

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Гончар Лілія Олександрівна

*доцент, кандидат економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри готельно-ресторанного
і туристичного бізнесу,*

Київський національний університет культури і мистецтв

Кожевник Марія В'ячеславівна

здобувачка вищої освіти,

Київський національний університет культури і мистецтв

Веремієнко Дарина Миколаївна

здобувачка вищої освіти,

Київський національний університет культури і мистецтв

На сучасному етапі розвитку економіки України, ресторанний бізнес визначається як одна з перспективних галузей. Міжнародний досвід свідчить, що галузь ресторанного господарства стрімко розширюється, створюючи гостру конкуренцію. Проте, в той же час, спостерігається вихід з ринку та закриття значної кількості закладів гостинності. Серйозною проблемою стає недостатнє прорахування власниками свого бізнесу, а також ігнорування процесів вибору та дотримання окремих ринкових стратегій. Індивідуальний підхід до цих аспектів не лише допомагає утримати підприємство на плаву, але й відкриває можливості для розширення масштабів та підняття бізнесу на новий, більш прибутковий рівень.

Одним із основних чинників, що визначає стабільність та результативність функціонування мережі підприємств ресторанного господарства, є ефективна система стратегування розвитку, базовими елементами якої є стратегія. Значення стратегії для господарської діяльності мереж закладів ресторанного господарства обумовлено тим, що вона, по-перше, визначає напрям функціонування підприємства на довгостроковий період, по-друге, є підґрунтям ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Розробка стратегії розвитку організації дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле. Від того, наскільки вона правильно розроблена, залежить успіх всіх інших дій зі стратегічного планування та його реалізації в компанії.

Проте зміна умов здійснення господарської діяльності підприємств, пришвидшення їх реалізації, вплив військового стану, пандемії COVID-19, кліматичні зміни знову сигналізують про важливість, необхідність та доцільність стратегування розвитку ресторанного бізнесу.

В умовах війни ресторанний бізнес може виявити серйозні втрати через руйнування інфраструктури, втрату персоналу та гостей, а також загрози безпеці працівників та гостей. Франчайзингові підприємства не залишаються поза впливом цих ризиків. Стратегування може стати основою для подальшого розвитку напрямку франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу в умовах нестабільності.

В рамках дослідження стратегій розвитку ресторанного бізнесу, важливим етапом є аналіз методологічних підходів до стратегування, які визначають ключові напрямки та принципи, що впливають на ефективність і успішність розвитку галузі.

Методологія представляє собою систему організаційних та конструктивних підходів до теоретичної та практичної діяльності. Її структура формується з різноманітних підходів, концепцій, напрямків, методів та принципів.

Методологічні підходи до побудови систем стратегування передбачають чітке розуміння переваг цього процесу в діяльності конкретних підприємств. Ці переваги можна узагальнити через завдання стратегування. Одним із основних завдань стратегування є створення динамічної системи, яка не лише визначає місію, цілі та стратегії, але й розробляє та забезпечує виконання планів як ефективного інструменту для втілення стратегічних орієнтирів у процесі поліпшення роботи підприємства та його окремих складових.

Принципи надають загальний керівний курс, визначаючи загальні цілі та цінності стратегічного управління. Конкретизують ці принципи і надають конкретні засоби для їх впровадження в практиці вже концепції. Такий взаємозв'язок становить фундамент для успішного формування та реалізації стратегії в організації. Принципи слугують орієнтиром, визначаючи великі цілі та задачі, що важливі для організації. Вони функціонують як керівна сила, спрямована на створення внутрішнього консенсусу та надання загальної направленості.

Концепції, як теоретичні рамки, доповнюють цей загальний курс, перетворюючи принципи у конкретні дії. Вони конкретизують стратегічні принципи, надаючи ідеї, які дозволяють впроваджувати стратегічні засади в практичну діяльність. Це може включати в себе розробку конкретних стратегій, тактик та механізмів взаємодії з середовищем.

Концепція стратегування в контексті ресторанного господарства представляє собою систему переконань та основних ідей, що визначають прийняття управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії діяльності закладу. Ця концепція ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану і спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг та забезпечення адаптації закладу до непередбачуваних змін на ринковому

середовищі у майбутньому. У цьому контексті стратегії ресторанного бізнесу мають спрямовуватися на оптимізацію меню, покращення обслуговування, впровадження технологічних інновацій та створення унікального досвіду для гостей, забезпечуючи таким чином сталість та успіх у галузі.

Специфіка стратегування у ресторанному бізнесі виявляється особливо результативною завдяки ряду конкретних характеристик:

- поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- оцінка можливостей організації та прогнозування діяльності з урахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішнього стратегічного потенціалу;
- використання прогресивних інструментів та механізмів стратегічного менеджменту;
- взаємозв'язок елементів: визначення цілей, пріоритет розподілу ресурсів, способи досягнення поставлених цілей.

Існує значна кількість концепцій розвитку стратегічного управління (менеджменту) (табл. 1), а саме, концепція позиціонування, ресурсна концепція, концепція динамічних можливостей, концепція стратегії «блакитного океану» та ін.

Таблиця 1

Класифікація сучасних концепцій розвитку стратегічного управління

Назва концепції	Вчені, праці яких присвячені дослідженню концепції	Сутність концепції
1	2	3
«П'яти сил»	М. Портер [4]	Величина конкурентної боротьби та можливість досягнення прибутковості в будь-якому секторі залежать від сили впливу 5 ключових конкурентних факторів: поява нових учасників на ринку; існуюча конкуренція в галузі; підприємства, які пропонують альтернативні продукти; вплив постачальників; та вплив споживачів.
«Організація, що навчається»	І. Нонака і Х. Такеучі [3]	Головною метою організації є поетапний перехід від неструктурованого знання окремих працівників до узагальненого корпусу систематизованих знань на рівні всього підприємства.

1	2	3
Ресурсна	Б. Вернерфельт, К. Прахалад, Г. Хамел, Р.М. Грант, В.С. Катькало [5]	Для досягнення визначальної позиції на ринку, підприємство має спрямовувати свою діяльність відповідно до власної унікальної стратегії. Ця стратегія формується, враховуючи внутрішні ресурси та організаційні можливості суб'єкта господарювання, де ресурси характеризуються унікальністю та неоднорідністю, охоплюючи всі фактори виробництва. Важливо, щоб організаційні можливості підприємства постійно вирізнялися новизною порівняно з конкурентами. Здатність підприємства володіти унікальними ресурсами та організаційними можливостями стає джерелом економічних рент, що визначають конкурентні переваги.
«План інноваційної гри»	С.Д. Ентоні, М. Ейрінг, Л. Гібсон [1]	Для систематичного розроблення успішних інноваційних продуктів необхідно розуміти, які потреби клієнтів наразі не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалими в минулому. Запорука успіху – підривні інновації.
Стратегії «блакитного океану»	Чан Кім і Р. Могборн [6]	Бізнес-середовище можна поділити на два простори – червоний та блакитний океани. Червоний океан представляє сучасні галузі економіки та існуючий ринок, в якому чітко визначені рамки, а конкуренцію регулюють чіткі правила. Компанії у червоному океані змагаються між собою за увагу споживачів, намагаючись залучити їхню увагу. Проте чим сильніше конкуренція в цьому просторі, тим менше можливостей залишається для росту та збільшення прибутку. Унікальні продукти швидко стають загальнодоступними, а зі зростанням жорсткості конкурентної боротьби обагряються кров'ю.
«Мікροстратегії як альтернатива довгостроковому стратегічному плануванню в умовах невизначеності»	Д. Логан і Х. Фішер-Райт [2]	Найбільш успішними виявляються ті лідери, які в процесі своєї діяльності використовують мікροстратегії, переходячи від однієї невеликої мети до іншої. Мікροстратегії формують певну систему менш або більш вагомих планів. Замість того, щоб планувати усі подальші кроки заздалегідь, ефективніше розбивати їх на мікροстратегії. Це дозволяє організації вчитися та вносити корективи у свої дії у процесі досягнення глобальної мети.
«Стратегічне управління для організацій, що адаптуються – FutureStep»	Р. Вуд [7]	Полягає в удосконаленні здатностей до збору та аналізу інформації, встановленні чіткого і стабільного стратегічного напрямку для зменшення ризиків, поліпшенні адаптивності та підвищенні швидкості та гнучкості реагування на зовнішні зміни, а також оптимізації дизайну організації.

Джерело: сформовано авторами за [1–7]

Кожна з цих концепцій робить вагомий внесок у розуміння та практику стратегічного управління, сприяючи формулюванню та втіленню стратегій організацій. Вибір концепції стратегічного управління повинен враховувати унікальні умови кожної конкретної організації. Поєднання різних концепцій може стати стратегічним плюсом та сприяти досягненню конкурентних переваг. Гнучкість та адаптивність у виборі концепцій є ключовими факторами для успішного стратегічного управління в різноманітних умовах бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Anthony S.D., Eyring M., Gibson L. Mapping Your Innovation Strategy. Harvard Business Review. URL: <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovation-strategy/ar/1>
2. Dave Logan, Halee Fischer-Wright. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times. *Leader to Leader*. 2009, № 54. P. 45–52.
3. Ikujiro Nonaka The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Hirotaka Takeuchi. Oxford University Press, USA, 1995. 304 с.
4. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
5. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, no. 5, pp. 171–184.
6. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy. Renee Mauborgne. Harvard Business Review. 2004. 240 p.
7. Wood Robin. Managing complexity. Economist in association with Profile Books, London : 2000. 310 p.