

## Секція 5. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 658:005.5

### AGILE-ПІДХОДИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

**Л.А. Бовш**

*Визначено виклики для підприємств ресторанного господарства, зумовлені пандемією COVID-19. Установлено чинники, що створили ефект плато в ресторанному бізнесі, та напрями фасилітації в карантинних умовах. Окреслено основні компетентності адаптивного планування в agile-середовищі. Визначено ключові характеристики agile-підходів та запропоновано способи їх застосування в ресторанному бізнесі, реалізація яких сприятиме оптимізації бізнесу та підтримці лояльності клієнтів.*

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, COVID-19, Agile, ефект плато.

### AGILE-ПОДХОДЫ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

**Л.А. Бовш**

*Определены вызовы для предприятий ресторанного хозяйства, обусловленные пандемией COVID-19. Установлены факторы, которые создали эффект плато в ресторанном бизнесе, и направления фасилитации в карантинных условиях. Очерчены основные компетентности адаптивного планирования в agile-среде. Определены ключевые характеристики agile-подходов и предложены способы их применения в ресторанном бизнесе, реализация которых будет способствовать оптимизации бизнеса и поддержке лояльности клиентов.*

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, COVID-19, Agile, эффект плато.

### AGILE-APPROACHES IN RESTAURANT BUSINESS IN THE CONVENTION OF THE PANDEMIC COVID-19

**L. Bovsh**

*The restaurant business in the world is considered a stable type of business that generates stable cash flows and characterized by a fairly rapid payback. However, the COVID-19 pandemic has forced to revise most axioms and statements,*

*economic agents and create a field for rapid response to changes in business conditions as a guarantee of economic security. Analysis of the complex of risks faced by economic entities, including the restaurant business, allows us to understand the areas of change management and adaptation to new conditions. In fact, restaurant business practitioners, like other members of the economic environment, have faced the problem of revolutionary reactions and drastic formats. The research examines pandemic challenges in terms of the factors which shape the complex mechanism of competency crisis management through facilitation techniques, including flexible Agile management (Scrum, Kanban). The aggregation influence of negative factors forms a field for understanding the situation and creates tools to influence the behavior and adaptive reactions of the restaurant management. The quarantine regime provoked numerous problems for the restaurant business, which forced some owners to close down and others - to adapt to new sanitary and hygienic requirements, to reorient the business to the delivery of restaurant products directly to customers. The plateau effect stopped the development of the restaurant business, so the research considers teamwork and the creation of a customer-oriented Agile environment as a way to overcome the crisis. Agile's flexible management methods allow to form organizational values in the staff that promotes more effective performance of the set tasks, does not create conflicts in relations. The final result is taking into account the peculiarities of the restaurant business, identifying key business processes that Agile-organizations need. The methods for selecting the appropriate Agile approach have been characterized, the results and tasks have been detailed. There are also ways to reformat the restaurant business in the pandemic to deliver products directly to consumers, which creates the initial potential for rapid rehabilitation and recovery in the post-quarantine period.*

*Keywords: restaurant business, COVID-19, Agile, plateau effect.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Еволюція стандартів цивілізації сформувала потребу в піклуванні про задоволення фізіологічних та моральних потреб людей. У цей процес сьогодні залучено багато сфер суспільної діяльності, які розвиваються в міру збільшення вільного часу та добробуту населення. Еластичним та чутливим до тенденцій зміни клієнтських смаків є ресторанный бізнес, успіх якого прямо залежить від реакцій на зміни та інновації. Він характеризується гнучкістю економічної архітектури, динамічністю концепцій та форматів відповідно до споживчих трендів. Забезпечуючи потреби населення в організації харчування та дозволяючи, він є детермінантом економічного розвитку локації, маркером споживчого ринку.

Сьогодні ресторанный бізнес опинився в нових умовах господарювання, які потребують кардинальної зміни концепцій та філософії управління. Призупинення діяльності внаслідок упровадження карантину зумовило пошук способів оптимізації та нових форм взаємодії зі споживачами та стейкхолдерами. Пандемія

визначила нові детермінанти в організації простору, санітарно-гігієнічні норми в організації виробництва та обслуговування, змодельовала нові сервіси, зокрема в напрямі логістики. Зазначені реалії спричиняють трансцендентальність векторів розвитку, що потребує дослідження напрямів кореляції з наукової точки зору і форсайту практичних результатів.

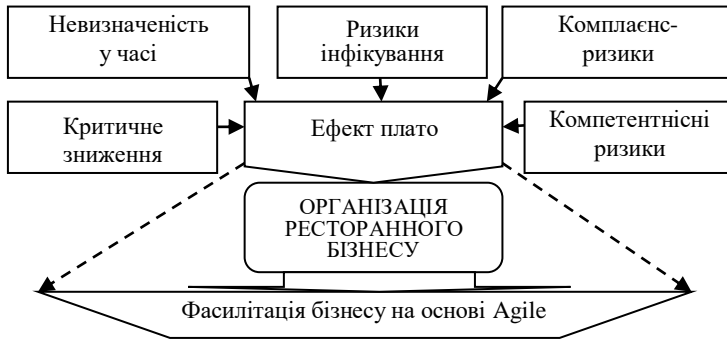
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Раптовість виникнення пандемії показала неготовність економічних суб'єктів до адекватних реакцій, які нівелюють мультиплікаційні ризики. Логічно, що перші відгуки надійшли зі сфери медицини, завданнями якої є приглушення епідеміологічних спалахів. Але відреагували й інноваційні сфери, які мали досвід у дистанційній роботі й кризових комунікаціях – Agile та IT. Конструювання нових моделей взаємовідносин для створення результату відобразилось у працях таких науковців, як Б. Еманн [3], який визначав методологію Agile в роботі персоналу; Ф. Гросман та ін. [4], які опрацьовували організацію роботи в освітньому просторі на основі Agile; Дж. Паклік [7] – методологію оцінювання результатів дистанційної роботи; М. Хайнцельман [5] – особливості управління дистанційними процесами тощо.

Ресторанний бізнес і далі працює в умовах карантину, створивши умови для дистанційних відносин та врахувавши принципи клієнтоорієнтованості. Тому праці К. Пряхіної [8], щодо управління логістичними процесами, Д. Джайна [6] із визначення впливу COVID-19 на ресторанний сектор, А. Скіби та О. Архіпова [1] у ідентифікації ризиків дозволяють сформулювати поле дослідження нових тенденцій розвитку ресторанного бізнесу.

**Мета статті** – дослідження напрямів застосування agile-підходів у ресторанному бізнесі за умов карантинних відносин, зумовлених пандемічним шоком COVID-19.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стагнаційні наслідки карантину змушують економічних суб'єктів шукати нові активатори й мотиватори виживання та розвитку. Ресторанні підприємства, діяльність яких базується на фізичних комунікаціях під час обслуговування, гнучко сприйняли спринти нових завдань в оптимізації бізнесу: переорієнтувалися на доставку та сконцентрувалися на підтримці репутаційного капіталу. Нові умови спровокували зміни в способах та методах їх роботи, які характеризуються складністю чинників взаємодії (рис. 1). При цьому агрегований вплив негативних факторів спричинив ефект плато та спровокував критичний фінансовий стан ресторанних суб'єктів. Тому впровадження фасилітації як інструменту бізнес-розвитку є

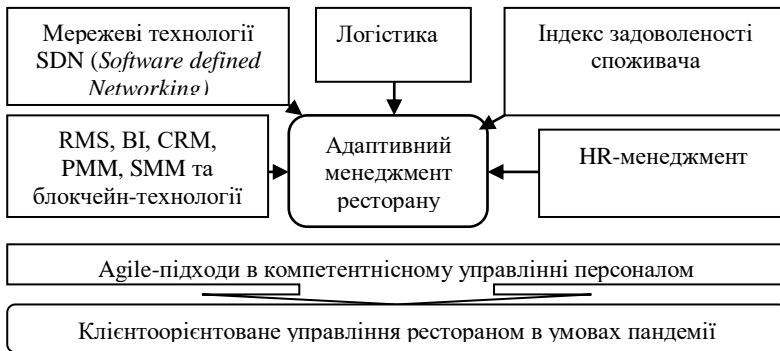
прогнозовано адекватним пріоритетом, ефективність якого очікувано зростатиме з упровадженням agile-підходів.



**Рис. 1. Фасилітація ресторанного бізнесу для подолання ефекту плато в умовах COVID-19 (розроблено автором)**

Agile-підходи сьогодні застосовують компанії в різних сферах, у тому числі сервісної діяльності, до яких відносять ресторанний бізнес. Таким чином, у карантинних кризових умовах, де командна робота є однією з детермінант маніфесту Agile, є можливість маневрування, дотримуючись вимог епідеміологічної безпеки, а також мінімізації витрат і збитків.

В agile-середовищі менеджмент ресторанного бізнесу формує нові професійні компетентності персоналу, необхідні в умовах пандемічного шоку (рис. 2).



**Рис. 2. Компетентності адаптивного планування в agile-середовищі ресторанного бізнесу(розроблено автором за [2–5])**

Таким чином, першим кроком у впровадженні agile-підходів є усвідомлення та розвиток компетентностей, необхідних менеджменту ресторану для адаптивного планування в умовах карантину, практичне застосування яких дає позитивну перспективу. Робота з геокартою клієнтів, соціальними мережами, клієнтською базою дозволяє утримувати інтерес споживачів, інформувати про нові сервіси та продукти, формуючи споживчі цінності. HR-менеджмент виконує логістичну функцію в розробці та виконанні agile-спринтів із дотриманням комплаєнсу бізнесу.

Слід зазначити, що карантин повернув ресторанный бізнес на стадію стартапів – пошуку і впровадження креативних рішень. Змінюються ланцюги поставок та моделі споживання. Запропонована на рис. 2 модель agile-середовища оперує багатьма інструментами, зокрема Скрам і Канбан, які дозволяють швидко генерувати ідеї та впроваджувати їх у життя. Доцільність їх імплементації визначається цілями, завданнями й особливостями ведення бізнесу та новими реаліями.

Розберемо методологію Agile за інструментами для ресторанного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

**Застосування agile-підходів у ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19**

Параметр	Скрам: формування спринтів (часових завдань) та їх завершення	Канбан: виконання та управління завданнями (корекція спринтів)
1	2	3
Виробництво власної продукції	Бізнес-план нових продуктів, виробнича програма	План-меню, технологічні карти, калькуляційні картки
Матеріально-технічне забезпечення	План із комерційних концесій	
Реалізація ресторанної продукції та управління комунікаціями	План маркетингу, програми лояльності	Спринти з просування в соцмережах, Google-картах, геотаргетинг, лідогенерація, робота з відгуками і крауд
Доставка ресторанної продукції споживачам	Розробка форматів «готовий до приготування», «готовий до споживання»	Забезпечення санітарно-гігієнічних норм і організація доставки

Продовження табл. 1

1	2	3
Оцінка якості управління персоналом	Продуктивність команди (кількість позицій або часу за один спринт)	Середній час на виконання завдання (Cycle time = developed – developed)
Оптимізація витрат і управління концесійними угодами	Тимчасове припинення (скорочення) витрат із перспективою відновлення угод	Ведення переговорів, укладання тимчасових угод тощо
Інноваційна діяльність (на перспективу)	Розробка нових сервісів та продуктів, опрацювання та впровадження нових технологій, навчання та підвищення професійного рівня персоналу, організація майстер-класів, вебінарів тощо	Розробка позицій меню доставки з ресторану, використання екогігієнічних споживчих упаковок, застосування різних методів розрахунків із постачальниками та клієнтами

Примітка. Розроблено автором [2; 6; 8; 10].

Як видно з табл. 1, Канбан-метод допомагає об'єднати завдання і вибудувати наскрізні бізнес-процеси в організації ресторанної діяльності, визначити, скільки завдань фактично знаходяться всередині процесу, де і що блокує їх виконання. Це допомагає прискорити поставку цінності й своєчасно завершувати операційний цикл. В умовах пандемії Канбан-метод ефективно працює в управлінні бізнес-процесами з великим потоком завдань на доставку ресторанної продукції ще й тому, що пропонує почати з того, що є зараз, та передбачає еволюційне впровадження змін. Скрам опікується завданнями форсайтингового плану, забезпечуючи розробку та виконання плану виходу з карантину з найменшими втратами. При цьому, політика фінансової винагороди співробітників стає гнучкішою з упровадженням практики agile-підходу, де ролі змінились і не відповідають посадам: вони включають досвід і гнучкі компетентності. В умовах COVID-19 першочерговою стає командна робота та підтримка зв'язків із клієнтами через ІТ та маркетингові технології. Тому серед персоналу варто визначити лідера, який сформує команду, що розділяє цінності та забезпечує клієнтоорієнтованість ресторану в системі стратегічного менеджменту.

**Висновки.** Процеси, що відбуваються в сучасному світі, трансформують сприйняття та поведінку клієнтів ресторанних послуг: вони стають більш обережними та вибагливими до концепту продукту,

його змісту, наповнення, способів споживання та обслуговування. Тому пошук шляхів оптимізації бізнесу та комплаєнс діяльності відповідно до карантинних умов стали передумовами дослідження гнучких методів управління – agile-підходів, які дають швидкі способи формування та оцінювання ефективності спринтів (операційних завдань). М'які зміни, запропоновані методологією Agile, дозволяють максимально використати м'які навички (soft skills) операційного менеджменту ресторану. Бізнес-процеси при цьому набувають нових цінностей для менеджменту, персоналу та клієнтів ресторану, пришвидшуються реакції на зміни і виклики середовища. Командна робота оптимізується для досягнення єдиних цілей ресторану у відповідь на скоригований попит клієнтів. Це дозволяє утримати й посилити лояльність клієнтів у нових умовах взаємовідносин.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є здійснення оцінки ефективності впровадження agile-моделей в організацію ресторанного бізнесу в карантинний та посткарантинний періоди.

#### **Список джерел інформації / References**

1. Arkhipov, O., Skiba, A. (2013), "Information risk: research methods and methods, models and methods of risk identification", *Ukrainian Journal of Information Security Research*, Vol. 15(4). DOI: 10.18372/2410-7840.15.5731
2. Anderson, David (2016). "STATIK – a systematic thinking approach to the implementation of Kanban", available at: <https://www.linkedin.com/pulse/statik-systems-thinking-approach-implementing-kanban-david-anderson/>
3. Emann, B. (2019), "Eine kurze Anleitung Agile Methoden für Personaler". DOI: 10.1007 / 978-3-658-27345-3
4. Grossman, F., Bergin, J., DiGiorgio, R. (ed.), "Agile Training: Creating a holistic learning environment", *AGILE 2006*. DOI: 10.1109/agile.2006.50
5. Heinzelman, M. (2020), "Das AGILE Managementprojekt", *Coach «Agile»*, Vol. 34-44. DOI: 10.3139/9783446459588.005
6. Jain, D.S. (2020). "Effect of COVID-19 on Restaurant Industry – How to Cope With Changing Demand", *SSRN Electronic Journal*. DOI:10.2139/ssrn.3577764
7. Packlick, J. (2007), "A map of flexible maturity is a targeted approach to agile improvement", *AGILE 2007*. DOI: 10.1109/agile.2007.55
8. Pryakhina, K. (2019), "Supply logistics management of enterprise: Strategies LEAN & AGILE", *Intellect XXI*, Vol. 5. DOI: 10.32782/2415-8801/2019-5.14
9. Sullivan, B., Thompson, H. (2013), "The Plateau Effect: Getting from Stuck to Success", *Hardcover*, available at: [https://www.huffpost.com/entry/what-is-the-plateau-effec\\_b\\_3160082](https://www.huffpost.com/entry/what-is-the-plateau-effec_b_3160082)

10. Борисов Д. Якими будуть ресторани після карантину [Електронний ресурс] / Д. Борисов // Економічна правда. – 2020. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/03/25/658492/>

Borisov, D. (2020), “What will be the restaurants after quarantine”, *Economic Truth* [“Yakymy budut restorany pislia karantynu”], available at: <https://www.jakda.com.ua/columns/2020/03/25/658492/>

**Бовш Людмила Андріївна**, канд. екон. наук, доц., кафедра готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет. Адреса: вул. Кіото, 19, м. Київ, Україна, 02156. Тел.: 0631861453; e-mail: Lbovsh@ukr.net.

**Бовш Людмила Андреевна**, канд. екон. наук, доц., кафедра гостинично-ресторанного бізнесу, Киевский национальный торгово-экономический университет. Адрес: ул. Киото, 19, г. Киев, Украина, 02156. Тел.: 0631861453; e-mail: Lbovsh@ukr.net.

**Bovsh Liudmyla**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economics. Address: Kyoto Str. 19, Kyiv, Ukraine, 02156. Tel.: 0631861453; e-mail: Lbovsh@ukr.net.

DOI: 10.5281/zenodo.3932795

УДК 338.48-6:615.8(045)

## СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ЗАСОБИ РОЗМІЩЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**І.В. Власенко**

*Досліджено сучасний стан розвитку санаторно-курортного комплексу, який відіграє важливу роль не лише як складова соціальної політики, спрямована на зміцнення здоров'я людей, але і як чинник економічного розвитку країни, адже курортний бізнес – один із найприбутковіших секторів індустрії туризму. Сьогодні успішний розвиток спеціалізованих засобів розміщення стикається з низкою перешкод. Далеко не повною мірою реалізуються потенційні можливості України щодо розвитку мережі цих закладів. Для ширшого залучення туристів необхідна відбудова та переоснащення існуючих засобів розміщення, приведення їх у відповідність до вимог міжнародних європейських стандартів.*

**Ключові слова:** спеціалізовані заклади розміщення, санаторії, пансіонати, санаторії-профілакторії, будинки відпочинку.