

Герасименко Т. О.,

к.е.н., доц., директор Інституту економіки та фінансів, Львівська комерційна академія, м. Львів

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті акцентовано увагу на необхідності розробки стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу як соціально орієнтованого виду економічної діяльності. Досліджено суть понять “стратегія” та “розвиток”, що дозволило сформулювати власне бачення стратегії розвитку як “мистецьки сформованої довгострокової програми дій, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів на основі максимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до турбулентності зовнішнього середовища і проведення кількісних та якісних змін на підприємстві”. Виокремлені та охарактеризовані основні етапи розробки стратегії розвитку з урахуванням місії, стратегічних цілей та галузевих особливостей підприємств ресторанного бізнесу. Запропоновано систему показників, використання якої дозволяє здійснити оцінку реалізації обраної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу та запропонувати, у випадку необхідності, зміни до неї.

Ключові слова: ресторанний бізнес, стратегія, розвиток, стратегія розвитку.

Gerasyenko T. O.,

Ph.D., Associate Professor, Director of the Institute of Economics and Finances, Lviv Academy of Commerce, Lviv

WORKING OUT THE DEVELOPMENT STRATEGY OF ENTERPRISES OF RESTAURANT BUSINESS

Abstract. In the article the attention is focused on the need to work out a development strategy for the enterprises of restaurant business as a socially oriented type of economic activity. The essence of the concepts of "strategy" and "development" is investigated, which allowed to formulate the own vision of development strategy as "artfully formed a long-term program of action aimed at achieving strategic objectives based on maximum use of internal capacity, adaptation to the turbulent environment and conducting quantitative and qualitative changes in enterprise". The main stages of the development strategy based on mission, strategic goals and sectoral features of enterprises of restaurant business are defined and described. The system of indicators, which allows the evaluation of implementing the chosen strategy of restaurant business enterprises and propose, if necessary, changes to it is worked out.

Keywords: restaurant business, strategy, development, development strategy.

Постановка проблеми. Рівень розвитку ресторанного бізнесу – один із індикаторів як стану економіки, так і якості життя громадян країни. Впродовж 2000-2013 років (за винятком 2009 р.), як свідчать статистичні дані [8], спостерігалось помірне щорічне зростання обсягів обороту підприємств ресторанного господарства (його величина у 2013 р. склала 24,6 млрд. грн.), однак кількість господарюючих суб'єктів щороку зменшувалася. Така ситуація склалася у результаті закриття достатньо великої кількості підприємств ресторанного бізнесу, насамперед через неефективний менеджмент, нездатний протистояти економічній нестабільності та загостренню конкуренції. За таких обставин актуалізується питання формування стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу та пошуку ефективних інструментів контролю за її реалізацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діяльність підприємств ресторанного бізнесу знаходиться у полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, тенденції розвитку та особливості функціонування підприємств ресторанного бізнесу, а також теоретико-методологічні питання аналізу їх діяльності досліджували у своїх працях такі науковці, як: В. В. Архіпов, С. П. Друганов, М. П. Мальська, Н. О. П'ятницька, А. О. Аветисова, А. Т. Васюкова, В. І. Півоварова, Л. М. Мостова, Л. А. Радченко, О. В. Яшина, Т. П. Кононенко, Н. В. Полстяна, І. В. Хваліна, О. Л. Іванік та ін. Вирішенню окремих проблем формування стратегій підприємств ресторанного бізнесу в контексті підвищення ефективності управління присвячені праці В. А. Антонової, Г. Т. Пятницької, Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш, Л. В. Лукашової, В. М. Момот та ін. Водночас необхідно зазначити, що недостатньо висвітленими є

питання розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності.

Постановка завдання. Метою дослідження є виокремлення та характеристика етапів розробки стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням особливостей їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічний розвиток ресторанного бізнесу як соціально орієнтованого виду економічної діяльності нерозривно пов'язаний із формуванням та реалізацією стратегії підприємств. На наш погляд, стратегія розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинна забезпечувати баланс інтересів держави, власників та споживачів. Зокрема, на макрорівні діяльність підприємств ресторанного бізнесу повинна сприяти розвитку національної економіки шляхом збільшення надходжень до бюджету та підвищення рівня зайнятості населення. На мікрорівні діяльність підприємств ресторанного бізнесу повинна відповідати, з одного боку, інтересам власників у частині підвищення рівня економічної безпеки, результативності та зростання вартості бізнесу, а, з іншого, інтересам споживачів, з точки зору найбільш повного задоволення їх потреб у послугах у контексті прийнятних цін та високого рівня якості й сервісу.

Оскільки у сучасній економічній думці відсутнє однозначне трактування поняття “стратегія розвитку”, вважаємо за необхідне подати власне тлумачення, попередньо розглянувши суть таких понять, як: “стратегія” та “розвиток”.

Узагальнення тлумачень стратегії здійснено Г. Мінцбергом [5, с. 16]. Зокрема, ним виокремлено п'ять різних підходів до трактувань у залежності від процесу формування стратегії:

- план або щось на зразок плану – орієнтир чи напрям розвитку, дорога з сьогодення у майбутнє;
- принцип поведінки (паттерн) або наслідування деякої моделі поведінки;
- позиціонування окремих товарів на конкретних ринках;
- перспектива, тобто основний спосіб дій організації;
- спритний прийом, особливий маневр, який застосовують задля того, щоб перехитрити суперника або конкурента.

Зазначені трактування взаємодоповнюють одне одного і дозволяють краще зрозуміти суть даного поняття. Однак, зважаючи на те, що стратегія у перекладі з грецької дослівно означає “мистецтво генерала”, на наш погляд, кожне з наведених трактувань доцільно було б доповнити словом “мистецтво”: мистецтво формувати план, мистецтво визначати принципи поведінки, мистецтво позиціонувати товари на ринках і т.д. Загалом під стратегією ми пропонуємо розуміти мистецтво визначати орієнтири діяльності підприємства на перспективу з урахуванням максимального використання внутрішнього потенціалу та дії факторів зовнішнього середовища.

Неоднозначними є підходи сучасників і до поняття “розвиток”. Зокрема, досить узагальнено, на

наш погляд, тлумачить сутність даного поняття О. В. Раєвська, зазначаючи, що це “унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування” [7, с. 226].

Натомість Ю. С. Погорелов, розкриваючи суть даного поняття на мікрорівні, вважає, що розвиток – це “безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання” [6, с. 32]. Незважаючи на певні відмінності у поданих трактуваннях, спільним є акцент науковців на тому, що “розвиток” – це, насамперед, процес, якому притаманні певні зміни.

З огляду на зазначене вважаємо, що розвиток – це цілеспрямований та безупинний процес у часі кількісних і якісних організаційних, економічних, техніко-технологічних та соціальних змін на підприємстві, що призводить до переходу господарюючого суб'єкта з одного в інший стан функціонування. Варто зазначити, що функціонування як стан підприємства передбачає виконання основних функцій та одержання пов'язаних із ними кінцевих результатів, а розвиток спрямований на “адаптацію підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ” [4, с. 192], яка, своєю чергою, забезпечує економічну безпеку і фінансову стабільність.

Відповідно, на нашу думку, стратегія розвитку – це мистецьки сформована довгострокова програма дій, спрямована на досягнення стратегічних орієнтирів на основі максимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до турбулентності зовнішнього середовища і проведення кількісних та якісних змін на підприємстві.

Стратегія розвитку має забезпечувати пріоритетний розподіл і направлення наявних ресурсів у ті види діяльності, які здатні забезпечити максимальне розширене виробництво і найбільш ефективне їх використання та стабільне економічне зростання впродовж тривалого періоду. Водночас “забезпечення розвитку визначається станом його адаптації до умов невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища” [10, с. 214].

Сучасні науковці неоднозначно підходять до питання виокремлення основних етапів формування стратегії у цілому та стратегії розвитку зокрема. Найчастіше до таких етапів відносять: оцінку діючої стратегії; формування робочої групи, функціональними обов'язками якої є діагностика основних напрямів діяльності та підготовка стратегічних альтернатив їх розвитку; розробку стратегії; планування ризику з метою підтримки високого рівня протидії змінам зовнішнього середовища і запобігання втратам; вибір оптимального варіанта стратегії з-поміж можливих альтернатив та ін.

На наш погляд, розробка стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинна включати такі етапи, як:

- дослідження внутрішнього середовища задля підбору інструментів і механізмів розвитку бізнесу;

- дослідження зовнішнього середовища функціонування з метою виявлення факторів, які стримують розвиток підприємства, а також можливостей, використання яких підвищить результативність бізнесу;

- розробка альтернативних варіантів стратегії розвитку та вибір оптимальнішого з-поміж них;

- аналітичне обґрунтування системи ключових аспектів діяльності і факторів успіху та стратегічних показників господарювання задля дієвого моніторингу за реалізацією обраної стратегії;

- контроль та оцінка реалізації стратегії розвитку.

На нашу думку, процес формування стратегії розвитку повинен бути підпорядкований визначеним місії й стратегічним цілям підприємств ресторанного бізнесу. Водночас при визначенні місії та цілей, як стратегічного бачення керівництва повинна бути врахована необхідність виконання підприємствами ресторанного бізнесу їх основних функцій. Зважаючи на те, що “ресторанне господарство – вид економічної діяльності ...щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього” [3, с. 7], суб’єкти господарювання виконують виробничу, пов’язану з приготуванням та сервісну, пов’язану зі споживанням страв і напоїв функції, а також торговельну та розважальну.

При дослідженні внутрішнього середовища необхідно враховувати, що заклади ресторанного бізнесу повинні забезпечувати безпеку життя і здоров’я споживачів. Відповідно до свого типу в них має бути передбачена наявність необхідних виробничих, торговельних та побутових приміщень і необхідного устаткування для готування та продажу страв. Окрім цього, у залежності від типу і класу закладу необхідно брати до уваги: місце його розташування і стан прилеглої території; вид, тип та особливості будівлі; комфортність внутрішнього і зовнішнього дизайну приміщень; оснащеність устаткуванням, меблями, посудом, столовими приборами, білизною; процес обслуговування; асортимент продукції та вимог до оформлення меню, преїскуранту і карти вин; освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу. Окрема увага має бути приділеною особливостям ресторанних послуг із притаманними їм таким специфічними характеристиками, як: “ексклюзивність, різноманітність, труднощі у стандартизації, гетерогенність, суб’єктивність та публічність надання” [1, с. 118]. Окрім цього, необхідно враховувати і те, що виробництво, надання та споживання послуг відбувається водночас, тобто вони невід’ємні один від одного.

Дослідження зовнішнього середовища має відбуватися в напрямі виявлення можливостей і загроз для розвитку підприємств ресторанного бізнесу. При цьому основну увагу необхідно акцентувати на оцінці ризиків. Для проведення таких аналітичних досліджень доречно скористатися широковідомим інструментарієм стратегічного аналізу.

Маючи результати досліджень внутрішнього і зовнішнього середовищ, доречно перейти до розробки альтернативних варіантів стратегії розвитку. Вибір того чи іншого виду стратегії залежить від економічного потенціалу, стадії життєвого циклу, а також позиціонування підприємства на ринку. Варто зауважити, що основними видами стратегій розвитку бізнесу, в тому числі і ресторанного, є стратегії концентрованого, інтегрованого та диференційованого зростання [9, с. 116].

Пристаючи до розробки стратегії, необхідно, насамперед, обрати її вид. Якщо керівництво підприємства планує завойовувати нові ринки збуту або ж розвивати нові послуги, необхідно розробити одну зі стратегій концентрованого зростання: розвитку ринку або продукту; посилення позиції на ринку або горизонтальної інтеграції.

Стратегію інтегрованого зростання повинні обрати ті підприємства, які планують розширювати свою діяльність за рахунок створення нових дочірніх структур, а також придбання інших підприємств.

Перевагу стратегії диверсифікованого зростання мають надати ті підприємства, які можуть знайти можливості для надання нових послуг і продукції з використанням новітніх технологій на вже освоєних ринках.

Зважаючи на те, що сам факт наявності розробленої стратегії розвитку ще не забезпечує ефективність та безперервність функціонування господарюючих суб’єктів ресторанного бізнесу, гарантувати успіх підприємствам покликана практична реалізація обраної стратегії. Одним із основних інструментів реалізації стратегії розвитку і водночас засобом контролю за цим процесом є збалансована система показників. Система збалансованих показників дозволяє здійснювати оцінку ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу в контексті досягнення стратегічних цілей. Формування системи збалансованих показників має бути науково обґрунтованим. Насамперед, їх кількість повинна бути оптимальною з точки зору достатності для формування висновків щодо оцінки ефективності діяльності та прийняття рішень про запровадження змін в обраній стратегії. Водночас показники мають бути однозначними у трактуванні та інтерпретації, репрезентативними, формалізованими і порівнювальними.

Зазначена система, яка дозволить здійснити оцінку реалізації обраної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу та запропонувати, у випадку необхідності, зміни до неї, а також зробити висновки щодо ефективності господарювання, повинна, на наш погляд, включати такі показники, які дозволяють визначити:

- макроекономічні пропорції й темпи розвитку та ринкову кон’юнктуру ресторанного бізнесу в національній економіці [2, с. 114];

- ємність ринку послуг ресторанного бізнесу;

- інвестиційну привабливість та активність у сфері ресторанного бізнесу;

- частку ринку, яку займає підприємство ресторанного бізнесу в межах локального регіону або країни загалом;

- ступінь задоволення споживачів рівнем обслуговування;

- якість страв і технологічних процесів;
- стан, використання і розвиток матеріально-технічної бази;
- використання трудового потенціалу та рівень навантаження на персонал кухні й залу;
- результати господарсько-фінансової діяльності;
- інтегровані показники фінансового стану;
- відповідність між обраною стратегією і процесами всередині підприємства та стилем керівництва.

У випадку, якщо одержані результати за вищезазначеними показниками не відповідатимуть встановленим стратегічним цілям, окресленим відповідними індикаторами, повинно бути прийняте рішення про внесення змін до обраної стратегії розвитку підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Турбулентні процеси в національній економіці, зростання конкуренції й ризиків ускладнюють функціонування вітчизняних підприємств. У таких умовах підприємства національної економіки в цілому та ресторанного бізнесу зокрема відчувають гостру потребу в такій трансформації системи управління, яка б у нестабільному та мінливому середовищі забезпечила безперервний і ефективний розвиток та економічну безпеку. За цих обставин розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства вбачається як один із дієвих інструментів формування гнучкої системи управління, здатної своєчасно й адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози бізнесу.

На наш погляд, розробка стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинна включати дослідження внутрішнього і зовнішнього середовищ; вироблення альтернативних варіантів стратегій задля вибору найоптимальнішого; аналітичне обґрунтування системи ключових аспектів діяльності й факторів успіху та стратегічних показників господарювання, а також контроль та оцінку реалізації стратегії. Незважаючи на важливість всіх етапів, виключна увага повинна бути приділена оцінці реалізації обраної стратегії. Для успішного здійснення даного етапу запропонована система показників, використання якої дозволить задовольнити інформаційні потреби управління щодо прийняття рішення про необхідність внесення змін до обраної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Дослідженню методики аналізу показників, які запропоновано використовувати для оцінки реалізації стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу, будуть присвячені наступні публікації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2005. – № 28. – С. 117-123.
2. Друганов С. П. Формирование национальной стратегии развития ресторано-гостиничного бизнеса / С. П. Друганов // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 7. – С. 113-115.
3. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства : класифікація. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 11 с.

4. Кицяк В. Ф. Теоретичні основи визначення категорії “розвиток підприємства” / В. Ф. Кицяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.

5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

6. Погорелов Ю. С. Категория развития та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

8. Статистичний щорічник України за 2013 рік : статистичний збірник ; [за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. О. А. Вишнеvsька] ; Держ. служба статистики України. – К. : Консультант, 2014. – 534 с.

9. Сысоева М. С. К вопросу выбора стратегии развития предприятия с целью обеспечения его экономической безопасности / М. С. Сысоева, Е. Ю. Меркулова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 2 (060), т. 9. – С. 115-122.

10. Хрусталеv Б. Б. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия / Б. Б. Хрусталеv, В. С. Демьянова // Известия КГАУС. – 2012. – № 2 (20). – С. 201-216.

REFERENCES

1. Avetysova, A. O. (2005), Restoranni merezhi: konkurentni perevahy, problemy, perspektyvy, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, № 28, s. 117-123.
2. Druganov, S. P. (2014), Formirovanie nacional'noy strategii razvitija restoranno-gostinichnogo biznesa, *Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija*, № 7, s. 113-115.
3. DSTU 4281:2004. Zaklady restorannoho hospodarstva : klasyfikatsiia, K., Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2004, 11 s.
4. Kyfiak, V. F. (2011), Teoretychni osnovy vyznachennia katehorii “rozvytok pidpryiemstva”, *Ekonomichnyj analiz, Ternopil'*, vyp. 8, ch. 2, s. 190-194.
5. Mincberg G., Al'strjend B., Ljempel Dzh. (2000), *Shkoly strategij*, Piter, SPb., 336 s.
6. Pohorielov, Yu. S. (2012), Katehoriiia rozvytku ta ii eksplejnarnyj bazys, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, K., vyp. 27, t. 1, s. 30-34.
7. Raievnieva, O. V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva : metodolohiia, mekhanizmy, modeli*, INZhEK, Kh., 496 s.
8. Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2013 rik : statystychnyj zbirnyk, [Za red O. H. Osaulenka]; vidp. za vyp. O. A. Vyshnev'ska, Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy, K., Konsul'tant, 2014, 534.
9. Sysoeva, M. S. and Merkulova, E. Ju. (2014), K voprosu vybora strategii razvitija predpriiatija s cel'ju obespechenija ego jekonomicheskoy bezopasnosti, *Sotsial'no-jekonomicheskie javlenija i processy*, № 2 (060), t. 9, s. 115-122.
10. Hrustalev, B. B. and Dem'janova, V. S. (2012), Teoreticheskie i metodicheskie osnovy formirovanija strategii razvitija predpriiatija, *Izvestija KGAUS*, № 2 (20), s. 201-216.