують достатній рівень формування таких елементів споживчої цінності як «інновації» і «атмосфера».

Сучасні підприємства ресторанного бізнесу досить часто зіштовхуються з проблемою підвищення інноваційності своїх бізнес-моделей. Низька

інноваційність призводить до зниження лояльності споживачів до підприємства ресторанного бізнесу, та, відповідно міграції цінності до підприємств-конкурентів. Вирішення означених проблем при реалізації стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу в динамічних умовах зовнішнього середовища можливо лише на основі безальтернативного способу – впровадження інновацій. Інновації створюють можливість унікального позиціонування підприємства у сфері ресторанного бізнесу, удосконалити процеси та ресторанный продукти, модернізувати ресторанный концепції. Ресторатори здійснюють активний пошук різних «свіжих» ідей, за які клієнти готові платити. Необхідність впровадження інновацій у сфері ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба та зростаючі вимоги споживачів. Впровадження і дифузія інновації стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Сучасний розвиток сфери ресторанного бізнесу спрямований на розроблення та впровадження інноваційних рішень, реалізація яких дозволить завоювати довіру гостя та сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства ресторанного бізнесу. Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики дослідження можливих інноваційних напрямків розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі впровадження в їх діяльність сучасних інтерактивних інноваційних технологій.

Інновації несуть за собою великі перетворення, інколи такі, що змінюють спосіб життя, або ж навіть світогляд цілого суспільства. В Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації визначаються як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання і процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого,

адміністративного, комерційного або іншого характеру, що відчутно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції (Закон України, Про інноваційну діяльність, 2002).

Інновації в ресторанному бізнесі мають бути не менш прогресивними, ніж в інших сферах господарювання людини і бути спрямованими на вирішення існуючих проблем. Крім того, вони повинні допомагати споживачу розкрити нові можливості, створити комфортні умови обслуговування, що можуть стати не тільки візитною карткою підприємства ресторанного бізнесу, виокремити його серед інших закладів харчування, а й задати новий вектор розвитку (Клапчук, Біян & Брухлій, 2015).

Сфера ресторанного бізнесу – історично сформована система харчування і обслуговування клієнтів, яка існує в усьому світі і надає людям можливість не тільки приймати їжу, але і поспілкуватися, виконуючи при цьому соціальну функцію (Mitsenko, 2016). Специфіка ресторанного бізнесу як галузі сфери послуг має на увазі під інноваційними технологіями не тільки поліпшення якості життя людей, красиво і смачно приготовленої їжі, але і грамотно вибудовані відносини з клієнтами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок (Завадинська & Русавська, 2018).

Інновації в ресторанному бізнесі на сучасному етапі розвитку інформаційно-комунікаційних та технологічних нововведень є прогресивними спрямовані на вирішення існуючих проблем розвитку підприємств даної сфери. Інновації створюють можливість розкриття споживачем нових смаків, розширюють можливості створення рестораторами більш комфортних умов обслуговування, що може стати не тільки візитною карткою ресторану і й в цілому визначає його унікальність та складність копіювання з боку конкурентів, задає темп в розвитку підприємства ресторанного бізнесу (Клапчук, Біян & Брухлій, 2015).

Інформаційні технології внесли в життя людей та суб'єктів господарювання різних сфер економічної діяльності, в тому числі й підприємств сфери ресторанного бізнесу, нові креативні рішення. Сьогодні підприємства ресторанного бізнесу переосмислюють свій бізнес з точки зору Інтернету та його нової культури та можливостей. Зростаючий ритм сучасного життя, стає більш мобільною (користувачі мобільних пристроїв мають широкі можливості придбання товарів через зручні додатки), а стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує споживачам у всьому світі вільний доступ до товарів та розширює можливості їх вибору та купівлі. Перспективне домінування інформаційно-комунікаційних технологій створює можливість конкурентного розвитку підприємств ресторанного бізнесу шляхом впровадження альтернативних інноваційних рішень (Масленніков, 2018).

Сьогодні для успішного розвитку будь-якого підприємства ресторанного бізнесу часто застосовуються релевантні і часто оновлені аккаунти в соціальних мережах. Підприємства ресторанного бізнесу для просування пропозицій та нових пропозицій меню активно використовують популярні соціальні мережі Facebook та Instagram. В означеному аспекті здійснюється перехід від традиційних рекламних інструментів до робіт з аудиторією он-лайн SMM (Social Media Marketing). Заслуговує на увагу, інструмент управління «Hootsuite» для управління «присутністю» підприємства ресторанного господарства в соціальних мережах. Даний інструмент створює можливість утримувати повідомлення підприємства ресторанного бізнесу у графіці, що особливо важливо при пропозиції спеціальних програм та акцій, створює можливість інформування рестораторів про будь-які коментарії, питання соціальної сторінки з метою своєчасної відповіді на них (Hootsuite, 2019).

Можливі напрямки інноваційних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу розвитку підприємств ресторанного бізнесу можуть бути представлені комплексом інновацій (рис. 5.7).

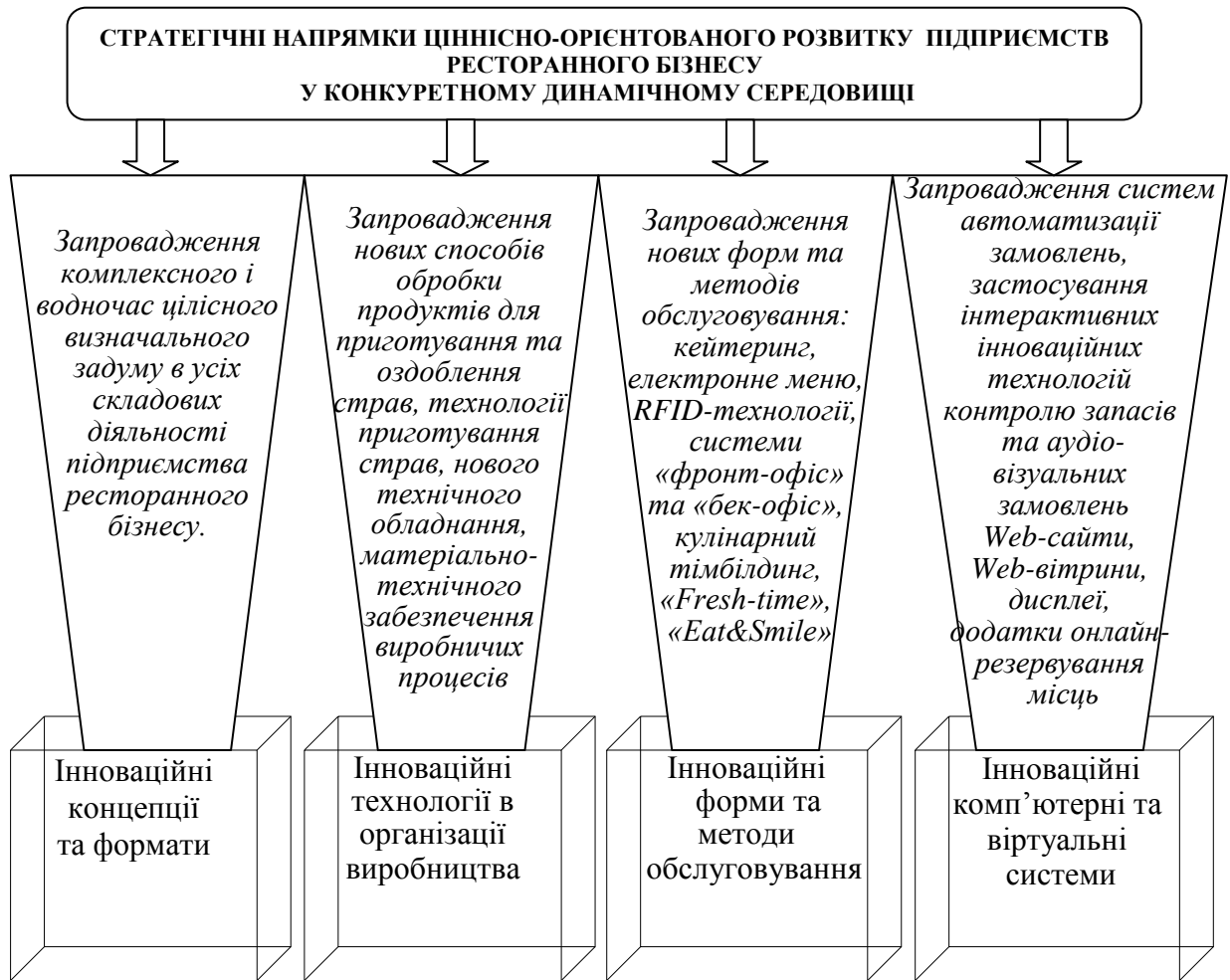


Рис. 5.7. Інноваційні рішення ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу

*Джерело: складено автором*

Розглянемо більш детально найбільш яскраві, на наш погляд, інноваційні рішення, реалізація яких розкриває спектр нових можливостей розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Мобільні додатки в віртуальних об'єктах привели до креативних напрямків розвитку підприємств ресторанного бізнесу та їх наближення до споживачів. Сьогодні споживач може замовити кулінарні страви не виходячи із дому, роботи або в інших різних ситуаціях, які обмежують відповідний час на відвідування підприємства ресторанного бізнесу. Інтерактивні технології



створюють можливість споживачу спостерігати за тим, як готуються кулінарні страви через веб-камеру на кухні, грати у відеоігри та оплачувати рахунки.

У цьому сенсі заслуговує на увагу погляд зарубіжних вчених, які у ході дослідження питань соціального маркетингу (Hoyos, Castro & Plata de Plata, 2014) наголошують на важливості мобільних додатків у розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вчені зазначають, що «..зростання мобільних додатків в віртуальних об'єктах обумовлено безліччю переваг, серед яких домінуючими є: легкість проникнення на ринок, охоплення більшої кількості людей, безпосередність у взаємодії між клієнтом і підприємством ресторанного бізнесу, усунення посередників, а також географічних бар'єрів і можливість оптимізації витрат як споживача, так і підприємства ресторанного бізнесу» (Hoyos, Castro & Plata de Plata, 2014).

Завдяки додаванню унікального ідентифікатора і можливості підключення до Інтернету для підприємств ресторанного бізнесу є унікальна можливість покращення системи управління запасами, підвищення її ефективності, відстеження руху запасів і підвищення задоволеності клієнтів. Такі переваги створює можливості RFID-технологій (Radio Frequency Identification, що в перекладі й означає «радіочастотна ідентифікація») – технологія автоматичної безконтактної ідентифікації об'єктів за допомогою радіочастотного каналу зв'язку (Давидова & Полстяна, 2012).

Застосування RFID-технологій передбачає розміщення RFID-міток, які прочитуються спеціальними портативними пристроями за допомогою Wi-Fi, Bluetooth або мобільного зв'язку. Відбувається зв'язок з сервером, на якому зберігається найрізноманітніша інформація про підприємство ресторанного бізнесу. Відповідна інформація далі може бути передана на спеціальний портативний пристрій, що є у власника (Верзун, Колбанев & Омелян, 2016).

Більш ефективний сервіс означає підвищення лояльності клієнтів і розширення можливостей підвищення прибутку. Надання персоналу портативних RFID-сканерів і надання клієнтам інтелектуальних карток з номерами замовлень з вбудованими RFID-мітками означає, що вони можуть

бути виявлені набагато швидше. У той же час, прикріплення міток RFID до таблиць і лічильників обслуговування дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу аналізувати час, який потрібен гостям для отримання своїх замовлень, і час, необхідний для очікування обслуговуючого персоналу.

Застосування RFID-технологій має значні перспективи в ресторанах швидкого харчування, в яких швидкість обслуговування є ключовою детермінантою сервісу. Клієнти хочуть, щоб їжа подавалася швидко і при великих обсягах відвідувачів, своєчасне обслуговування означає більшу кількість обкладинок. У ресторанах швидкого харчування з безліччю столів, кількох залів і відкритих майданчиків офіціанту може бути непросто знайти місце, де розмістився клієнт. Це знижує пропускну здатність споживачів і може привести до скарг, якщо несвоєчасна доставка призводить до того, що їжа подається при неправильній температурі.

Інформація, отримана при використанні RFID-міток, може принести інші переваги власникам підприємств ресторанного бізнесу. Наприклад, відстеження запасів може допомогти рестораторам побачити, які із страв або напоїв найменш популярні, створюючи при цьому можливість покращення меню. Відстеження обслуговування таблиць може допомогти в розробці більш ефективних способів прийому замовлень, обслуговування клієнтів і підвищення ступеня їх задоволеності. Відстеження співробітників, з іншого боку, може допомогти зменшити проблеми пунктуальності і підвищити продуктивність.

RFID-технологій в ресторанного господарстві забезпечують значно поліпшену видимість інвентарю, що скорочує ручну працю і створює більш досконалі моделі для поповнення і поповнення запасів. Вони також забезпечують більш точне відстеження під час відкриття, що скорочує трудові та харчові відходи за рахунок більш швидкого часу відгуку. ще однією перевагою використання портативних POS-пристроїв RFID є можливість передавати замовлення безпосередньо на кухню або в бар. Це не тільки скорочує загальну кількість часу, необхідного для прийняття замовлення, а

робить замовлення більш точним, ніж ті, які написані на паперових аркушах, і дає персоналу більше часу, щоб витратити на допомогу клієнтам.

Винахід QR-коду (двомірного штрих-коду) відкрив нові необмежені можливості для on-line взаємодії підприємства ресторанного бізнесу та його клієнтів. У маленькому яскравому квадратному лабіринті QR-коду можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей. Аббревіатура QR перекладається з англійської як «швидкий доступ», а сам матричний код здатний утримати величезний обсяг інформації у вигляді тексту, цифр, URL-адрес, календарів, схем, зображень. Швидкість розпізнавання QR-коду дуже висока, його можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню і закінчуючи різними вивісками. Сканувати його можна мобільним телефоном або відеокамерою ноутбука (Prohotelia, 2019).

QR-код, розміщений на врученому клієнту рахунку – це свого роду вмілий «рекламний хід». У яскравому квадратику можна закодувати історію підприємства ресторанного бізнесу, походження, вік, авторство унікальних деталей інтер'єру і картин. Відвідувачі із задоволенням вивчать меню закладу з докладною інформацією по кожній страві: склад і походження інгредієнтів, етапах і способах обробки, поживності й калорійності. Завдяки розміщеній в QR-коді інформації про час роботи закладу і контакти, обов'язково збільшиться кількість замовлень в офісі і додому. За допомогою QR-коду підприємство ресторанного бізнесу може сповіщати своїх клієнтів про акції, лотереї, розіграші, активізувати програми лояльності, влаштовувати голосування, інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки про ресторан від клієнтів. Відвідувач, сканування QR-код ресторану і введення його календар телефону інформацію про цікаві події або призначені зустрічі дозволяє клієнту пам'ятати про них.

Меню є візитною карткою будь-якого закладу ресторанного господарства незалежно від спеціалізації. В епоху активного розвитку інформаційних технологій для того, щоб здивувати відвідувачів і надати

естетичного задоволення від перебування в будь-якому закладі ресторанного господарства звичайного паперового меню недостатньо. У вашому меню можуть бути найсмачніші страви, але деякі з них можуть здатися незнайомими вашим гостям. Додавання зображень може захарашувати стильне меню, тому QR-код Gallery є ідеальним рішенням. Дане інноваційне рішення створює можливість легко відображати зображення апетитних страв і напоїв в одному QR-коді, містити підписи для кожної фотографії страв та напоїв, щоб гості могли читати про страву, поки вони переглядають галерею, щоб вивчити ваше меню. Використання QR-коду для замовлення призводить до усуненні традиційного замовлення та дозволяє залучити клієнтів та покращити їх почуття вірності. Крім того, за допомогою цього методу буде зменшено витрачання часу та енергії персоналу.

Узагальнюючи переваги QR-кодів, слід зазначити, що дане інноваційно-технологічне рішення не тільки створює можливість розвитку ресторанного бізнесу, залучаючи нових клієнтів і підвищуючи лояльність постійних клієнтів, а також створює можливість інформування про клієнтів підприємства ресторанного бізнесу. Це можливо на основі аналізу історій сканування QR-коду, щоб дізнатися, де скануються коди, який час споживач витрачає на огляд «від сканованої» різного роду інформації про підприємство ресторанного бізнесу і, можливо, навіть хто або який тип людей їх сканує. Це можливо з підтримкою різних сучасних системних розвідників QR-коду, програмного забезпечення (Restaurantqrcodes, 2019)

Звертають увагу інноваційні новітні технології в приготуванні та оздобленні страв для приваблювання нових споживачів. Здивувати відвідувачів оригінальною подачею страв, управляти формою, кольором, текстурою, ароматом, вологістю продуктів – перевернути їх уявлення про гастрономію та забезпечити унікальні конкурентні переваги підприємству ресторанного бізнесу. У кухнях багатьох країн додають у їжу різноманітні квіти – не лише гарно, а й смачно і корисно. Їстівні квіти усе частіше починають використовувати у своїх стравах європейські кухарі, а в Китаї їх додавали у їжу

протягом тисячоліть. Страви з квітами – це не новомодна тенденція. Ще в стародавньому Римі їли квіти гладіолусів, разом з сіллю і оливковою олією. Їстівні квіти містять велику кількість фенольних смол – речовин, у яких вченим вже вдалося виявити протизапальну активність і які можуть зменшити ризик розвитку серцевих та ряду онкологічних захворювань (Narchi, 2019). Їстівні квіти усе частіше починають використовувати у своїх стравах кухарі, оскільки зараз стрімкими темпами розвивається гастрономічна мода на використання квітів у стравах. Сьогодні цей інноваційний тренд дозволяє отримувати смачну та різноманітну їжу, а сучасні підприємства ресторанного бізнесу вже давно роблять акцент на здорове харчування, яке при цьому має відмінні смакові властивості.

Ресторатори все активніше використовують прогресивні технології управління, наприклад, набуває популярності система автоматизації обслуговування в залі «front office», автоматизація бухгалтерського обліку «back office» та інші. Для управління фінансово-господарською діяльністю підприємства ресторанного бізнесу використовують сучасні програмні продукти, здатні контролювати діючі товарні і грошові потоки, а також оптимізувати витрати часу. Набуває популярності «гостьовий екран касової станції»: зміна рекламних сюжетів на екрані залежить від складу поточного замовлення, і нагадує гостю про ті блюда або групу страв, яких ще немає в замовленні. Звичайно, згадуються ті страви, продаж яких найбільш вигідна підприємству ресторанного бізнесу. Динамічні меню-борди також дозволяють створювати сценарій виведення страв на LCD-екрани в залежності від часу доби, дня тижня, погоди або інших параметрів. Технологія «електронна черга» дозволяє відвідувачам замість звичного очікування стежити за станом свого замовлення, поглядаючи на гостьовий монітор (Присакар, 2015).

Таким чином, в сучасних умовах, зростання вимог та запитів споживачів інновації є основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування підприємств ресторанного бізнесу. Впровадження підприємствами ресторанного господарства різних

новітніх технологій та інноваційних рішень дозволяє утримувати і підвищувати рівень його конкурентоспроможності. Ресторанному продукту властива складна структура - він складається з великого числа компонентів і параметрів, різних за своєю природою і значущості для клієнта. Асортимент, смакові якості страв, ціни, дизайн, імідж, місце розташування важливі чинники розвитку підприємства ресторанного господарства, проте вони завжди можуть стати банальними, а люди завжди прагнуть до чогось нового, цікавого, незвіданого. Вважаючи на це ресторатори повинні випередити очікування гостя і постійно розробляти інновації для підтримки конкурентоспроможності і залучення гостей. Впровадження продуктових, технологічних, маркетингових, організаційних та управлінських інновацій дозволить підприємствам ресторанного бізнесу забезпечити стабільне і стійке конкурентне положення на ринку.

Ураховуючи можливість виникнення нелінійних хаотичних процесів в діяльності підприємства ресторанного бізнесу, з метою попередження запуску механізму міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу, уникнення її руйнування та формування інформаційного базису для обґрунтування і впровадження заходів щодо утримання цінності в підприємстві ресторанного бізнесу слід прогнозувати процеси міграції цінності. Вирішенню даного питання присвячено наступний підрозділ дисертації.

## **5.2. Методичний інструментарій прогнозування процесів міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу**

Ринкові механізми функціонування економіки мають циклічний характер, тобто послідовно «переживають» періоди піднесення та спадів. У реальному світі складні системи майже завжди далекі від стану «рівноваги»; виникають неочікувані та нелінійні хаотичні процеси, які або призводять до зміни структури системи та змушують систему розвиватися у часі за все

складнішою траєкторією, що у кінцевому результаті призводить до еволюції, або роковим чином обурює систему та стає причиною її загибелі (Князевич, Крайчук, Крайчук & Стрільчук, 2019). Нерівноважні процеси розглядаються як перешкоди та незручності. У нерівноважних системах можуть спонтанно виникати нові типи структур, може відбуватись перехід від «безладу» до порядку, можуть виникати нові динамічні стани матерії, які відображають взаємодію системи з її оточенням. Такі нові структури були названі дисипативними – такі, для яких необхідно більше енергії, ніж для тих, на зміну яких вони приходять (Пригожин, 1991).

Коли систему «виводять» за визначені межі, вона переходить від одного сімейства атракторів (від лат. «*attrahere*» – притягувати; можливий варіант майбутнього стану структури) до іншого, то поведінка її змінюється - переходить у новий динамічний режим. Саме у точці такого переходу і виникає біфуркація. Система перестає слідувати за траєкторією, що визначена початковим сімейством атракторів, та починає реагувати на нові атрактори, які визначають більш складну траєкторію (Капица, Курдюмов & Малинецкий, 2003). Це обумовлено тим, що детермінованих процесів у навколишньому світі не існує – на перебіг будь-якого процесу впливають численні фактори, які під час дослідження (моделювання) врахувати практично неможливо. До того ж у світі, що нас оточує, часто спостерігаються процеси, перебіг яких передбачити неможливо. Ця невизначеність зумовлюється впливом випадкових факторів на хід процесу.

Криза COVID-19 призвела до виникнення нелінійних хаотичних процесів в діяльності підприємств ресторанного бізнесу у всьому світі, значно вплинула на усталені бізнес-моделі підприємств ресторанного бізнесу. Діючи до кризи COVID-19 унікальні конфігурації бізнес-моделей стали не ефективними. Щоб вижити і залишатися конкурентоспроможними у сфері ресторанного бізнесу ресторатори стали активно розробляти та впроваджувати інноваційні рішення спрямовані на утримання будь-якою ціною цінності бізнес-моделей. Цінність почала мігрувати до інноваційно-активних у період пандемії COVID-19

підприємств ресторанного бізнесу, які знайшли способи задоволення актуальних потреб клієнтів (мобільні додатки, digital-рішення для просування ресторанного продукту, миттєва доставка, гейміфікація, індивідуальний підхід і трекінг процесу доставки, тощо). У результаті для підприємств ресторанного бізнесу з'явилося цілком нове конкурентне оточення, у якому для збереження присутності гостро стало питання інноваційного оновлення діючих бізнес-моделей.

З одного боку, зміни в організації діяльності підприємств ресторанного бізнесу обумовлені COVID-19 знижують набуті конкурентні переваги підприємств ресторанного бізнесу, з іншого – можуть надати можливість для створення нових. Якщо підприємство ресторанного бізнесу навіть в таких складних умовах діяльності прагне до захисту бізнес-моделі, йому слід адаптуватися до умов навколишнього середовища і вміти їх прогнозувати. Бернд Віртц (Wirtz, 2020) виділяє три групи «драйверів», які впливають на зміни бізнес-моделей: безперервні технологічні зміни (подальший розвиток,), зміни на ринку і (де-) регулювання (рис. 5.8).

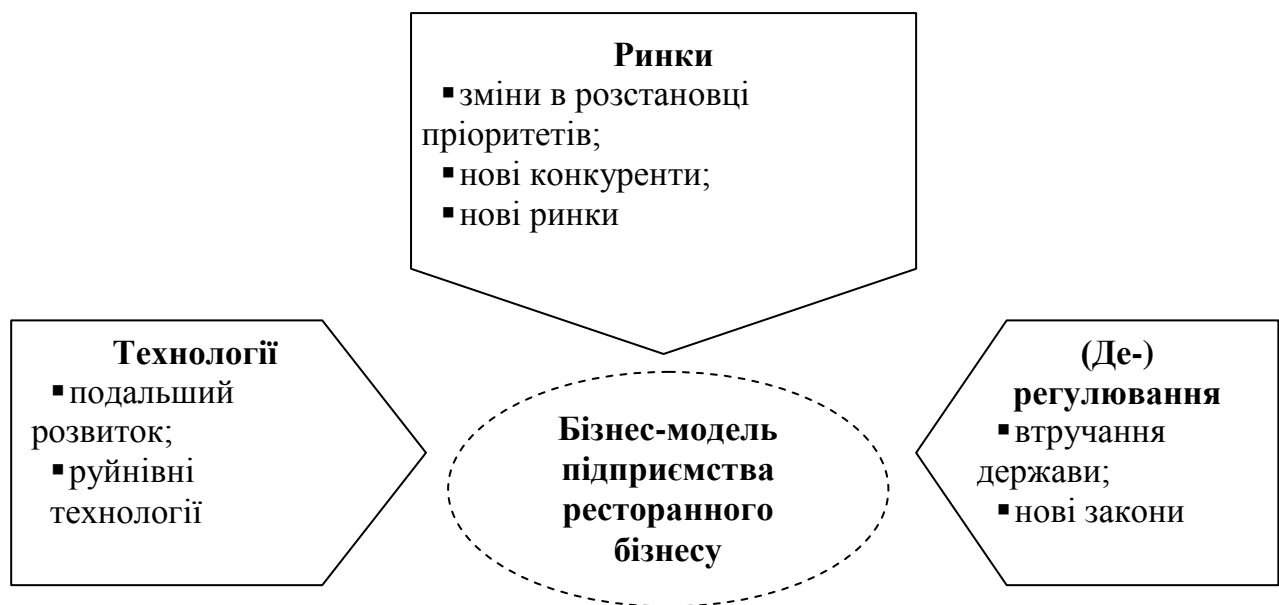


Рис. 5.8. «Драйвери» зміни бізнес-моделі підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: Складено автором за (Wirtz, 2020)



Представлені на рис. 5.8 «драйвери» зміни бізнес-моделі запропоновані зарубіжним дослідником Б. Віртцом є досить актуальними для вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу.

Розглядаючи цінність як результуючу конструкту ефективності бізнес-моделі підприємства, виділяють наступні компоненти конфігурації цінності: ланцюг, майстерня, мережа створення цінності (Hanseviarov, 2015). Вибір ключових компонентів конфігурації цінності визначається перш за все специфікою діяльності підприємства та особливостями ринкового простору функціонування (Davila, Eritane, & Shelton 2007).

Бізнес-модель підприємства ресторанного бізнесу складається з формування ціннісної пропозиції (що саме і кому пропонує підприємство ресторанного бізнесу?), створення цінності (як створюється ця ціннісна пропозиція?) та просування цінності (як саме доводиться ресторанного продукція до споживача?). Підприємства, які беруть за основу своєї діяльності інновацію цінностей, не зосереджують зусилля на боротьбі з конкурентами, а створюють такий стрибок у цінності як для споживачів, так і для власного бізнесу, який відкриває нові, неохоплені конкуренцією простори ринку (Чан Ким & Рене Моборн, 2008).

Акцентуючи увагу на міграції цінності А. Сливотски (Slywotzky, 2006) зазначає можливі три фази: притік цінності, стабільний стан і відтік цінності. Під час першої фази підприємства ресторанного бізнесу, для яких характерна агресивна модель розвитку, яка в умовах обмежених можливостей діяльності (наприклад, лакдаун в період пандемії COVID-19) переважно ґрунтується на інноваційних digital-рішеннях, починають захоплювати цінність всередині галузі завдяки тому, що їх бізнес-моделі перевершують інші в умінні задовольняти пріоритети клієнтів (швидкість замовлення та постачання ресторанної продукції). У період стабільності бізнес-моделі повністю відповідають пріоритетам більшості споживачів. Незважаючи на зростаюче число конкурентів, ключові бізнес-процеси більшості підприємств сфери ресторанного бізнесу вже налагоджені, підприємства забезпечують стабільні

обсяги реалізації та зберігають рентабельність. Фаза «відтік цінності» характерна для тих підприємств ресторанного бізнесу, які задовольняють пріоритети все меншого числа клієнтів, оскільки втрачають здатність реагувати на вимоги споживачів. Після цього починається фаза руйнування, коли бізнес-модель підприємства ресторанного бізнесу втрачає як прибуток, так і цінність. На кожній стадії міграції цінності підприємство ресторанного бізнесу ставить відповідні управлінські цілі (табл. 5.1).

*Таблиця 5.1*

Управлінські цілі трансформації бізнес-моделі підприємства ресторанного бізнесу відповідно фази міграції цінності

Фази	Управлінські цілі
Притік цінності	Побудувати бізнес модель, яка здатна створювати й утримувати цінність
	Максимізувати ефективність цієї бізнес-моделі
Стабільність	Скорегувати інтенсивність інвестицій для підтримки ефективності реалізації ключових бізнес-процесів
	Оптимізувати прибутковість та рентабельність
	Визначити вимоги до моделі наступного покоління раніше конкурентів
Відтік цінності	Успішно здійснити перехід до нової бізнес-моделі

*Джерело: Складено автором за (Slywotzky, 2006)*

Одним з найважливіших факторів, що повинен бути врахований в процесі прийняття оптимальних рішень при контролюванні процесу міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу є фактор випадковості. При цьому слід розмежувати факторів «невизначеності» та «випадковості».

Невизначеність характеристикою нестабільного середовища. Нестабільне середовище з часом перетворюється, тому є динамічним, внаслідок своїх перетворень, які повністю неможливо передбачити, воно є невизначеним, а через комплексну взаємодію між власними елементами – складним. Невизначеність показує, наскільки непередбачуваним (мінливим) є зовнішнє

середовище підприємства ресторанного бізнесу. При зростанні невизначеності збільшується ризик і підприємство може вдаватися до додаткових засобів захисту від ринкової невизначеності (). Невизначеність – є функцією кількості інформації. У класичній теорії інформації, яка розроблена в фундаментальних роботах Р. Хартлі (Хартлі, 1959; Шеннон, 1963), основні поняття ґрунтуються на теорії ймовірностей. Згідно з теорією Р. Хартлі, якщо система може перебувати в  $N$  станах, то повна кількість інформації про неї визначається як двійковий логарифм від кількості цих станів:

$$I = \text{Log}_2 N \quad (5.12)$$

Випадковість – це категорія, яка уособлює неповторний збіг обставин, унікальне сполучення багатьох невідомих чинників, перетин причинно-наслідкових ланцюгів (Воронкова, 2009). Властивістю випадковості є здатність відігравати роль механізму, що виводить систему на аттрактор (відносно стійкий стан системи, який ніби притягує (від лат. *attrahere* – притягувати) до себе безліч її траєкторій, які визначаються різними початковими умовами), на одну з власних структур середовища, на внутрішню тенденцію її організації. Особливостями нелінійного середовища є здатність до самоорганізації.

Процеси, що змінюються з часом доцільніше розглядати як випадкові процеси, хід яких залежить від ряду випадкових факторів, що супроводжують цей процес (Решетняк, 2016). Розглядаючи міграцію цінності як деяку систему, яка може знаходитися в певний момент часу тільки в одній з можливих фаз (притік цінності, стабільність, відтік цінності або руйнування) множина станів системи (міграції цінності) є дискретною, оскільки вона є скінчена (в усякому разі злічена). Зміна фази міграції цінності, як було аргументовано вище, може відбуватися миттєво (при негативній зміні умов зовнішнього середовища). Згідно з визначенням Л.Лабскера (Лабскер, 2002), процес, який полягає в тому, що система з дискретною множиною станів у деякий момент часу стрибком (миттєво) переходить випадковим чином з одного стану в інший, називається дискретним випадковим процесом. Таким чином, висунемо гіпотезу, що у

системі управління міграцією цінності підприємства ресторанного бізнесу протікає дискретний випадковий процес. З деяким ступенем похибки можна припустити, що ймовірність перебування системи (міграції цінності) в одній з фаз (табл. 5.1) у майбутньому залежить тільки від фази міграції цінності, характерної для підприємства ресторанного бізнесу в теперішньому часі і не залежить від її станів у минулому. А тому можна вважати випадковий процес, що протікає в системі управління міграцією цінності – Марківським.

Нехай  $X_1, X_2, X_3, X_4$  – фази міграції цінності (відповідно, притік цінності, стабільність, відтік цінності або руйнування), які характерні для підприємства ресторанного бізнесу на момент часу  $t=0,1,2,3,\dots$ . Зазначимо, що зміна фаз міграції цінності випадковий процес  $X(t)$ ,  $t \in [0; T]$ , для моментів часу  $t_1 < t_2 < t_3 < \dots < t_n$  умовна функція розподілу для моменту часу  $t_k$  випадкового процесу  $X(t_k)$  ( $k=1,2,3,\dots,n$ ) залежить лише від функції розподілу для моменту часу  $t_{k-1}$  цього процесу  $X(t_{k-1})$  і не залежить від функцій розподілу  $X(t_i)$  для  $t_i = t_1, t_2, t_3, \dots, t_{k-2}$ . Будемо вважати, що  $X(t)$  утворює однорідний ланцюг Маркова з матрицею перехідних ймовірностей за один крок, тобто для марківського випадкового процесу справджується така рівність ймовірностей:

$$P(X(t_k) < x_k / X(t_1) = x_1, X(t_2) = x_2, \dots, X(t_{k-1}) = x_{k-1}) = P(X(t_k) < x_k / X(t_{k-1}) = x_{k-1}) \quad (5.13)$$

Таким чином, для марківського випадкового процесу його майбутнє в момент часу  $t = t_{k+1}$  залежить від теперішнього моменту часу  $t = t_k$ , в якому процес перебуває, а через нього також і від того, в якому стані цей процес перебував у момент часу  $t = t_{k-1}$  в минулому. Цю закономірність можна представити на основі харківського випадкового процесу, що наочно показують зміну фаз міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу (рис. 5.9). Перехід між фазами міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу здійснюється без різких стрибків, тобто, якщо для підприємства ресторанного

бізнесу була характерна фаза притік цінності, то наступною фазою не може бути фаза руйнування цінності.

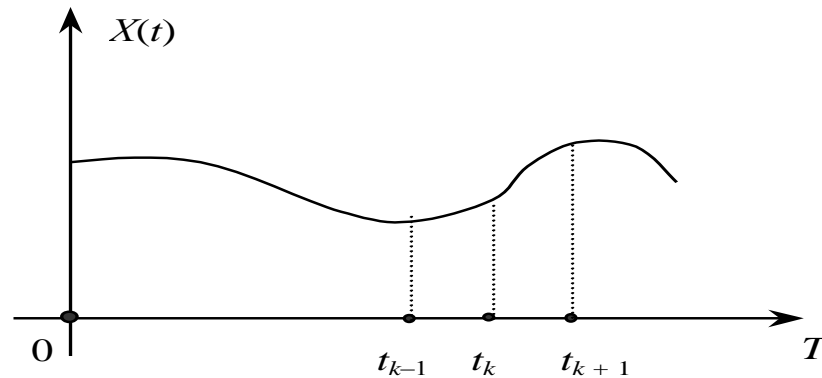


Рис. 5.9. Закономірність марківського випадкового процесу зміни фаз міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу

*Джерело: Складено автором за (Лабскер, 2002)*

Відповідно рис. 5.9, перехідні ймовірності зміни фаз міграції цінності підприємства ресторанного бізнесу можна представити у вигляді матриці квадратної матриці наступного виду:

$$p_{ij}(t) = \begin{pmatrix} p_{11}(t) & p_{12}(t) & p_{13}(t) & \dots & p_{1N}(t) \\ p_{21}(t) & p_{22}(t) & p_{23}(t) & \dots & p_{2N}(t) \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{N1}(t) & p_{N2}(t) & p_{N3}(t) & \dots & p_{NN}(t) \end{pmatrix}, \quad (5.14)$$

Матриця ймовірностей зміни фаз міграції цінності підприємств ресторанного бізнесу включає чотири квадранти: «притік цінності» ( $X_1$ ), «стабільність» ( $X_2$ ); «відтік цінності» ( $X_3$ ), «руйнування цінності» ( $X_4$ ). Керований марківський ланцюг описується матрицею ймовірностей переходів між дискретними фазами міграції цінностей (рис. 5.10). Кожний елемент матриці являє собою ймовірність переходу з фази міграції цінності  $X_i$  при управлінні  $U_k$  в наступний момент часу до фази  $X_j$ .

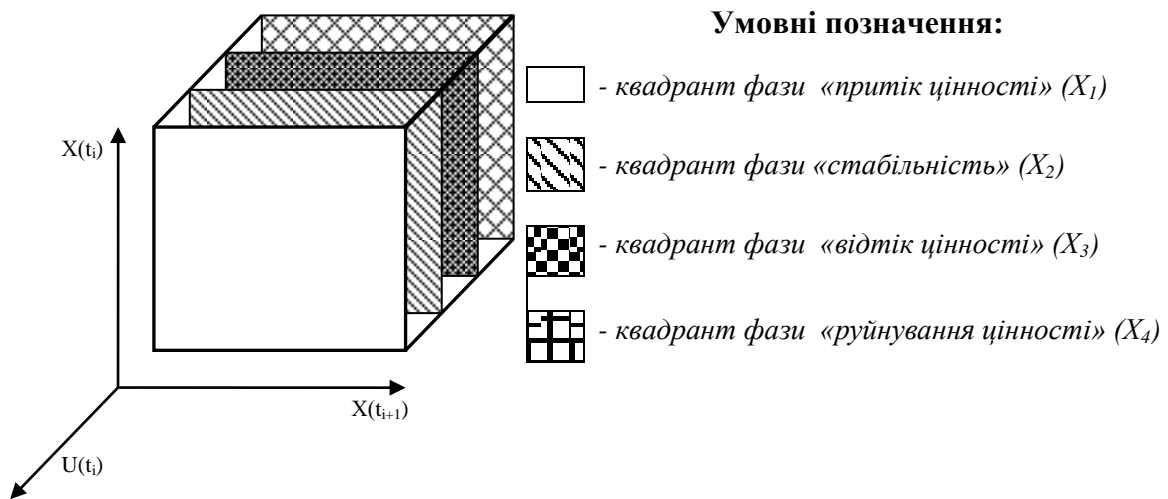


Рис. 5.10. Матриця ймовірностей переходів між фазами міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу

Джерело: Складено автором

Припустимо, що на момент часу  $t$  відмічається притік цінності  $X_1$ . Приймаючи до уваги, що не може бути стрибків між фазами міграції цінності, відповідно до завдання, що вирішується нами в межах даного дослідження, матриця, яка буде характеризувати процес управління міграцією цінності в деякий цілочисловий момент часу  $t$  буде мати наступний вид:

$$P = \begin{matrix} & \begin{matrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_4 \end{matrix} \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \end{matrix} & \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & 0 & 0 \\ p_{21} & p_{22} & p_{23} & 0 \\ 0 & p_{32} & p_{33} & p_{34} \\ 0 & 0 & p_{43} & p_{44} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (5.15)$$

Розподіл  $X(t)$  буде мати наступний вигляд:

$$p_j(t) = \sum_{j=1}^4 P_j(k-1) P_{ji}(t) \quad (5.16)$$

де  $p_j(t) = P\{t = j\}$  - ймовірність перебування цінності підприємства ресторанного бізнесу у фазі міграції  $j$  на момент часу  $t$ .

На наступному етапі необхідно вирішити питання: з якою ймовірністю підприємство ресторанного бізнесу буде знаходитися в одній з фаз міграції цінності через  $t$  періодів? І якою буде ця ймовірність при  $n \rightarrow \infty$ ? Для цього

спочатку потрібно задати матрицю в початковий момент часу. Якщо вважати, що ймовірністю переходу з однієї фази міграції цінності підприємства ресторанного бізнесу до іншої (притік цінності, стабільність, відтік цінності або руйнування) 1:3, то у випадку якщо фаза міграції характеризується як притік цінності, то підприємство ресторанного бізнесу буде залишатися у даній фазі з ймовірністю  $q(q \rightarrow 0)$ , а переходить у стан стабільність з ймовірністю  $1-q$ . Виходячи з цього матриця буде матиме наступний вигляд:

$$P = P(0) = \begin{matrix} & X_1 & X_2 & X_3 & X_4 \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \end{matrix} & \begin{bmatrix} q & 1-q & 0 & 0 \\ 1/3 & 1/3 & 1/3 & 0 \\ 0 & 1/3 & 1/3 & 1/3 \\ 0 & 0 & 1-q & q \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (5.17)$$

Позначимо через  $P(k)$  матрицю переходу перехідних ймовірностей зміни фаз міграції цінності за  $k$  кроків. Тоді, використовуючи формулу повної ймовірності, маємо наступну рекурентну формулу:

$$P(k) = P(k-1)P \quad (5.18)$$

або

$$P(k) = P^k \quad (5.19)$$

Проведені дослідження показали, що цінність підприємств ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 знаходиться в основному у двох фазах: стабілізація (характерна для тих підприємств ресторанного бізнесу, які активно розвивають продаж ресторанних страв на винос, доставку, розвивають комунікаційні зв'язки з клієнтами на основі впровадження digital-інструментів) та відтік цінності (характерна для тих підприємств ресурсний потенціал яких є низьким, що не дозволяє їх здійснювати діяльність у сфері ресторанного бізнесу відповідно до умов середовища). Зробимо на ступні припущення:

- якщо для підприємства ресторанного бізнесу характерна фаза «притік цінності», як результату ефективної організації діяльності у умовах надзвичайних подій ( $X_1$ ), то з вірогідністю 0,4 воно буде зберігати дане положення та утримувати цінність у найближчій перспективі, а з вірогідністю

0,6 цінність буде мігрувати до фази стабільність, коли підприємства ресторанного бізнесу будуть спроможні підвищити інтенсивність інвестицій для підтримки ефективності реалізації ключових бізнес-процесів ( $X_2$ );

- якщо для цінності підприємства ресторанного бізнесу була характерна фаза міграції цінності «стабільність» ( $X_2$ ), то з вірогідністю 0,4 дана у найближчій перспективі буде забезпечено зростання прибутковості та рентабельності (фаза міграції цінності «стабільність» буде збережена), а з вірогідністю 0,6 цінність підприємства ресторанного бізнесу буде продовжувати мігрувати та буде здійснено її перехід до фази «відтік цінності» ( $X_3$ );

- якщо для підприємства ресторанного бізнесу була характерна фаза міграції цінності «стабільність» ( $X_2$ ), то з вірогідністю 0,7 цінність буде утримана у майбутньому періоді в даній фазі, з вірогідністю 0,3 підприємства ресторанного бізнесу забезпечать додатковий притік цінності ( $X_1$ );

- якщо для підприємства ресторанного бізнесу у досліджуваному періоді була характерна фаза «відтік цінності» ( $X_3$ ), то з вірогідністю 0,7 воно буде перебувати у майбутньому періоді в даному стані, з вірогідністю 0,3 підприємство зможе стабілізувати процеси управління цінністю ( $X_2$ );

В матричній формі це буде записано наступним чином:

$$P_1 = \begin{bmatrix} 0,4 & 0,6 \\ 0,3 & 0,7 \end{bmatrix}.$$

Матрицю  $P_1$  називають при цьому одноступінчатою матрицею переходів.

Ціллю рішення даного завдання є складання прогнозу стану підприємств ресторанного бізнесу щодо фаз міграції цінності.

На першому етапі здійснимо формалізацію моделі на основі аналізу динаміки переходів системи із однієї фази міграції цінності в іншу за період  $t$ , тобто побудуємо ланцюг Маркова, шляхом розрахунку одночасних ймовірностей переходів.

*Перша ітерація.* Вірогідність того, що цінність підприємства ресторанного бізнесу, для якої у періоді  $t$  була характерна фаза «притік



цінності» у періоді  $t+1$  буде зберігатися дорівнюватиме:  $P_{X_1 \rightarrow X_1} = 0,4 * 0,4 + 0,6 * 0,3 = 0,58$ . Для наглядного зображення складемо графи станів для даної системи (рис. 5.11):

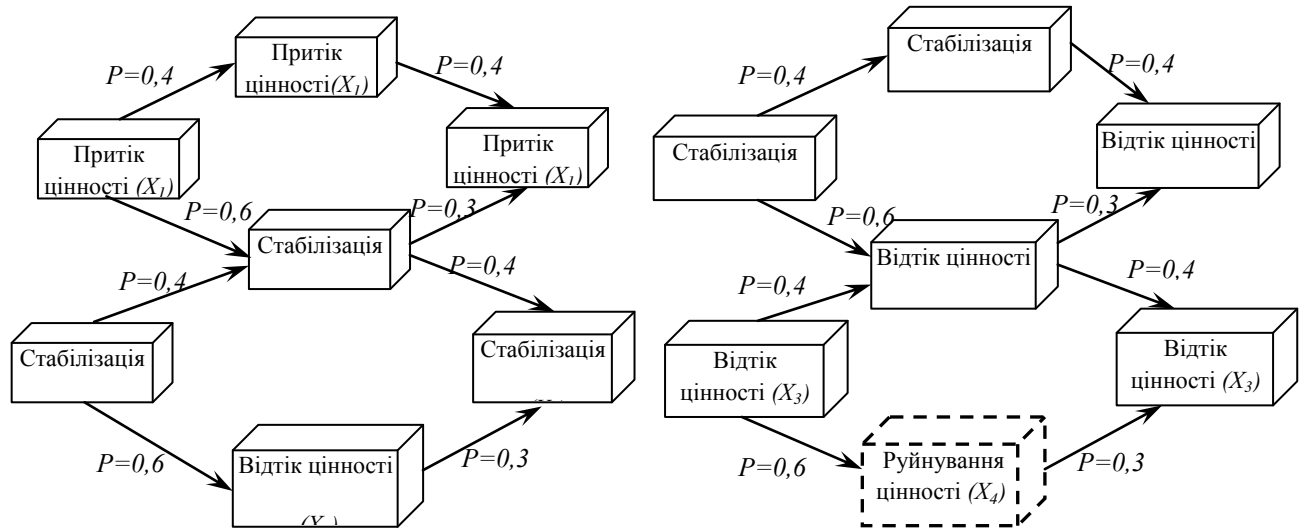


Рис. 5.11. Графи ймовірностей зміни фаз міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу при двоступінчастому переході

Джерело: Складено автором

Аналогічно здійснено розрахунок інших ймовірностей зміни фаз міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу:

– ймовірність переходу з фази «притік цінності» до фази «стабілізація» та з фази «стабілізація» до фази «відтік цінності»:  $P_{X_1 \rightarrow X_2} = P_{X_2 \rightarrow X_3} = 0,44$ .

– ймовірність переходу з фази «притік цінності» до фази «стабілізація»:  $P_{X_2 \rightarrow X_2} = 0,51$ .

– ймовірність переходу з фази відтік цінності у фазу стабілізації та з фази стабілізації у фазу притік цінності:  $P_{X_3 \rightarrow X_2} = P_{X_2 \rightarrow X_1} = 0,49$ .

Таким чином отримуємо матрицю двоступінчастих переходів:

$$P_2 = P_1 \times P_1 = P_1^2 = \begin{bmatrix} 0,58 & 0,42 \\ 0,49 & 0,51 \end{bmatrix} \quad (5.20)$$

Припустимо наступний сценарій розвитку фазової міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу: для цінності 45% підприємств

ресторанного бізнесу буде характерною фаза стабілізації, потенціал 55% ресторанного бізнесу буде недостатнім для утримання цінності і вона буде мігрувати, що призведе до відтоку цінності. У векторному вигляді дане припущення може бути записано наступним чином:

$$\bar{x}_1 = (0,45;0,55)$$

*Друга ітерація.* Здійснимо розрахунок відповідного вектору  $\bar{x}_2$ , компоненти якого показують, яке співвідношення між фазами міграції цінності прогнозується у періоді  $t+1$ .

Для цього розглянемо схему, що представлена на рис. 5.12.

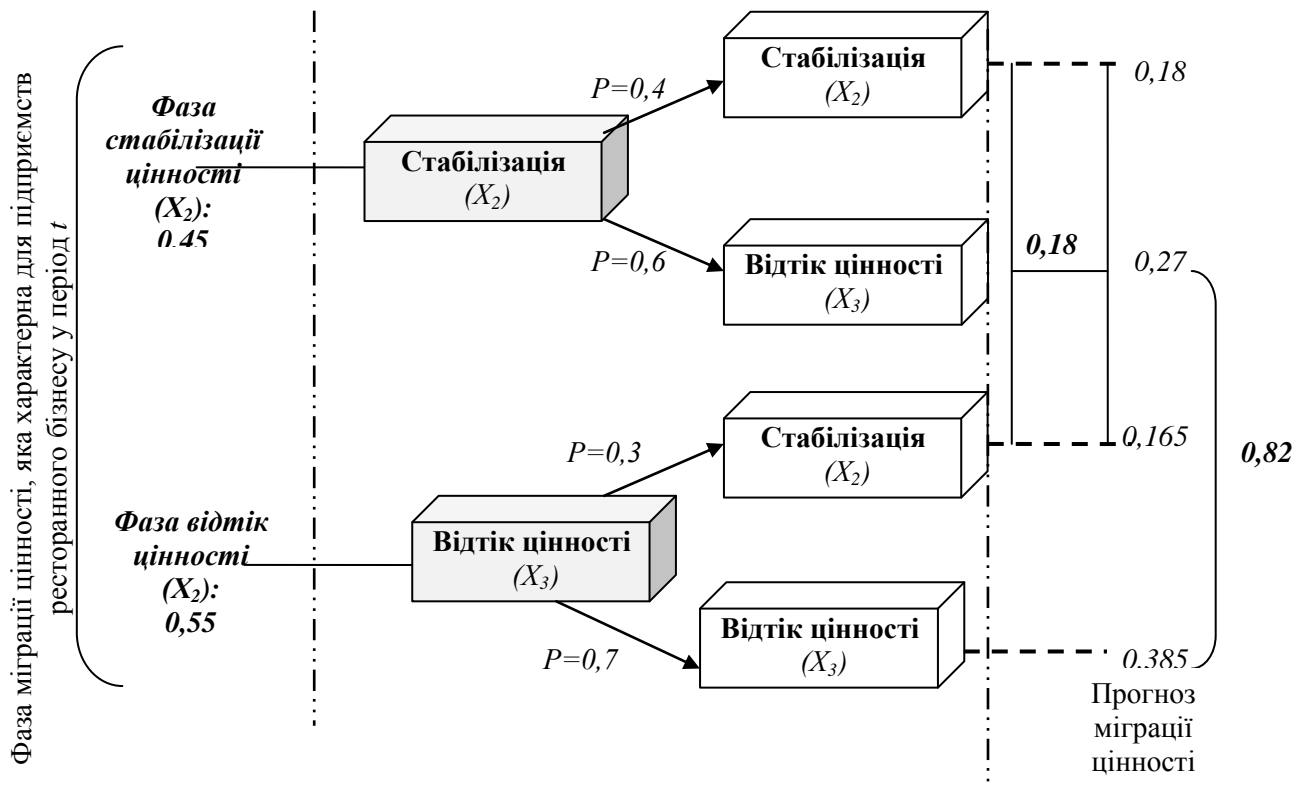


Рис. 5.12. Розрахунок прогнозного вектора міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу ( $\bar{x}_2$ )

*Джерело: Складено автором*

Для більш чіткого виявлення тенденції міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу можна скористатися висновками з найважливішої теореми теорії масового обслуговування – першої ергодичної теореми, яка доводить, що якщо вихідна матриця  $P_1$  не має нулевих елементів, то:

1. Існує єдиний вектор  $\bar{x}$ , для якого:

$$\bar{x}P_1 = \bar{x} \quad (5.21)$$

( $\bar{x}$  називається нерухомим вектором для  $P_1$ ).

2. По мірі зростання  $k$  матриця  $P_1^k$  наближується до матриці  $P$ , в якій кожна строчка співпадає з  $\bar{x}$ .

3. Для кожного вихідного вектора  $\bar{x}_k$  зі збільшенням  $k$  вектор  $\bar{x}_k$  наближується до  $\bar{x}$ .

З урахуванням даної теореми на основі вихідних даних (за матрицею  $P_1$ ) може бути розрахований вектор  $\bar{x}$ .

$$(X_1, X_2) \begin{bmatrix} 0,4 & 0,6 \\ 0,3 & 0,7 \end{bmatrix} = (X_1, X_2);$$

$$[0,4X_1 + 0,3X_2; 0,6X_1 + 0,7X_2 = (X_1, X_2)];$$

$$\begin{cases} 0,4X_1 + 0,3X_2 = X_1; \\ 0,6X_1 + 0,7X_2 = X_2 \end{cases} \quad \begin{cases} -0,6X_1 + 0,3X_2 = 0; \\ 0,6X_1 - 0,3X_2 = 0 \end{cases}$$

З урахуванням того, що  $X_1 + X_2 = 1$ , вирішимо систему рівнянь:

$$\begin{cases} 0,67X_1 - 0,33X_2 = 0; \\ X_1 + X_2 = 1 \end{cases}$$

Звідси знаходимо:  $X_1 = 0,67$ ,  $X_2 = 0,33$ .

На основі проведених результатів моделювання можна вважати, що вірогідним 67% підприємств ресторанного бізнесу будуть спроможні зберегти цінність у періоді  $t+1$ , для 33% підприємств ресторанного бізнесу буде характерним втрата цінності.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій прогнозування процесів міграції цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, який ґрунтується на побудові серії матриць переходів ймовірностей зміни фаз міграції цінності, дозволяє своєчасно виявляти ймовірність відтоку цінності, що формує інформаційний базис для обґрунтування і впровадження заходів щодо утримання цінності в підприємстві ресторанного бізнесу з метою уникнення її руйнування.

### **5.3. Формування комплексу digital-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу**

Сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки характеризуються досить складною ситуацією. Розповсюдження загрози COVID-19 у всьому світі внесло зміни в діяльність всіх суб'єктів господарювання. Рецесія коронавірусу не залишила жодної індустрії недоторканою, серед яких ресторанний бізнес є найбільш помітним і емблематичним. Сьогодні ресторанний бізнес, як ніколи раніше веде активну боротьбу за збереження власної життєздатності.

Ресторанний бізнес зіштовхнувся із безпрецедентною кризою, яка безумовно трансформує у перспективі діяльність підприємств даної сфери. Дослідники економіки, соціуму та політики прогнозують, що «...пандемія COVID-19 спричинила зміни, що змусять говорити про світ «до» і «після» (Дорошенко, 2020). Пандемія коронавірусу суттєво вплинула на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Ресторатори усього світу, для яких ресторанний бізнес має цінність, сьогодні вимушені задіяти всі ключові ресурси. В даних умовах на перший план виносяться питання гнучкості і швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що має на увазі адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності відповідно до змін умов ведення бізнесу. Новий індустріальний ландшафт, створений COVID-19, змушує підприємства ресторанного бізнесу розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, а й розвитку, які б дозволили адаптуватися до нових реалій зовнішнього середовища.

В умовах вимушеної самоізоляції можливості відвідування громадських місць, та, відповідно – ресторанних закладів обмежені. Сьогодні, стратегії цифрового та онлайн-маркетингу, як ніколи раніше, набувають своєї актуальності. Вважаючи на це – сайт підприємства ресторанного бізнесу в умовах сучасної реальності являє собою «віртуальний епіцентр», на якому клієнти можуть ознайомитися з меню, замовити ресторанный страви, дізнатися

про майбутні події, акції, тощо. Через епідемію комунікаційні плани і стратегії, які розроблялися підприємствами ресторанного бізнесу на 2020 рік, втратили свою актуальність. В «нових» умовах планувати діяльність необхідно з чистого аркуша. З урахуванням швидкості змін рестораторам життєво необхідно приймати дієві антикризові рішення. Оскільки, будь-яка нестандартна ситуація може бути новим стимулом і новими можливостями. Усвідомлення цих обставин актуалізує питання дослідження практичних аспектів застосування digital-маркетингу як дієвого інструменту антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

Теоретичні, методологічні та практичні застосування інструментів digital-маркетингу в діяльності підприємств є предметом активних наукових дискусій сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків. На сучасному етапі розвитку наукою накопичено значний арсенал дієвих інструментів маркетингу з урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного бізнесу. Разом із тим, визначена проблематика потребує подальшого наукового пошуку в аспекті застосування інструментарію digital-маркетингу в ресторанному бізнесі з урахуванням специфічних умов здійснення діяльності у цій сфері, які обумовлені пандемією коронавірусу.

Світ навколо нас змінюється щодня. За останні п'ять років розвиток соціальних медіа як засобу обміну інформацією з використанням текстурної, слухової чи візуальної інформації суттєво змінив спосіб спілкування людей зі світом. Сучасний цифровий світ, для якого характерним є зростання соціальних медіа та смартфонів дозволяє цільовій аудиторії бачити та критикувати кожен крок підприємства ресторанного бізнесу. Соціальні мережі стали невідомою часткою цифрового життя – від перевірки новин до безкінцевої прокрутки у Facebook кожен день у соціальних мережах витрачається в середньому 153 хвилини (Automationmag, 2020). Приблизно 3,5 мільярда інтернет-користувачів у світі користуються соціальними мережами. Напрямки в соціальних мережах досить різноманітні: такі платформи, як Facebook, значною мірою орієнтовані на обміни фотографіями або статусами між друзями. Інші соціальні мережі, такі

як Tumblr або Twitter називаються мікроблоги. Деякі соціальні мережі фокусуються на спільнотах; інші виділяють і відображають призначений для користувача контент.

Аудиторія соціальних мереж у всьому світі зростає, про що свідчать дані наведені на рис. 5.13, а отже, візуальне сприйняття інформації про підприємство ресторанного бізнесу та його ціннісні пропозиції має ключове значення.

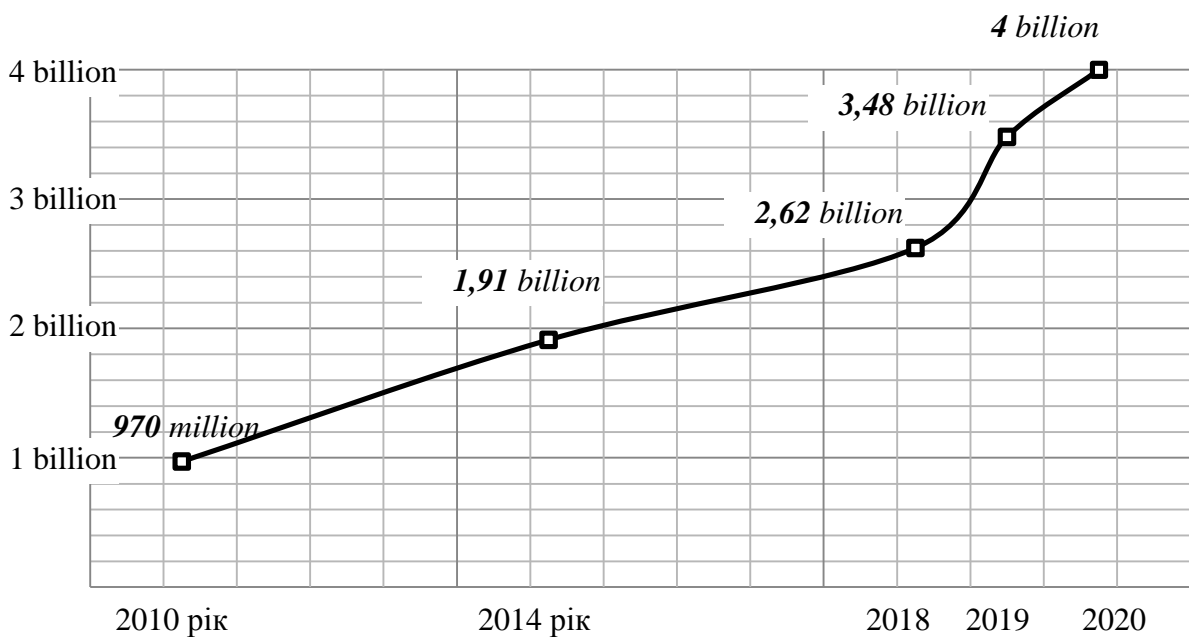


Рис. 5.13. Кількість користувачів соціальних мереж у світі станом на 01.01.2021 р.,

*Джерело: Складено автором за даними (Statista, 2020)*

Оскільки поведінка в соціальних мережах все більше наближається до само презентації. Повноекранні презентації ресторанної послуги привертають увагу споживачів, стають тенденцією, яка ставить перед підприємствами ресторанного бізнесу нові завдання ціннісно-орієнтованого управління розвитком. Вибір форм та засобів комунікації сьогодні є доволі широким (рис. 5.14). Сучасна ера інформації дала багато зручності для зусиль щодо соціальних перетворень, особливо для зусиль щодо здійснення комунікацій зі споживачем.

Сьогодні активними користувачами мережі Інтернет є понад 60% українців в різних вікових категоріях. Найпоширенішим пристроєм для взаємодії з контентом виявився мобільний телефон (70%). Інтернет для сучасної людини – це не просто джерело розваги, а невід’ємна частина повсякденного життя, зручний і швидкий засіб для вирішення більшості питань (Олексенко, 2020).

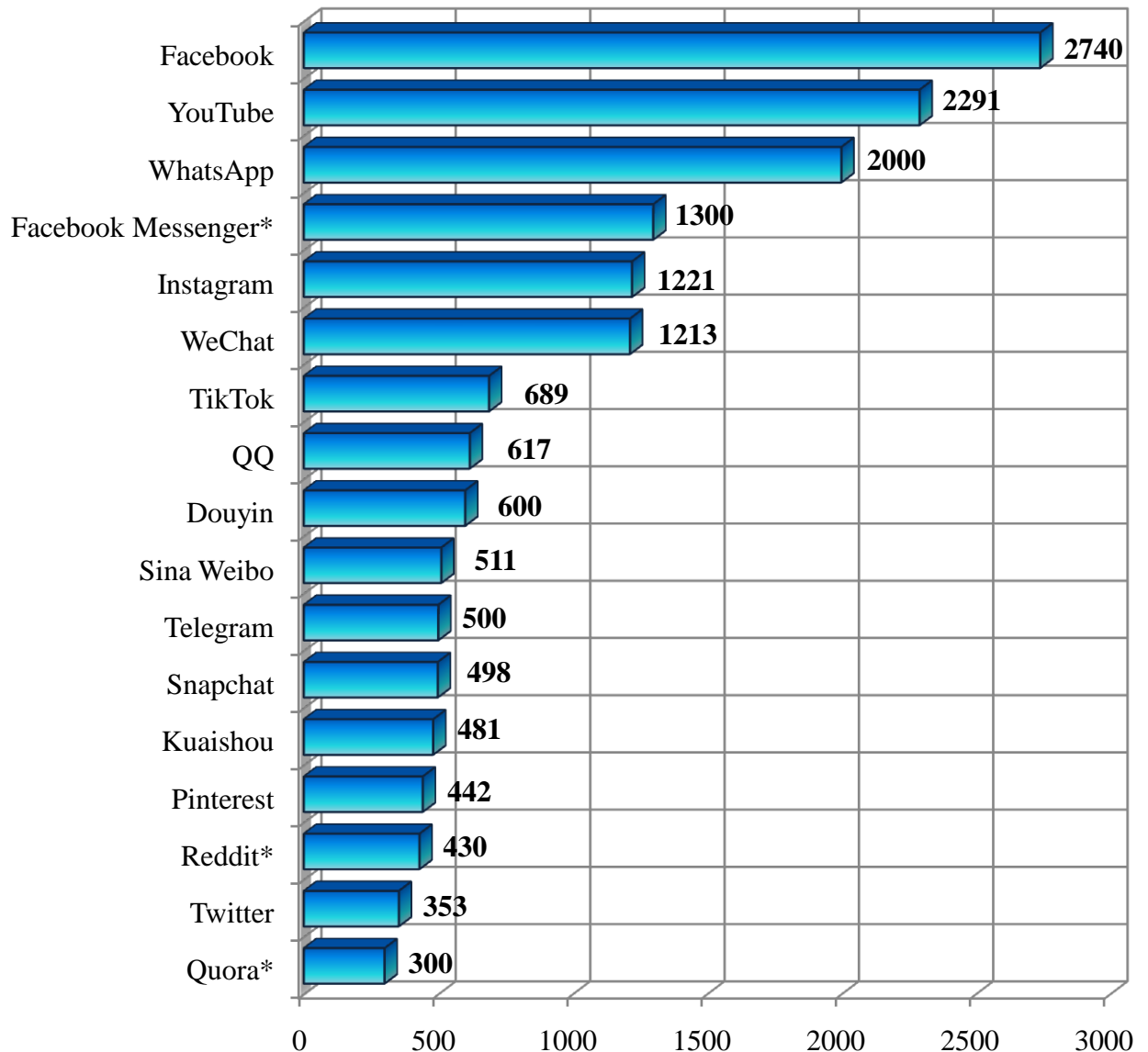


Рис. 5.14. Найвідоміші сайти соціальних мереж у світі станом на 01.01.2021р., % загальної кількості активних користувачів (у мільйонах)

*Джерело: Складено автором за даними (Statista, 2020)*

В Україні найбільш популярною є також соціальна мережа Facebook з охопленням 65%. «ВКонтакте» (39%) поступається Instagram (48%), а нижче розташовуються Google+ з 13% охоплення і «Однокласники», у яких лише 10% (InMind, 2020).

За даними digital-агентства «Студія Олега Чулакова» в умовах пандемії використання мережі Інтернет підвищилося на 50%. Навантаження на онлайн-платформи для навчання зросла на 37%. Сервісами для віддаленої роботи тільки користуються більше 12 млн. осіб. Обсяги е-commerce збільшилися вдвічі. Поточкові сервіси повідомляють про приріст аудиторії на 50%, а гіганти на кшталт Netflix знижують якість відео, щоб впоратися з кількістю клієнтів. Обсяг live-контенту в Instagram та Twitter збільшився на 526%. Мобільні оператори фіксують приріст голосового трафіку до 25%, мобільного інтернету – до 20%. Поки одні бренди бачать в епідемії проблему, інші бачать можливість. Тому деякі з них підвищують витрати на онлайн-маркетинг, демонструють свою клієнтоорієнтованість та зміцнюють емоційний зв'язок з клієнтом (Чулаков, 2020). Безумовно, складна та нестандартна ситуація може бути використана підприємствами ресторанного бізнесу як нова можливість. Оскільки будь-який прогрес відбувається за межами комфорту. В ситуації, вірогідність настання якої важко спрогнозувати приймати управлінські рішення приходиться оперативно. Відповідно опитування, проведеного інтегрованим маркетинговим агентством «Extrabrain», 75% інтернет-користувачів здійснюють покупку продукту, тому що бачили його в соціальних мережах, 61% споживачів знаходять ресторани і бари з різних соціальних мереж, 90% підприємств визнають, що їх використання в соціальних мережах збільшує їх вплив на споживачів, більш 50% власників бізнесу усвідомлені, що використання соціальних мереж сприяє оптимізації продажів (Extrabrain, 2020). В сучасних умовах відбувається певне зрушення в сприйнятті базових граней як самого підприємства ресторанного бізнесу, так і ресторанного продукту (табл. 5.2).



Таблиця 5.2

Ключові трансформації клієнтського досвіду в умовах в диджиталізації у сфері ресторанного бізнесу

Клієнтські очікування	Економіка послуг	Цифрова економіка
Основне джерело інформації для клієнта	інтернет-портали, пошукові системи в Інтернет	додатки, соціальні мережі, messenger
Клієнтська цінність	послуга підприємства ресторанного бізнесу	персоналізація і індивідуалізація адресної доставки ресторанної продукції
Ресторанний продукт	стандартний	кастомізований
Ціна	пріоритет ціни над іншими чинниками	готовність платити дорожче за можливість широкого вибору асортименту ресторанного меню та швидкість, адресної доставки та економію часу
Комунікації	стандартні інструменти CRM-системи	персоналізовані інтерактивні он-лайн комунікації
Канали просування продукції	багатоканальна система	омніканальна система
Система обслуговування	дотримання стандартів обслуговування та безпеки з урахуванням	персоналізоване обслуговування з урахуванням атмосфери закладу
Важливість безпеки ресторанних страв	Є ключовим чинником в умовах розповсюдження пандемії COVID-19	
Важливість online-каналів комунікацій	бажані, створюють додаткові переваги	вкрай необхідні 24/7
Цифрові платформи	бажані	Необхідний вільний корект 24/7

*Джерело: складено автором за (Фокіна, 2018).*

Відповідно даних, представлених у табл. 5.2 фокус цінності для клієнта зміщується від процесу надання послуг безпосередньо до клієнтського досвіду, як невід’ємної частини цієї самої послуги. При цьому, слід акцентувати увагу на важливості того факту, що досвід повинен бути унікальним і прив’язаним до

підприємства ресторанного бізнесу. Якщо ресторанна послуга може бути стандартизована, то клієнтський досвід повинен бути кастомізований. Клієнтський досвід безпосередньо впливає на задоволеність клієнта і його лояльність до підприємства ресторанного бізнесу. Тому клієнт сьогодні все більше орієнтується на кастомізовані ресторанні послуги, за які готовий платити дорожче, ніж за стандартні, при цьому ключовим фактором, що визначає розмір цієї «переплати» є термін доставки ресторанної продукції та заощаджений час.

Стратегії цифрового та онлайн-маркетингу, як ніколи раніше, набувають своєї актуальності. Вважаючи на це – сайт підприємства ресторанного бізнесу в умовах сучасної реальності являє собою «віртуальний епіцентр», на якому клієнти можуть ознайомитися з меню, замовити ресторанні страви, дізнатися про майбутні події, акції, тощо. Через епідемію комунікаційні плани і стратегії, які розроблялися підприємствами ресторанного бізнесу на 2020 рік, втратили свою актуальність. В «нових» умовах планувати діяльність необхідно з чистого аркуша. З урахуванням швидкості змін рестораторам життєво необхідно приймати дієві антикризові рішення. Оскільки, будь-яка нестандартна ситуація може бути новим стимулом і новими можливостями. Усвідомлення цих обставин актуалізує питання дослідження практичних аспектів застосування digital-маркетингу як дієвого інструменту антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

З введенням карантину інформаційний потік посилюється в кілька разів. Дані застарівають з кожним днем і навіть по кілька разів на день: те, що сьогодні актуально, завтра може таким не бути; те підприємство ресторанного бізнесу, про яке сьогодні знають всі, завтра можуть вже забути. Щоб вдало потрапити в комунікаційний потік підприємству ресторанного бізнесу потрібно розуміти, що саме сьогодні важливо для вашої цільової аудиторії? Які з'явилися у клієнтів страхи і потреби? Скільки вільного часу має споживач для комунікації із підприємством ресторанного бізнесу або навпаки – наскільки складно підприємству ресторанного бізнесу буде пробитися в сучасне

інфополе? Цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах. Цифровий маркетинг – це весь комплекс маркетингових дій у сучасному світі. Тобто це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в онлайн, а частина – в офлайн-середовищі (Окландер & Романенко, 2015). Цифровий маркетинг завжди змінюється і розвивається, а отже – важливо враховувати нові технології і тенденції та використовувати їх з вигодою для ресторанного бізнесу. В сучасних складних умовах ефективна стратегія цифрового маркетингу має вирішальне значення не тільки для утримання лояльності клієнтів підприємств ресторанного бізнесу, а й є дієвим інструментом його антикризового розвитку.

Зростаюча диджиталізація у сфері ресторанного бізнесу все більше погружає клієнтів в цифрове середовище, формує нові грані клієнтського досвіду. При цьому під клієнтським досвідом розуміється вся сукупність емоцій, вражень та знань клієнта, яку він отримує в різних точках контакту (touchpoint) з підприємством ресторанного бізнесу (як реальних, так і віртуальних) (Гронь, 2015). Управління клієнтським досвідом – це сукупність процесів, які компанія використовує для відстеження, контролю та організації кожної взаємодії між клієнтом і організацією протягом всього життєвого циклу клієнта (Mitsenko, 2016). Мета такого управління – оптимізувати взаємодію з точки зору клієнта і сприяти його лояльності. Щоб керувати якістю обслуговування клієнтів, компанії необхідно створити орієнтовану на клієнта стратегію, яка охоплювала б усі взаємодії (Budusvov, 2020). Соціальна, біологічна і психологічна унікальність, інтелектуальна здатність, а також інформаційна база, імідж і образ життя споживача є головними ціннісними орієнтаціями. Все це, по суті, пояснює високу ступінь індивідуалізації ресторанних послуг.

Ресторани, кафе, пекарні та інші підприємства даної сфери в умовах боротьби із пандемією вимушені змінювати формат роботи зі споживачами.

Для збереження свого іміджу, утримання постійних клієнтів та в цілому присутності у сфері ресторанного бізнесу значна частина підприємств здійснили реінжиніринг основних бізнес-процесів з акцентом на формат адресної доставки. Так, прикладом виступає мережа ресторанів здорового харчування «Salateira», яка працюючи із міжнародною кур'єрською компанією «Glovo» вже тривалий час здійснює постачання своїх страв споживачам. Проте, за звичайних умов діяльності, «Salateira» даний вид бізнесу (постачання) його особо не цікавив, компанія не розглядала його в якості ключового джерела збільшення обсягу продажів. Сьогодні, як зазначають співвласники мережі ресторанів здорового харчування «Salateira» «...наш бізнес працює з Glovo. Ми задоволені результатом, але відчувається спад і по доставці теж. Багато скарг надходить через соцмережі - люди просто не можуть замовити нашу їжу. Glovo фізично не може обробити наші замовлення» (Restorator, 2020) . Формати закладів, які раніше, в принципі, не працювали з доставкою (бари, паби, кав'ярні, закладу з караоке, кальянні) також борються за гостей: багато хто пропонує акції і знижки за самовивіз страв і напоїв (Restorator, 2020). Вважаючи на це, сьогодні для збереження бізнесу на перший план виносяться питання здійснення трансформацій в діяльності підприємств ресторанного бізнесу та розробки інноваційних рішень.

В сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу змушені переходити на технології, які вони не планували впроваджувати до певного часу, і переглядати свої стратегічні пріоритети. Основні проблеми, з якими зіткнувся ресторанний бізнес внаслідок пандемії COVID-19, сьогодні можуть бути вирішені шляхом цифрової трансформації. За думкою К. Резник, віцепрезидента «ARC Advisory Group»: «...компанії, що виживуть у довгостроковій перспективі - ті, у кого є кращі інструменти, що дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, моторними; ті, хто краще за інших зможе реагувати на зміни, контролювати і відслідковувати свої процеси, регулювати ланцюжки поставок і ті, які будуть здатні задіяти продуктивно свою робочу силу в будь-якому місці» (Automationmag, 2020). За результатами проведеного дослідження (Окландер &

Романенко, 2015; Олексенко, 2020; Рубан, 2017; Фокина, 2018; Baggett, 2020) визначено перелік основних методів цифрового маркетингу, які можуть бути використані при здійсненні антикризового менеджменту підприємствами ресторанного бізнесу в сучасних умовах:

– контекстна реклама Google Adwords, Yandex Direct - це різні оголошення (текстові, графічні, відео), які показуються користувачам відповідно до їх пошукових запитів, інтересів або поведінкою в Інтернет. Контекстна реклама показується в пошукових системах, на різних сайтах, в мобільних додатках та на інших ресурсах;

– технологія Big Data – передбачає збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних для виявлення алгоритму формування ефективних моделей поведінки цільової аудиторії, поведінки конкурентів, ефективність маркетингової стратегії. На основі технології Big Data підприємство ресторанного бізнесу може спрогнозувати поведінку цільових груп, побудувати ефективну маркетингову стратегію;

– ретаргетінг (retargeting) – інструмент маркетингу, при якому рекламні оголошення націлені на ту цільову аудиторію користувачів, які вже взаємодіяли з підприємством ресторанного бізнесу: відвідували сайт, переглядали ресторанне меню, починали оформляти замовлення, проте не прийняли позитивне рішення щодо замовлення.

– мобільний маркетинг – сукупність інструментів просування, які реалізуються за допомогою мобільного зв'язку та мобільних пристроїв;

– email-маркетинг – сукупність комунікацій з клієнтом, за допомогою яких підприємство ресторанного бізнесу просуває ресторанну послугу та зміцнює свій бренд, де для обміну інформацією використовуються мобільні пристрої (телефон, планшет). Email-маркетинг ефективний спосіб перетворити випадкового відвідувача підприємства ресторанного бізнесу в постійного клієнта, повернути гостя, який давно не відвідував підприємство ресторанного бізнесу, зацікавити гостей приходити частіше і запрошувати друзів;

– вірусний маркетинг – особливий вид маркетингу, в якому головним розповсюджувачем інформації про ресторани є його гості. При умові зворотного зв'язку зі своїми клієнтами, підприємство ресторанного бізнесу активно впроваджує рекомендації та ідеї в практику з метою максимального підвищення споживчого інтересу;

– SMM (social media marketing) – соціальний медіа маркетинг. Це просування ресторанного продукту та послуг в соціальних мережах, блогах, групах, форумах, на популярних платформах, які використовують споживачі Вконтакте, Однокласники, Facebook, Instagram, Twitter, фотохостинг Pinterest, ділова соціальна мережа LinkedIn, сервіси мікроблогів Tumblr і Flickr, відеохостинги YouTube і Vimeo, індивідуальних меседжерах WhatsUpp, Viber і Telegram);

– SMO (social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж;

– SEO (search engines optimization) – оптимізація сайту в пошукових системах. За допомогою даного методу можна підвищити видимість сайту підприємства ресторанного бізнесу по ключових запитах, наприклад, за такими як «кращі ресторани Харкова», «проведення банкетів», тощо. В результаті SEO збільшується відвідуваність сайту, а відповідно обізнаність цільової аудиторії про підприємство ресторанного бізнесу, його меню та пропозиції.

Безумовно, найкращою реакцією підприємства ресторанного бізнесу на вимушені пандемією коронавірусу зміни та поведінку споживачів є не лише прийняття змін та адаптація до них, але й проактивна поведінка. Компанії, які готові до зустрічі зі споживачем у різних точках його «шляху», зможуть використати цифрові та маркетингові інструменти більш ефективно, що дозволить їм перемогти в конкурентній боротьбі на ринку (Гронь, 2015).

В умовах карантинних заходів важливість соціальних медіа зростає як ніколи. Он-лайн присутність створює можливість не тільки збереження бізнесу в складних умовах сьогодення, а й дозволяє нарощувати клієнтську базу, управляти репутацією підприємства ресторанного бізнесу і рекламними акціями.

Сучасні інноваційні інтернет-технології надають можливість отримувати прямі сигнали про поведінку споживачів підприємства ресторанного бізнесу, проводити дослідження по ключовим проблемним аспектам, які потребують вирішення (наприклад, формування оптимального меню для адресної доставки ресторанных страв). У ресторанному бізнесі основний фокус уваги спрямований на цільову аудиторію споживачів, їх вимог та переваг та можливість впливати на прийняття ними рішення. Будь-яке рішення про придбання ресторанної продукції ґрунтується на усвідомленні проблеми. На даному етапі споживач оцінює потребу і визначає можливі варіанти її задоволення, що безпосередньо призводить його до придбання того чи іншого виду ресторанної продукції. Інформаційно-комунікаційна модель прийняття споживачем підприємства рішення про адресну доставку ресторанных страв представлена на рис. 5.15.

Відповідно розробленої інформаційно-комунікаційної моделі, перш ніж прийняти рішення про придбання ресторанної продукції через Інтернет, споживач підприємства ресторанного бізнесу проходить кілька основних етапів:

1 етап. Пошук інформації про ресторанну продукцію, її асортимент та строки доставки.

2 етап. Формування «образу» потенційного продавця ресторанної продукції. На даному етапі значення має архітектура Інтернет-сайту підприємства ресторанного бізнесу.

Основною функцією підприємства ресторанного бізнесу, діяльність якого в умовах пандемії коронавірусу орієнтована на адресну доставку в мережі Інтернет є підвищення рівня усвідомленості та впевненості споживачів в безпеці ресторанного продукту, спонукання споживачів на підвищення зацікавленості меню та, безпосередньо, саме замовлення. Зручна архітектура забезпечує просту навігацію по сайту і полегшує індексування ресурсу пошуковими системами. За оцінками фахівців архітектура сайту повинна бути побудована таким чином, щоб користувач витрачав не більше трьох кліків, щоб дійти до самого нижнього рівня сайту. Оптимальна SEO-структура сайту

дозволяє отримувати з пошукових систем максимум можливого трафіку безкоштовно або за найнижчою ціною за клік в контекстній рекламі Google Adwords або ЯндексДірект.

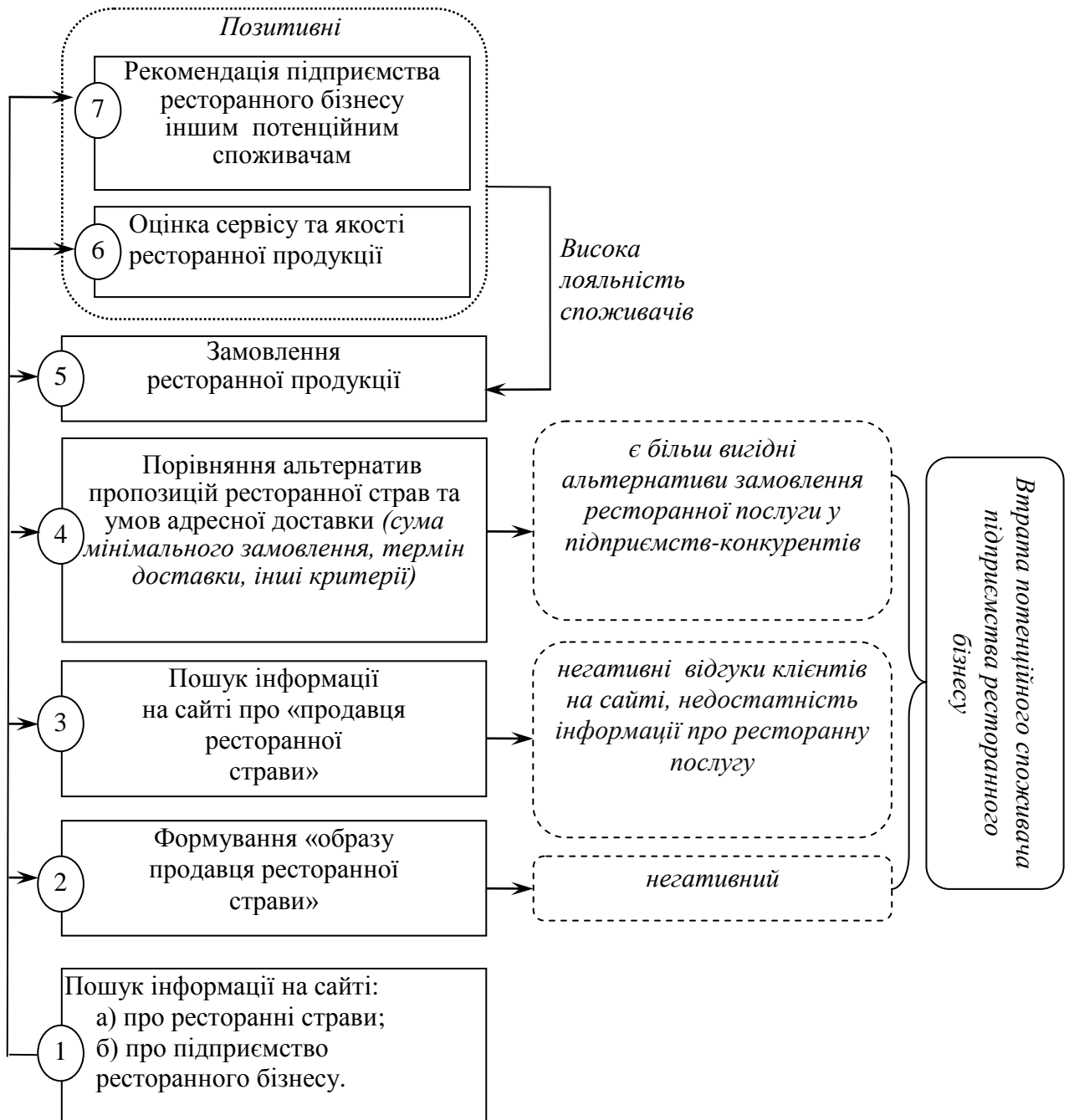


Рис. 5.15. Інформаційно-комунікаційна модель прийняття споживачем підприємства рішення про адресну доставку ресторанних страв  
Джерело: Складено автором на основі (Шафалюк, 2020)



3 етап. Пошук інформації на сайті про ресторанный страви меню та умови адресної доставки. На сайті підприємства ресторанного бізнесу обов'язково повинна бути сторінка з повним описом самої ресторанної продукції та умов, при яких дана продукція виготовляється. Це дозволить підвищити рівень інформованості споживача про безпеку ресторанної продукції та позитивно вплине на рішення споживача щодо її замовлення.

4 етап. Оцінка альтернатив. На даному етапі споживач здійснює вибір ресторанної продукції на основі порівняння альтернатив за критеріями: асортимент, ціна, мінімальний розмір замовлення, строки та район доставки, промоакції, система знижок, ін.

5 етап. Реакція на доставку ресторанної продукції. Передбачає оцінку сервісу і усвідомлення ступеня задоволення споживача ресторанною стравою, дії після споживання ресторанної продукції (рекомендації ресторанних страв та підприємства ресторанного бізнесу іншим споживачам). Слід зазначити, при умові позитивної оцінки роботи продавця ресторанної продукції споживачем підвищується ймовірність «отримання постійного клієнта» та підвищується вірогідність залучення нових.

Таким чином, ефективність інформаційно-комунікаційних технологій в значній мірі визначається здатністю фахівців підприємства ресторанного бізнесу до створення сприятливої «зони впливу» на рішення споживача щодо замовлення ресторанної продукції. При цьому основна увага повинна фокусуватися на процесі трансформації уваги і інтересу клієнта до ресторанних страв, які пропонує підприємство ресторанного бізнесу безпосередньо до їх замовлення, тобто зміні статусу з «потенційного» на «реального» споживача.

Зважаючи на сучасні тенденції перспективного домінування інформаційно-комунікаційних технологій та відповідного зміщення фокусу цінності споживачів підприємств ресторанного бізнесу безпосередньо до клієнтського досвіду, для структуризації знань про ціннісні пріоритети та

поведінку споживача ресторанного бізнесу розроблено модель «споживчої воронки» (рис. 5.16).

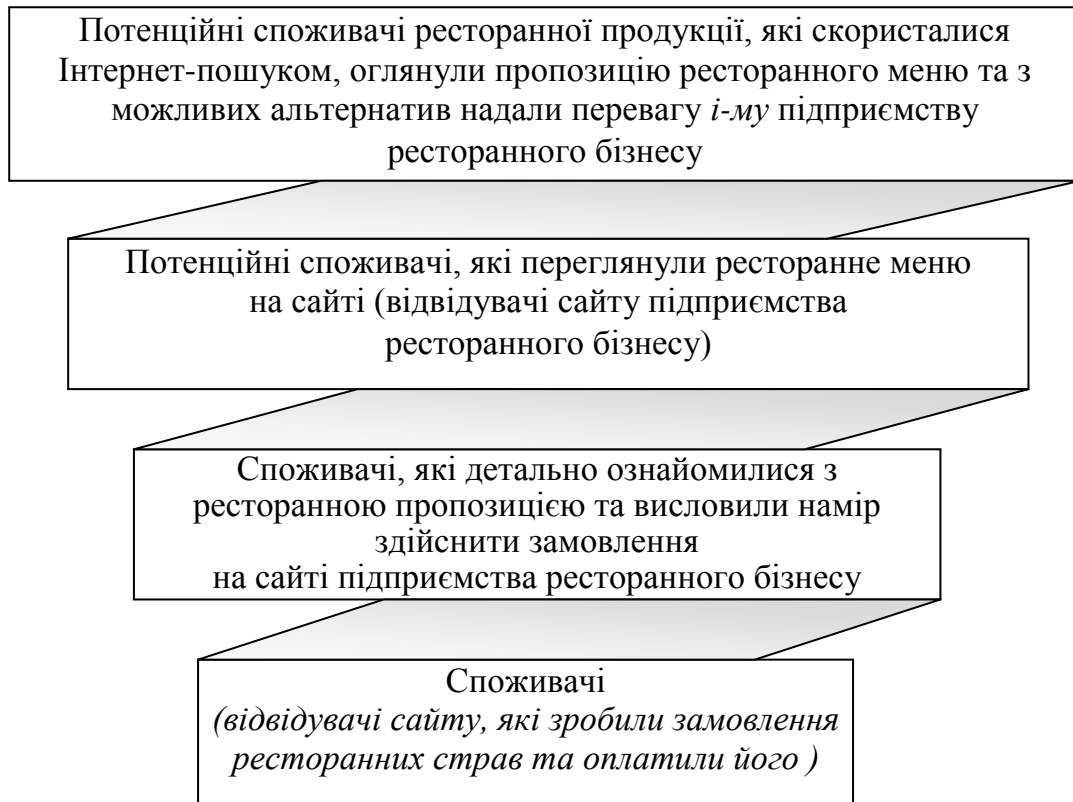


Рис. 5.16. «Споживча воронка продажів» ресторанної продукції в мережі Інтернет

*Джерело: Розроблено автором на основі узагальнення (Ляшенко . Моткалюк, 2013; Пометун, 2017; Шафалюк, 2020)*

Як показано на рис. 5.16, споживча воронка ресторанної продукції являє собою графік, який візуально нагадує перевернуту піраміду: верхня широка частина воронки показує скільки клієнтів *i-go* підприємства ресторанного бізнесу знаходяться на початковій стадії процесу замовлення ресторанної продукції (висловлюють зацікавленість пропозицією, переглядають меню, порівнюють можливі альтернативи, знайомляться з описом інгредієнтів, які використовуються для виготовлення ресторанної страви, умовами безпеки її приготування, тощо), а нижня – характеризує безпосередньо результативність організації маркетингової діяльності підприємства ресторанної продукції

(продаж, тобто безпосередньо констатують факт замовлення ресторанної продукції споживачем).

Для оптимізації процесу замовлень ресторанних страв і, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного бізнесу, необхідно отримати відповідь на питання: яка частина клієнтів переходить до наступного етапу? Для цього необхідно проаналізувати всі дії споживача на сайті підприємства ресторанного бізнесу за такими ключовими аспектами: увага → інтерес → бажання → дія. Дану оцінку можливо здійснити на основі аналізу специфічних для електронної комерції індикаторів (трафік, конверсія, лід і т.д.).

Ураховуючи галузеву специфіку підприємств ресторанного бізнесу запропонований підхід до аналізу діяльності буде ефективним не тільки в умовах карантину, а й після вимушеної ізоляції. Оскільки процес відновлення діяльності підприємств у звичний режим буде досить тривалим. Це, перш за все, обумовлено яскраво вираженим психологічним чинником: по мірі поширення пандемії COVID-19 рівень стресу, невдоволення і недовіри в суспільстві зростає. Людина попадає у когнітивну пастку інерції мислення, в якій, дбаючи про власну безпеку та здоров'я, буде ще тривалий час «обережно» підходити до прийняття рішення щодо відвідування громадських місць, дотримуватися соціального дистанціювання. Поведінка споживачів стане більш раціональною – вони частіше будуть планувати свої витрати і рідше приймати спонтанні рішення. За прогнозами експерта у сфері просування інноваційної продукції на ринок Т. Кравченко «...після пандемії COVID-19 схильність до чистоти навряд чи зменшиться. Здоров'я — це нове багатство, тому безготівкові розрахунки, безконтактні місця самообслуговування (наприклад, за допомогою розпізнавання голосу), безпілотні автомобілі і дрони будуть у пріоритеті» (Кравченко, 2020). Безумовно, психологічний «самозахисний» фактор буде свого роду «перешкодою» для відновлення діяльності підприємств ресторанного бізнесу у звичному режимі. Ураховуючи на це, запропонований у статті підхід до оцінки можливостей розвитку та управління лояльністю

клієнтів є дієвим маркетинговим інструментом, реалізація якого буде сприятиме зростанню довіри споживача до підприємства ресторанного бізнесу та сприятиме відновленню його розвитку відповідно цільового вектору.

Визначені за результатами проведеного дослідження альтернативні підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії COVID-2019 можуть бути розглянуті та впроваджені в діяльність підприємств сфери ресторанного бізнесу, які прийняли рішення відновити діяльність та зберегти свою присутність на ринку. Запропонована інформаційно-комунікаційна модель прийняття рішення прийняття клієнтом підприємства рішення про адресну доставку ресторанних страв сприяє структуризації знань про поведінку споживача підприємства ресторанного бізнесу. Розроблено модель «споживчої воронки» сприяє визначенню «вузьких місць» в організації маркетингової діяльності з просування ресторанної продукції в мережі Інтернет. Результати оцінки ефективності організації діяльності відповідно запропонованого підходу будуть сприяти забезпеченню інваріантності управлінських альтернатив, що дозволить сформулювати комплекс маркетингових рішень по оптимізації процесу продажів ресторанної продукції в мережі Інтернет.

Таким чином, основні проблеми ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 та її рецесії, можуть бути вирішені шляхом цифрової трансформації (Гронь, 2015; Окландер & Романенко, 2015; Олексенко, 2020; Рубан, 2017; Фокина, 2018; Baggett, 2020):

1) потреба власників ресторанного бізнесу в захисті своїх співробітників (епідемія може стати переломним моментом, після якого дистанційна робота стане звичайною практикою і доведе лідерам ресторанного бізнесу, що їх співробітники можуть працювати он-лайн (дистанційно) так само ефективно, як і оф-лайн при наявності потрібних технологій, правильному підході до управління та культурі;

2) нетворкінг і бізнес-комунікації (через карантин були скасовані всі планові заходи підприємств ресторанного бізнесу . Однією із альтернатив є відео конференції, для проведення яких існує також безліч платформ);

1) безперервне навчання: віртуальні кухні, школи кулінарної майстерності, кулінарні он-лайн курси, платформи для онлайн-навчання – приклади того, як діджиталізація може допомогти зберегти лояльність клієнтів підприємств ресторанного бізнесу ;

2) збої і порушення в ланцюгах поставок і зупинка виробництва - звідси зростаючий попит на автоматизацію процесів і роботизацію.

3) стратегія і тактика збереження життєздатності підприємства ресторанного бізнесу в умовах хаосу.

Якщо підприємства ресторанного бізнесу переосмислять свої бізнес-моделі з огляду на розгляд digital-маркетинг як дієвого інструменту антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу, це сприятиме зміцненню репутації та підвищенню лояльності споживача. Соціальна орієнтованість – не просто модний бізнес-тренд, а необхідна умова, бо в сучасних умовах добробут населення переважає над власними інтересами підприємства ресторанного бізнесу. В умовах пандемії коронавірусу, як ніколи раніше, вебсайти компаній та сторінки у соціальних мережах стають основним каналом інформації про ресторанну продукцію. Оновлений контент та постійний потік нових та справжніх відгуків споживачів особливо важливий для підтримання довіри до підприємства ресторанного бізнесу.

Застосування Digital-маркетингу є вирішальним фактором успіху та просування ресторанної продукції, що створює можливість формування значних конкурентних переваг. Digital-маркетинг являє собою дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Досвід свідчить, що усі кризи циклічні: будь-яка криза рано чи пізно закінчується. Для того щоб її подолати, потрібно сконцентрувати зусилля на досягненні позитивного результату. Вважаючи на це, ключовим завданням вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу є утримання свого клієнта. Криза, яка стала

результатом розповсюдження епідемії коронавірусу ввела у «тимчасовий анабіоз» значну кількість українських підприємств ресторанного бізнесу. Разом із тим, криза може розглядатися підприємствами ресторанного бізнесу як можливість. Онлайн-маркетинг сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості, зміцненню емоційного зв'язку з клієнтом підприємства ресторанного бізнесу. В умовах пандемії коронавірусу, вебсайти, сторінки у соціальних мережах, оновлений контент та потік відгуків споживачів особливо важливий для підтримки довіри споживачів до підприємства ресторанного бізнесу. А, отже, ефективна стратегія цифрового маркетингу має вирішальне значення не тільки для підтримки лояльності клієнтів підприємств ресторанного бізнесу, а й є дієвим інструментом його антикризового розвитку.

Формування та реалізація стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу зазвичай здійснювалася під впливом широкого спектру груп чинників – науково-технічних, соціальних, культурно-історичних, економічних, політико-правових, міжнародних, природно-кліматичних, демографічних (Давидова, 2017). Епідемія COVID-19 та введення санітарних заходів для його стримування, розширила перелік чинників, дія яких внесла значні зміни та обмеження в розвитку підприємств ресторанного бізнесу у всьому світі. Введення державами обмежень на діяльність підприємств ресторанного бізнесу викликало хвильовий ефект в суміжних галузях, таких як: виробництво продуктів харчування, лікєро-горілочаних виробів, виробництво вина та пива, постачання продуктів харчування та напоїв, рибальство, сільське господарство (Bloom, 2020; Meghashyam, 2020). Це здебільшого обумовлено тим, що ресторанний бізнес виступає ключовою складовою сфери харчування, та, за своєю сутністю та призначенням є природно-соціально-економічною системою та входить до міжгалузевого регіонального кластеру, активно впливає на розвиток всіх секторів продовольчого комплексу держави (Яцун, 2014).

Користувачі мобільних пристроїв мають широкі можливості придбання ресторанної продукції через зручні додатки. Мобільні додатки в віртуальних

об'єктах призвели до креативних напрямків розвитку підприємств ресторанного бізнесу та їх наближення до споживачів. Сьогодні споживач може замовити кулінарні страви не виходячи із дому, роботи або в інших різних ситуаціях, які обмежують відповідний час на відвідування підприємства ресторанного бізнесу.

Інтерактивні технології створюють можливість споживачу спостерігати за тим, як готуються кулінарні страви через веб-камеру на кухні. Так, Мішленівський шеф Массімо Боттура (Massimo Bottura) залишився вдома на час карантину та запустив у Instagram кулінарне шоу «Кухня карантину». Декілька разів на тиждень він разом з сім'єю готує вечерю та ділиться кулінарним досвідом (Posteat, 2020).

Багатьом людям, які змушені залишатись вдома цікаво побачити досвід Мішленівського шефу. У цьому сенсі заслуговує на увагу погляд зарубіжних вчених, які у ході дослідження питань соціального маркетингу наголошують на важливості мобільних додатків у розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вчені зазначають, що «..зростання мобільних додатків в віртуальних об'єктах обумовлено безліччю переваг, серед яких домінуючими є: легкість проникнення на ринок, охоплення більшої кількості людей, безпосередність у взаємодії між клієнтом і підприємством ресторанного бізнесу, усунення посередників, а також географічних бар'єрів і можливість оптимізації витрат як споживача, так і підприємства ресторанного бізнесу» (Mulford Hoyos, Vergara Castro & Plata de Plata, 2014) .

Завдяки додаванню унікального ідентифікатора і можливості підключення до Інтернету для підприємств ресторанного бізнесу є унікальна можливість покращення системи управління запасами, підвищення її ефективності, відстеження руху запасів і підвищення задоволеності клієнтів. Такі переваги створює можливості RFID-технологій (Radio Frequency Identification, що в перекладі й означає «радіочастотна ідентифікація») – технологія автоматичної безконтактної ідентифікації об'єктів за допомогою радіочастотного каналу зв'язку (Давидова & Полстяна, 2012).

Більш ефективний сервіс означає підвищення лояльності клієнтів і розширення можливостей підвищення прибутку. Інформація, отримана при використанні RFID-міток, може мати і переваги щодо відстеження запасів, аналізу популярності ресторанної продукції, створюючи при цьому можливість покращення меню. Відстеження обслуговування таблиць може допомогти в розробці більш ефективних способів прийому замовлень, обслуговування клієнтів і підвищення ступеня їх задоволеності. Відстеження співробітників, з іншого боку, може допомогти зменшити проблеми пунктуальності і підвищити продуктивність.

Рестораторам також сфокусувати увагу на інструменті інтернет-маркетингу, що передбачає просування ресторанного продукту, самого підприємства ресторанного бізнесу та його бренду за рахунок використання соціальних медіа, контент яких створюється чи оновлюється за рахунок зусиль власників і відвідувачів на основі реалізації програм SMM-маркетингу (Social media marketing). В роботі (Гріценко & Нешева, 2013) зазначається, що здійснення ефективного SMM є важливим фактором успішного просування бренду, товару чи компанії на ринку, що спрямоване на залучення все більшої кількості прихильників, розширення цільової аудиторії, розроблення, покращення та захист репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренду. На даний момент, аудиторія соціальних медіа порівнюється із аудиторією телебачення, проте є більш сконцентрованою і чуйною. Робота соціальних медіа полягає в тому, що вони, за допомогою прямої та прихованої взаємодії, охоплюють цільову групу користувачів (Dgagency, 2020).

Серед популярних платформ, які використовують споживачі не тільки популярні Вконтакте, Однокласники, Facebook, Instagram і Twitter, це ще й соціальний інтернет-сервіс і фотохостинг Pinterest, ділова соціальна мережа LinkedIn, сервіси мікроблогів Tumblr і Flickr, відеохостинги YouTube та Vimeo, нові формати для розміщення відеофайлів Coub, Vine, а також індивідуальні меседжер WhatsUpp, Viber і Telegram (Лебедева & Голубева, 2018).



Завдяки великій кількості користувачів соціальних мереж і вільному доступу до їх даних відкритою є значна кількість інформації, яку маркетологи підприємств ресторанного бізнесу можуть використати для стратегічного аналізу і цифрового маркетингу. Слід відзначити, що SMM має свою специфіку, яка суттєво відрізняється від звичайного маркетингу своєю стратегією та термінологією (Масленников, Побережець, 2016), проте, є повноцінним маркетингом побудованому на цифрових технологіях який має свої переваги: миттєвий відгук аудиторії і швидкий її аналіз, конкурентна інформаційна розвідка і он-лайн моніторинг цін та дій конкурентів, інформаційний аналіз та аналіз реакції аудиторії, види реклами та способи просування контенту.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що на сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу накопичено багато способів створити план розвитку в соціальних мережах. Разом із тим, слід зазначити, що незалежно від того, який альтернативний спосіб застосовує підприємство ресторанного бізнесу слід завжди мати на увазі, що підприємство є як відправниками, так і одержувачами повідомлень. Як відправник інформації, підприємство ресторанного бізнесу прагне переконати, проінформувати та розважити цільову аудиторію з метою залучення нових та отримання постійних клієнтів. Як одержувач, підприємство ресторанного бізнесу підстроює свою діяльність до вимог споживача. Головною метою SMM-маркетингу є формування маркетингового повідомлення та визначення нових способів взаємодії із цільовою аудиторією.

Маркетинг підприємства ресторанного бізнесу у соціальних мережах означає здійснення маркетингової діяльності за допомогою соціальних медіа. Порівняно з іншими інструментами, він створює різні способи ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі взаємодії зі споживачами на різних етапах бізнесу (Tuten & Solomon 2015). Порівняно з традиційним маркетинговим мікс «4P»: продукт, ціна, просування та місце, SMM-маркетинг створює можливість розширити

комплекс маркетинг-мікс на основі додатково введення п'ятого елементу – WOM-маркетингу (*Word-Of-Mouth* – «з вуст в уста» або «сарафанне радіо») відомий як найефективніший тип маркетингу завдяки залученню клієнтів. Відповідно до досліджень таких міжнародних компаній, як Nielsen, BrightLocal, McKinsey, 92% користувачів у всьому світі надають рекомендації сім'ї та друзям більше, ніж інші види реклами. 83% довіряють онлайн-відзивам також само, як приватним рекомендаціям. е-WOM-маркетинг в соціальних мережах дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу просувати ціннісну пропозицію WOM простіше та ефективніше, та може бути застосований, наприклад, коли підприємство ресторанного бізнесу презентує високої цінності ресторанної послуги, про неї треба розповісти і надати споживачам можливість спробувати і оцінити.

Результативність е-WOM маркетингу соціальних мереж не можна недооцінювати. Значна кількість хороших рейтингів на сторінці ресторану в соціальних мережах може сприяти залученню нових клієнтів. Крім того, коментарі споживачів про підприємства ресторанного бізнесу завжди стосуються якості ресторанної страви, обслуговування, атмосфери. У дослідженнях про використання соціальних медіа в ресторанній сфері майже всі ресторани від великих мереж до малих та середніх зазначають, що SMM-маркетинг є дієвим інструментом ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості та створення сприятливої «зони впливу» на рішення споживачів підприємств ресторанного бізнесу, в роботі розроблено науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу (рис. 5.15), який являє собою цілісну сукупність цілей, методів цифрового маркетингу (контекстна реклама, технологія Big Data, ретаргетінг, мобільний маркетинг, email-маркетинг, вірусний маркетинг, SMM-маркетинг, SMO-маркетинг, SEO-маркетинг), ключових POST-акцентів, контент плану та завдань ціннісно-орієнтованого управління розвитком на всіх ієрархічних рівнях.

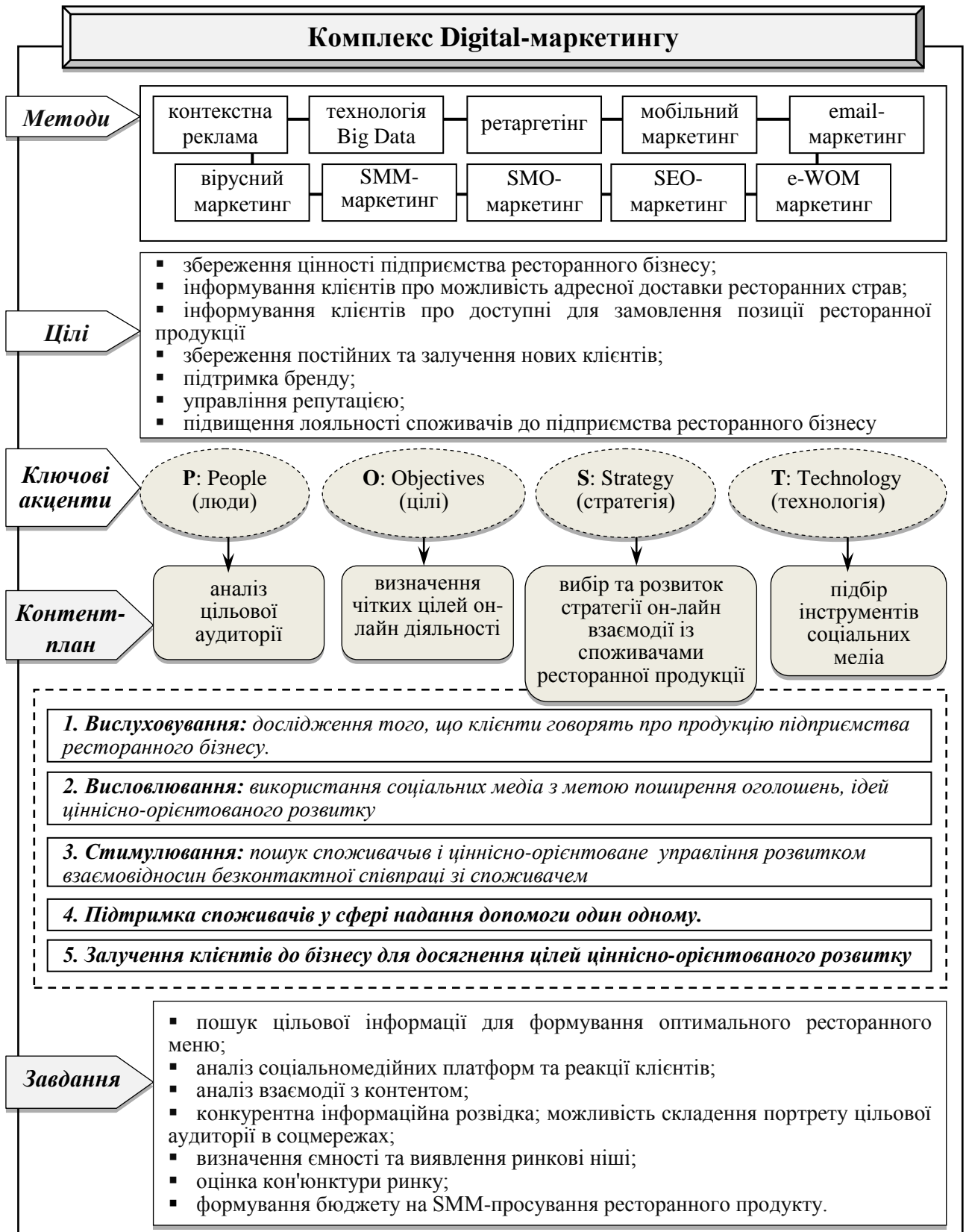


Рис. 5.15. Науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: Розроблено автором

Застосування чотирьохетапного підходу (POST) дозволяє сфокусувати увагу на ключових акцентах ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, які повинні бути враховані при розробці та реалізації плану маркетингу в соціальних мережах (Bernoff, 2007). Метод POST (People (люди), Objectives (цілі), Strategy (стратегія), Technology (технологія)) був запропонований Чарлін Лі та Дж. Берноффом як ефективна основа для розробки стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси для збереження бізнесу. Вважаючи на те, що сфера ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на Інтернет-технологіях з альтернативними Online-сервісами, інформаційні технології, як ніколи раніше, стають цінним ресурсом, який дозволяє рестораторам не тільки зберегти життєздатність, а й розкрити нові перспективні ціннісно-орієнтовані напрямки розвитку. Для збереження бізнесу та забезпечення ефективного перепрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу на формат адресної доставки замовлень запропонований науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу, який являє собою цілісну сукупність цілей, методів цифрового маркетингу, ключових POST-акцентів, контент плану та завдань ціннісно-орієнтованого управління розвитком на всіх ієрархічних рівнях, створює можливість збереження життєздатності та утримання цінності в умовах недетермінованого зовнішнього середовища.

Імплементация запропонованого комплексу ціннісно-орієнтованого соціального медіа маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 є вирішальним фактором успіху та просування ресторанної продукції, інтегрує ключові акценти утримання цінності в умовах пандемії, дозволяє адресно взаємодіяти зі споживачем та обґрунтувати на цій основі

завдання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

Криза, яка стала результатом розповсюдження епідемії коронавірусу ввела у «тимчасовий анабіоз» значну кількість українських підприємств ресторанного бізнесу. Разом із тим, криза може розглядатися підприємствами ресторанного бізнесу як можливість. Запропонований комплекс digital-маркетингу сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості, зміцненню емоційного зв'язку з клієнтом підприємства ресторанного бізнесу. В умовах пандемії коронавірусу, вебсайти, сторінки у соціальних мережах, оновлений контент та потік відгуків споживачів особливо важливий для підтримки довіри споживачів до підприємства ресторанного бізнесу. А, отже, ефективна стратегія цифрового маркетингу має вирішальне значення не тільки для підтримки лояльності клієнтів, а й є дієвим інструментом ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

## **Висновки до розділу 5**

З метою розвитку методологічного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу розроблено науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Особливістю розроблених науково-практичних засад є система науково-практичних підходів до вибору стратегічних альтернатив та визначення стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу

Обґрунтовано, що стратегічна орієнтація ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу неможлива без належного обґрунтування управлінських рішень, відповідно до заданих стратегічних цілей і наявних ресурсів. Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку

підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки, для якої характерний вільний і швидкий доступ до інформації, її відкритості в мережі Інтернет (наявність відгуків споживачів, зворотного зв'язку, коментарів, порад і побажань), розроблено модель альтернатив прийняття рішення, основними параметрами якої є: критерії формування стратегії розвитку, множина альтернатив, інформація, компетентність особи, яка приймає управлінське рішення та правила вибору управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

Для аргументованого вибору стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу розроблено науково-практичний підхід до вибору стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Визначення оптимальної стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства (агресивної, консервативної або захисної) передбачає побудову багатокритеріальної ієрархічної моделі, компонентами якої є: мета – забезпечення ефективного ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу; цільові домінанти розвитку – забезпечення економічного та соціального зростання підприємства ресторанного бізнесу; пріоритети – економічні та соціальні; параметри – ефективність ціннісно-орієнтованого управління розвитком за принципом «ресурси – витрати – результати» та зростання чистої споживчої цінності ресторанної послуги критерії – індекс економічного розвитку, індекс соціального розвитку та втрати прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги. Обґрунтованість вибору стратегічного рішення забезпечується на основі аналізу трьох функціоналів оцінювання, які характеризують «виграш» або «втрату» при виборі одного з альтернативних стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства, а також враховують розподіл ймовірностей зміни станів зовнішнього середовища.

Спираючись на необхідність визначення стратегічно важливих активів та ключових компетенцій для генерування нових конкурентних переваг та

розширення на цій основі кола клієнтів, розроблено науково-практичний підхід до вибору стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. З огляду на те, що формування структури (фрейму) споживчої цінності реалізується через сукупність стратегічних активів та ключових компетенцій в області управління цінністю підприємств ресторанного бізнесу, для моделювання внутрішньої структури їх взаємозв'язків запропоновано Y-матричну модель вибору стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств.

Для визначення стратегічно важливих активів та ключових компетенцій для реалізації стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу запропоновано коефіцієнт резонансу цінності. Перевагою розробленого методологічного апарату формування стратегії ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу є генерування комплексу управлінських рішень щодо трансформації ланцюжка створення цінності відповідно до вимог конкурентного середовища.

Обґрунтовано, що створення нового рівня цінності в сучасному бізнесі стає можливим тільки на основі безперервних інновацій. Інновації створюють можливість унікального ціннісного позиціонування підприємства у сфері ресторанного бізнесу, дозволяють удосконалити процеси та ресторанный продукти, модернізувати ресторанный концепції. Інновації в ресторанному бізнесі на сучасному етапі розвитку інформаційно-комунікаційних та технологічних нововведень є прогресивними спрямовані на вирішення існуючих проблем розвитку підприємств даної сфери. Специфіка ресторанного бізнесу як галузі сфери послуг має на увазі під інноваційними технологіями не тільки поліпшення якості життя людей, красиво і смачно приготовленої їжі, але і грамотно вибудовані відносини з клієнтами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок.

Ураховуючи можливість виникнення нелінійних хаотичних процесів в діяльності підприємства ресторанного бізнесу, з метою попередження запуску

механізму міграції цінності в підприємстві ресторанного бізнесу, уникнення її руйнування та формування інформаційного базису для обґрунтування і впровадження заходів щодо утримання цінності в підприємстві ресторанного бізнесу, запропоновано методичний інструментарій ймовірнісного моделювання процесів управління міграцією цінності, який ґрунтується на побудові серії матриць переходів ймовірностей зміни фаз міграції цінності та дозволяє своєчасно виявляти ймовірність відтоку цінності.

Зважаючи на сучасні тенденції перспективного домінування інформаційно-комунікаційних технологій та відповідного зміщення фокусу цінності споживачів підприємств ресторанного бізнесу безпосередньо до клієнтського досвіду, для структуризації знань про ціннісні пріоритети та поведінку споживача ресторанного бізнесу розроблено модель «споживчої воронки», яка графічно представлена у вигляді перевернутої піраміди: верхня широка частина воронки показує скільки клієнтів *i-go* підприємства ресторанного бізнесу знаходяться на початковій стадії процесу замовлення ресторанної продукції, а нижня – характеризує безпосередньо результативність організації маркетингової діяльності підприємства ресторанної продукції (продаж, тобто безпосередньо констатують факт замовлення ресторанної продукції споживачем). Реалізація даної моделі дозволяє проаналізувати всі дії споживача на сайті підприємства ресторанного бізнесу за такими ключовими аспектами: увага → інтерес → бажання → дія та визначити «вузькі місця» в організації маркетингової діяльності з просування цінності (ресторанної послуги) в мережі Інтернет.

Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості та створення сприятливої «зони впливу» на рішення споживачів підприємств ресторанного бізнесу, в роботі розроблено науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу, який являє собою цілісну сукупність цілей, методів цифрового маркетингу (контекстна реклама, технологія Big Data, ретаргетінг, мобільний маркетинг, email-маркетинг, вірусний маркетинг, SMM-маркетинг, SMO-маркетинг, SEO-маркетинг),



ключових POST-акцентів, контент плану та завдань ціннісно-орієнтованого управління розвитком на всіх ієрархічних рівнях. Імплементация розробленого науково-практичного підходу дозволяє адресно взаємодіяти зі споживачем та обґрунтувати на цій основі завдання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Balatska & Chmil, 2016; Балацька, 2019а, 2019d, 2019к, 2020b, 2020i, ; Гросул & Балацька, 2019; Гросул & Балацька, 2020b)

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Проведене дослідження дозволило отримати низку взаємопов'язаних наукових і практичних результатів методологічного, теоретичного та емпіричного рівнів, що відображають вирішення завдань дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети.

1. На основі узагальнення теоретичних положень сформовано теоретичний базис розвитку підприємства, який являє сукупність наукових підходів (філософського, біологічного, історичного, логічного, процесного, економічного і ціннісного), сутнісних характеристик (цілеспрямованість і свідомість, здатність адаптації до умов зовнішнього середовища, процес трансформації системи, кількісні та якісні зміни, перехід з одного стану до іншого, незворотність змін, поява нової якості системи, іманентність змін, притік цінності), закономірних універсальних властивостей (формоутворення, трансформація процесів створення цінності, взаємодія між підсистемами та ресурсами) та обґрунтовано авторське бачення сутності поняття «розвиток» як процесу іманентної здатності підприємства до здійснення конструктивних змін ціннісної пропозиції, що ведуть до появи нової якості системи, орієнтованої на підтримку існуючих та генерування нових конкурентних переваг виявлено наявність різноманітних підходів до визначення..

2. Для забезпечення методологічної підтримки процесів розвитку, виокремлено та охарактеризовано основні структурні елементи забезпечувального механізму процесів розвитку підприємства, особливістю якого визначено відкритість та метаболізм, які формують енергетичний базис процесів розвитку. З урахуванням закономірностей розвитку систематизовано основні принципи формування забезпечувального механізму (динамічної

рівноваги, оптимальності, змінюваності, фрактальності, логічності, адаптації, системності, синергізму, науковості інформаційної забезпеченості, соціокультурного забезпечення), домінуючим з яких, відповідно теорії економічного зростання, визнано принцип синергізму. Спираючись на визначені властивості динамічної системи (хвилеподібність та еволюційність), з позицій синергетики охарактеризовано процеси розвитку підприємства на основі адаптаційної та біфуркаційної моделей.

3. З метою вибору факторів розвитку у конкурентному середовищі, сформульовано концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку, що ґрунтується на теорії систем та генезі цінностей, відповідно якої прогностичною ідеєю розвитку підприємства у сучасному конкурентному середовищі є процес сумісного створення цінності. Підвищення рівня цінності генерує внутрішні імпульси конструктивних змін ціннісної пропозиції, що забезпечує зміцнення енергетичного базису процесів розвитку підприємства. Ураховуючи необхідність визначення логіки здійснення конструктивних змін ціннісної пропозиції, що забезпечують появу нової якості системи (процес розвитку), побудована карта когнітивних зв'язків потреб (за А. Маслоу), споживчих цінностей (функціональна, соціальна, емоційна цінність, умовна та епістемічна) та детермінантів створення цінності на підприємстві (базові детермінанти, детермінанти-оптимізатори, супроводжуючі детермінанти). Базуючись на розробках в галузі теорій цінностей, мотиваційної теорії, загальної теорії розвитку підприємства обґрунтовано концептуальне бачення квінтесенції цінності та розвитку підприємства, що фокусує увагу на цінності як ключовій детермінанті розвитку підприємства.

4. Спираючись на необхідність комплексного вирішення теоретичних та прикладних завдань управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, здійснено систематизацію методологічних підходів (еволюційного, ресурсного, системного, ситуаційного, процесного, функціонального, рефлексивного, стратегічного, адаптивного, маркетингового, нормативного, цільового, інноваційного, кібернетичного, синергетичного та кумулятивного, ціннісно-

орієнтованого), яка розширює поле можливостей вибору пріоритетних детермінантів в управлінні процесами розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Розроблено модель безперервного розвитку підприємства ресторанного бізнесу, для кожного етапу якої визначено набір домінуючих властивостей, які забезпечують перехід системи на якісно новий рівень.

5. З метою створення теоретико-методологічного базису ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства систематизовано підходи до створення цінності (ситуаційний, комунікаційний, процесний, структурний, інтегративний). Спираючись на необхідність забезпечення безперервності потоку створення цінності та мобілізації відповідного потенціалу обґрунтовані компоненти забезпечення ланцюжку створення цінності (ключові активи і ресурсів) та сформовано систему взаємозв'язків операційних процесів (моніторинг споживчих потреб, комплексна оцінка ланцюжка цінності, регулювання споживчої пропозиції та ціннісне позиціонування). З метою чіткого розуміння процесу формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу та генерування на цій основі стійких конкурентних переваг, розроблено механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, в основу якого покладено єдність структурних компонентів цінності (соціальної, емоційної, матеріальної, сервісної та умовної), що сприяє забезпеченню відтворення «позитивного досвіду», що сприяє генеруванню стійких конкурентних переваг на основі чіткого розуміння єдності та взаємозв'язку його елементів. Ураховуючи на необхідність своєчасного виявлення факторів, причин та оцінки наслідків відхилення від наміченого вектору розвитку запропонована інтегрована модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, яка дає системне уявлення про комплекс необхідних трансформаційних (якісних) змін ключових бізнес-процесів відповідно до стратегічних векторів розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

6. Для концептуального вирішення проблем розвитку суб'єктів підприємництва у сфері ресторанного бізнесу обґрунтовано концепцію

ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу як концентроване вираження науково-обґрунтованого зв'язку теоретико-методологічних підходів щодо розуміння парадигми, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій та супутніх концепцій, методології ціннісно-орієнтованого управління. Використання запропонованої концепції дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

7. За результатами комплексної аналітичної оцінки виявлено основні тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу у 2010-2019 рр., доведено значущість та внесок соціально-економічного розвитку сфери ресторанного бізнесу в економіку України. На фоні кризи COVID-19, встановлено наслідки прояву запровадження карантинних заходів, локдауну та пандемічних обмежень в діяльності підприємств ресторанного бізнесу. З метою оцінки адаптованості підприємств ресторанного бізнесу до сучасних «реалій» бізнесу та визначення характерної для підприємств ресторанного бізнесу Харківської області моделі конкурентного розвитку в умовах несподіваних подій, запропонований науково-методичний підхід, який ґрунтується на методі біологічних аналогій, та, дозволяє на основі значення коефіцієнту «адаптивної конкурентості», визначити характерний для підприємства ресторанного бізнесу тип моделі розвитку. За результатами практичної апробації запропонованого підходу встановлено, що тільки 31% підприємств ресторанного бізнесу Харківської області адаптували ключові бізнес-процеси до умов COVID-19. За таких умов обґрунтовано комплекс інноваційних рішень та альтернативних підходів до організації діяльності та безпеки клієнтів в умовах пандемії COVID-19.

8. З метою оцінки впливу широкого спектру слабкоструктурованих та розрізнених чинників зовнішнього середовища сформовано перелік чинників, які мають ключове значення для забезпечення економічної активності в умовах коронакризи за групами GETS-моделі (уряд, економіка, технології, суспільство). Побудовано причинно-наслідкову мережу зв'язку GETS-факторів.

На основі розробленої графічної моделі оцінено інтенсивність впливу кожної групи GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні. На основі розрахунку індексу інтенсивності впливу GETS-факторів встановлено характерну для підприємств ресторанного бізнесу перманентність динамічних процесів та визначені цільові критерії адаптації до умов зовнішнього середовища.

9. Спираючись на необхідність комплексного вирішення прикладних завдань розвитку підприємств ресторанного бізнесу та урахуваючи чутливість ресторанної індустрії до економічних і соціальних тенденцій проведено порівняння ціннісних індексів українців з ціннісними індексами жителів 23 європейських країн та встановлено, що для українців найбільш значущими цінностями є: безпека, традиції та комфортність. З огляду на необхідність розкриття спектру можливостей врахування соціокультурних детермінантів при визначенні стратегічних векторів ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу, розроблено науково-методичний підхід до оцінки соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає багатокритеріальну оцінку соціокультурних чинників (соціальних, культурних та демографічних) та дозволяє встановити ступінь впливу кожного з них на розвиток підприємств ресторанного бізнесу.

10. Для забезпечення методологічної підтримки оцінки ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу сформульовано основні положення та розроблено системно-аналітичну модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, в основу якої покладено зв'язок аналітичних та стратегічних аспектів комплексної оцінки ефективності організації процесу управління споживчою цінністю. Використання запропонованої моделі дозволить визначити стратегічні напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням ціннісних пріоритетів, тимчасових і ресурсних обмежень. З метою оцінки можливостей розвитку підприємства ресторанного бізнесу при різних умовах внутрішніх та зовнішніх його

взаємодій розроблено науково-методичний підхід до оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який дозволяє побудувати ланцюг причинно-наслідкових зв'язків для визначення симптомів та причин відхилень підприємства ресторанного бізнесу від цілей розвитку. В межах запропонованого підходу сформовано портфель сучасних інструментів стратегічного аналізу (діаграма Ісікави, контрольна карта Шугарта, ментальна карта, карта стейкхолдерів, діаграма Ганта), застосування яких створює можливість визначення проблемних аспектів та обґрунтованої оцінки можливостей розвитку підприємства ресторанного бізнесу. З метою отримання узагальнюючої характеристики напрямку ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу обґрунтовано науково-методичний підхід до його оцінки, який передбачає побудову серії матриць за критеріями – результати, ресурси та витрати, і, дозволяє діагностувати проблеми в управлінні бізнес-процесами створення цінності (постачання, виробництва, реалізації та управління) та, на основі розрахунку узагальнюючого інтегрального показника, ідентифікувати напрям ціннісно-орієнтованого розвитку ресторанного бізнесу (прогресивний, регресивний, стандартний).

11. Спираючись на необхідність комплексного вирішення прикладних завдань ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств ресторанного бізнесу сформовано систему критеріїв та індикаторів оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності, комплексність і логічна ув'язка елементів якої створює можливість оцінки збалансованості управління окремими етапами процесу створення цінності ними та визначення загального рівня ефективності управління бізнес-процесами з метою оцінки здатності утримувати цінність в підприємствах ресторанного бізнесу.

12. Враховуючи необхідність ідентифікації протиріч в управлінні цінністю ресторанної послуги, розроблено науково-методичний підхід до комплексної оцінки чистої цінності ресторанного послуги, який передбачає співставлення її цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та відповідних витрат (грошових, емоційних, витрат часу та

енергії), що створює можливість оцінки чистої цінності ресторанної послуги та дозволяє на основі побудови матриці ціннісно-витратної відповідності ідентифікувати підхід до створення та пропозиції цінності ресторанної послуги (руйнівний, паритетний, релевантно-витратний, комплементарний).

13. Ураховуючи необхідність генерування нових конкурентних переваг з метою розширення кола клієнтів та забезпечення на цій основі відтворювального розвитку, запропоновані науково-практичні засади формування стратегії ціннісно-орієнтовано управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. З метою генерування комплексу управлінських рішень щодо трансформації ланцюжка створення цінності відповідно до вимог конкурентного середовища розроблено науково-практичний підхід до вибору стратегічних альтернатив ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, який ґрунтується на запропонованій теоретико-ігровій економіко-математичній моделі, елементами якої є економічні та соціальні критерії (індекс економічного розвитку, індекс соціального розвитку, втрати прибутку через міграцію цінності ресторанної послуги), що дозволяє на основі розподілу ймовірностей зміни станів зовнішньо середовища визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Для забезпечення методологічної підтримки розроблених науково-практичних засад запропоновано науково-практичний підхід до вибору стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, який ґрунтується на матричному моделюванні внутрішньої структури взаємозв'язків детермінантів створення цінності та дозволяє на основі розрахунку коефіцієнта резонансу цінності визначити стратегічно важливі активи та ключові компетенції для реалізації стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

14. Ураховуючи можливість виникнення нелінійних хаотичних процесів в діяльності підприємства ресторанного бізнесу, з метою попередження запуску механізму міграції цінності, запропонований методичний інструментарій ймовірнісного моделювання процесів управління міграцією цінності,



відповідно якому, на основі побудови серії матриць ймовірнісних переходів зміни фаз міграції цінності створюється можливість своєчасного виявлення ймовірності відтоку цінності та прийняття на цій основі відповідних управлінських рішень спрямованих на уникнення її руйнування.

15. Для структуризації знань про ціннісні пріоритети та поведінку споживача ресторанного бізнесу в умовах несподіваних подій розроблено модель «споживчої воронки», яка створює можливість визначити «вузькі місця» в організації маркетингової діяльності з просування ресторанної послуги в мережі Інтернет. Спираючись на необхідність утримання цінності в умовах недетермінованого зовнішнього середовища, запропонований науково-практичний підхід до управління digital-маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу, підґрунтям якого є виокремлення цілей, методів, ключових POST-акцентів, контент плану, та обґрунтування на цій основі завдань ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Actionable research on gen z and millennials. <<https://www.ypulse.com/>> (2020, May, 27)

Ando, A., & Modigliani, F. (1963). The 'life cycle' hypothesis of saving: Aggregate implications and tests. *The American Economic Review*, 55-84.

Baggett, B. How to: social media marketing in the restaurant industry. Retrieved from: <https://modernrestaurantmanagement.com/how-to-social-media-marketing-in-the-restaurant-industry/> (accessed: 03 May 2020).

Balatska, N. & Chmil, H. (2016). Marketing research about role of hospitality in hotel and restaurant business. *Cambridge Journal of Education and Science*, «Cambridge University Press», 1(15), 199-205.

Barney, J., Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (4th ed.). New Jersey: Pearson.

Bernoff, J. The POST method: a systematic approach to social strategy (2007). *Groundswell: How People with Social Technologies Are Changing Everything*. Retrieved from: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html>. (accessed: 20 April 2020).

Bertalanfy, L. von. (1969). *General system theory. Foundations, development applications*. N.Y. : Braziller.

Biletska I. (2020). Directions of formation and development of intellectual capital of the tourism infrastructure entities. *Економіка та суспільство*, 22. <<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/132/127>> (2020, грудень, 27).

Bloom, J. How are food supply networks coping with coronavirus? *BBC News*. Retrieved from: <https://www.bbc.com/news/business-52020648> (accessed: 05 April 2020).

Bolton, R. N. & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, 375-384.

Bolton, R. N., Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2008). Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72 (1), 46–64.

Boven. L. V. & Gilovich, T. (2003). To Do or to Have? That Is the Question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6), 1192-1202.

Brown, R. S., & Kline, W. A. (2020). Exogenous shocks and managerial preparedness: A study of U.S. airlines' environmental scanning before the onset of the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101899. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101899>

Burney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*. 43. 354–363.

Cravens, D. W., Holland, C. W., Lamb, C. W., & Moncrief, W. C. (1988). Marketing's role in product and service quality. *Industrial Marketing Management*, 17(4), 285-304.

Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>

Сівашенко Т.В. & Панасюк І.П. (2019). Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*, 3(14), 230-236.

Davydova, O., Balatska, N. & Kalienik, K. (2019). Theoretical and methodological aspects of hospitality industry enterprises` service quality management. *Sustainable development under the conditions of European integration* : collective monograph ; editorial board Darko Bele, Lidija Weis, Nevenka Maher. Ljubljana: VŠPV, Visoka šola za poslovne vede = Ljubljana School of Business, 351–364.

Demattè, M. L., Endrizzi, I. & Gasperi, F. (2014). Food neophobia and its relation with olfaction. *Frontiers in Psychology*, 5. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3925843/> (accessed: 12 February 2020).

Digital Guru (2020). Сайт агентства Digital Guru. <<https://dgagency.ru/services/orm/>> (2020, квітень, 04).

Drake, P.R. (1998). Using the Analytic Hierarchy Process in Engineering Education I I *International Journal of Engineering Education*, 14 (3), 191-196.

Epravda (2020). *Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні більше всего накроєт штормом коронавіруса.* <<https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296/>> (2019, квітень, 17).

Evergreens (2020). Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. <<https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>> (2020, квітень, 27).

Fields, K. (2002). Demand for the gastronomy tourism product. Motivational factors. In *Tourism and Gastronomy. Routledge: London. UK*, 36-50.

Gheribi, E. (2017). Innovation strategies in restaurant business. *Ekonomika i organizacija preduzeća*. 2017. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/322508439> (accessed: 09 December 2019).

Gibbs, G.W. (1928). *Collect Works*. Longman Green. New York. London. Toronto. Ist. Ed.

Gillier T., Hooge S. & Piat. G. (2015). Framing value management for creative projects: An expansive perspective. *International Journal Project Management*, 33(4), 947–960.

Grbac, B., Milohanović, A. (2008). Contribution of Food Products in Creating Cultural Identity of Tourist Destination. *WSEAS International Conference on Cultural Heritage and Tourism. Heraklion, Crete Island, Greece, July 22–24*, 83-88.

Grosul, V. & Balatska, N. (2019). Assessment of the environmental factors influence intensity on the restaurant business of Ukraine. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph*. Sofia, Bulgaria, Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”.

Grosul, V. & Balatska, N. (2021). Development of a methodological basis for assessing the effectiveness of value-oriented management of development of a restaurant business enterprise. *Technology audit and production reserves*, 1/4 (57), 6–9.

Harchi.info. Інтернет портал про їжу. *Їстівна краса – найсмачніші квіти*. < <https://harchi.info/blogs/san-ayt-j/yistivna-krasa-naysmachnishi-kvity>> (2019, жовтень, 10).

Harrington, E.C. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21 (10), 494–498. Retrieved from: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542744](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542744) (accessed: 12 November 2020).

Hawkins, Del I., Roger, J. Best & Kenneth, A. Coney (1998). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 7th ed., Boston: McGraw Hill.

Hedstom, P. & Swedberg R. (1998). *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge : Univ. Press.

Hienerth, C. & Riar F. (2013). The wisdom of the crowd vs. expert evaluation: A conceptualization of evaluation validity. 35th DRUIDCelebr. Conf. 2013. Retrieved from:

[https://conference.druid.dk/acc\\_papers/im4odl75ix421p8111ry1qg6gko8.pdf](https://conference.druid.dk/acc_papers/im4odl75ix421p8111ry1qg6gko8.pdf)

(accessed: 04 November 2020).

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 50-68.

How will COVID-19 impact the manufacturing automation market? Retrieved from: <https://www.automationmag.com/how-will-covid-19-impact-the-manufacturing-automation-market/> (accessed: 03 May 2020).

Hoyle D. *ISO 9000 Quality Systems Handbook. Completely revised in response to ISO 9000:2000* (2001). Oxford : Butterworth-Heinemann.

Hoyos, M. M., Castro, L. V. & de Plata, D. P. (2014). Tienda virtual: social market Colombia. *Multiciencias*, 14(3), 268-275.

Hurwicz. L. (1996). Institutions as families of game forms. *The Japanese Economic Review*, 47(1), 113–132.

IDEF Family of Methods. A Structured Approach to Enterprise Modeling & Analysis. Retrieved from: [www.idef.com](http://www.idef.com). (accessed: 12 December 2020).

ISO 9001:2008 (2009). Системы менеджмента качества. Требования: Стандартиформ. <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>> (2020, лютий, 17).

Josh, A., Kale, S., Chandel D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403. <<http://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>> (2020, April, 19)

Kähkönen. A.-K. (2012). Value net—A new business model for the food industry? *Br. Food J*, 114, 681-701.

Kwiatkowska, E. & Levytska G. (2007). Stan i kierunki rozwoju polskiego rynku usług gastronomicznych. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej.Zesz. Nauk. SGGW*, 63, 135-145.

Lagrosen, Y. & Lagrosen, S. (2005). The effects of quality management: A survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10), 940-952 <<http://doi.org/10.1108/01443570510619464>> (2019, November, 06)

Lin, Y.C., Pearson T.E. & Cai L.A. (2011). Food as a form of destination identity: A tourism destination brand perspective. *Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 30-48.

Long, M. M., & Schiffman, L. G. (2000). Consumption values and relationships: Segmenting the market for frequency programs. *Journal of consumer marketing*, 17(3), 214-232.

Lovelock, C. & Wirtz J. *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. 7th ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

Madeira, A., Palrão, T. & Mendes A. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(40). <<https://doi.org/10.3390/su13010040>> (2020, December, 30).

Manage all your social media in one place. *An online portal of prospects for customer service through social networks* <<https://hootsuite.com/>> (2019, October,

Maslennikov, Ye., Safonov, Yu. & Kashubskiy, A. (2017). Time management and its implementation at production companies. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(1), 82-87. <<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/163/170>. [Web of science](#)> (2019, October, 14).

Meghashyam, M. Restaurant industry reeling under coronavirus . *TheHill*. <<https://thehill.com/business-a-lobbying/business-a-lobbying/488110-restaurant-industry-reeling-under-coronavirus>> (2020, April, 05).

Mitsenko, N., Melnyk, I., Turyansky, Yu., Mishchuk, I, & Godunko, R. (2020). Modeling the possibilities of economic adaptation of trade enterprises and hospitality industry in the context of epidemiological zoning. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 191-202.

Mitsenko, N.G. (2016). Development of the restaurant business in Ukraine: trends, innovations and determinants. *Mechanisms and models of development of entities tourist business: collective monograph.*, M. Bezpartochnyi / ISMA University. Riga: «Landmark» SIA, 186-194.

Monroe, K.B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.

Moore, D. J., & Harris, W. D. (1996). Affect intensity and the consumer's attitude toward high impact emotional advertising appeals. *Journal of advertising*, 25(2), 37-50.

Norman, R., Ramirez, R. (2003). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 65-77.

Nuft.edu (2020). *Про ресторанний бізнес у період пандемії від відомого українського ресторатора Дмитра Борисова*. <<https://nuft.edu.ua/news/podiyi/pro-restorannij-biznes-u-period-pandemiyi-vid-vidomogo-ukray>> (2020, квітень, 20).

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

Petre, H. Meet the new socially distant restaurant experience. <<https://www.nrn.com/operations/meet-new-socially-distant-restaurant-experience>> (2020, May, 02).

Posteat (2020). Массімо Боттура запустив в Instagram кулінарне шоу «Кухня карантину». <<https://posteat.ua/news/massimo-bottura-zapustiv-v-instagram-kulinarne-shou-kuxnya-karantinu/>> (2020, квітень, 21).

Prahalad, C. K. & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.

Restaurant marketing as key to the growth of your business. <<https://extrabrain.net/restaurant-marketing/>> (2020, September, 14).

Restaurant marketing as key to the growth of your business. <<https://extrabrain.net/restaurant-marketing/>> (2020, May, 05).

Restaurant QR Codes.net. *Internet portal of the restaurant business*. <<http://www.restaurantqrcodes.net/what-qr-codes-can-do.html>> (2019, October, 18).



Ricardo. D. (2001). *The Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray  
 <<http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/ricardo/Principles.pdf>> (2019, November, 10).

Richards G., Raymond C. Creative Tourism. ATLAS News. 2000. № 23. P. 16-20.

Ridgeway. C. L. (2006). Expectation States Theory and Emotions. *Handbook of the sociology of emotions*. Springer, 347–367.

Saukh, I. (2016). Using GAP analysis as a method for the formation of the development strategy for increasing financial potential of travel companies. *Economic Annals-XXI*, 162(11-12), 79-83.

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.

Slater, S.F. & Narver J.C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.

Smith, A. F. M., Spiegelhalter, D. J. (1980). Factors and Choice Criteria For Linear Models. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 42, 213-220.

Thaler, R. (1985). Mental Accounting And Consumer Choices. *Marketing Science*, 4, 199-214.

Velychko, O.M., Gordiyenko, T.B. & Kolomiets L.V. (2017). A comparative analysis of results of the group expert assessment of metrological provision of measurements. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Information and controlling systems*, 6/9 (90), 30-37.

Village Україна (2020). Офіційний сайт «The Village Україна». <<https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020>> (2020, квітень, 24).

Walter, J., Bayat, A. (2003). Neurolinguistic Programming: verbal communication. *British Medical Journal*, 326(7389), 83-86.

Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of consumer research*, 84-91.

Willcox, W. (1938). The Founder of Statistics. *Review of the International Statistical Institute*. 5(4), 321-328.

Wirtz, B.W. (2020) Adaptation and Modification of Business Models. In: Business Model Management. *Springer Texts in Business and Economics*. Springer, Cham. <[https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2_15)> (2020, April, 05).

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means- end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.

Абушенко, В. Л. (2001). Развитие: Всемирная энциклопедия: Философия. М.: АСТ, Мн.: Харвест, Современный литератор.

Аветисова, А. О. (2013). Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 28, 117-123.

Авилов, А. В. (2003). *Рефлексивное управление. Методологические основания: монография*. М.: ГУУ.

Адизес, И. К. (2011). *Управление жизненным циклом корпорации*. Санкт-Петербург : Питер.

Алексеев, Д. (2012). Успешный ресторан эмоций. *Ресторанные ведомости*, 5, 165-169.

Амброзяк, Н. (2017). Заклади ресторанного господарства: організуємо роботу правильно. Податки та бухгалтерський облік, 48. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017/june/issue-48/article-28150.html>> (2019, November, 23).

Ананьєв. О. М., Сьомко. О. В. (2005). Один з підходів до оцінки економічної привабливості та ефективності бізнес-проектів створення (реструктуризації) підприємств ресторанного господарства. *Вісник Львівської комерційної академії*, 38., 345-350.

Андрійчук, В. Г.(2016). Сутнісний аспект методології наукових досліджень. *Економіка АПК*, 7, 86-87.

Андронов, А. А., Леонтович, Е. А., Гордон, И. И. & Майер А. Г. (1967). Теория бифуркаций динамических систем на плоскости. М: Наука.

Андрушків, В. М. & Кузьмін О. Є. (2007). *Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми*. Тернопіль: ЛПЕЯ.

Антонова, В. А. (2010). Ресторанный бізнес в економічному розвитку України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1(11), 595-601.

Асаул, А. М. & Коваль О. С. (2012). Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*, 11, 29-37.

Афанасьєв, В. Г. (1977). *Человек в управлении обществом: монографія*. М.: Политиздат.

Базилевич, В. & Вальтер Д. (2010). Глосарій зеленого бізнесу: українсько-німецько-російсько-англійський. К.: Знання.

Балацька, Н. Ю. & Кушнір, Д. М. (2016). Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Молодий вчений*, 11(38), 551–554.

Балацька, Н. Ю. (2019а). Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 5(110), 76-81.

Балацька, Н. Ю. (2019b). Оцінка соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 39, 11-17.

Балацька, Н. Ю. (2019c). Інтегрований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*, 47(1), 107–113.

Балацька, Н. Ю. (2019d) Фреймовий підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Бізнес-навігатор*, 6 (55), 36–40.

Балацька, Н. Ю. (2019e). Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. *Проблеми економіки*, 4(42), 120-126.

Балацька, Н. Ю. (2019f). Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*, 4, 38–48.

Балацька, Н. Ю. (2019g). Концепція економіки вражень в розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*, 31, 89–97.

Балацька, Н. Ю. (2019h). Основи формування забезпечувального механізму розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*, 2(58), 2, 22–31.

Балацька, Н. Ю. (2019j) Сучасні акценти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 19 жовтня 2019 р. Запоріжжя, 90–92.

Балацька, Н. Ю. (2019k). Цифрові інноваційні рішення розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Підприємництво, цифрові інновації, фінанси: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 26 жовтня 2019 р. Львів, 50–51.

Балацька, Н. Ю. (2019m). Чинники соціокультурного простору ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 24 жовтня 2019 р. Полтава, 9–11.

Балацька, Н. Ю. (2019n). Концепти взаємозалежності розвитку підприємств ресторанного бізнесу та суспільства. *Scientific achievements of modern society*. Abstracts of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom, 1068–1072.

Балацька, Н. Ю. (2019p). Науковий дискурс щодо визначення сутності поняття «розвиток підприємства ресторанного бізнесу». *Advances of Science*. Abstracts of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. 6 December, 2019. Карлові Вари, Чехія. 157–164.

Балацька, Н. Ю. (2020a). Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу: теорія та методологія : монографія. Харків: ФОП Іванченко І. С.

Балацька, Н. Ю. (2020b) Формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*, 25, 2 (81), 62–69.

Балацька, Н. Ю. (2020d). Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрямки трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*, 42, 117–122. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/22.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf)

Балацька, Н. Ю. (2020f). Системна методологія управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах стратегічних несподіванок. *Економічні студії*, 3(29), 12–16.

Балацька, Н. Ю. (2020g). Адаптивне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Науковий вісник Одеського*

національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка», 25, 6 (85), 97–101.

Балацька, Н. Ю. (2020h). Концептуальні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*, 3, 90–101.

Балацька, Н. Ю. (2020i). Ймовірнісне моделювання процесів управління міграцією цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 2 (84), 40–46.

Балацька, Н. Ю. (2020j). Аналітичні технології оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 3(85), 24–28.

Балацька, Н. Ю. (2020e). Методичний інструментарій оцінки впливу GETS-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2 (68), 90–96.

Балацька, Н. Ю. (2020c). Методичний підхід до визначення напрямку розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Економічний простір*, 154, 61–67.

Березін, О. В. & Мезенцева, О. М. (2015). Компаративний аналіз до дослідження управління розвитком підприємств торгівлі. *Проблеми економіки*, 2, 240-246.

Берницька, Д. І. (2012). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту*, 11(2), 41-45.

Белікова, Ю. В. (2015). Концептуальні основи управління емоціями. *Український соціум*, 1, 23-33.

Білецька, І. М. (2017). Лідерство як ключовий чинник управління персоналом підприємств ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*, 15, 241-246.

Білецька, І. М. (2020). Засоби формування інтелектуально – кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. *Економічний простір*, 164, 74-79.

Біловол, Р. І. (2018). Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 15, 219 - 223. <<http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1840-bilovol-r-i>> (2019, вересень, 03).

Богатирьов, І. О. (2004). *Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»*. Київ.

Богачев, Р. М. (2016). Механізми управління процесами самоорганізації соціальних систем. *Держава та регіони. Сер. Держ. упр.*, 1, 50-56.

Бойко, М. (2009). Методологічні основи формування ціннісно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 5, 74-84.

Боровских, Н. В. (2017). Макросреда функционирования предприятий общественного питания. *Молодой ученый*, 14, 325-328.

Боярко, І. М. & Самусевич, Я. В. (2012). Теоритичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес-інформ*, 9, 35-38.

Братута, О. Г. (2016). Методологічне знання як складовий елемент наукового економічного знання. *Економіка та суспільство*, 5 <<http://economyandsociety.in.ua>> (2019, грудень, 17)

Буданов, В. Г. (2006). Методология и принципы синергетики. *Філософія освіти*, 1(3), 143-172.

Будуй своє (2019). Системи управління клієнтським досвідом. <<https://buduysvoe.com/publications/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom>>

(2019, серпень, 24).

Бурганова, Л. А. (2009). *Теория управления*. М. : ИНФРА-М.

Бурименко, Ю. И. (2005). *Основы теории систем и системного анализа*. О.: Изд-во «Optimum».

Бусел, В. Т. (2001). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. К.; Ірпінь : ВТФ «Перун».

Варго, С. & Лаш, Р. (2006). Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента*, 4(2), 73-106.

Васильева, Н. Д. & Грибанов, Д. Д. (2014). *Системы менеджмента качества и их сертификация*. М.: Русайнс.

Васильева, Т. А. & Гончаренко Т. П. (2013). Порівняльна характеристика методичних підходів до визначення стадій життєвого циклу промислових підприємств. *Вісник Української академії банківської справи*, 2, 13-16.

Ващенко, Н. В. (2013). Обґрунтування процесу безперервного розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 4(24), 48-52.

ВДВ (2019). Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах 2016-2019 рр. <[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp\\_ric/arh\\_vtr\\_u.ht](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.ht)> (2020, серпень, 24).

Вебер, М. (2012) *Объективность социально-научного и социально-политического знания. Антология философии*. Москва : Изд. Института Гайдара.

Вентцель, Е. С. (1999). *Теория вероятностей*. Москва : Высшая школа.

Верзун, Н. А., Колбанев, М. О. & Омельян А. В. (2016). Регулируемый множественный доступ в беспроводной сети умных верей. *Омский научный*



*вестник. Серия: Информатика, вычислительная техника и управление*, 4(148), 147-151.

Верхоглядова, Н. І. & Примуш, Ю. С. (2011). Класифікація моделей життєвого циклу підприємства. *Інноваційна економіка*, 7(26), 91-97.

Вініченко, О. М. (2015). Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*, 15, 49-57.

Вітлінський, В. В. & Великоіваненко, Г. І. (2004). *Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія*. К.: КНЕУ.

Вітлінський, В. В., Верченко, П. І., Сігал, А. В. & Наконечний Я. С. (2002). *Економічний ризик: ігрові моделі*. К.: КНЕУ.

Волкова, В. Н. (2006). *Теория систем*. М. : Высшая школа.

Вольтерра, В. (2004). *Математическая теория борьбы за существование*. М. Ижевск: Институт компьютерных исследований.

Воронкова, В. Г. (2009). Синергетична методологія аналізу соціального управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 36, 26-46.

Гавкалова, Н. Л., Власенко, Т. А. (2014). Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*, 64, 58-61.

Галл, Я. М. (1993). *Становление эволюционной теории Чарлза Дарвина*. Санкт-Петербург: Наука.

Галушко, О. С. Організаційні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в компанії. *Ефективна економіка*, 4. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1061>> (2020, березень, 03).

Гаркуша, О. Ю. (2014). Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, 6(2), 128–133.

Гвоздь, М. Я. & Мицько В. І. (2014). Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, 811, 56-62.

Геєць, В.М., Клебанова, Т.С., Черняк, О.І. & Іванов В.В. (2005). *Моделі і методи соціально-економічного прогнозування*. Х. : ВД «ІНЖЕК».

Герасименко, О. В. (2015). Маркетингова концепція споживчої цінності готельної послуги. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, 87-94.

Глущенко, В. В. & Глущенко И. И. (2009). Парадигма інтелектуального управління. *Вестник университета, ГУУ*, 10, 62-69.

Говлет, М. & Рамеш М. (2004). *Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики*. Львів: Кальварія.

Головні тенденції українського ринку CRM-систем/ (2019). <<https://crosssellguide.com>> (2020, August, 21).

Гольфельд. Я. А. (2010). Основи теорії універсального управління. *Науковий вісник Донбасу*, 1. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2010\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2010_1_3)> (2019, Жовтень, 07).

Гончаров, С. М. & Кушнір, Н. Б. (2009). Тлумачний словник економіста.

Горбань, О. М. Бахрушин, В. Є. (2004). Основи теорії систем та системного аналізу. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ».

ГОСТ 30523: 1997 (1997). Услуги общественного питания. Общие требования. Чинний в Україні від 1998-07-01. Минск: Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации.

Гречан, П. Ю. (2020). Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*, 13, 29-32.

Григорян, Т. Г., Савіна, О. Ю. & Савич, І. Р. (2016). Анализ и развитие понятия «ценность» в контексте управления проектами. *Збірник наукових праць НУК*, 4(466), 113-125.

Гринько, Т. В. (2011). Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку. *Економіка промисловості*, 2-3(54-55), 240-244.

Гриценко, А. А. (2018). Відтворювальна динаміка економічних систем: інститути та діяльність : монографія. <<http://ief.org.ua/docs/mg/297.pdf> > (2020, Апрель, 04).

Грінько, А. П. & Кваша О. О. (2016). Використання функціонального підходу для цілей ефективного управління та обліку витрат підприємств ресторанного господарства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 1(3), 69-75.

Гріценко, О. Ф. & Нєшева А. Д. (2013). Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, 86-98.

Грозний, І. С. (2017). Кваліметрична оцінка якості виробничих процесів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 28(67), 2, 33-36.

Гронь, О. В. (2015). Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. *Бізнес-Інформ*, 7, 305-310.

Гросул В. А. & Балацька Н. Ю. (2020d) Механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 76–86.

Гросул, В. А. & Аскеров, Т. Т. (2019). Моделювання динамічної системи адаптації підприємства роздрібної торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*, 30(69), 4(1), 56-61.

Гросул, В. А. & Балацька, Н. Ю. (2019) Практичні аспекти визначення пріоритетних векторів розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу. *Corporate governance: Strategies, Processes, Technology : Conference Proceedings III International Scientific Conference Corporate Governance, October 25th, 2019. Germany-Leipzig*, 66–68.

Гросул, В. А. & Балацька, Н. Ю. (2020a). Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-

2019. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 31 (70), 3, 121–126.

Гросул, В. А. & Балацька, Н. Ю. (2020b). Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*, 11-2, 7–12.

Гросул, В. А. & Балацька, Н. Ю. (2020c). Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. Т. 1. С. 3–13.

Гросул, В. А. & Зубков С. О. (2017). Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*, 10, 252-258.

Гросул, В. А. & Іванова, Т. П. (2017). Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 1, 143-149.

Гросул, В. А., Зубков, С. О. & Іванова Т. П. (2018). Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 284-294.

Гук, Х. З. (2015). Обґрунтування концептуальних характеристик організаційно-економічного механізму державного регулювання в готельно-ресторанному бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(1), 193-197.

Гур`янов, А. Б. & Гришко О. А. (2011). Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*, 34, 274- 277.

Гусева, О. Ю. (2014). *Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія*. Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення).

Давидова, О. Ю. & Полстяна, Н. В. (2012). Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*, 106, 403-408.

Давидова, О. Ю. (2017). Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*, 11, 459-464.

Давидова, О. Ю. (2018). *Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія*. Харків: Вид-во Іванченка І.С.

Деминг, Э. (1994). *Выход из кризиса*. Тверь : Альба.

Демьяненко, В. (2018). Управление изменениями путем работы с временными перспективами. Управление изменениями. <<http://ibcm.biz>>.

Денков, Д., Каракуц, А. & Щедрін. Ю. (2020). Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження Громадської організації «Центр прикладних досліджень» Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2020. < <https://cpd.com.ua/vplyv-COVID-19-na-ekonomiku-Ukrainy.pdf>> (2020, Листопад, 11).

Дилтс. Р. (2001). *Моделирование с помощью НЛП*. СПб.: Питер.

Дихтер, С. & Гэньон А. (2003). Как руководить процессом преобразований. *Вестник McKinsey*, 1. <<http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-rukovodit-processom-preobrazovaniy>> (2019, Листопад, 11).

Дойль, П. (1999). *Менеджмент: стратегия и тактика*. Санкт-Петербург : Питер.

Дорошенко, К. (2020). Світові інтелектуали про наслідки пандемії коронавірусу для людства. < <https://susplne.media/20654-svitovi-intelektuali-pro-naslidki-pandemii-koronavirusu-dla-ludstva/>> (2020, Квітень, 30).

Друкер, П. (2003). *Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ.* М.: ФАИР-ПРЕСС.

ДСТУ ISO 9000:2015 (2016). *Основні положення та словник термінів*. Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ».

ДСТУ ISO 9001:2009 (2009). *Системи управління якістю. Вимоги*. К.: Держспоживстандарт України.

ДСТУ ISO 9000:2015 (2016). *Системи управління якістю. Основні положення. Національний стандарт України*. Київ : Держспоживстандарт України.

Дунда, С. П. (2016). Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*, 12 <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=5329> (2019, травень, 11)

Дяків, Р. (2020). *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера*. К.: Міжнародна економічна фундація.

Електронна наукова база ScienceDirect. (2020). <https://www.sciencedirect.com/> (2020, май, 11).

Ефремов, В.С. & Ханьков, И. А. (2002). Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2, 8–23. <http://www.management.com.ua/strategy/str062.html> (2020, листопад, 12).

Євдокимова, Д. М. (2000). Структурні важелі економічного розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*, 5, 58-63.

Єфімова, О. (2007). Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*, 2, 67-72.

Жилінська, Л. О. (2015). Сучасні підходи до оцінки рівня розвитку промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1), 41-46.

Жилінська, Л. О., Розумчук, О. О. (2014). Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*, 2014, 94-106.

Жовковська, Т. (2018). Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 19(1), 146-151.

Жовковська, Т. Т. (2018). Обґрунтування доцільності розроблення концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства. *Інфраструктура ринку. Електронний журнал*, 2(79), 165-172.

Забурана, Л. В. (2011). Концепція управління розвитком туристичних підприємств. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 3(11), 162-169.

Завадинська, О. Ю. & Русавська, В. А. (2018). Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 54, 94-98.

Завадинська, О. Ю. Пошук нових шляхів комунікації з клієнтами як один із ключових напрямів роботи для ресторанного бізнесу. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 22. С. 115-119. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2018\\_22\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_22_20)

Завадинська, О. Ю. (2018). Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*, 1, 137-148.

Загорна, Т. О. (2013). *Конкурентна динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання : монографія*. Донецьк: вид-во «Ноулідж».

Загородній, А. Г. & Вознюк, Г. Л. (2011). *Фінансово-економічний словник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

Зайцев, А. К. (2006). *Исследование систем управления*. Н. Новгород : НИМБ.

Зайчук Т. О. (2009). Споживча цінність у системі основних категорій маркетингу. *Формування ринкової економіки*, 22, 224–234.

Закон України «Про інноваційну діяльність» (№ 40-IV від 4 липня 2002 р.) (2002). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 36.

Запухляк, І. Б., Зелінський, Г. О. & Побігун, С. А. (2018). Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 23, 204-209.

Зінченко, О. А., Даріюш, П. & Зінченко, Д. С. (2019). Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 16, 3-13.

Зубков, С. О. (2020). *Формування стратегії розвитку підприємств торгівлі: теорія та методологія: монографія*, Харків: ФОП Іванченко І. С.

Зяйлик, М. Ф. & Вівчар, О. І. (2013). Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*, 1, 191–194  
<[http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47)> (2019, листопад, 28).

Іванова, Т. Ю., Приходько, В. И. & Яшин, Н. С. (2005). Кибернетико-синергетический подход в современном менеджменте. *Вестник Саратовского государственного социальноэкономического университета*, 10, 40-43.

Ивлиева, Н. Н. (2019). Содержание понятия «система управления» в современных условиях. <<http://www.c-pp.ru/reports.php?rep=4&raz=2>.> (2019, жовтень, 14).

Ищенко, В. Г. (2012). Сервис: этика и эстетика игры. *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта*, 12, 139-145.

Іванченкова, Л. В. (2019). Системний підхід до побудови інформаційно-аналітичної (моніторингової) підсистеми управління харчовим підприємством. *Економіка та держава*, 3, 62–66.

Івахненко, С. В. (2003). *Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту*. К: Знання-прес.

Ільїн, В. В. & Кулагін, Ю. І. (2003). *Людини і світ*. К.: Київ: Київ.нац.торг.-екон. ун–т.

Ільїн, В. В., Кулагін, Ю. І. (2002). *Філософія. Актуальні проблеми сучасності*. К.: «Альтерпрес».



Ільченко, І. Ю. (2010). Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств. *Ефективна економіка*, 5  
 <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220>> (2020, листопад, 01).

Каленік, К. В. & Гросул, В. А. (2018). Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, 15, 272-277.  
 <[http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/42.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/42.pdf)> (2019, Жовтень, 21).

Калінеску, Т. В. (2013). Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу. *Інноваційна економіка*, 1(39), 73-77.

Кант, І. (1965). *Основи метафізики нравственности*. Соч. в 6 т., т. 4 (I). М. : Мысль, 219–325.

Капица, С. П., Курдюмов, С. П. & Малинецкий, Г. Г. *Синергетика и прогнозы будущего*. Москва: Едиториал.

Касьянова, Н. В. (2011). *Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр.* НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: СПД Купріянов В.С.

Кендюхов, О. В. (2013). *Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія*. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ».

Кисельова, О. (2020). *Гендерний вимір пандемії COVID-19*. ГОБ проект. Генедерне бюджетування в Україні.  
 <[https://mof.gov.ua/storage/files/covid\\_final.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/covid_final.pdf)> (2020, листопад, 10).

Кібук, Т. М. (2015). Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*, 7. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4209>> (2019, вересень, 03).

Кілочницька, Т. В. (2014). Передумови виникнення та становлення синергетики. *Наука та наукознавство*, 1, 101-109.

Кіндрацька, Г. І., Білик, М. С. & Загородній, А. Г. (2006). Економічний аналіз: теорія і практика. Львів: Магнолія Плюс.

Клапчук, М. В., Біян, В. І. & Брухлій, Б. В. (2015). Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*, 1-2, 92-99.

Клейнер, Г. Б. (2015). Системный ресурс стратегической устойчивости экономики. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 4 (223), 11.

Ковалевська, Т. Ю. (2001). *Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування: монографія*. Одеса: Астропринт.

Кондратьев, В. В. (2006). Проектируем корпоративную архитектуру. М.: Эксмо.

Кондратьєва, Т. В. (2015). Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*, 2(40), 39–44.

Кононова, І. В. (2013). Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*, 1, 146-151.

Кононова, І. В. (2017). Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 12(1), 167-171.

Константинов Ф. В. (1967). *Философская энциклопедия. Т.4 «Наука–логика»*. М.: «Советская энциклопедия».

Коронавирус: как украинские рестораторы ведут бизнес в условиях пандемии <<https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic>> (2020, апрель, 07).

Коротков, Э. М. & Кузьмина, Е. Ю. (2006). Генезис менеджмента. *Проблемы теории и практики управления*, 1, 40-47.

Котлер, Ф. & Касліоне, Дж. А. (2009). *Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності*. К.: Хімджест, ПЛАСКЕ.

Котлер, Ф. & К. Келлер. *Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс*. СПб. : Питер.

Котлер, Ф., Сетиаван, А. & Картаджайя, Х. (2011). *Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе*. М. : Изд-во Эксмо.

Кравченко, Т. (2020). Нова реальність для брендів після пандемії COVID-19. <<http://www.sbr.in.ua/?p=5007>> (2020, травень, 03).

Красовська, О.Ю., Карпова, Н.А. & Троян, І. Г. (2014). Маркетингові дослідження як інструмент розробки концепції нового підприємства ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*, 5. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3085>> (2019, грудень, 27).

КСГВЕД (2019). Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2020, вересень, 12).

Кузнецова, І. О. & Карпенко, Ю. В. (2012). Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2, 121-125.

Кузнецова, І. О. & Сокурєнко, І. А. (2019). Стадії життєвого циклу малого підприємства : характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1(69), 179-188.

Кузнецова, І. О. (2011). Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3 (43), 234- 239.

Кузьмін, О. Є. & Мельник, О. Г. (2003). *Основи менеджменту*. К.: «Академвидав».

Кузьмін, О. Є. (2012). Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*, 2(3), 7-16.

Кукліна, Т.С. & Корнієнко, О .М. (2016). Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 11, 416-419.

Кулиняк, І. Я. Прийма, Л. Р. & Шпак, О. Г. (2012). Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*, 3 (37), 55–58.

Кульман, А. (1993). *Экономические механизмы*. М.: Прогресс; Универс.

Кураленко, О. Г. (2011). Методологические вопросы инновационного развития экономических систем. *Молодой ученый*, 10(1), 127-130.

Куценко, Є. К. (2017). Концептуальні положення ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 6–1 (12), 98-102.

Куць, В. Р. (2020). Методи оцінки рівня якості продукції. *Вимірювальна техніка та метрологія*, 56, 130-133.

Кучеренко, Є. І., Кучеренко, В. Є., Глушенкова, І. С. & Творошенко, І. С. (2012). *Методи, моделі та інформаційні технології оцінювання станів складних об'єктів: монографія*. ХНАМГ, ХНУРЕ. Х. : ХНАМГ; ХНУРЕ.

Кушнер, М. А., & Карлина, Е. П. (2011). Концептуальные основы управления развитием предприятия. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 21(238), 112–117.

Лабскер, Л. Г. (2002). *Вероятностное моделирование в финансово-экономической области*. М. : Альпина Паблишер.

Ламбен, Ж. Ж. (2006). *Менеджмент, ориентированный на рынок*. СПб.: Питер.

Лапковский, Р. Ю. (2012). Причинно-следственный подход для анализа безопасности сложных систем. *Технические науки: теория и практика: материалы Междунар. заоч. науч. конф. Чита: Молодой ученый*, 127-130.

Лебедева, Т. Е. & Голубева, О. В. (2018). Возможности smm в ресторанном бизнесе. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, 6 (32), 112-117.

Левченко, А. В. (2014). Закони діалектики в контексті синергетичної парадигми розвитку. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*, 7, 101-106.

Лепетюха, Н. В. (2016). Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 14, 413-417.

Лисак, В. Ю. (2015). Формування і розвиток мотиваційних теорій та їх роль в діяльності підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 10, 183-187.

Літвінов, О. С. & Капталан, С. М. (2016). Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*, 3(185), 59-65.

Ложкін, Г. В., Коцан, І. Я., Бараннік, В. А. & Подляшаник, В. В. (2011). *Психологія: терміни, поняття, визначення : словник-довідник*. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки.

Луур, Х. (1989). Развитие концепции матричного моделирования поля эффективности. *Труды Таллинского политехнического института*, 689, 18-26.

Ляшенко, Г. П. & Моткалюк Р. В. (2013). Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*, 3, 59-65. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9)> (2020, квітень, 26).

Магун, В. & Руднев, М. (2007). *Жизненные ценности населения : сравнение Украины с другими европейскими странами*. Украинское общество в европейском пространстве. Київ. Суспільство.

Максименко, А. А. (2011). Ценностное управление и его значение в современном менеджменте. *Общество. Среда. Развитие (Terra Humana)*, 2, 98-102.

Мала, Н. Т. & Проник, І. С. (2010). Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 20(14), 345-351.

Мальська, М. П. (2009). *Просторові системи послуг (теорія, методологія, практика) : монографія.* – К. : Знання.

Малюк, Л. П. & ін. (2011). *Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі : монографія.* Харків : ХДУХТ.

Мардар, М. Р. (2015). Встановлення причинно-наслідкових зв'язків при формуванні та збереженні якості зернових продуктів за допомогою діаграми Ісікави . *Зернові продукти і комбікорми*, 59(3), 16-22.

Маркетинг в умовах пандемії: що робити з бюджетами, командою і клієнтами. <<https://vc.ru/marketing/118080-marketing-v-usloviyah-pandemii-chto-delat-s-byudzhetaми-komandoy-i-klientami>> (2020, литий, 17).

Масленніков, Є. І. (2018). *Теоретичні та інноваційні аспекти туристичної та готельно-ресторанної діяльності. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія.* Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС.

Масленніков, Є. І., Кашубський, А. А. (2018). Теоретичні аспекти формування іміджу суб'єкта господарювання готельно-ресторанної діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 17, 3 (40), 55-66.

Масленніков. Є. І. & Побережець. О. В. (2016). Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. *Ринкова економіка. Збірник наукових праць ОНУ ім. І.І. Мечникова*, 15,1(32), 35-49.

Масленніков. Є. І. (2021)/ Забезпечення системи управління фінансово-економічною стійкістю та розвитком підприємств готельно-ресторанної та торгової сфери. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 20, 1(47), 96-105.

Матішак, Ю. (2015). Характеристика поняття "розвиток підприємства" та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 3(223), 102-112.

Медиковський, М. О. & Шуневич, О. Б. (2011). Дослідження ефективності методів визначення вагових коефіцієнтів важливості. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5, 176-182

Мельник О. Г. (2008). Індикативне забезпечення матричного моделювання на машинобудівних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, 633, 433-438.

Мельник, Л. (2015). Реалізація концепції сталого розвитку: місце та роль підприємства. *Схід*, 8, 35-40.

Мельник, Л. Г. (2012). Індустріальний метаболізм як основа управління розвитком підприємств і макроекономічних систем. *Механізм регулювання економіки*, 1, 95-109.

Мельник, Л. Г. (2013). *Економіка розвитку*. Суми: Университетская книга.

Мельник, О. Г. (2010). *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка».

Мельничук, В. М. (2011) Аналіз складових споживчої цінності товару на промисловому та споживчому ринках. *Часопис Хмельницького університету управління та права «Університетські наукові записки»*, 4 (40), 446-453.

Менгер, К. (2005). *Избранные работы*. М.: Издательский дом «Территория будущего».

Мересте, У. И. (1985). Основы теории поля эффективности (новый подход к изучению эффективности производства путем ее полносистемного моделирования. *Труды Таллинского политехнического института*, 605, 5-34.

Мересте, У. И. (1981). Матричная концепция изучения экономической эффективности (на примере сравнительного анализа динамики эффективности

производства европейских стран – членов СЭВ с 1970 по 1977гг.). *Труды Таллинского политехнического института*, 506, 15-44.

Мескон, М., Альберт, М. & Хедоури, Ф. (1994). *Основы менеджмента*. М.: Дело.

Миценко, Н. Г., Різник, Д. В. & Васильків, Ю. В. (2018). Мотиваційні аспекти стратегії підприємства сфери обслуговування в умовах конкуренції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 56,117-122.

Миценко, Н. Г., Міщук, І. П. & Боднарюк В. А. (2016). Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*, 11. <[www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711)> (2019, грудень, 14).

Миценко, Н. Г., Міщук, А. І. & Градюк Н. М. (2016). Контролінг як інноваційний інструмент управління соціальною відповідальністю підприємств. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць*, 2 (12), 75-84.

Модель S.C.O.R.E. <<http://www.nlp.by/about-nlp/nlp-tehniki/30-score>> (2019, листопад, 07).

Молоканова, В. М. & Дьомін, Г.К. (2014). Модель еволюційного розвитку підприємства на основі портфельно-орієнтованого управління. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, 7,19-26.

Молчанюк, О. (2017). Аспектний аналіз генези походження категорії «цінність». *Теорія і методика професійної освіти*, 12. <<https://ivetscienceipto.wixsite.com/tmpo/12-2017>> (2019, серпень, 02).

Москаленко, В. В., Годлевський, М. Д. (2018). *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства* : монографія. Харків : Видавництво «Точка».



Мостіпака, О. В. (2017). Синергетичне управління соціально-економічною системою України в умовах турбулентності та хаосу. *Університетські наукові записки*, 64, 170-183.

Мочерний, С. В. (2001). *Методологія економічного дослідження*. Львів : Світ.

Мошаров, С. А. (2008). *Биогеоценоз. Экологическая энциклопедия. В 6 т. Т. 1. А–Г*. М. : Энциклопедия.

Мухин, В. И. (2003). *Исследование систем управления*. М. : ГУ.

Надтока, Т. Б. & Виноградов, А. Г. (2009). «Золотое правило экономики предприятия» как индикатор экономической активности предприятия. *Наукові праці Донецького НТУ. Серія: економічна*, 36(1), 80-86.

Назаренко, І. М. (2014). Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 1, 53-58.

Нездойминов, С. Г. (2011). Готельно-ресторанний та туристичний бізнес регіону в умовах трансформації економіки. *Економіка харчової промисловості*, 2, 81-87.

Нечволод, Л. І. (2009). *Сучасний словник іношомовних слів*. Х. : Торсинг плюс.

Нижник, В. М. & Полінкевич, О. М. (2012). Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*, 9(2), 334-345.

Новаторов, Э. В. (2015). *Маркетинг услуг: теория и технология : монография*. Санкт-Петербург : Петров Д. А.

Новиков, Д. А. (2016). Законы, закономерности и принципы управления. *Инновации в менеджменте*, 7, 44-53.

ОКІ (2019). Обсягу капітальних інвестицій в сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2010-2019 році <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2020, серпень, 08).

Окландер, М. А. & Романенко, О. О. (2015). Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 12, 362-371.

Олексенко, А. (2020). Діджиталізація: найкращі цифрові рішення для horeca. < <https://blog.metro.ua/didzhytalizatsiya-najkrashhi-tsyfrovi-rishennya-dlya-horeca/>> (2020, травень, 03).

ООВВП (2020). Оперативна оцінка ВВП <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2020, серпень, 20).

ОРП (2010-2019). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2019) <[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp\\_u/orp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2018\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp_u/orp_ek_vsmm_2010_2018_u.xlsx)> (2020, травень, 07).

ОРП (2019). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства <[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp\\_ed/kp\\_ed\\_u/orp\\_ed\\_u\\_2019.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/orp_ed_u_2019.htm)> (2020, травень, 18).

Отенко, И. П. (2004). *Методологические основы управления потенциалом предприятия*. Харьков: Изд. ХНЭУ.

П'ятницька, Н. О. (2005). *Організація обслуговування в підприємствах ресторанного господарства*. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

Пайн, Б. Дж. & Гилмор, Дж. (2018). *Економіка впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие*. Москва: Альпина Паблишер.

Панкова, Ю. М. (2016). Особливості впливу соціокультурних чинників на розвиток транснаціональних компаній як сучасної форми міжнародного бізнесу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*, 5, 100-103.

- Пашенко, О. П. (2011). Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(2), 99-103.
- Петриченко, О. А. (2012). Філософсько-методологічні аспекти розвитку в природно-суспільних явищах і процесах. *Агроінком*, 1-3, 126-129.
- Підлужна, О. П. (2009). Система цінностей як основа формування культури споживання. *Наук. зап. НаУКМА. Сер. Соціол. науки*, 96, 73-77.
- Пінда, Ю. В. (2010). Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*, 12. < <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344>> (2020, березень, 12).
- Пітько, О. А. (2017). Техніки НЛП у рекламній діяльності. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*, 4–3, 581-584.
- Планкетт, Л. & Хейл, Г. (1984). *Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление*. М.: Экономика.
- Погорелов, Ю. С. (2010). *Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Монографія*. Харків: АдвАтм.
- Погорелов, Ю. С. (2006). Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*, 88, 75-81.
- Погорелов, Ю. С. (2012). Категорія розвитку та її експленарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 27(1), 30-34.
- Покотилова, О. І. (2015). Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. *Актуальні проблеми секторальної економіки*, 5(21), 155-160.
- Полонська, Л. А. & Лохман Н. В. (2009). *Інноваційна політика торговельних підприємств: теорія та методологія: монографія*. Донецьк: ДонНУЕТ.
- Поляк, О. В. & Шкода, М. С. (2018). Конкурентні переваги ресторанного бізнесу. <[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12628/1/OIP2018\\_P236-244.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12628/1/OIP2018_P236-244.pdf)> (2020, квітень, 04).

Пометун, А. Г. (2017). *Маркетинг по любви. 70 способов заполучить сердце клиента навсегда*. Москва : Эксмо.

Помитов, С. А. (2011). Создание добавленной ценности как одна из целей функционирования рыночно-ориентированной организации. <<http://www.ekportal.ru/page-id-1880.html>> (2020, січень, 11).

Порохня, В. М. (2001). *Моделювання економіки : монографія*. Запоріжжя : ЗДІА.

Портер, М. (2008). Настанови, цінності, вірування і мікроекономіка. *Незалежний культурологічний часопис «І»*, 53, 35–46.

Потапова, Н. А. (2012). Синергетичний розвиток складних економічних систем. *Проблеми економіки та управління*: Вісник. НУ «Львівська політехніка», 725, 180-186.

Потемкин, В. К. (1996). *Социальная инфраструктура регионов: нормативный подход к преобразованию: монография*. СПб.: Ривьера.

Прахалад, К. & Рамасвами, В. (2010). *Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями*. М. : Изд. дом «Вильямс».

Пригожин, И. & Стенгерс, И. (1986). *Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой*. М.: Прогресс.

Пригожин, И. & Стенгерс, И. (1994). *Время, хаос, квант. К решению парадокса времени*. М.: Прогресс.

Пригожин, И. (1991). Философия нестабильности. Комментарий С.П. Курдюмова. *Вопросы философии*, 6, 46-51.

Прийма, Л. Р. Кулиняк, І. Я. (2012). Розвиток підприємства: сутність поняття / Л. Р. Прийма, // Науковий вісник НЛТУ України, 22.10, 236–241.

Прилепа, Н. В. (2017). Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Європи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6(1), 163-166.

Присакар, І. (2015). Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 3(1), 60-78.

Птащенко, О. В. & Мірошникова, Є. Д. (2016). Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 6, 108-115.

Раєвнева, О. В. (2006). *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія*. Харків.

Рачинський, А. П. (2012). Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 3. <<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>> (2019, липень, 18).

Ревуцька, Н. В. (2013). Формування споживчої цінності продукції як основа конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 28(1), 239-246.

Решетняк, Т. В. (2016). Прогнозування рівня фінансового стану машинобудівного підприємства за допомогою марківських процесів. *Економічний вісник Донбасу*, 3(45), 146-148.

Рибалко-Рак, Л. А. & Панченко, В. А. (2013). Причинно-наслідкова модель формування системи управління якістю на основі діаграми К. Ісікави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 23, 110-115.

РОД (2019). Рентабельність операційної та всієї діяльності великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2020, вересень, 01).

Рой, О. М. (2004). *Исследования социально-экономических и политических процессов*. СПб.: Питер.

Романовська, О. Л. & Данилюк, І. П. (2016). Удосконалення систем управління якістю у закладах готельного та ресторанного бізнесу країни. *Вісник*

Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*, 3-4, 169-179.

Романюк, М. (2020). Бізнес в Польщі в умовах пандемії коронавірусу (COVID-2019). <<https://blog.liga.net/user/mromanyuk/article/36285>> (2020, травень, 05).

Рубан, В. В. (2017). Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2-2(08), 20-25.

Савенко, Ю. М. (2014). Основні тенденції ринку громадського харчування. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 4(78), 31-37.

Савицька, Н. Л., Жегус, О. В. & Михайлова, М. В. (2015). Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством. *Економічний простір*, 100, 161-170.

Саєнко, Г. В. & Папаїка, О. О. (2005). *На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії: монографія*. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського.

Салиенко, Н. В. & Ковалев, А. М. (2010). Соціально-орієнтована модель управління підприємством на основі цінностей (трехмерная модель и ключевые факторы MBV). *Соціальна політика и соціологія*, 6(60), 93-100.

Самодай, В. П. & Локоть, В. О. (2016). Перспективи використання національних традицій та етнічної кухні у готельно-ресторанній сфері. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія: Економічні науки*, 11, 221-225.

Сапелінікова Н. Л. & Вознюк М. П. (2016). Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*, 3(72), 52-59.

СВДВ (2019). Структура валової доданої вартості тимчасового розміщення й організації харчування України у 2019 році за областями <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2020, серпень, 20).

- Сегеда, С. А. (2018). Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*, 10, 14-22.
- Семотюк, О. П. (2008). *Сучасний словник іншомовних слів*. Х.: Веста: Видавництво «Ранок».
- Сетров, М. И. (1992). *Основы функциональной теории организации*. М.: Наука.
- Сімків, Л. Є. (2015). Економічне зростання як індикатор якості економічних реформ. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*, 2(4), 66-70.
- Скопинский, А. И. (2015). Ценностно-ориентированное управление / А.И. Скопинский // Национальная ассоциация ученых, 2–2(7), 62–65.
- Сливоцки, А. (2006). *Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?* Москва: Манн, Иванов и Фербер.
- Смагина, А. (2020). Ресторанный бизнес в Украине во время карантина: как удержаться на плаву в небольшом городе. <<https://rubryka.com/ru/article/restoran-neggenshil-karantyn/>> (2020, квітень, 22).
- Смирнов, І. & Любіцева, О. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. *Вісник Київського національного університету*, 3(2), 196-208.
- Спицнадель, В. Н. (2000). *Основы системного анализа*. СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса».
- Стеченко, Д. М., Григорович, А. В. & Дука, А. П. (2004). *Менеджмент. Словник-довідник*. Хмельницький: Вид-во «Поділля».
- Тараненко, О. О. (2010). Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(1), 118-121.
- Терлецька, Н. М. (2013). Життєвий цикл розвитку підприємства в контексті еволюційного менеджменту. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 1, 209-214.

Технологии и инновации (2019). *Интернет-портал гостиничного и ресторанного бизнеса*. <<http://prohotelia.com/publikacii/technologii-i-innovacii/>> (2019, жовтень, 23).

Торадо, М. П. (1997). *Экономическое развитие*. М. : ЮНИТИ,

Траченко, Л. А. (2013). Проблемы внедрения систем менеджмента качества в сфере услуг. *Вісник соціально-культурних досліджень*, 4 (51), 165-170.

Тромпенаарс, Ф. & Хэмпден-Тернер, Ч. (2004). *Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса*. Мн. : ООО «Попурри».

Урманцев ,Ю. А. (1997). Симметрия и асимметрия развития / Ю.А. Урманцев. *Сознание и физическая реальность*, 2(2), 80-83.

Фатхутдинов, Р. А. (2005). *Управление конкурентоспособностью организации*. М.: Изд-во «Эксмо».

Федорова, Н. Є. (2017). До питання щодо актуалізації поняття «прогресивний соціально-економічний розвиток». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 27(1), 12-16.

Федосин, С. Г. (2003). *Основы синергетики. Философия носителей*. М.: «Едиториал УРСС».

Фишберн, П. (1978). *Теория полезности для принятия решений*. М.: Наука.

Філіпішин І.В. (2015). Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2(12), 3, 39-44.

Фокина, О. В. (2018). *Развитие концепции маркетинга покупательского опыта в условиях цифровой экономики : монография*. Киров: Науч. изд-во ВятГУ.



Фоміна, М. В. & В.В. Приходько (2012). Сучасний економічний розвиток: проблеми та перспективи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*, 1(5), 1, 435-445.

ФР (2019) Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2019 рр. <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> (2020, серпень, 03).

Хакен, Г. (2003). *Синергетика как мост между естественными и социальными науками. Синергетическая парадигма. Человек и общество в условиях нестабильности*. М.: Прогресс-Традиция.

Хамел, Г. & Прахалад, К. (2014). *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня*. М. : Олимп-бизнес.

Харечко, В. М. (2018). Культура, цінності та економічний розвиток: аналіз деяких концепцій. *Наукові записки*, 1(56), 144-152.

Хартли, Р. В. (1959). *Теория информации и её приложения*. М.: Физматгиз.

Харченко, В. А. (2013). Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 1, 157-160.

Харченко, В. М. (2018). Культура, цінності та економічний розвиток: аналіз деяких концепцій. *Наукові записки*, 1(56), 144-153.

Харчук, Т. В. (2018). Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 22(3), 88-92.

Хвостіна, І. М. (2015). Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, 30-33.

Циба, В. (2005). Кваліметрія – теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках. *Соціальна психологія*, 4, 3-20.

Чайка, Ю. М. (2014). Економічний розвиток у контексті системного та синергетичного підходів. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка*, 681, 15-18.

Чаленко, А. Ю. (2010). О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях. *Капитал страны*. <<http://www.kapital-rus.ru/articles/article/176697>> (2020, березень, 10).

Чан Ким, У., Рене, М. (2008). *Стратегия голубого океана*. М.: НІРРО.

Червяков, І. М. (2015). Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: практика та досвід*, 6, 99-102.

Чередниченко, А. М. & Романів, Т. В. (2012). Управління цінностями при формуванні стратегії розвитку організації. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*, 1/11 (55), 50-52.

Чернавский, Д. С. (2004). *Синергетика и информация. Динамическая теория информации*. М.: УРСС.

Черницька, А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка*, 12. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>> (2019, січень, 08).

Чорій, М. & Перегуд, В. (2015). Якість надання послуг як стратегічний фактор впливу на успіх ресторанного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 19(14), 96-203.

Чорна, М. В. & Коваль М. С. (2015). Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*, 1. <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710>> (2020, квітень, 05).

Чубукова, О. Ю. & Яренко, А. В. (2016). Економіка вражень: передумови зародження, головні ідеї, економічна сутність. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*, 6(105), 92-98.

Чубукова, О. Ю. (2015). Кібернетика: від простих систем та технологій до кіберсередовища. *Економічна теорія та історія економічної думки*, 12(174), 33-38.

Чулаков, О. (2020). Маркетинг в условиях пандемии: что делать с бюджетами, командой и клиентами <<https://vc.ru/marketing/118080-marketing-v-usloviyah-pandemii-chto-delat-s-byudzhetaми-komandoy-i-klientami>> (2020, травень, 06).

Чурлей, Э. Применение TEMPLES+I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге. <<http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/15103/3/TEMPLES%2bI.pdf>> (2020, травень, 08)

Шабатура, Т., Лебедева, В. & Варгатюк М. (2019). Імперативи комплементарності реалізації економічного Потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економічний аналіз*, 29(1), 133-140.

Шакуров, Р. Х. (1990). *Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив: монография*. М.: Просвещение.

Шафалюк, О. К. (). Методологічні проблеми і можливості розвитку Інтернет-маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*, 1(1), 108-127 <<http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/10/15>> (2020, квітень, 04).

Швиданенко, Г. О. (2017). Інноваційний розвиток підприємств у контексті ціннісних орієнтацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 875, 254-261.

Шемаєва, Л. Г. & Борисова, О. О. (2016). Застосування рефлексивного маркетингу при формуванні економічної безпеки підприємств в сфері ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського університету, серія: Економічні науки*, 19(1), 241–246.

Шеннон, К. (1963). *Работы по теории информации и кибернетике*. М.: Изд-во иностран. л-ры.

Шинкарук, В. І. (2002). *Філософський енциклопедичний словник*. К. : Абрис.

Шмелева, А. Н. (2014). Система менеджмента качества как инструмент развития организации. *Современные научные исследования и инновации*, 12. <URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>> (2019, вересень, 05).

Шталь, Т. В. (2011). Концепція маркетингових стратегій формування споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 501-510.

Шульгіна, Л. М. & Гуляйко, В. М. (2015). *Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств: монографія*. К.: Univest PrePress.

Энджел, Дж. Ф., Блэкуэлл, Р. Д. & Миниард, П. У. (2000). *Поведение потребителей*. СПб.: Питер Ком.

Юлдашева, О. У. & Юдин, О. И. (2012). Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности. *Проблемы современной экономики*, 1, 218-222.

Ющенко, Н. Л. & Міщенко, А. М. (2016). Моделі і методи аналізу вигід і витрат у прийнятті рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2, 1(234), 97-104.

Яцун Л. М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. №1. С. 155-166.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### АНКЕТА

для визначення чинників зовнішнього середовища, які впливають на розвиток підприємств ресторанного бізнесу

*Здобувач Харківського державного університету харчування та торгівлі проводить дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Просимо Вас надати відповіді на питання даної анкети. Анкетні дані будуть використані виключно у наукових цілях.*

#### Правила заповнення анкети:

Відмітьте обраний Вами варіант відповіді позначкою «».

**1. Назва підприємства ресторанного бізнесу :** \_\_\_\_\_

**2. Тип підприємства ресторанного бізнесу:**

- класичний ресторан
- ресторан швидкого харчування
- ресторан-їдальня
- вагон-ресторан
- бар-закусочна
- пивоварний бар
- кафе
- таверна
- їдальня (класична)
- інший тип \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть період функціонування підприємства у сфері ресторанного бізнесу:**

- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- від 5 до 7 років
- більш 7 років

**4. Вкажіть тип цінового позиціонування підприємства ресторанного бізнесу:**

- низько-ціновий сегмент або сегмент економ пропозицій (low-priced)
- середньо-ціновий сегмент (middle-priced)
- високо-ціновий сегмент (high-priced)
- преміум сегмент (luxury)
- змішаний

**5. Оцініть Вашу позицію відносно впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- вплив чинників зовнішнього середовища розвиток підприємства ресторанного бізнесу суттєвий
- чинники зовнішнього середовища впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу частково

вплив чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємства ресторанного бізнесу не суттєвий

**6. Оцініть важливість проведення оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

НИЗЬ				←—————→				ВИСОКА			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**7. Охарактеризуйте Вашу позицію відносно впливу *i-ої* групи чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємства ресторанного бізнесу за шкалою Лайкерта**

Твердження: «Дана група чинників зовнішнього середовища значно впливає на розвиток підприємства ресторанного бізнесу»

Група чинників зовнішнього середовища	Вибір за шкалою Лайкерта*				
	повністю згоден	згоден	частково згоден	частково не згоден	повністю не згоден
«Уряд» ( $G_i$ )					
«Економіка» ( $E_i$ )					
«Технології» ( $T_i$ )					
«Суспільство» ( $S_i$ )					

\* Шкала Лайкерта: **ПС** – повністю згоден (6 балів); **З** – згоден (5 балів); **ЧЗ** – частково згоден (4 бали); **ЧНЗ** – частково не згоден (3 балів); **НЗ** – не згоден (2 бали); **ПНЗ** – повністю не згоден (1 балл);

**8. Відзначте основні чинники зовнішнього середовища групи «Держава-Government», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- державна фінансова підтримка розвитку малого і середнього бізнесу в Україні (1)
- діюча система оподаткування (2)
- дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного бізнесу щодо дотримання санітарних вимог і технічних норм і правил, що діють (3)  
ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції
- інфраструктурна державна підтримка ресторанного бізнесу (4)
- досконалість регуляторної державної політики (5)
- досконалість механізмів фінансово-кредитної підтримки розвитку підприємств ресторанного бізнесу (6)
- державна підтримка продовольчої безпеки (7)
- державне стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових видів продукції і послуг (8)
- стабільність Уряду в Україні (9)
- державна підтримка співпраці з іноземними партнерами (10)
- державна податкова підтримка національних і міжнародних інвестицій в сферу ресторанного бізнесу (11)
- діюча система бухгалтерського обліку та звітності (12)
- рівень бюрократії і корупції (13)
- інші \_\_\_\_\_ (14)

(вказати, які саме)

**9. Вкажіть основні чинники зовнішнього середовища групи «Держава-Government», які на Ваш погляд мають ключове значення для забезпечення економічної активності підприємства ресторанного бізнесу в період корона кризи:**

*(перелічити чинники групи «Держава-Government»)*

**10. Відзначте основні чинники зовнішнього середовища групи «Економіка - Society», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- соціальні стандарти населення (1)
- рівень соціального забезпечення і захисту населення (2)
- рівень розвитку споживчого кредитування (3)
- рівень реальних доходів населення (4)
- купівельна спроможність населення (5)
- ставлення клієнтів до програм лояльності підприємств ресторанного бізнесу (6)
- базові життєві цінності населення (7)
- купівельні «настрої» населення (8)
- розвиненість соціальної інфраструктури (9)
- рівень освіти населення (10)
- темп демографічного зростання (11)
- економічна, соціальна та правова захищеність населення (12)
- середній склад домогосподарств (13)
- рівень соціального розвитку в Україні (14)
- тенденції зміни статтєво-вікової структури населення (15)
- інші \_\_\_\_\_ (16)

*(уточнити які саме)*

**10. Відзначте основні чинники зовнішнього середовища групи «Технології - Technology», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- рівень технологічного забезпечення безпеки і екологічності виробництва ресторанного продукту (1)
- рівень розвитку інтернет-торгівлі готової продукції та роздрібної торгівлі готовими стравами, вендинг (при умові підтримки відповідної санітарної безпеки торгових автоматів) (2)
- рівень інноваційності систем контролю екологічної безпеки виробництва (3)
- рівень розвитку технологій електронної обробки замовлень (4)
- рівень інноваційності логістичних процесів (5)
- рівень розвитку комунікативних технологій, що надають нових можливості по прийому і обробці замовлень споживачів з використанням інтернет-технологій, впровадження комп'ютерних технологій в усі процеси організації та обслуговування підприємств сфери ресторанного бізнесу (6)
- рівень технологічного забезпечення обслуговування покупців в умовах (7)



дотримання умов соціального дистанціювання

- рівень розвитку технологій приготування продукції, заснованих на використанні сучасного інноваційного обладнання, що дозволяє використовувати елементи молекулярної кулінарії (8)
- рівень інноваційності маркетингових та рекламних технологій просування ресторанної продукції в Інтернет (9)
- рівень розвитку технологій роздачі і надання готової продукції з використанням інтерактивних стійок (10)
- рівень розвитку мобільних програм лояльності (11)
- рівень інноваційності систем ведення обліку запасів (12)
- інші \_\_\_\_\_ (16)

*(уточнити які саме)*

**11. Вкажіть основні чинники зовнішнього середовища групи «Технології - Technology», які на Ваш погляд мають ключове значення для забезпечення економічної активності підприємства ресторанного бізнесу в період корона кризи:**

*(вказати чинники групи «Технології - Technology»)*

**12. Відзначте основні чинники зовнішнього середовища групи «Економіка - Economy», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- розмір реальної заробітної плати населення
- рівень зайнятості населення (2)
- курсова динаміка (3)
- розмір митних тарифів зборів (4)
- ціноутворення (5)
- тарифи на комунальні послуги та електроенергію (6)
- рівень і темп інфляції (7)
- доступність освіти в сфері ресторанного бізнесу (8)
- рівень динаміки цін (9)
- структура експортно-імпорتنих операцій (10)
- рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності (11)
- інтенсивність появи нових господарських суб'єктів-конкурентів у сфері ресторанного бізнесу (12)
- інші \_\_\_\_\_ (13)

*(уточнити які саме)*

**Дякуємо за відповіді та співпрацю!**

## ДОДАТОК Б

### АНКЕТА

для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу

*Здобувач Харківського державного університету харчування та торгівлі проводить дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Просимо Вас надати відповіді на питання даної анкети. Анкетні дані будуть використані виключно у наукових цілях.*

#### Правила заповнення анкети:

Відмітьте обраний Вами варіант відповіді позначкою «».

**1. Назва підприємства ресторанного бізнесу :** \_\_\_\_\_

**2. Тип підприємства ресторанного бізнесу:**

- класичний ресторан
- ресторан швидкого харчування
- ресторан-їдальня
- вагон-ресторан
- бар-закусочна
- пивоварний бар
- кафе
- таверна
- їдальня (класична)
- інший тип \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть період функціонування підприємства у сфері ресторанного бізнесу:**

- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- від 5 до 7 років
- більш 7 років

**4. Вкажіть тип цінового позиціонування підприємства ресторанного бізнесу:**

- низько-ціновий сегмент або сегмент економ пропозицій (low-priced)  середньо-ціновий сегмент (middle-priced)
- високо-ціновий сегмент (high-priced)
- преміум сегмент (luxury)
- змішаний

5. Відмітьте позначкою «✓» власну позицію щодо сили впливу *i*-го фактору групи «Уряд» на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:

Фактори групи «Уряд»	Дуже висока (5 балів)	Висока (4 бали)	Середня (3 бали)	Низька (2 бали)	Дуже низька (1 бал)
G <sub>1</sub> – державна фінансова підтримка розвитку малого і середнього бізнесу в Україні					
G <sub>2</sub> – діюча система оподаткування					
G <sub>3</sub> – дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного бізнесу щодо дотримання санітарних вимог і технічних норм і правил, що діють ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції					
G <sub>4</sub> – інфраструктурна державна підтримка ресторанного бізнесу					
G <sub>5</sub> – досконалість регуляторної державної політики					
G <sub>6</sub> – досконалість механізмів фінансово-кредитної підтримки розвитку підприємств ресторанного бізнесу					
G <sub>7</sub> – державна підтримка продовольчої безпеки					
G <sub>8</sub> – державне стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, освоєння нових видів продукції і послуг					
G <sub>9</sub> – стабільність Уряду в Україні					
G <sub>10</sub> – державна підтримка співпраці з іноземними партнерами					
G <sub>11</sub> – державна підтримка припливу національних і міжнародних інвестицій в сферу ресторанного бізнесу					
G <sub>12</sub> – діюча система бухгалтерського обліку та звітності					
G <sub>13</sub> – рівень бюрократії і корупції					

6. Відмітьте позначкою «✓» власну позицію щодо сили впливу *i*-го фактору групи «Технології» на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:


Фактори групи «Технології»	Дуже висока (5 балів)	Висока (4 бали)	Середня (3 бали)	Низька (2 бали)	Дуже низька (1 бал)
T <sub>1</sub> – рівень технологічного забезпечення безпеки і екологічності виробництва ресторанного продукту					
T <sub>2</sub> – рівень розвитку інтернет-торгівлі готової продукції та роздрібною торгівлі готовими стравами, вендинг (при умові підтримки відповідної санітарної безпеки торгових автоматів)					

Фактори групи «Технології»	Дуже висока (5 балів)	Висока (4 бали)	Середня (3 бали)	Низька (2 бали)	Дуже низька (1 бал)
<b>T<sub>3</sub></b> – рівень інноваційності систем контролю екологічної безпеки виробництва					
<b>T<sub>4</sub></b> – рівень розвитку технологій електронної обробки замовлень					
<b>T<sub>5</sub></b> – рівень інноваційності логістичних процесів					
<b>T<sub>7</sub></b> – рівень розвитку комунікативних технологій, що надають нових можливості по прийому і обробці замовлень споживачів з використанням інтернет-технологій, впровадження комп'ютерних технологій в усі процеси організації та обслуговування підприємств сфери ресторанного бізнесу					
<b>T<sub>8</sub></b> – рівень технологічного забезпечення обслуговування покупців в умовах дотримання умов соціального дистанціювання					
<b>T<sub>9</sub></b> – рівень розвитку технологій приготування продукції, заснованих на використанні сучасного інноваційного обладнання, що дозволяє використовувати елементи молекулярної кулінарії					
<b>T<sub>10</sub></b> – рівень інноваційності маркетингових та рекламних технологій просування ресторанної продукції в Інтернет					
<b>T<sub>11</sub></b> – рівень розвитку технологій роздачі і надання готової продукції з використанням інтерактивних стійок					
<b>T<sub>12</sub></b> – рівень розвитку мобільних програм лояльності					
<b>T<sub>13</sub></b> – рівень інноваційності систем ведення обліку запасів					
<b>T<sub>1</sub></b> – рівень технологічного забезпечення безпеки і екологічності виробництва ресторанного продукту					

**7. Відмітьте позначкою «✓» власну позицію щодо сили впливу *i*-го фактору групи «Економіка» на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

Фактори групи «Економіка»	Дуже висока (5 балів)	Висока (4 бали)	Середня (3 бали)	Низька (2 бали)	Дуже низька (1 бал)
<b>E<sub>1</sub></b> – розмір реальної заробітної плати населення					
<b>E<sub>2</sub></b> – рівень зайнятості населення					
<b>E<sub>3</sub></b> – курсова динаміка					
<b>E<sub>4</sub></b> – розмір митних тарифів зборів					

Фактори групи «Економіка»	Дуже висока (5 балів)	Висока (4 бали)	Середня (3 бали)	Низька (2 бали)	Дуже низька (1 бал)
E <sub>5</sub> – ціноутворення					
E <sub>6</sub> – тарифи на комунальні послуги та електроенергію					
E <sub>7</sub> – рівень і темп інфляції					
E <sub>8</sub> – доступність освіти в сфері ресторанного бізнесу					
E <sub>9</sub> – рівень динаміки цін					
E <sub>10</sub> – структура експортно-імпортних операцій					
E <sub>11</sub> – рівень розвитку зовнішньоекономічної діяльності					
E <sub>12</sub> – інтенсивність появи нових господарських суб'єктів-конкурентів у сфері ресторанного бізнесу.					

7. Відмітьте позначкою «» власну позицію щодо сили впливу *i*-го фактору групи «Суспільство» на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:

Фактори групи «Суспільство»	Дуже висока (5 балів)	Висока (4 бали)	Середня (3 бали)	Низька (2 бали)	Дуже низька (1 бал)
S <sub>1</sub> – соціальні стандарти населення;					
S <sub>2</sub> – рівень соціального забезпечення і захисту населення;					
S <sub>4</sub> – рівень розвитку споживчого кредитування;					
S <sub>5</sub> – рівень реальних доходів населення;					
S <sub>6</sub> – купівельна спроможність населення;					
S <sub>7</sub> – ставлення покупців до програм лояльності підприємств ресторанного бізнесу;					
S <sub>8</sub> – базові життєві цінності населення;					
S <sub>9</sub> – купівельні «настрої» населення;					
S <sub>10</sub> – розвиненість соціальної інфраструктури;					
S <sub>11</sub> – рівень освіти населення;					
S <sub>12</sub> – темп демографічного зростання;					
S <sub>13</sub> – економічна, соціальна та правова захищеність населення;					
S <sub>14</sub> – середній склад домогосподарств;					
S <sub>15</sub> – рівень соціального розвитку в Україні;					
S <sub>16</sub> – тенденції зміни статеві-вікової структури населення					

**Дякуємо за відповіді та співпрацю!**

## ДОДАТОК В

### АНКЕТА

для визначення соціокультурних чинників, які впливають на розвиток ресторанного бізнесу в Україні

*Здобувач Харківського державного університету харчування та торгівлі проводить дослідження впливу соціокультурних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Просимо Вас надати відповіді на питання даної анкети. Анкетні дані будуть використані виключно у наукових цілях.*

#### Правила заповнення анкети:

Відмітьте обраний Вами варіант відповіді позначкою «».

**1. Назва підприємства ресторанного бізнесу :** \_\_\_\_\_

**2. Тип підприємства ресторанного бізнесу:**

- класичний ресторан
- ресторан швидкого харчування
- ресторан-їдальня
- вагон-ресторан
- бар-закусочна
- пивоварний бар
- кафе
- таверна
- їдальня (класична)
- інший тип \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть період функціонування підприємства у сфері ресторанного бізнесу:**

- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- від 5 до 7 років
- більш 7 років

**4. Вкажіть тип цінового позиціонування підприємства ресторанного бізнесу:**

- низько-ціновий сегмент або сегмент економ пропозицій (low-priced)
- середньо-ціновий сегмент (middle-priced)
- високо-ціновий сегмент (high-priced)
- преміум сегмент (luxury)
- змішаний

**5. Оцініть Вашу позицію відносно впливу соціокультурних чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- вплив соціокультурних чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу суттєвий
- соціокультурні чинники впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу частково
- вплив соціокультурних чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу не суттєвий

**6. Оцініть важливість проведення оцінки впливу соціокультурних чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

низь				←————→				висока			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**7. Охарактеризуйте Вашу позицію відносно впливу *i-ої* групи соціокультурних чинників на розвиток підприємства ресторанного бізнесу за шкалою Лайкерта**

Твердження: «Дана група соціокультурних чинників значно впливає на розвиток підприємства ресторанного бізнесу»

Група соціокультурних чинників	Вибір за шкалою Лайкерта*				
	повністю згоден	згоден	частково згоден	частково не згоден	повністю не згоден
Соціальні					
Культурні					
Демографічні					

\* Шкала Лайкерта: **ПС** – повністю згоден (6 балів); **З** – згоден (5 балів); **ЧЗ** – частково згоден (4 бали); **ЧНЗ** – частково не згоден (3 балів); **НЗ** – не згоден (2 бали); **ПНЗ** – повністю не згоден (1 балл);

**8. Відзначте соціокультурні чинники зовнішнього середовища групи «Соціальні», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- соціальні класи і їх вплив на суспільство (1)
- середній рівень реального доходу населення (2)
- багатство людей (3)
- рівень освіти (4)
- економічна нерівність (5)
- доступність освіти (безкоштовна, платна) (6)
- рівень і доступ до медичної допомоги (7)

- значимість здорового образу життя в суспільстві (8)
- купівельні звички і уподобання споживачів (9)
- середній пенсійний вік (для чоловіків і жінок) (10)
- особистість середнього споживача (11)
- репутація закладів ресторанного господарства в суспільстві (12)
- конфліктність в суспільстві (13)
- інші \_\_\_\_\_ (14)

*(вказати, які саме)*

**10. Відзначте соціокультурні чинники групи «Культурні», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- модні тенденції (1)
- стиль життя (2)
- вплив соціальних мереж (блоги, тощо) (3)
- вплив традиційних медіа (преса, телебачення, радіо) (4)
- домінуючі комунікаційні технології в соціальних групах (5)
- активність участі в культурних заходах (6)
- популярні музичні стилі (7)
- популярні дизайнерські форми (8)
- творчість людей (9)
- інші \_\_\_\_\_ (10)

*(уточнити які саме)*

**10. Відзначте соціокультурні чинники зовнішнього середовища групи «Демографічні», які на Ваш погляд впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу:**

- темпи приросту населення в країні (регіоні) (1)
- рівень народжуваності та її державна підтримка, статтєвовіковий розподіл в суспільстві (2)
- середня тривалість життя (3)
- середній склад домогосподарств, рівень міграції населення, системи цінностей в суспільстві (4)
- домінуючі релігійні переконання в суспільстві (вплив релігійних лідерів на соціальну поведінку населення. (5)
- звички харчування, пов'язані з релігією, релігійні традиції під час свят (6)
- інші \_\_\_\_\_ (7)

*(уточнити які саме)*

**Дякуємо за відповіді та співпрацю!**



## ДОДАТОК Д

### АНКЕТА

для визначення критеріїв оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу

*Анкетування здійснюється з метою ідентифікації критеріїв для оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності*

ВАША ПОСАДА \_\_\_\_\_

#### ТИП ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

- Ресторан
- Кафе
- Бар
- Їдальня
- Буфет
- Піцерія
- Кав'ярня

#### ВИД КУХНІ

- національна
- європейська
- азіатська
- Інша

1. Як часто у Вашому закладі проводиться оцінка ефективності управління бізнес-процесів створення цінності?

- Дуже часто
- Часто
- Періодично
- Не проводиться

2. Оцініть ступінь важливості здійснення оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності

<i>низька</i>			←————→			<i>висока</i>
0	1	2	3	4	5	

3. Які бізнес-процеси повинні є ключовими при створенні цінності:

- бізнес-процес виробництво кулінарної продукції та послуг
- бізнес-процес реалізації кулінарної продукції та послуг
- бізнес-процес контролю кулінарної продукції та послуг
- бізнес-процес організації споживання кулінарної продукції та послуг
- бізнес-процес післяпродажного обслуговування
- бізнес-процес створення цінності кулінарної продукції та послуг
- бізнес-процес створення пропозиції кулінарної продукції та послуг
- Ваш варіант відповіді

4. **Із наведеного переліку структуруютьючих критеріїв результативності зробіть вибір стосовно включення того чи іншого показника в систему оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу**

<input type="checkbox"/>	рентабельність бізнес-процесу	(1)
<input type="checkbox"/>	рентабельність виробництва	(2)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт фінансового левериджу	(3)
<input type="checkbox"/>	фондоємність бізнес-процес	(4)
<input type="checkbox"/>	рентабельність власного капіталу	(5)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт оборотності виробничих запасів	(6)
<input type="checkbox"/>	частка собівартості в товарообороті підприємства	(7)
<input type="checkbox"/>	період окупності капіталу	(8)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт виконання плану вартості бізнес-процесу процесу	(9)
<input type="checkbox"/>	рентабельність реалізації продукції	(10)
<input type="checkbox"/>	продуктивність бізнес-процесу	(11)
<input type="checkbox"/>	пропускна спроможність підприємства	(12)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт інтенсивності обслуговування	(13)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт EBITDA	(14)
<input type="checkbox"/>	частка постійних клієнтів	(15)
<input type="checkbox"/>	вартість чистих активів	(16)
<input type="checkbox"/>	товарооборот і-го підприємства у розрахунку на 1 посадочне місце	(17)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт дебіторської заборгованості	(18)
<input type="checkbox"/>	Ваш варіант відповіді	(19)

5. **Впорядкуйте відібрані критеріїв за ступенем пріоритетності:**

---

6 **Із наведеного переліку структуруютьючих критеріїв якості зробіть вибір стосовно включення того чи іншого показника в систему оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу**

<input type="checkbox"/>	«індекс» задоволеності споживачів якістю страв	(1)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт платоспроможності	(2)
<input type="checkbox"/>	естетичність оформлення страв	(3)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт інноваційного оновлення асортиментних позицій	(4)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт фінансової стійкості	(5)
<input type="checkbox"/>	унікальність оформлення страв	(6)
<input type="checkbox"/>	професійна майстерність обслуговуючого персоналу	(7)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт скарг на якість страв	(8)
<input type="checkbox"/>	Рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг	(9)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт оборотності активів	(10)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт дефектності виробництва	(11)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт стабільності асортименту	(12)
<input type="checkbox"/>	техніка і культура обслуговування	(13)
<input type="checkbox"/>	«індекс» задоволеності споживачів якістю обслуговування	(14)
<input type="checkbox"/>	широта асортименту страв	(15)
<input type="checkbox"/>	Комплексність та унікальність додаткових послуг	(16)
<input type="checkbox"/>	Ваш варіант відповіді	(17)

7. **Впорядкуйте відібрані критеріїв за ступенем пріоритетності:**

---

**8. Із наведеного переліку структуруютьчих критеріїв часу зробіть вибір стосовно включення того чи іншого показника в систему оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу**

<input type="checkbox"/>	коефіцієнт ефективності бізнес-процесу	(1)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт капіталовкладень бізнес-процесу	(2)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів	(3)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт витрат часу на споживача	(4)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт оптимізації часу	(5)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт втрат часу за бізнес-процесом	(6)
<input type="checkbox"/>	оперативність роботи із замовленням (середня тривалість часу технологічного процесу виготовлення страв)	(7)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт завантаженості місць	(8)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт дублювання функцій бізнес-процесу	(9)
<input type="checkbox"/>	оперативність обслуговування	(10)
<input type="checkbox"/>	коефіцієнт автоматизації бізнес-процесу	(11)
<input type="checkbox"/>	Ваш варіант відповіді	(12)

*9. Впорядкуйте відібрані критеріїв за ступенем пріоритетності:*

---

**ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ**

## ДОДАТОК Ж

### Система оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного бізнесу

#### АНКЕТА

для оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємстві ресторанного бізнесу

*Анкетування здійснюється з метою виявлення зворотної реакції споживачів на оцінку ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу*

#### МЕТА АНКЕТУВАННЯ:

1. Виявити загальне ставлення споживачів.
2. Оцінити якісні характеристики бізнес-процесів підприємства ресторанного бізнесу.
3. Визначити необхідність підвищення ефективності ключового бізнес-процесу створення цінності підприємства ресторанного бізнесу відповідно до змін у потребах споживачів.
4. Вивчення особливостей виробництва, реалізації та організації споживання на підприємствах ресторанного бізнесу.

*1. Як часто Ви відвідуєте заклад ресторанного бізнесу:*

- а) один раз на місяць;
- б) 2-3 рази у місяць;
- в) більше 4 разів.

*2. Як Ви вважаєте, ціна на товар чи послугу підприємства ресторанного бізнесу*

*є:*

- а) висока;
- б) нормальна;
- в) відносно низька.


*3. Як Ви вважаєте, відповідає ціна товару чи послуги його якості:*

- а) так;
- б) ні;

*4. Що впливає на вибір Вами закладу підприємства ресторанного бізнесу?*

- а) ціна страв;
- б) якість страв;
- в) бренд закладу;
- г) рівень обслуговування;
- д) інтер'єр;
- е) атмосфера закладу

*5. Наскільки сильно естетичність оформлення страв впливає на Ваш вибір:*

<i>низька</i>					<i>висока</i>
0	1	2	3	4	5

*6. Наскільки важливим для Вас є унікальність оформлення страв:*



Таблиця Ж.1

Вагові коефіцієнти індикаторів оцінки ефективності управління  
бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного бізнесу  
(коэф.)

<b>КП 1 - ВИРОБНИЦТВО КУЛІНАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ</b>	<b>0,500</b>
<b>Результативність (E)</b>	
рентабельність виробництва	<b>0,618</b>
частка собівартості в товарообороті підприємства ресторанного господарства	<b>0,382</b>
<b>Якість (R)</b>	1
індекс «задоволеності» споживачів якістю страв	0,447
естетичність оформлення страв	0,276
унікальність оформлення страв	0,171
коефіцієнт дефектності виробництва	0,106
<b>Час (T)</b>	
оперативність роботи із замовленням (середня тривалість часу технологічного процесу виготовлення страв)	1
<b>КП 2 - РЕАЛІЗАЦІЯ КУЛІНАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ</b>	<b>0,309</b>
<b>Результативність (E)</b>	
товарооборот і-го підприємства ресторанного господарства у розрахунку на 1 посадочне місце	0,309
рентабельність реалізації продукції	0,500
коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,191
<b>Якість (R)</b>	
коефіцієнт стабільності асортименту меню	0,382
коефіцієнт інноваційного оновлення асортиментних позицій	0,618
<b>Час (T)</b>	
коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів	
<b>КП 3 - ОРГАНІЗАЦІЯ СПОЖИВАННЯ КУЛІНАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ</b>	<b>0,191</b>
<b>Результативність (E)</b>	
пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства	0,500
частка постійних клієнтів	0,309
коефіцієнт інтенсивності обслуговування	0,191
<b>Якість (R)</b>	
професійна майстерність і обслуговуючого персоналу	0,236
техніка і культура обслуговування	0,146
індекс «задоволеності» споживачів якістю обслуговування	0,420
комплексність та унікальність додаткових послуг	0,090
рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг	0,056
<b>Час (T)</b>	
оперативність обслуговування	1

Таблиця Ж.2

Стандартизовані значення для розрахунку ефективності управління бізнес-процесом виробництво кулінарної продукції та послуг (система створення цінності) підприємств ресторанного бізнесу Харківської області у 2016-2016 рр.

Назва підприємства	рентабельність виробництва, %				частка собівартості в товарообороті підприємства ресторанного господарства, коэф.				індекс «задоволеності» споживачів якістю страв, коэф.				естетичність оформлення страв, бали			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<b>Ресторани</b>																
ТОВ «Кардим»	1,52	4,52	3,47	1,72	0,97	1,39	0,89	0,91	4,17	6,52	7,32	6,46	4,1	3,2	3,0	3,8
ПП «Amato»	13,72	10,24	8,01	1,92	0,74	0,87	0,78	0,87	2,13	4,15	5,18	5,65	3,2	4,3	5,0	4,9
ТОВ «Млинок»	-2,63	-1,54	2,63	2,03	1,10	1,07	0,77	0,80	4,32	6,84	5,42	6,18	2,5	3,1	4,2	4,8
ТОВ «Favorite Place»	54,50	12,36	110,69	165,40	0,42	0,22	0,15	0,12	6,87	8,12	7,65	8,74	3,1	3,3	4,8	4,9
ТОВ «Фамілія»	5,67	2,03	2,91	13,32	0,52	0,56	0,59	0,49	7,12	8,95	8,64	9,35	4,8	4,2	3,9	4,8
ТОВ «Манхэттен»	3,32	4,32	6,00	7,73	0,26	0,29	0,34	0,32	6,12	4,32	5,84	6,05	3,2	1,1	4,8	4,6
<i>Максимальне значення</i>	<i>54,50</i>	<i>12,36</i>	<i>110,69</i>	<i>165,40</i>	<i>1,10</i>	<i>1,39</i>	<i>0,89</i>	<i>0,91</i>	<i>7,12</i>	<i>8,95</i>	<i>8,64</i>	<i>9,35</i>	<i>4,80</i>	<i>4,30</i>	<i>5,00</i>	<i>4,90</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>-2,63</i>	<i>-1,54</i>	<i>2,63</i>	<i>1,72</i>	<i>0,26</i>	<i>0,22</i>	<i>0,15</i>	<i>0,12</i>	<i>2,13</i>	<i>4,15</i>	<i>5,18</i>	<i>5,65</i>	<i>2,50</i>	<i>1,10</i>	<i>3,00</i>	<i>3,80</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>12,68</i>	<i>5,32</i>	<i>22,28</i>	<i>32,02</i>	<i>0,67</i>	<i>0,74</i>	<i>0,59</i>	<i>0,58</i>	<i>5,12</i>	<i>6,48</i>	<i>6,68</i>	<i>7,07</i>	<i>3,48</i>	<i>3,20</i>	<i>4,28</i>	<i>4,63</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>21,19</i>	<i>5,16</i>	<i>43,36</i>	<i>65,50</i>	<i>0,33</i>	<i>0,46</i>	<i>0,29</i>	<i>0,33</i>	<i>1,93</i>	<i>1,95</i>	<i>1,40</i>	<i>1,56</i>	<i>0,82</i>	<i>1,15</i>	<i>0,75</i>	<i>0,42</i>
<b>Кафе</b>																
ТОВ «Pizza Life»	8,17	-2,13	3,89	6,91	0,29	0,28	0,37	0,44	1,25	1,68	2,01	2,36	4	4,6	4,3	4,9
ТОВ «Брінпрофіт»	9,19	11,91	14,22	17,83	0,22	0,21	0,27	0,27	1,35	2,03	2,36	2,05	3	4,2	4,2	4,1
ТОВ «Шашличний двір»	2,13	6,80	0,49	0,45	1,56	0,95	0,73	0,74	2,31	1,89	2,15	2,18	3	4,3	4,8	5,0
ТОВ «Рітордо»	-1,34	-2,36	4,89	2,94	0,29	0,33	0,39	0,46	2,35	3,01	2,85	3,43	3	3,3	3,6	4,2
ТОВ «Брускердо»	-2,84	-4,12	5,39	0,24	0,29	0,25	0,32	0,42	2,65	3,15	3,08	3,52	4	3,4	3,8	4,4
<i>Максимальне значення</i>	<i>9,19</i>	<i>11,91</i>	<i>14,22</i>	<i>17,83</i>	<i>1,56</i>	<i>0,95</i>	<i>0,73</i>	<i>0,74</i>	<i>2,65</i>	<i>3,15</i>	<i>3,08</i>	<i>3,52</i>	<i>4,00</i>	<i>4,60</i>	<i>4,80</i>	<i>5,00</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>-2,84</i>	<i>-4,12</i>	<i>0,49</i>	<i>0,24</i>	<i>0,22</i>	<i>0,21</i>	<i>0,27</i>	<i>0,27</i>	<i>1,25</i>	<i>1,68</i>	<i>2,01</i>	<i>2,05</i>	<i>3,00</i>	<i>3,30</i>	<i>3,60</i>	<i>4,10</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>3,06</i>	<i>2,02</i>	<i>5,77</i>	<i>5,67</i>	<i>0,53</i>	<i>0,40</i>	<i>0,42</i>	<i>0,47</i>	<i>1,98</i>	<i>2,35</i>	<i>2,49</i>	<i>2,71</i>	<i>3,40</i>	<i>3,96</i>	<i>4,14</i>	<i>4,52</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>5,45</i>	<i>6,98</i>	<i>5,09</i>	<i>7,31</i>	<i>0,58</i>	<i>0,31</i>	<i>0,18</i>	<i>0,17</i>	<i>0,64</i>	<i>0,68</i>	<i>0,46</i>	<i>0,71</i>	<i>0,55</i>	<i>0,58</i>	<i>0,47</i>	<i>0,41</i>

Назва підприємства	рентабельність виробництва, %				частка собівартості в товарообороті підприємства ресторанного господарства, коєф.				індекс «задоволеності» споживачів якістю страв, коєф.				естетичність оформлення страв, бали			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<b>Бари</b>																
ТОВ «Ципа»	0,64	-1,29	0,87	3,79	0,63	1,06	0,42	0,37	2,25	3,54	2,85	1,65	4,1	3,1	4,2	4,9
ТОВ «Полендора»	15,97	1,60	1,94	3,91	0,31	0,30	0,38	0,48	1,84	1,25	2,04	2,12	3,2	4,2	4,6	4,8
ТОВ «The Terrace»	3,14	5,12	6,14	8,76	0,32	0,29	0,40	0,46	1,68	1,54	1,94	1,85	3,3	3,3	4,1	4,2
ТОВ «Магонарді»	8,65	8,12	7,67	2,83	0,32	0,29	0,35	0,45	1,12	1,35	1,48	1,54	4,3	4,8	3,5	4,1
ТОВ «Кростінді»	5,12	3,67	1,93	10,21	0,31	0,29	0,36	0,41	1,59	1,32	1,57	1,42	4,1	4,7	4,8	3,6
<i>Максимальне значення</i>	<i>15,97</i>	<i>8,12</i>	<i>7,67</i>	<i>10,21</i>	<i>0,63</i>	<i>1,06</i>	<i>0,42</i>	<i>0,48</i>	<i>2,25</i>	<i>3,54</i>	<i>2,85</i>	<i>2,12</i>	<i>4,30</i>	<i>4,80</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>0,64</i>	<i>-1,29</i>	<i>0,87</i>	<i>2,83</i>	<i>0,31</i>	<i>0,29</i>	<i>0,35</i>	<i>0,37</i>	<i>1,12</i>	<i>1,25</i>	<i>1,48</i>	<i>1,42</i>	<i>3,20</i>	<i>3,10</i>	<i>3,50</i>	<i>3,60</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>6,70</i>	<i>3,44</i>	<i>3,71</i>	<i>5,90</i>	<i>0,38</i>	<i>0,45</i>	<i>0,38</i>	<i>0,43</i>	<i>1,70</i>	<i>1,80</i>	<i>1,98</i>	<i>1,72</i>	<i>3,80</i>	<i>4,02</i>	<i>4,24</i>	<i>4,32</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>5,95</i>	<i>3,55</i>	<i>3,00</i>	<i>3,34</i>	<i>0,14</i>	<i>0,34</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,41</i>	<i>0,98</i>	<i>0,54</i>	<i>0,28</i>	<i>0,51</i>	<i>0,79</i>	<i>0,50</i>	<i>0,54</i>





Назва підприємства	унікальність оформлення страв, бали				коефіцієнт дефектності виробництва, коеф.				оперативність роботи із замовленням				коефіцієнт оборотності виробничих запасів			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<b>Бари</b>																
ТОВ «Ципа»	4,1	4,2	4,8	4,9	0,01	0,02	0,01	0,01	4,1	4,3	4,8	5,0	3,21	4,94	6,20	4,23
ТОВ «Полендора»	3,2	3,1	4,1	4,4	0,01	0,03	0,02	0,03	4,6	3,6	4,1	5,0	4,13	3,84	5,41	5,00
ТОВ «The Terrace»	3,1	4,2	4,2	3,9	0,04	0,02	0,03	0,02	4,2	3,9	4,9	4,0	7,85	5,21	5,11	6,52
ТОВ «Матонарді»	3,3	4,3	4,9	4,2	0,03	0,02	0,04	0,03	4,4	4,8	4,5	4,0	11,81	12,02	13,49	7,90
ТОВ «Кростінді»	4,4	4,8	4,1	4,7	0,02	0,04	0,05	0,04	3,2	3,1	2,8	4,0	12,27	7,10	12,36	7,33
<i>Максимальне значення</i>	<i>4,40</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,90</i>	<i>0,04</i>	<i>0,04</i>	<i>0,05</i>	<i>0,04</i>	<i>4,60</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>5,00</i>	<i>12,27</i>	<i>12,02</i>	<i>13,49</i>	<i>7,90</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>3,10</i>	<i>3,10</i>	<i>4,10</i>	<i>3,90</i>	<i>0,01</i>	<i>0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>3,20</i>	<i>3,10</i>	<i>2,80</i>	<i>4,00</i>	<i>3,21</i>	<i>3,84</i>	<i>5,11</i>	<i>4,23</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>3,62</i>	<i>4,12</i>	<i>4,42</i>	<i>4,42</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>4,10</i>	<i>3,94</i>	<i>4,22</i>	<i>4,40</i>	<i>7,85</i>	<i>6,62</i>	<i>8,51</i>	<i>6,20</i>
<i>Стандартне відхилення (<math>\sigma</math>)</i>	<i>0,59</i>	<i>0,62</i>	<i>0,40</i>	<i>0,40</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>0,54</i>	<i>0,65</i>	<i>0,85</i>	<i>0,55</i>	<i>4,20</i>	<i>3,24</i>	<i>4,07</i>	<i>1,55</i>

Таблиця Ж.4

Стандартизовані значення для розрахунку ефективності управління бізнес-процесом реалізація кулінарної продукції та послуг (система створення цінності) підприємств ресторанного бізнесу Харківської області у 2016-2019 рр.

Назва підприємства	рентабельність реалізації				товарооборот у розрахунку на 1 посадочне місце, тис.грн.				коефіцієнт стабільності асортименту меню, коеф.				коефіцієнт інноваційного оновлення асортиментних позицій, коеф.				коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів, коеф.			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<b>Ресторани</b>																				
ТОВ «Кардим»	1,47	6,30	3,10	1,56	8,47	6,24	12,83	14,30	0,258	0,412	0,501	0,816	0,296	0,321	0,235	0,324	0,583	0,568	0,632	0,631
ПП «Amato»	10,20	8,95	6,28	1,66	29,45	23,28	30,18	40,08	0,225	0,549	0,514	0,929	0,145	0,235	0,198	0,214	0,621	0,623	0,627	0,698
ТОВ «Млинок»	-2,89	-1,65	2,01	1,63	147,06	118,42	173,30	195,87	0,324	0,645	0,616	0,804	0,163	0,198	0,214	0,321	0,632	0,568	0,557	0,554
ТОВ «Favorite Place»	23,01	2,75	17,09	19,18	1,16	2,52	3,65	4,23	0,489	0,596	0,774	0,822	0,198	0,224	0,238	0,246	0,741	0,654	0,541	0,647
ТОВ «Фамілія»	2,93	1,13	1,70	6,53	4,75	3,71	5,18	8,67	0,532	0,645	0,798	0,967	0,124	0,215	0,245	0,324	0,725	0,735	0,836	0,845
ТОВ «Манхэттен»	0,87	1,25	2,06	2,45	14,52	14,84	23,68	26,11	0,448	0,632	0,687	0,818	0,327	0,185	0,165	0,157	0,632	0,621	0,658	0,641
Максимальне значення	23,01	8,95	17,09	19,18	147,06	118,42	173,30	195,87	0,53	0,65	0,80	0,97	0,33	0,32	0,25	0,32	0,74	0,74	0,84	0,85
Мінімальне значення	-2,89	-1,65	1,70	1,56	1,16	2,52	3,65	4,23	0,23	0,41	0,50	0,80	0,12	0,19	0,17	0,16	0,58	0,57	0,54	0,55
Середнє значення	5,93	3,12	5,37	5,50	34,24	28,17	41,47	48,21	0,38	0,58	0,65	0,86	0,21	0,23	0,22	0,26	0,66	0,63	0,64	0,67
Стандартне відхилення ( $\sigma$ )	9,40	3,86	5,98	6,97	56,16	44,91	65,41	73,49	0,13	0,09	0,13	0,07	0,08	0,05	0,03	0,07	0,06	0,06	0,11	0,10
	0,47	-0,82	0,38	0,57	0,46	0,49	0,44	0,46	0,95	1,86	1,16	0,62	-1,04	-1,89	-0,63	-0,85	1,15	0,97	0,09	0,39
<b>Кафе</b>																				
ТОВ «Pizza Life»	2,37	-0,60	1,44	3,07	38,73	40,55	46,66	74,47	0,021	0,025	0,032	0,035	0,125	0,132	0,125	0,134	0,541	0,632	0,512	0,542
ТОВ «Брінпрофіт»	1,98	2,46	3,85	4,74	44,89	43,95	70,86	107,29	0,032	0,016	0,018	0,021	0,214	0,137	0,145	0,218	0,687	0,654	0,514	0,512
ТОВ «Шашличний двір»	3,33	6,46	0,36	0,34	74,38	82,40	135,06	166,90	0,027	0,012	0,024	0,032	0,234	0,219	0,325	0,212	0,412	0,328	0,321	0,421
ТОВ «Рітордо»	-0,39	-0,78	1,90	1,34	35,43	32,57	40,19	45,42	0,032	0,028	0,017	0,027	0,125	0,214	0,243	0,314	0,654	0,564	0,547	0,518
ТОВ «Брускердо»	-0,82	-1,03	1,75	0,10	22,95	19,36	45,79	62,02	0,012	0,025	0,018	0,012	0,187	0,187	0,163	0,215	0,621	0,587	0,541	0,574
Максимальне	3,33	6,46	3,85	4,74	74,38	82,40	135,06	166,90	0,03	0,03	0,03	0,03	0,23	0,22	0,33	0,31	0,69	0,65	0,55	0,57

Назва підприємства	рентабельність реалізації				товарооборот у розрахунку на 1 посадочне місце, тис.грн.				коефіцієнт стабільності асортименту меню, коеф.				коефіцієнт інноваційного оновлення асортиментних позицій, коеф.				коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів, коеф.			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<i>значення</i>																				
<i>Мінімальне значення</i>	-0,82	-1,03	0,36	0,10	22,95	19,36	40,19	45,42	0,01	0,01	0,02	0,01	0,13	0,13	0,13	0,13	0,41	0,33	0,32	0,42
<i>Середнє значення</i>	1,29	1,30	1,86	1,92	43,27	43,76	67,71	91,22	0,02	0,02	0,02	0,03	0,18	0,18	0,20	0,22	0,58	0,55	0,49	0,51
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	1,81	3,21	1,27	1,96	19,14	23,58	39,46	48,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05	0,04	0,08	0,06	0,11	0,13	0,09	0,06
<b>Бари</b>																				
ТОВ «Ципа»	0,41	-1,37	0,37	1,40	83,40	85,94	107,98	104,64	0,034	0,025	0,045	0,031	0,127	0,312	0,216	0,345	0,725	0,754	0,824	0,721
ТОВ «Полендора»	4,88	0,49	0,73	1,89	31,65	33,55	43,57	55,50	0,025	0,024	0,012	0,021	0,235	0,251	0,312	0,345	0,623	0,711	0,625	0,632
ТОВ «The Terrace»	1,00	1,48	2,46	4,03	25,05	25,75	38,33	34,12	0,024	0,012	0,048	0,042	0,254	0,245	0,321	0,451	0,618	0,621	0,612	0,754
ТОВ «Матонарді»	2,75	2,38	2,65	1,27	21,45	24,29	28,96	32,57	0,018	0,015	0,045	0,064	0,214	0,318	0,321	0,328	0,712	0,632	0,694	0,711
ТОВ «Кростінді»	1,57	1,06	0,69	4,23	33,31	37,80	49,42	93,75	0,015	0,008	0,012	0,047	0,251	0,236	0,312	0,316	0,784	0,741	0,654	0,708
<i>Максимальне значення</i>	4,88	2,38	2,65	4,23	83,40	85,94	107,98	104,64	0,03	0,03	0,05	0,06	0,25	0,32	0,32	0,45	0,78	0,75	0,82	0,75
<i>Мінімальне значення</i>	0,41	-1,37	0,37	1,27	21,45	24,29	28,96	32,57	0,02	0,01	0,01	0,02	0,13	0,24	0,22	0,32	0,62	0,62	0,61	0,63
<i>Середнє значення</i>	2,12	0,81	1,38	2,56	38,97	41,47	53,65	64,11	0,02	0,02	0,03	0,04	0,22	0,27	0,30	0,36	0,69	0,69	0,68	0,71
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	1,77	1,40	1,08	1,45	25,30	25,48	31,29	33,50	0,01	0,01	0,02	0,02	0,05	0,04	0,05	0,05	0,07	0,06	0,09	0,04

Таблиця Ж.5

Стандартизовані значення для розрахунку ефективності управління бізнес-процесом організація споживання кулінарної продукції та послуг (система створення цінності) підприємств ресторанного господарства у 2016-2019 рр.

Назва підприємства	пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства, коеф.				коефіцієнт інтенсивності обслуговування, коеф.				частка постійних клієнтів, коеф.				професійна майстерність і обслуговуючого персоналу, бали				техніка і культура обслуговування, бали			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<b>Ресторани</b>																				
ТОВ «Кардим»	95,83	93,31	103,83	103,66	0,841	0,832	0,824	0,836	0,39	0,42	0,43	0,45	2,9	3,8	3,7	4,1	3,6	2,8	2,7	3,7
ПП «Amato»	127,47	127,88	128,70	143,27	0,780	0,782	0,786	0,772	0,51	0,46	0,47	0,51	3,7	2,8	3,8	4,9	3,8	2,9	3,7	4,3
ТОВ «Млинок»	109,25	98,18	96,28	95,76	0,652	0,521	0,621	0,618	0,59	0,62	0,64	0,69	3,8	3,7	4,1	4,6	2,7	2,7	3,9	4,2
ТОВ «Favorite Place»	118,56	104,64	86,56	103,52	0,671	0,521	0,587	0,564	0,67	0,71	0,72	0,74	2,8	3,9	3,9	4,9	2,6	3,9	4,1	4,5
ТОВ «Фамілія»	247,16	250,57	285,00	288,07	0,765	0,874	0,871	0,887	0,63	0,64	0,76	0,79	3,6	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,6	4,9
ТОВ «Манхэттен»	129,27	127,02	134,59	131,11	0,567	0,621	0,657	0,712	0,52	0,59	0,61	0,62	3,9	4,1	4,9	4,9	3,8	3,5	4,9	4,8
Максимальне значення	247,16	250,57	285,00	288,07	0,84	0,87	0,87	0,89	0,67	0,71	0,76	0,79	3,90	4,80	4,90	4,90	4,90	4,80	4,90	4,90
Мінімальне значення	95,83	93,31	86,56	95,76	0,57	0,52	0,59	0,56	0,39	0,42	0,43	0,45	2,80	2,80	3,70	4,10	2,60	2,70	2,70	3,70
Середнє значення	137,92	133,60	139,16	144,23	0,71	0,69	0,72	0,73	0,55	0,57	0,61	0,63	3,45	3,85	4,20	4,68	3,57	3,43	3,98	4,40
Стандартне відхилення ( $\sigma$ )	54,93	59,12	73,83	72,82	0,10	0,16	0,12	0,12	0,10	0,11	0,13	0,13	0,48	0,65	0,52	0,31	0,85	0,81	0,77	0,44
	0,77	0,68	0,48	0,56	-1,28	-0,89	-0,85	-0,84	1,61	1,38	1,32	1,38	1,15	0,08	0,96	1,87	-0,04	0,78	1,67	1,60
<b>Кафе</b>																				
ТОВ «Pizza Life»	77,29	90,29	73,14	77,43	0,552	0,559	0,621	0,632	0,42	0,45	0,47	0,46	2,8	3,6	3,7	4,6	2,8	3,7	3,9	4,5
ТОВ «Брінпрофіт»	117,10	111,48	87,61	87,27	0,632	0,637	0,641	0,645	0,36	0,38	0,42	0,44	3,8	2,9	4,1	4,1	2,6	2,8	3,7	3,8
ТОВ «Шашличний двір»	56,33	44,84	43,89	57,56	0,618	0,624	0,722	0,815	0,39	0,41	0,47	0,51	1,7	2,8	2,9	3,8	3,5	3,6	4,7	4,8

Назва підприємства	пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства, коеф.				коефіцієнт інтенсивності обслуговування, коеф.				частка постійних клієнтів, коеф.				професійна майстерність і обслуговуючого персоналу, бали				техніка і культура обслуговування, бали			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
ТОВ «Рітордо»	112,76	97,24	94,31	89,31	0,628	0,594	0,611	0,563	0,41	0,43	0,46	0,45	2,6	3,7	2,7	2,7	3,1	1,7	2,6	2,9
ТОВ «Брускердо»	121,61	114,95	105,95	112,41	0,587	0,612	0,618	0,621	0,31	0,33	0,35	0,38	1,9	2,7	2,6	3,6	1,8	2,5	2,9	3,7
<i>Максимальне значення</i>	<i>121,61</i>	<i>114,95</i>	<i>105,95</i>	<i>112,41</i>	<i>0,63</i>	<i>0,64</i>	<i>0,72</i>	<i>0,82</i>	<i>0,42</i>	<i>0,45</i>	<i>0,47</i>	<i>0,51</i>	<i>3,80</i>	<i>3,70</i>	<i>4,10</i>	<i>4,60</i>	<i>3,50</i>	<i>3,70</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>56,33</i>	<i>44,84</i>	<i>43,89</i>	<i>57,56</i>	<i>0,55</i>	<i>0,56</i>	<i>0,61</i>	<i>0,56</i>	<i>0,31</i>	<i>0,33</i>	<i>0,35</i>	<i>0,38</i>	<i>1,70</i>	<i>2,70</i>	<i>2,60</i>	<i>2,70</i>	<i>1,80</i>	<i>1,70</i>	<i>2,60</i>	<i>2,90</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>97,02</i>	<i>91,76</i>	<i>80,98</i>	<i>84,80</i>	<i>0,60</i>	<i>0,61</i>	<i>0,64</i>	<i>0,66</i>	<i>0,38</i>	<i>0,40</i>	<i>0,43</i>	<i>0,45</i>	<i>2,56</i>	<i>3,14</i>	<i>3,20</i>	<i>3,76</i>	<i>2,76</i>	<i>2,86</i>	<i>3,56</i>	<i>3,94</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>28,73</i>	<i>28,11</i>	<i>23,89</i>	<i>19,91</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,05</i>	<i>0,09</i>	<i>0,04</i>	<i>0,05</i>	<i>0,05</i>	<i>0,05</i>	<i>0,83</i>	<i>0,47</i>	<i>0,66</i>	<i>0,70</i>	<i>0,63</i>	<i>0,83</i>	<i>0,84</i>	<i>0,74</i>
<b>Бари</b>																				
ТОВ «Ципа»	73,63	76,58	83,69	73,23	0,523	0,605	0,543	0,571	0,45	0,49	0,53	0,57	2,8	2,7	3,8	3,8	3,7	3,6	2,8	3,9
ТОВ «Полендора»	66,08	75,41	66,29	67,03	0,612	0,621	0,687	0,625	0,51	0,56	0,59	0,62	3,6	3,6	4,7	4,6	3,9	4,7	4,5	4,8
ТОВ «The Terrace»	60,13	60,42	59,55	73,36	0,715	0,724	0,731	0,738	0,57	0,69	0,78	0,81	3,8	3,5	4,6	3,8	2,8	2,8	3,6	3,6
ТОВ «Матонарді»	72,14	64,03	70,31	72,04	0,621	0,654	0,678	0,681	0,62	0,68	0,72	0,74	3,5	3,7	3,5	3,6	3,6	3,6	4,8	4,7
ТОВ «Кростінді»	71,71	67,77	59,82	64,76	0,742	0,754	0,761	0,784	0,55	0,57	0,61	0,63	2,7	2,8	2,8	3,5	3,9	2,9	3,9	3,6
<i>Максимальне значення</i>	<i>73,63</i>	<i>76,58</i>	<i>83,69</i>	<i>73,36</i>	<i>0,74</i>	<i>0,75</i>	<i>0,76</i>	<i>0,78</i>	<i>0,62</i>	<i>0,69</i>	<i>0,78</i>	<i>0,81</i>	<i>3,80</i>	<i>3,70</i>	<i>4,70</i>	<i>4,60</i>	<i>3,90</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,80</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>60,13</i>	<i>60,42</i>	<i>59,55</i>	<i>64,76</i>	<i>0,52</i>	<i>0,61</i>	<i>0,54</i>	<i>0,57</i>	<i>0,45</i>	<i>0,49</i>	<i>0,53</i>	<i>0,57</i>	<i>2,70</i>	<i>2,70</i>	<i>2,80</i>	<i>3,50</i>	<i>2,80</i>	<i>2,80</i>	<i>2,80</i>	<i>3,60</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>68,74</i>	<i>68,84</i>	<i>67,93</i>	<i>70,08</i>	<i>0,64</i>	<i>0,67</i>	<i>0,68</i>	<i>0,68</i>	<i>0,54</i>	<i>0,60</i>	<i>0,65</i>	<i>0,67</i>	<i>3,28</i>	<i>3,26</i>	<i>3,88</i>	<i>3,86</i>	<i>3,58</i>	<i>3,52</i>	<i>3,92</i>	<i>4,12</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>5,60</i>	<i>7,04</i>	<i>9,91</i>	<i>3,94</i>	<i>0,09</i>	<i>0,06</i>	<i>0,08</i>	<i>0,09</i>	<i>0,06</i>	<i>0,09</i>	<i>0,10</i>	<i>0,10</i>	<i>0,50</i>	<i>0,47</i>	<i>0,79</i>	<i>0,43</i>	<i>0,45</i>	<i>0,76</i>	<i>0,79</i>	<i>0,59</i>

Таблиця Ж.6

Стандартизовані значення для розрахунку ефективності управління бізнес-процесом організація споживання кулінарної продукції та послуг (система створення цінності) підприємств ресторанного господарства у 2016-2019 рр.

Назва підприємства	індекс «задоволеності» споживачів якістю обслуговування, коеф.				комплексність та унікальність додаткових послуг				рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг				оперативність обслуговування, бали			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<b>Ресторани</b>																
ТОВ «Кардим»	0,74	0,78	0,69	0,72	2,9	3,1	3,2	4,2	2,8	3,2	3,6	4,3	3,6	3,9	4,6	4,8
ПП «Amato»	0,71	0,7	0,71	0,75	3,1	2,9	3,7	4,3	2,9	2,6	3,8	4,2	3,8	3,7	4,2	4,7
ТОВ «Млинок»	0,62	0,63	0,75	0,78	3,6	3,7	3,9	4,7	2,7	2,8	2,7	3,3	2,7	3,3	3,9	4,8
ТОВ «Favorite Place»	0,69	0,71	0,76	0,81	4,1	3,6	4,9	5,0	3,7	3,6	4,6	4,9	3,6	3,7	4,3	4,6
ТОВ «Фамілія»	0,82	0,86	0,91	0,94	5,0	3,9	4,7	5,0	3,6	4,5	4,9	5,0	3,7	4,6	4,6	4,6
ТОВ «Манхэттен»	0,81	0,88	0,91	0,92	4,7	3,7	3,8	4,9	2,7	3,8	4,7	4,8	3,9	3,8	4,8	5,0
<i>Максимальне значення</i>	<i>0,82</i>	<i>0,88</i>	<i>0,91</i>	<i>0,94</i>	<i>5,00</i>	<i>3,90</i>	<i>4,90</i>	<i>5,00</i>	<i>3,70</i>	<i>4,50</i>	<i>4,90</i>	<i>5,00</i>	<i>3,90</i>	<i>4,60</i>	<i>4,80</i>	<i>5,00</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>0,62</i>	<i>0,63</i>	<i>0,69</i>	<i>0,72</i>	<i>2,90</i>	<i>2,90</i>	<i>3,20</i>	<i>4,20</i>	<i>2,70</i>	<i>2,60</i>	<i>2,70</i>	<i>3,30</i>	<i>2,70</i>	<i>3,30</i>	<i>3,90</i>	<i>4,60</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>0,73</i>	<i>0,76</i>	<i>0,79</i>	<i>0,82</i>	<i>3,90</i>	<i>3,48</i>	<i>4,03</i>	<i>4,68</i>	<i>3,07</i>	<i>3,42</i>	<i>4,05</i>	<i>4,42</i>	<i>3,55</i>	<i>3,83</i>	<i>4,40</i>	<i>4,75</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>0,08</i>	<i>0,10</i>	<i>0,10</i>	<i>0,09</i>	<i>0,85</i>	<i>0,39</i>	<i>0,64</i>	<i>0,35</i>	<i>0,46</i>	<i>0,70</i>	<i>0,84</i>	<i>0,64</i>	<i>0,43</i>	<i>0,43</i>	<i>0,33</i>	<i>0,15</i>
	-0,11	-0,20	1,01	1,10	1,18	0,98	1,29	1,36	0,58	0,31	0,54	0,18	-0,12	-0,16	-0,61	-0,33
<b>Кафе</b>																
ТОВ «Pizza Life»	0,69	0,72	0,76	0,81	2,6	2,8	3,5	3,9	2,8	3,6	4,8	3,8	4,9	3,1	4,7	4,8
ТОВ «Брінпрофіт»	0,72	0,76	0,79	0,89	3,7	3,7	4,7	4,8	3,7	4,2	4,7	4,9	3,5	3,3	4,6	4,7
ТОВ «Шашличний двір»	0,74	0,71	0,78	0,84	2,8	2,8	2,7	3,7	3,6	4,8	3,6	4,7	2,7	3,1	3,6	3,8
ТОВ «Рітордо»	0,54	0,59	0,61	0,65	1,8	2,6	2,9	2,7	2,7	2,7	3,8	3,6	2,9	4,1	4,1	3,1
ТОВ «Брускердо»	0,59	0,61	0,67	0,68	1,5	1,7	1,8	2,5	1,8	2,9	2,7	2,8	2,8	1,9	2,8	2,8
<i>Максимальне значення</i>	<i>0,74</i>	<i>0,76</i>	<i>0,79</i>	<i>0,89</i>	<i>3,70</i>	<i>3,70</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>3,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,90</i>	<i>4,10</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>0,54</i>	<i>0,59</i>	<i>0,61</i>	<i>0,65</i>	<i>1,50</i>	<i>1,70</i>	<i>1,80</i>	<i>2,50</i>	<i>1,80</i>	<i>2,70</i>	<i>2,70</i>	<i>2,80</i>	<i>2,70</i>	<i>1,90</i>	<i>2,80</i>	<i>2,80</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>0,66</i>	<i>0,68</i>	<i>0,72</i>	<i>0,77</i>	<i>2,48</i>	<i>2,72</i>	<i>3,12</i>	<i>3,52</i>	<i>2,92</i>	<i>3,64</i>	<i>3,92</i>	<i>3,96</i>	<i>3,36</i>	<i>3,10</i>	<i>3,96</i>	<i>3,84</i>
<i>Стандартне відхилення (σ)</i>	<i>0,09</i>	<i>0,07</i>	<i>0,08</i>	<i>0,10</i>	<i>0,87</i>	<i>0,71</i>	<i>1,07</i>	<i>0,94</i>	<i>0,77</i>	<i>0,88</i>	<i>0,86</i>	<i>0,86</i>	<i>0,92</i>	<i>0,79</i>	<i>0,78</i>	<i>0,91</i>
<b>Бари</b>																
ТОВ «Ципа»	0,65	0,74	0,73	0,82	3,1	3,2	2,1	2,6	3,1	3,7	3,9	4,0	3,1	3,6	3,9	3,8
ТОВ «Полендора»	0,78	0,84	0,92	0,93	2,8	3,1	2,9	2,9	3,8	4,6	4,8	5,0	4,7	4,1	4,8	4,5
ТОВ «The Terrace»	0,59	0,62	0,68	0,74	2,1	1,8	2,1	2,2	3,7	4,9	4,2	4,6	3,6	4,7	4,3	4,8

Назва підприємства	індекс «задоволеності» споживачів якістю обслуговування, коеф.				комплексність та унікальність додаткових послуг				рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг				оперативність обслуговування, бали			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
ТОВ «Матонарді»	0,81	0,86	0,89	0,91	2,8	1,9	2,8	3,1	4,7	4,1	4,5	4,7	3,8	3,9	4,6	4,9
ТОВ «Кростінді»	0,83	0,82	0,86	0,84	3,2	2,8	1,8	2,1	4,1	3,8	4,0	3,7	2,7	3,1	3,5	4,2
<i>Максимальне значення</i>	<i>0,83</i>	<i>0,86</i>	<i>0,92</i>	<i>0,93</i>	<i>3,20</i>	<i>3,20</i>	<i>2,90</i>	<i>3,10</i>	<i>4,70</i>	<i>4,90</i>	<i>4,80</i>	<i>5,00</i>	<i>4,70</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>0,59</i>	<i>0,62</i>	<i>0,68</i>	<i>0,74</i>	<i>2,10</i>	<i>1,80</i>	<i>1,80</i>	<i>2,10</i>	<i>3,10</i>	<i>3,70</i>	<i>3,90</i>	<i>3,70</i>	<i>2,70</i>	<i>3,10</i>	<i>3,50</i>	<i>3,80</i>
<i>Середнє значення</i>	<i>0,73</i>	<i>0,78</i>	<i>0,82</i>	<i>0,85</i>	<i>2,80</i>	<i>2,56</i>	<i>2,34</i>	<i>2,58</i>	<i>3,88</i>	<i>4,22</i>	<i>4,28</i>	<i>4,40</i>	<i>3,58</i>	<i>3,88</i>	<i>4,22</i>	<i>4,44</i>
<i>Стандартне відхилення (<math>\sigma</math>)</i>	<i>0,11</i>	<i>0,10</i>	<i>0,11</i>	<i>0,08</i>	<i>0,43</i>	<i>0,67</i>	<i>0,48</i>	<i>0,43</i>	<i>0,58</i>	<i>0,52</i>	<i>0,37</i>	<i>0,53</i>	<i>0,76</i>	<i>0,59</i>	<i>0,53</i>	<i>0,45</i>



## ДОДАТОК 3


### Система оцінки впливу стратегічних активів та ключових компетенцій на формування фрейму цінності підприємства ресторанного бізнесу

#### АНКЕТА

для оцінки впливу стратегічних активів та ключових компетенцій на формування фрейму цінності підприємства ресторанного бізнесу

*Здобувач Харківського державного університету харчування та торгівлі проводить дослідження впливу соціокультурних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Просимо Вас надати відповіді на питання даної анкети. Анкетні дані будуть використані виключно у наукових цілях.*

#### Правила заповнення анкети:

Відмітьте обраний Вами варіант відповіді позначкою ответа символом «  ».

**1. Назва підприємства ресторанного бізнесу :** \_\_\_\_\_

**2. Тип підприємства ресторанного бізнесу:**

- класичний ресторан
- ресторан швидкого харчування
- ресторан-їдальня
- вагон-ресторан
- бар-закусочна
- пивоварний бар
- кафе
- таверна
- їдальня (класична)
- інший тип \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть Ваш стаж роботи у сфері ресторанного бізнесу:**

- до 3 років
- від 3 до 5 років
- від 5 до 7 років
- більш 7 років

**4. Вкажіть тип цінового позиціонування підприємства ресторанного бізнесу:**

- низько-ціновий сегмент або сегмент економ пропозицій (low-priced)
- середньо-ціновий сегмент (middle-priced)
- високо-ціновий сегмент (high-priced)
- преміум сегмент (luxury)
- змішаний

**5. Відзначте елементи фрейму споживчої цінності, які, на Ваш погляд, впливають вибір стратегічних рішень ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу:**

- унікальність ресторанної концепції (1)
- (2)

- оригінальність меню (3)
- цінова політика (4)
- сервіс (5)
- стандарти безпеки (6)
- атмосфера (7)
- інновації (8)
- емоції (9)
- інші \_\_\_\_\_ (10)

*(вказати, які саме)*

**6. Відзначте види стратегічних активів, які, на Ваш погляд, впливають на формування споживчої цінності та ефективність ціннісно-орієнтованого управління в підприємстві ресторанного бізнесу:**

- імідж (1)
- комунікаційні зв'язки із постачальниками (2)
- стратегічне партнерство (3)
- адаптивність бізнес-процесів (4)
- клієнтський інтерфейс (5)
- корпоративний бренд (6)
- ІТ-інфраструктура (7)
- інші \_\_\_\_\_ (8)

*(вказати, які саме)*

(10)

**6. Відзначте види ключових компетенцій, які, на Ваш погляд, впливають на формування споживчої цінності та ефективність ціннісно-орієнтованого управління в підприємстві ресторанного бізнесу:**

- стратегічне бачення керівництва (1)
- стратегічне бачення керівництва (2)
- система знань про споживчі вимоги та запити (3)
- інноваційна активність (4)
- система digital-навичок (5)
- система digital-навичок (6)

спроможність до управління знаннями (7)

інші \_\_\_\_\_ (8)

інші \_\_\_\_\_ (9)

(вказати, які саме)

**7. Оцініть ступінь задіювання і-го виду стратегічних активів у формуванні споживчої цінності підприємства ресторанного бізнесу за наступною шкалою: 0 - немає взаємодії, 1-незначний вплив, 2-помірний вплив, 3-середній вплив, 4-достатній вплив, 5-значний вплив.**

	Фрейм споживчої цінності								
	унікальність ресторанної концепції	оригінальність меню	цінова політика	сервіс	стандарти безпеки	атмосфера	інновації	емоції	інші*
<b>Стратегічні активи</b>	**								
імідж									
комунікаційні зв'язки із постачальниками									
стратегічне партнерство									
адаптивність бізнес-процесів									
клієнтський інтерфейс									
корпоративний бренд									
ІТ-інфраструктура									
інші*									

\* вказати, які саме; \*\* в полі матриці поставити відповідні бали

**8. Оцініть ступінь задіювання і-го виду стратегічних активів у формуванні споживчої цінності підприємства ресторанного бізнесу за наступною шкалою: 0 - немає взаємодії, 1-незначний вплив, 2-помірний вплив, 3-середній вплив, 4-достатній вплив, 5-значний вплив.**

	Фрейм споживчої цінності								
	унікальність ресторанної концепції	оригінальність меню	цінова політика	сервіс	стандарти безпеки	атмосфера і	інновації	емоції	інші*
<b>Ключові компетенції</b>	**								
стратегічне бачення керівництва									
системність стратегічного мислення									
система знань про споживчі вимоги та запити									
система digital-навичок									
спроможність до управління знаннями									
інші*									

\* вказати, які саме; \*\* в полі матриці поставити відповідні бали

**Дякуємо за відповіді та співпрацю!**

Таблиця 3.1

Результати експертного оцінювання персоналу ТОВ «Пак Мая» щодо оцінки впливу стратегічних активів та ключових компетенцій на формування споживчої цінності

№ п/п	Показники, що досліджуються	Експерти											Середня бальна оцінка
		E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	
1	2	3	5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	<i>Оцінка впливу іміджу підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
1.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,7
1.2.	оригінальність меню	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,8
1.3.	цінова політика	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4,3
1.4.	сервіс	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,7
1.5.	стандарти безпеки	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4,5
1.6.	атмосфера	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4,5
1.7.	інновації	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4,0
1.8.	емоції	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4,1
2	<i>Оцінка впливу комунікаційні зв'язків із постачальниками підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
2.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3,8
2.2.	оригінальність меню	4	4	3	5	5	3	3	4	5	2	4	3,8
2.3.	цінова політика	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4,7
2.4.	сервіс	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4,5
2.5.	стандарти безпеки	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,4
2.6.	атмосфера	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4,3
2.7.	інновації	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3,9
2.8.	емоції	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2,4
3.	<i>Оцінка впливу стратегічного партнерства підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
3.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,6
3.2.	оригінальність меню	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3,7
3.3.	цінова політика	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,3
3.4.	сервіс	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1,9
3.5.	стандарти безпеки	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	3	4,1
3.6.	атмосфера	5	5	5	5	4	4	3	5	3	4	3	4,2
3.7.	інновації	4	5	5	3	1	2	2	2	5	1	2	2,9

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3.8.	Емоції	3	5	5	3	1	2	2	2	5	1	2	2,8
4.	<i>Оцінка впливу адаптивності бізнес-процесів підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
4.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3,7
4.2.	оригінальність меню	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,2
4.3.	цінова політика	4	3	4	3	4	2	2	2	5	1	2	2,9
4.4.	сервіс	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,3
4.5.	стандарти безпеки	3	5	5	3	1	2	2	2	5	1	2	2,8
4.6.	атмосфера	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,5
4.7.	інновації	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3,8
4.8.	емоції	3	5	5	3	4	2	4	2	5	1	2	3,3
5.	<i>Оцінка впливу клієнтського інтерфейсу підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
5.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3,6
5.2.	оригінальність меню	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4,1
5.3.	цінова політика	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4,0
5.4.	сервіс	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,6
5.5.	стандарти безпеки	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3,5
5.6.	атмосфера	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4,4
5.7.	інновації	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4,2
5.8.	емоції	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
6.	<i>Оцінка впливу корпоративного бренду підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
6.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
6.2.	оригінальність меню	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3,4
6.3.	цінова політика	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3,7
6.4.	сервіс	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4,6
6.5.	стандарти безпеки	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4,0
6.6.	атмосфера	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3,6
6.7.	інновації	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3,6
6.8.	емоції	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
7.	<i>Оцінка впливу IT-інфраструктури підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
7.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	4	4	3	5	5	3	3	4	5	2	4	3,8
7.2.	оригінальність меню	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2,6
7.3.	цінова політика	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4,1



## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
11.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	5	4	5	4	3	5	4	3	3	4	5	4,1
11.2.	оригінальність меню	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,2
11.3.	цінова політика	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2,5
11.4.	сервіс	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4	3	4,1
11.5.	стандарти безпеки	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9
11.6.	атмосфера	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2,3
11.7.	інновації	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1,7
11.8.	емоції	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	4,1
12.	<i>Оцінка впливу інноваційної активності персоналу підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
12.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3,2
12.2.	оригінальність меню	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4,7
12.3.	цінова політика	4	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	4,3
12.4.	сервіс	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4,6
12.5.	стандарти безпеки	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4,4
12.6.	атмосфера	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4,8
12.7.	інновації	5	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4,2
12.8.	Емоції	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3,8
13.	<i>Оцінка впливу системи digital-навичок персоналу підприємства ресторанного бізнесу на:</i>												
13.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2,7
13.2.	оригінальність меню	5	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	4,2
13.3.	цінова політика	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3,7
13.4.	сервіс	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4,4
13.5.	стандарти безпеки	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4,6
13.6.	атмосфера	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4,0
13.7.	інновації	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4,1
13.8.	емоції	3	4	4	3	4	2	4	2	5	1	2	3,1
14.	<i>Оцінка впливу спроможності персоналу підприємства ресторанного бізнесу до управління знаннями на:</i>												
14.1.	комунікаційні зв'язки із постачальниками	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2,5
14.2.	оригінальність меню	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3,4
14.3.	цінова політика	3	4	2	3	3	4	5	3	2	4	4	3,4
14.4.	сервіс	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4,2
14.5.	стандарти безпеки	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9
14.6.	атмосфера	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3,8
14.7.	інновації	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3,5
14.8.	емоції	3	4	5	3	5	3	4	5	4	3	4	3,9

## ДОДАТОК К

### Список публікацій здобувача

#### *Монографії*

1. *Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі* : монографія. Харків : ХДУХТ, 2011. 73 с. (заг. обсяг 4,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено рекомендації щодо впровадження правил гостинності в підприємствах ресторанного бізнесу).
2. Grosul, V., Balatska, N. (2019). Assessment of the environmental factors influence intensity on the restaurant business of Ukraine. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension*: collective monograph. Sofia, Bulgaria, Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 64–80 (заг. обсяг 20,12 друк. арк., особисто автора 0,6 друк. арк.; сформовано модель GETS-факторів та оцінено інтенсивність впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств ресторанного бізнесу України).
3. Davydova, O., Balatska, N., Kalienik, K. (2019). Theoretical and methodological aspects of hospitality industry enterprises` service quality management. *Sustainable development under the conditions of European integration* : collective monograph ; editorial board Darko Bele, Lidija Weis, Nevenka Maher. Ljubljana: VŠPV, Visoka šola za poslovne vede = Ljubljana School of Business, 351–364. (заг. обсяг 19,16 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; досліджено причини зниження попиту на послуги готельно-ресторанного господарства шляхом застосування причинно-наслідкової діаграми Ісікави).
4. Балацька, Н. Ю. (2020k). Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу: теорія та методологія : монографія. Харків: ФОП Іванченко І. С. (20,7 друк. арк.).

#### *Статті в наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз*

5. Балацька, Н. Ю. (2019a). Інноваційні аспекти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 5 (110), 76–81. (включено до: Index Copernicus). (0,7 друк. арк.).
6. Балацька, Н. Ю. (2019b). Оцінка соціокультурного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 39, 11–17. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,9 друк. арк.).
7. Балацька, Н. Ю. (2019c). Інтегрований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*, 47, 1, 107–113. (включено до: Index Copernicus). (0,9 друк. арк.).
8. Балацька, Н. Ю. (2019d). Фреймовий підхід до формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Бізнес-навігатор*, 6 (55), 36–40. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,5 друк. арк.).



9. Балацька, Н. Ю. (2019e). Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. *Проблеми економіки*, 4 (42), 120–126. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,8 друк. арк.).

10. Балацька, Н. Ю. (2019f). Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*, 4, 38–48. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,9 друк. арк.).

11. Балацька, Н. Ю. (2019g). Концепція економіки вражень в розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*, 31, 89–97. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,6 друк. арк.).

12. Балацька, Н. Ю. (2019h). Основи формування забезпечувального механізму розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*, 2 (58), 22–31. (включено до: Google Scholar). (0,7 друк. арк.).

13. Балацька, Н. Ю. (2020b). Формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*, 25, 2 (81), 62–69 (включено до: Index Copernicus). (0,9 друк. арк.).

14. Балацька, Н. Ю. (2020c). Методичний підхід до визначення напрямку розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Економічний простір*, 154, 61–67. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,8 друк. арк.).

15. Балацька, Н. Ю. (2020d). Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрямки трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*, 42, 117–122. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/22.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf) (включено до: Index Copernicus). (0,7 друк. арк.).

16. Гросул, В. А., Балацька, Н. Ю. (2020a). Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 31(70), 3, 121–126. (включено до: Index Copernicus). (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено конкурентну модель розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах несподіваних подій).

17. Гросул, В. А., Балацька, Н. Ю. (2020b). Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*, 11-2, 7–12. (включено до: Index Copernicus). (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; здійснено обґрунтування значення та перспектив розвитку digital-маркетингу як дієвого інструменту антикризового розвитку ресторанного бізнесу).

18. Балацька, Н. Ю. (2020e). Методичний інструментарій оцінки впливу GETS-факторів на розвиток підприємства ресторанного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2(68), 90–96. (включено до: Index Copernicus). (0,6 друк. арк.).

19. Балацька, Н. Ю. (2020f). Системна методологія управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу в умовах стратегічних несподіванок.

*Економічні студії*, 3(29), 12–16. (включено до: Index Copernicus). (0,6 друк. арк.).

20. Балацька, Н. Ю. (2020g). Адаптивне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*, 25, 6 (85), 97–101 (включено до Index Copernicus). (0,4 друк. арк.).

21. Балацька, Н. Ю. (2020h). Концептуальні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*, 3, 90–101. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (0,7 друк. арк.).

22. Балацька, Н. Ю. (2020i). Ймовірнісне моделювання процесів управління міграцією цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 2 (84), 40–46 (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar). (0,7 друк. арк.).

23. Балацька, Н. Ю. (2020j). Аналітичні технології оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 3(85), 24–28 (включено до: IndexCopernicus; Google Scholar). (0,6 друк. арк.).

24. Гросул, В. А., Балацька, Н. Ю. (2020c). Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*, 4, 1, 3–13. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління підприємства ресторанного бізнесу).

25. Гросул, В. А., Балацька, Н. Ю. (2020d). Механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 4 (14), 76–86. (включено до: Index Copernicus; Google Scholar). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; розроблено механізм формування цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, на основі систематизації основних підходів до процесу створення споживчої цінності).

26. Grosul, V., Balatska, N. (2020d). Development of a methodological basis for assessing the effectiveness of value-oriented management of development of a restaurant business enterprise. *Technology audit and production reserves*, 1/4 (57), 6–9. (включено до: Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління підприємства ресторанного бізнесу на основі коефіцієнту резонансу цінності).

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав*

27. Balatska, N., Chmil, H. (2016). Marketing research about role of hospitality in hotel and restaurant business. *Cambridge Journal of Education and Science*, «Cambridge University Press», 1(15), 199-205. (включено до: Scopus, Source Normalized Impact per Paper (SNIP), SCImago Journal Rank (SJR)). (заг. обсяг 0,5

друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; визначено ключові фактори під час вибору споживачами закладів готельно-ресторанного бізнесу на основі маркетингових досліджень, доведено вплив бездоганного сервісу на формування позитивного іміджу закладів гостинності).

*Статті у інших виданнях*

28. Балацька, Н. Ю., Кушнір, Д. М. (2016). Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Молодий вчений*, 11(38), 551–554. (включено до: Index Copernicus, ScholarGoogle). (заг. обсяг 0,6 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; запропоновано методичний інструментарій формування іміджу підприємств сфери гостинності).

*Праці апробаційного характеру*

29. Балацька, Н. Ю. (2019j). Сучасні акценти розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 19 жовтня 2019 р. Запоріжжя, 90–92. (0,2 друк. арк.).

30. Гросул, В. А., Балацька, Н. Ю. (2019). Практичні аспекти визначення пріоритетних векторів розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу. *Corporate governance: Strategies, Processes, Technology* : Conference Proceedings III International Scientific Conference Corporate Governance, October 25th, 2019. Germany-Leipzig, 66–68. (заг. обсяг 0,22 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; визначено пріоритетні вектори розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу).

31. Балацька, Н. Ю. (2019k). Цифрові інноваційні рішення розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Підприємництво, цифрові інновації, фінанси: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 26 жовтня 2019 р. Львів, 50–51. (0,12 друк. арк.).

32. Балацька, Н. Ю. (2019m). Чинники соціокультурного простору ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 24 жовтня 2019 р. Полтава, 9–11. (0,2 друк. арк.).

33. Балацька Н. Ю. (2019n). Концепти взаємозалежності розвитку підприємств ресторанного бізнесу та суспільства. *Scientific achievements of modern society*. Abstracts of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom, 1068–1072. URL: <http://sci-conf.com.ua>. (0,2 друк. арк.).

34. Балацька, Н. Ю. (2019p). Науковий дискурс щодо визначення сутності поняття «розвиток підприємства ресторанного бізнесу». *Advances of Science*. Abstracts of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. 6 December, 2019. Карлові Вари, Чехія, 157–164. (заг. обсяг 0,35 друк. арк.).

**ДОДАТОК М****ДОКУМЕНТИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**



УКРАЇНА

## ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

## ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29  
e-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

04.02.2021

№ 06-30/449

на №

від

## ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи Балацької Наталі Юріївни «Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук в діяльність Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації

Формування сприятливого підприємницького середовища є одним із головних завдань діяльності Харківської обласної державної адміністрації. Науково-практична підтримка підприємницького сектору сприяє реалізації різних державних та регіональних програм підтримки та розвитку підприємництва.

Розроблені здобувачем у дисертаційній роботі методичні та практичні рекомендації щодо інтегрованого підходу до управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, оцінки GETS-факторів на розвиток підприємств ресторанного бізнесу, комплексної оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління в підприємствах ресторанного бізнесу, трансформації моделей розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах пандемії, ймовірного моделювання процесів управління міграцією цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, фреймового підходу до формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу, сприяють реалізації цілі 3.3.5. Ресурсно-інформаційна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки.

Запропоновані здобувачем у дисертаційній роботі науково-практичні підходи до ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу відповідають реалізації цілі 3.1. Впровадження кластерного підходу до побудови смарт-спеціалізованої структури економіки, інтегрованої в глобальні ланцюги створення доданої вартості Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки.

Довідка видана Балацькій Н.Ю. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Заступник директора Департаменту

Ірина КОНОВАЛОВА

000439





**У К Р А І Н А**  
**ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА**  
**ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**



**ДЕПАРТАМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**  
**ТА СПОЖИВЧОГО РИНКУ**

вул. Чернишевська, 26, м. Харків, 61002  
 тел. +38 (057) 706-34-49, факс(057)706-34-70  
 E-mail: [dpsr@citynet.kharkov.ua](mailto:dpsr@citynet.kharkov.ua), сайт: <https://ppr.kharkov.ua>, код ЄДРПОУ34468472

09.02.2021 № 233/0/504-21

**ДОВІДКА**

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
 Балацької Наталі Юріївни «Методологія ціннісно-орієнтованого управління  
 розвитком підприємств ресторанного бізнесу», поданої на здобуття наукового  
 ступеня доктора економічних наук в діяльність Департаменту адміністративних  
 послуг та споживчого ринку

Ресторанний бізнес репрезентує сферу послуг національної економіки з позицій внутрішнього споживання, а також розкриває потенціал гостинності регіону на європейському та світовому ринках. Ефективність розвитку сфери ресторанного бізнесу є індикатором позитивних змін у регіональній економіці. Важливим напрямом розвитку сфери ресторанного бізнесу є удосконалення підходів до управління розвитком в контексті цінності для споживача підприємства ресторанного бізнесу. Одним зі вагомих чинників успішного розвитку підприємництва є формування стійких конкурентних переваг у складному, невизначеному та швидко змінюваному зовнішньому середовищі, пошук оптимальних стратегій розвитку підприємств сфери ресторанного бізнесу, що потребує інформаційно-консультативної та ресурсної підтримки. Тому ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу є одним із важливих напрямів Програм розвитку м. Харкова, який передбачає пропаганду і популяризацію підприємницької діяльності у місті, інформаційну підтримку започаткування та ведення бізнесу, удосконалення системи консультативних послуг для підприємців тощо.

Розроблені у дисертаційній роботі методичні та практичні рекомендації щодо оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, формування забезпечувального механізму розвитку підприємств ресторанного бізнесу, адаптивного управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу, вибору моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу, оцінки можливостей розвитку ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19, оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу, оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу сприяють реалізації:

- «Програми економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021 рік» в частині розвитку споживчого ринку, розвитку малого та середнього бізнесу;

- «Програми підтримки розвитку підприємництва у м. Харкові на 2018-2022 роки» в реалізації основних заходів та механізмів підтримки підприємництва, зокрема завдання 4.3. Ресурсне та інформаційне забезпечення підприємництва;

Довідка видана Балацькій Н.Ю. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор департаменту  
адміністративних послуг  
та споживчого ринку

В.В. КИТАЙГОРОДСЬКА

## ДОВІДКА

№ 67/звід « 02 » 06 2020 р.

про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
здобувача Харківського державного університету харчування та торгівлі  
Балацької Наталі Юріївни

Дійсною довідкою керівництво ТОВ «КОФЕІН» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Балацької Н.Ю. за темою «Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність.

Результати апробації розробленого автором механізму формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, що ґрунтується на виокремленні основних складових її структурних компонентів (соціальної, емоційної, матеріальної та сервісної), єдність яких забезпечує відтворення «позитивного досвіду», дозволили сформуванню інформаційної бази для генерування стійких конкурентних переваг на основі чіткого розуміння процесу формування цінності.

Запропонований та апробований на підприємстві методичний підхід до оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу, який враховує локальні оцінки ключових процесів бізнес-моделі, що віддзеркалюють логіку процесу створення цінності (виробництво, реалізація і організація споживання кулінарної продукції та послуг) і якісні оцінки здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного бізнесу, дозволив визначити можливості адаптації ключових бізнес-процесів відповідно до наявних ресурсів підприємства.

Таким чином, позитивні результати апробації розроблених дисертантом методичних підходів і рекомендацій з формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом підприємства як методичне забезпечення конкурентної стратегії.

Довідка складена для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Балацької Н.Ю. результатів на практиці.

Директор ТОВ «КОФЕІН»



Тремасов Л.В.



Вих. № 89-1 від 11 09 2020 р.

**Довідка**  
про впровадження результатів дослідження  
докторанта Харківського державного університету харчування та торгівлі  
Балацької Наталі Юріївни

Дійсною довідкою підтверджуємо, що наукові розробки здобувача кафедри економіки і управління Харківського державного університету харчування та торгівлі Балацької Н.Ю. за темою дисертаційної роботи «Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу» відповідають стратегічним пріоритетам розвитку і впроваджені в діяльність ТОВ «Пак Мая».

Розроблений автором науково-методичний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління є вагомим внеском у формування інформаційно-аналітичної бази стратегічного розвитку підприємства, а його практичне впровадження в діяльність ТОВ «Пак Мая» дозволило ідентифікувати стратегічно важливі активи та ключові компетенції для розширення кола клієнтів з метою забезпечення на цій основі конкурентного розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Результати апробації запропонованого здобувачем науково-методичний підхід до комплексної оцінки чистої цінності ресторанного послуги, стали дієвим підґрунтям для ідентифікації протиріч в управлінні цінністю ресторанної послуги в ТОВ «Пак Мая», характеристики її унікальності за основними параметрами цінності (ресторанної страви, сервісу, персоналу, атмосфери іміджу, бренду) та параметрами витрат (грошові, емоційні, витрати часу та енергії), що дозволило сформувати інформаційне підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Практична апробація запропонованого науково-методичного підходу до прогнозування процесів міграції цінності в ТОВ «Пак Мая», дозволила на основі побудови серії матриць переходів ймовірностей зміни фаз міграції виявити ймовірність відтоку цінності, що дозволило сформувати інформаційний базис для обґрунтування і впровадження заходів щодо утримання цінності в підприємстві ресторанного бізнесу з метою і уникнення її руйнування.

Таким чином, отримані дисертантом науково-практичні результати дослідження щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу прийняті до практичного застосування в господарській діяльності ТОВ «Пак Мая», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідка складена для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор ТОВ «Пак Мая»



Білий В.М.

**ДОВІДКА**№ 34/2 від «18» серпня 2020 р.

про впровадження наукових розробок здобувача  
Харківського державного університету харчування та торгівлі  
Балацької Наталі Юріївни  
за темою «Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком  
підприємств ресторанного бізнесу».

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) на підтвердження того, що наукові розробки щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком прийняті в практичну діяльність підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Вікторія Менеджмент»:

- науково-практичний підхід до оцінки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного бізнесу, який враховує локальні оцінки ключових процесів бізнес-моделі, які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності (виробництво, реалізація і організація споживання кулінарної продукції та послуг) і якісні оцінки здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного бізнесу, дозволяє визначити можливості адаптації ключових бізнес-процесів відповідно до наявних ресурсів;

- методичний інструментарій формування моделі прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства ресторанного бізнесу, ґрунтується на поєднанні економічних та соціальних пріоритетів розвитку, враховує збалансованість економічних чинників розвитку підприємства ресторанного бізнесу за принципом «ресурси – витрати – результати» та споживчу цінність ресторанної послуги та дозволяє на основі побудови теоретико-ігрової економіко-математичної моделі визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу на перспективний період;

- методичний інструментарій оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який ґрунтується на технології нейролінгвістичного програмування, дозволяє на основі сучасних інструментів стратегічного аналізу (діаграма Ісікави, контрольна карта Шухгарта, ментальна карта, карта стейкхолдерів, діаграма Ганта) оцінити симптоми, побудувати ланцюг причинно-наслідкових зв'язків причин; встановити відхилення виходячи із цілей розвитку підприємства ресторанного бізнесу відносно бажаного стану та прогнозу оцінку ефективності цільових орієнтирів ціннісно-орієнтованого розвитку та дозволяє визначити проблемні та перспективні аспекти управлінських дій щодо подальшого розвитку підприємств ресторанного бізнесу

Довідка видана Балацькій Н.Ю. для надання у спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор ТОВ «Вікторія Менеджмент»



Твердовський І.М.



УКРАЇНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО  
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ФІРМА ГРИЛЬ-БАР «ЕЛЕКТРОН»

61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 28, Код ОКПО 21181684,  
Київська філія ХОБ АКБ «Укрсоцбанк» в м. Харків МФО 351016, р/р. 26002820000501

Вих. № 1274 від 25 05 2020 р.

Довідка

про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
здобувача Харківського державного університету харчування та торгівлі  
Балацької Наталі Юріївни за темою: «МЕТОДОЛОГІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»

Результати дослідження Н.Ю. Балацької за темою дисертації «Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Гриль-бар «Електрон».

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний інструментарій оцінки проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Проведена оцінка впливу соціокультурних чинників на розвиток підприємств ресторанного бізнесу за допомогою авторської методики дозволила комплексно оцінити вплив соціокультурних чинників (соціальних, культурних та демографічних) на розвиток підприємства ресторанного бізнесу, що значним чином надало можливість сформулювати інформаційне підґрунтя для визначення спектру можливостей врахування соціокультурних детермінантів при визначенні стратегічних векторів розвитку ТОВ «Гриль-бар «Електрон».

Практичне застосування запропонованого дисертантом організаційного підходу до управління соціальним медіа маркетингом для підприємств ресторанного бізнесу дозволило встановити перелік стратегічних цілей, ключових POST- акцентів, що стало основою для розроблення контент плану не тільки утримання клієнтів в умовах недетермінованого зовнішнього середовища, а й загальної стратегії ціннісно-орієнтованого розвитку ТОВ «Гриль-бар «Електрон».

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування ТОВ «Гриль-бар «Електрон», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідку видано здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Балацькій Н.Ю. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи у практиці діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Директор ТОВ «Гриль-бар «Електрон»



Н.В. Кравченко

ДОВІДКА  
 від «11» 05 2020 р.  
 про впровадження результатів досліджень здобувача  
 наукового ступеня доктора економічних наук  
 Харківського державного університету харчування та торгівлі  
 Балацької Наталі Юріївни

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) про впровадження в практичну діяльність ТОВ «КАРДИМ» наукових розробок щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

Впровадження науково-методичного підходу до визначення напрямку розвитку підприємств ресторанного бізнесу в практичну діяльність ТОВ «КАРДИМ» дозволило не тільки визначити напрям розвитку, а й дозволило діагностувати проблеми в управлінні окремими процесами (постачання, виробництва, реалізації, управління) за критеріями – результати, ресурси та витрати.

Практична апробація розробленої системно-аналітичної моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, яка об'єднує аналітичні та стратегічні аспекти ціннісно-орієнтованого управління дозволила оперативно визначати напрямки трансформації вектору розвитку підприємства ресторанного бізнесу з урахуванням тимчасових і ресурсних обмежень.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

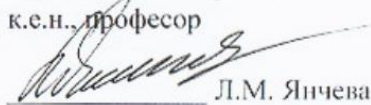
Директор ТОВ «КАРДИМ»



Позенко О.А.

**УЗГОДЖЕНО**

Перший проректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
к.е.н., професор

  
Л.М. Янчева

« 27 » травня 2020 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

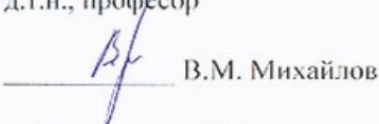
Ректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
к.е.н., професор

  
О.І. Черевко

« 27 » травня 2020 р.

**УЗГОДЖЕНО**

Проректор з наукової роботи  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
д.т.н., професор

  
В.М. Михайлов

« 27 » травня 2020 р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і  
технологічних робіт у навчальний процес закладів вищої освіти

**Замовник** Харківський державний університет харчування та торгівлі  
найменування організації  
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Черевко О.І.

П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи  
«Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств  
ресторанного бізнесу»

найменування теми

**виконаної** на кафедрі економіки та управління ХДУХТ  
найменування кафедри

**виконуваної** у період 2019-2020 рр.  
терміни виконання

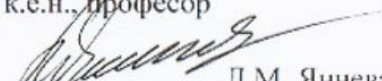
**впроваджені** в навчальний процес кафедри економіки та управління  
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

**1. Вид впроваджених результатів** оновлення елементів НМКД

**2. Форма впровадження** удосконалено науково-методичне забезпечення  
дисципліни шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для

**УЗГОДЖЕНО**

Перший проректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
к.е.н., професор

  
Л.М. Янчева

« 27 » травня 2020 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

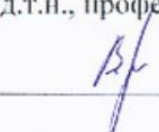
Ректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
к.е.н., професор

  
О.І. Черевко

« 27 » травня 2020 р.

**УЗГОДЖЕНО**

Проректор з наукової роботи  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
д.т.н., професор

  
В.М. Михайлов

« 27 » травня 2020 р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і  
технологічних робіт у навчальний процес закладів вищої освіти**

**Замовник** Харківський державний університет харчування та торгівлі  
найменування організації

ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Черевко О.І.

П.І.Б. керівника підприємства

**Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи**  
«Методологія ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств  
ресторанного бізнесу»

найменування теми

**виконаної** на кафедрі економіки та управління ХДУХТ

найменування кафедри

**виконуваної** у період 2019-2020 рр.

терміни виконання

**впроваджені** в навчальний процес кафедри економіки та управління

найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

**1. Вид впроваджених результатів** оновлення елементів НМКД

**2. Форма впровадження** удосконалено науково-методичне забезпечення  
дисципліни шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для

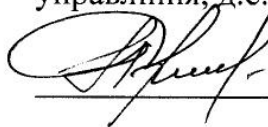
проведення лекцій, практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти.

**3. Новизна результатів науково-дослідних робіт:** розроблено механізм формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу, запропоновано системно-аналітична модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу.

**4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР** «Управління розвитком бізнесу», «Стратегія підприємства», «Стратегічне управління підприємством»

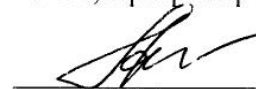
**5. Соціально-економічний ефект** полягає у розширенні компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка, що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці.

Завідувач кафедри економіки та управління, д.е.н., професор

 В.А. Гросул


« 27 » травня 2020 р.

Голова експертної ради  
з напрямку НДР «Економіка і зовнішньоекономічна діяльність»  
к.е.н., професор

 Т.В. Андросова

« 27 » травня 2020 р.

Відповідальний за впровадження

 Н.Ю. Балацька

« 27 » травня 2020 р.