

НАПРЯМИ НАРОЩЕННЯ ОБСЯГІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ВЕКТОР КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту
Вінницький національний технічний університет, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2740-0771>
e-mail: djedjulavv@gmail.com

КРАВЧИК Юрій

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>
yurii_kravchik@khmnu.edu.ua

СТАХІВ Олександр

<https://orcid.org/0000-0002-3774-8130>

У статті аналізуються питання функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства України. Показано, що це вид економічної діяльності, який чи не в найбільшій мірі піддається негативному впливу макроекономічних криз, шоків і потрясінь. З іншого боку, підприємства ресторанного господарства, як правило, відносяться до малих і таких, що мають найменші бар'єри для виходу на ринок. Відповідно, в умовах повномасштабної війни суб'єкти ресторанного господарства зазнали значної дестабілізації, включно з руйнуванням підприємств та їх інфраструктури, ресторанних об'єктів і складських площ, погіршилися умови транспортування продукції та логістики. Таким чином актуалізувалося завдання реалізації, з одного боку, антикризової політики відновлення їх діяльності як передумови розвитку суб'єктів цього виду економічної діяльності, а, з іншого боку, – здійснення системи заходів, орієнтованих посилення конкурентних позицій суб'єктів галузі ресторанного бізнесу. Показано, що одним зі провідних критеріїв та водночас умов конкурентного розвитку підприємств ресторанного бізнесу є обсяги їх доходу. Метою статті є обґрунтування напрямів нарощення обсягів діяльності в системі управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Прикладне значення результатів дослідження полягає у формуванні управлінських засад для ухвалення управлінських рішень в частині збільшення обсягів господарської діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу. Наукова новизна результатів дослідження полягає в подальшому розвитку методики нарощення обсягів доходу суб'єктів ресторанного бізнесу.

Ключові слова: підприємства ресторанного бізнесу, обсяги діяльності, конкурентний розвиток, антикризові інструменти, конкурентоспроможність, доходи, прибуток.

DIRECTIONS FOR INCREASING ACTIVITY VOLUMES AS A VECTOR OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

DZHEDZHULA Viacheslav

Vinnitsia National Technical University

KRAVCHYK Yurii

Khmelnytskyi National University

STAKHIV Oleksandr

The article analyzes the issues of functioning and development of Ukrainian restaurant enterprises. It is shown that this is a type of economic activity that is most exposed to the negative impact of macroeconomic crises, shocks and upheavals. On the other hand, restaurant enterprises, as a rule, are small and have the lowest barriers to market entry. Accordingly, in the conditions of a full-scale war, restaurant operators experienced significant destabilization, including the destruction of enterprises and their infrastructure, restaurant facilities and warehouses, and the conditions for product transportation and logistics deteriorated. Thus, the task of implementing, on the one hand, an anti-crisis policy to restore their activities as a prerequisite for the development of entities of this type of economic activity, and, on the other hand, implementing a system of measures aimed at strengthening the competitive positions of entities in the restaurant business sector, was actualized. It is shown that one of the leading criteria and at the same time conditions for the competitive development of restaurant business enterprises is the volume of their income. The purpose of the article is to substantiate the directions of increasing the volume of activity in the system of management of the competitive development of restaurant business enterprises. The applied significance of the research results lies in the formation of management principles for making management decisions regarding the increase in the volume of economic activity of restaurant business entities. The scientific novelty of the research results lies in the further development of the methodology for increasing the volume of income of restaurant business entities.

Keywords: restaurant business enterprises, activity volumes, competitive development, anti-crisis tools, competitiveness, income, profit.

ДЖЕДЖУЛА, В., КРАВЧИК, Ю., & СТАХІВ, О. (2024). НАПРЯМКИ НАРОЩЕННЯ ОБСЯГІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ВЕКТОР КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Development Service Industry Management*, (1), 304–309. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(45))

DZHEDZHULA, V., KRAVCHYK, Y., & STAKHIV, O. (2024). DIRECTIONS FOR INCREASING ACTIVITY VOLUMES AS A VECTOR OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES. *Development Service Industry Management*, (1), 304–309. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(45))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Одним з основних напрямків збільшення доходів, а, відтак, і покращення економічних передумов для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств ресторанного господарства, є стимулювання збільшення товарообороту суб'єктів цього виду діяльності. Цього можна досягнути за рахунок здійснення заходів у двох напрямках: стимулювання власного персоналу; стимулювання збуту, орієнтоване на покупців.

З іншого боку купівельна спроможність покупців підприємства ресторанного господарства теж є обмеженою. Враховуючи це, слід окрему увагу приділити питанням усунення всіх обмежень щодо заходів зі стимулювання активізації та збільшення обсягів доходу від реалізації продукції ресторанного господарства та надання низки додаткових послуг. Тому підприємствам слід шукати резерви збільшення обсягів і рівня доходів у таких напрямках, як удосконалення організації ведення господарської діяльності, оптимізація цінової та асортиментної політики.

У зазначеному полягає актуальність дослідження проблематики пошукування засобів та заходів збільшення обсягів діяльності та покращення, за рахунок цього, конкурентних позицій суб'єктів ресторанного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітним аспектам формування та реалізації конкурентної політики суб'єктів господарювання, управління їх розвитком та реалізацією економічного потенціалу підприємств ресторанного бізнесу присвячені публікації таких науковців, як Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. [1, С. 161-172], Забалдіна Ю. Б., Ліщинський О. Л. [2, С. 406–410], Забуранна Н. [3, С. 32–41], Івченко Л. О., Погуда Н. В., Вовк К. М. [4], Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В. [11, С. 117-123], Мамотенко Д. Ю., Безхлібна А. П., Гресь-Євреїнова С. В. [5], Марценюк Л. В. [6, С. 76–82], Михайліченко Г. І. [7, С. 115–123], Світлична В. Ю., Александрова С. А. [8], Святохо Н. В. [9, С. 95–98], Торяник В. М., Джинджоян В. В. [10] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, нові реалії потребують нових рішень в частині управління нарощенням обсягів господарської діяльності, збільшенням доходу і прибутку та забезпеченням вищого рівня фінансово-економічної ефективності підприємств ресторанного бізнесу в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування напрямів нарощення обсягів діяльності в системі управління конкурентним розвитком підприємств ресторанного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З урахуванням вище зазначеного, підприємства ресторанного господарства слід чітко ідентифікувати напрями, за якими будуть реалізовуватися конкретні заходи, орієнтовані на нарощення обсягів їх фінансово-господарської діяльності. Систему заходів, що пропонується для підприємств ресторанного бізнесу, подано на рисунку 1.

Стратегічне управління доходами підприємства ресторанного господарства повинно передбачати розробку відповідної стратегії їх розвитку. Процес розробки будь-якої стратегії (включаючи і стратегію розвитку доходів) підприємства складається з певних етапів. У економічній літературі, присвяченій проблемі стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу, розглядаються різні класифікації та блок-схеми етапів розробки стратегії. З одного боку, всі вони є досить близькими за змістом, а з іншого – не визначають, як правило, особливості розробки стратегії різних рівнів.

Так, майже в усіх пропонованих блок-схемах розробки стратегії вихідним станом визначається формулювання місії підприємства. На наш погляд, цей етап може входити до складу лише розробки корпоративної стратегії підприємства. При розробці бізнес-стратегії або функціональної стратегії потреби у цьому етапі не виникає (бо кожна із зазначених стратегій базується на корпоративній стратегії, яка розробляється в першу чергу).

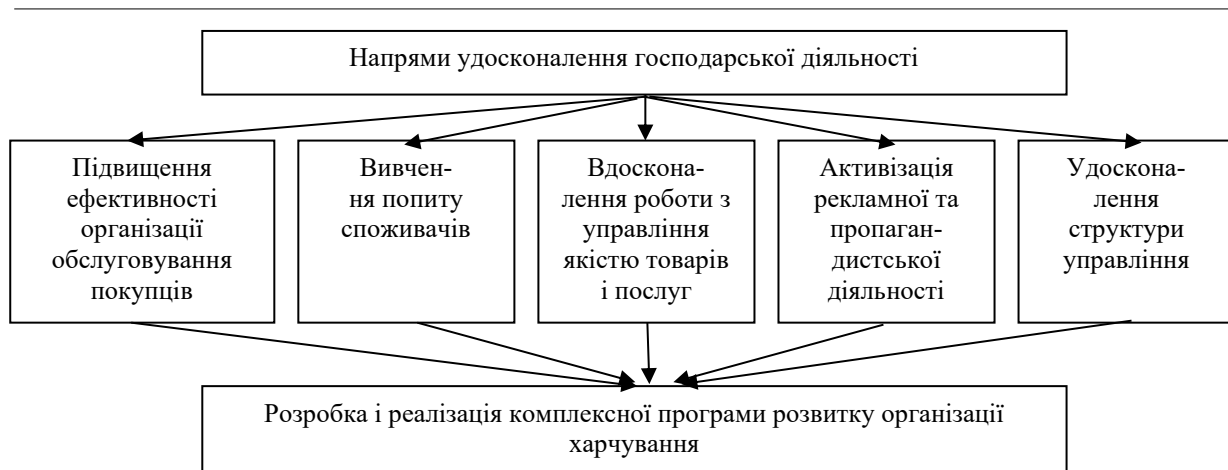


Рис. 1. Ключові напрями удосконалення господарської діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Пропонуємо використовувати керівництву підприємств ресторанного господарства модель управління доходами представлену на рисунку 2. Застосування представленої комплексної моделі на практиці дозволить значно вдосконалити та систематизувати роботу із планування та управління доходами підприємств ресторанного господарства, що в подальшому приведе до збільшення обсягів та рівня доходів підприємств.

Аналіз доходів підприємства має на меті дослідження процесу їх формування та визначення тенденцій їхнього розвитку в ретроспективі. У процесі проведення такого аналізу мають бути визначені зміни в загальному обсязі та складі доходів, структура джерел їх формування за окремими видами діяльності, рівень і умови формування комерційного доходу, а також проведена оцінка достатності сформованого обсягу доходів за критерієм забезпечення необхідного рівня самофінансування ефективного розвитку підприємства ресторанного господарства та зростання його ринкової вартості.

Належна увага в процесі ретроспективного аналізу має бути приділена оцінці ефективності діючої на підприємстві політики формування доходів, а також виявленню резервів можливого їх зростання в стратегічному періоді.

Аналіз зовнішнього середовища формування доходів підприємств ресторанного бізнесу передбачає визначення основних зовнішніх факторів, що впливають на обсяг та рівень доходів суб'єктів господарювання, кількісну оцінку їхнього впливу та прогноз їхнього розвитку в стратегічній перспективі, що розглядається. Зовнішнє середовище підприємств ресторанного бізнесу може бути охарактеризоване як сукупність факторів, які формують довгострокову модель управління доходами і на які підприємства не можуть впливати зовсім або мають лише незначний вплив.

Класична класифікація факторів (яка враховує демографічні, економічні, політичні, технологічні, екологічні, географічні групи факторів), на наш погляд, не може бути застосована для аналізу зовнішнього середовища формування доходів підприємств ресторанного бізнесу. Це пов'язано з тим, що вона не враховує специфіки діяльності підприємств цього виду економічної діяльності.

Виходячи із особливостей формування доходів підприємств ресторанного бізнесу, доцільно пропонувати всі фактори зовнішнього середовища поділяти на наступні чотири групи: загальноекономічні; соціальні; ринкові; інші зовнішні фактори.

У процесі проведення аналізу зовнішнього середовища всі зазначені фактори в свою чергу, мають бути поділені на два види: сприяють ефективному формуванню доходів (здійснюють позитивний вплив на їх формування); несуть загрозу ефективному їх формуванню (створюють перешкоди зростанню обсягу або рівня цих доходів). Такий поділ факторів є елементом, так званого SWOT-аналізу.

Аналіз внутрішнього середовища формування доходів спрямований на визначення сукупності факторів, які формують довгострокову доходність підприємства і перебувають під безпосереднім контролем його менеджерів та спеціалістів. Такі фактори доцільно ділити на чотири групи: фактори загального характеру, що визначають специфіку діяльності підприємства; фактори, що характеризують виробничий потенціал підприємства; фактори, що характеризують фінансовий стан підприємства; фактори, що характеризують персонал підприємства.

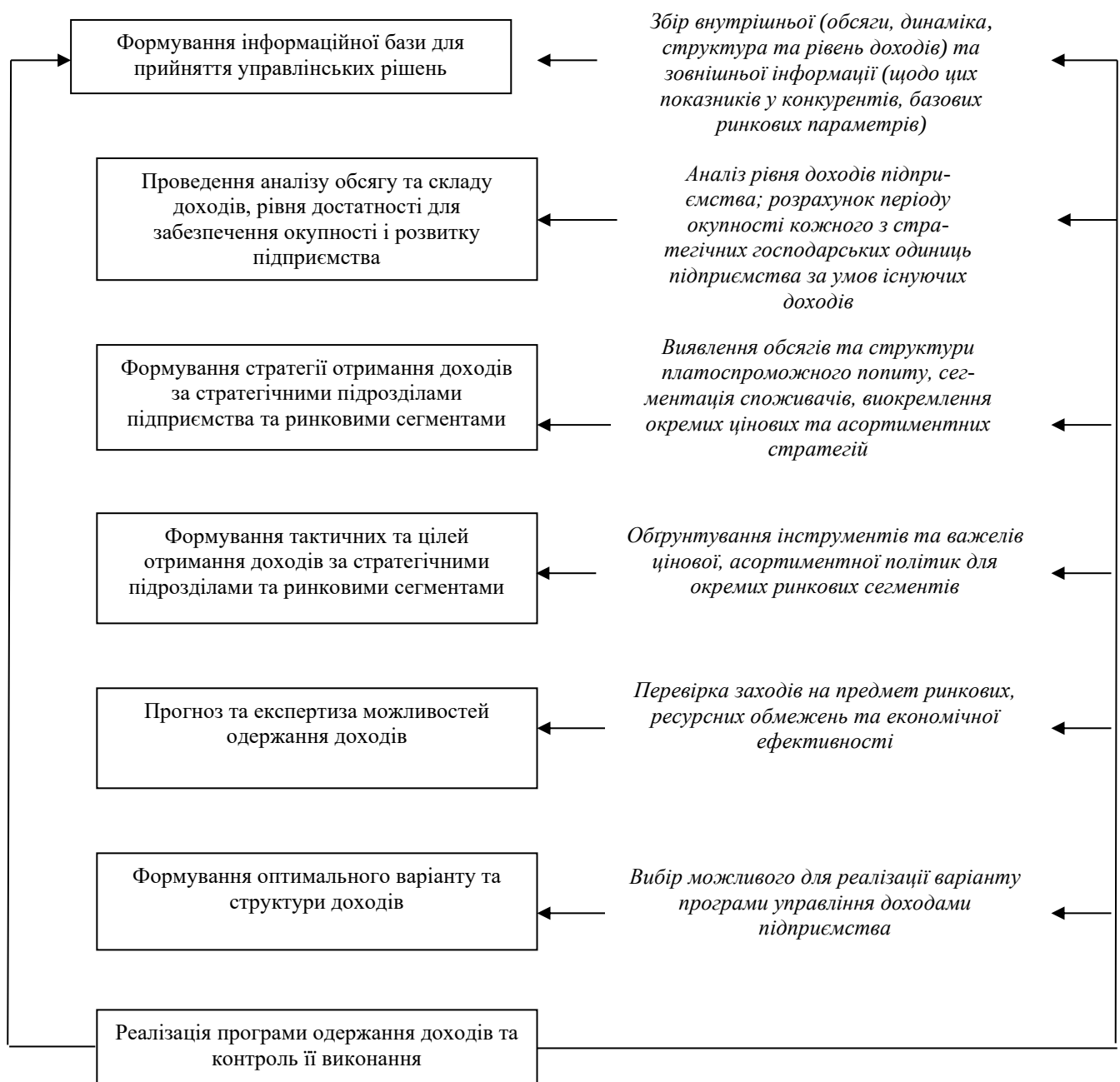


Рис. 2. Пропонована для підприємств ресторанного бізнесу модель управління доходами

Формування системи цілей моделі управління доходами є одним з найвідповідальніших етапів розробки стратегії розвитку підприємства. У процесі проведення цієї роботи слід звернути увагу на те, що формування моделі збільшення доходів здійснюється у руслі загальної корпоративної стратегії розвитку підприємства. У зв'язку з цим в процесі цієї роботи мають бути враховані головні корпоративні цілі, які ставляться щодо розвитку окремих видів діяльності підприємств ресторанного бізнесу, виходу цього підприємства на інші товарні ринки, розширення свого сегменту на діючих ринках тощо.

Процес формування стратегічних цілей моделі розвитку доходів підприємства ресторанного бізнесу пропонується будувати в наступній послідовності. На першому етапі мають бути сформовані загальні стратегічні цілі розвитку доходів по підприємству в цілому. Головною з таких цілей має бути визначена загальна мета стратегічного управління доходами, тобто забезпечення досягнення їх цільового розміру. Серед інших цілей цього рівня можуть бути запропоновані такі: заданий рівень доходності активів; заданий рівень доходності власного капіталу; заданий приріст рівня доходів від реалізації товарів до відповідного приросту витрат (виражений як коефіцієнт їхньої еластичності); заданий рівень (або темпи зростання) торговельної надбавки тощо.

На другому етапі має бути визначена відповідна підпорядкованість окремих цілей за їхньою функціональною ознакою. З цією метою загальні цілі і цільові показники можуть диференціюватися за видами діяльності, групами товарів тощо.

На третьому етапі систему цілей розвитку доходів має бути включено (з відповідною їх диференціацією) до бізнес-стратегій (стратегій розвитку окремих зон господарювання та центрів відповідальності).

Вибір стратегій розвитку доходів підприємств ресторанного бізнесу є центральним моментом моделі управління ними. Цей процес базується на розробці певних стратегічних альтернатив, які становлять набір різних стратегій, що дозволяють досягти визначених стратегічних цілей розвитку доходів підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням обмежень, що визначаються зовнішніми і внутрішніми факторами впливу на них. Кожна стратегічна альтернатива надає підприємству ресторанного бізнесу різні можливості досягнення обраних цілей, але характеризується різними витратами ресурсів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Одним з основних напрямів збільшення обсягів доходів підприємств ресторанного бізнесу є стимулювання збільшення товарообороту суб'єктів цього виду економічної діяльності. Цього можна досягнути за рахунок здійснення заходів у двох напрямках: стимулювання торгового персоналу підприємства; стимулювання збуту, орієнтоване на покупців.

З метою розробки ефективної моделі управління доходами топ-менеджменту підприємств ресторанного бізнесу слід, в першу чергу, усвідомити, що управління доходами – це частина економічної стратегії підприємства ресторанного господарства. Управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної сплати всіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання цільового прибутку. Досягнення цих умов пов'язане: з обґрунтуванням цін на товари, які закупаються; з раціональністю умов комерційних угод (вибору місця розташування постачальника, умов транспортування та страхування, характеру розрахунків, валюти та термінів платежу тощо); з встановленням економічно обґрунтованих цін продажу страв та товарів, які стимулюють збільшення попиту (реалізації); зі скороченням кількості ланок товаропросування, яке дозволяє збільшити розміри доходів; з формуванням оптимального асортименту реалізованих страв та товарів, які відповідають структурі споживчого попиту та забезпечують отримання необхідного обсягу доходів; з диверсифікацією діяльності (асортиментної, за видами діяльності що дозволяє забезпечувати компенсацію можливих втрат доходу у випадку несприятливих змін на окремих товарних ринках, чи погіршення можливостей здійснення окремих видів діяльності).

Вдосконалення цінової та асортиментної політики є ключовими напрямками збільшення доходів підприємств ресторанного господарства. Під формуванням цінової політики підприємства розуміють обґрунтування диференційованих рівнів торговельних надбавок на реалізовані товари, визначення умов та розміру їх оперативного коригування залежно від змін ситуації на ринку та умов господарювання підприємства.

У процесі формування асортиментної політики підприємств ресторанного бізнесу доцільно виділити такі етапи: сегментація ринку і вибір цільових ринкових сегментів; вивчення вимог споживачів до страв і товарів, упакування, методів продажу, сервісу, послуг; визначення набору товарних груп та страв, які найкраще відповідають вимогам споживачів та забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства; вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів; визначення оптимального співвідношення набору товарів, що є на різних стадіях своїх життєвих циклів; розробка стратегії реалізації нових страв; розвиток власного виробництва нових страв.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на ідентифікацію механізмів подолання інших викликів функціонування та розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах війни.

Література

1. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161-172.
2. Забалдіна Ю. Б., Ліщинський О. Л. Дві адаптивні моделі короткострокового прогнозування туристичних потоків. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2006. № 1. С. 406–410.
3. Забування Н. Методика дослідження стану та проблем розвитку національного туристичного ринку. *Вісник THEU*. 2011. № 4. С. 32–41.
4. Івченко Л. О., Погуда Н. В., Вовк К. М. Оцінка рівня розвитку туризму методами кваліметрії. *Економіка та суспільство*. 2012. Вип. 26. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/333/318>
5. Мамотенко Д. Ю., Безхлібна А. П., Гресь-Євреїнова С. В. Ризики та економічна безпека туристичних підприємств : Навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 244 с.

-
6. Марценюк Л. В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні. *Економічний вісник*. 2015. № 3. С. 76–82.
 7. Михайліченко Г. І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 115–123.
 8. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : Підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.
 9. Святохо Н. В. Сутність та компоненти туристичного потенціалу території. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 95–98.
 10. Торяник В. М., Джинджоян В. В. Безпека туризму: Навчальний посібник. За заг. ред. О.В. Негодченка. Дніпро: ВНПЗ «ДГУ», 2018. 284 с.
 11. Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V., Vasylytsiv T. G. Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. 2017. № 2. С. 117–123.

References

1. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Vasylytsiv, V. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. no. 1. P. 161–172.
2. Zabaldina, Yu.B., Lishchynskyi, O.L. (2006). Two adaptive models of short-term forecasting of tourist flows. *Development strategy of Ukraine (economics, sociology, law)*. no. 1. pp. 406–410.
3. Zaboranna, N. (2011). Methodology for researching the state and problems of the development of the national tourist market. *Herald of TNEU*. no. 4. pp. 32–41.
4. Ivchenko, L. O., Poguda, N. V., Vovk, K. M. (2012). Assessment of the level of tourism development using qualitative methods. *Economy and society*. Iss. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/333/318>.
5. Mamotenko, D. Yu., Bezhlibna, A. P., Gres-Yevreinova, S. V. (2022). Risks and economic security of tourist enterprises: Training manual. Zaporizhzhia: NU "Zaporizhzhia Polytechnic". 244 p.
6. Martsenyuk, L. V. (2015). Problems and prospects of tourism development in Ukraine. *Economic Herald*. no. 3. pp. 76–82.
7. Mykhailichenko, G. I. (2013). Tourist potential: evaluation methods and innovative development. *Problems of the economy*. no. 1. pp. 115–123.
8. Svitlichna, V.Yu., Aleksandrova, S.A. (2022). Economy of tourism: Textbook. Kharkiv: XNUMX named after O. M. Beketova. 167 p.
9. Svyatokho, N.V. (2006). The essence and components of the tourist potential of the territory. *Culture of the peoples of the Black Sea region*. no. 88. pp. 95–98.
10. Toryanyk, V. M., Jinjoyan, V. V. (2018). Safety of tourism: Training manual. In general ed. O.V. Negodchenka Dnipro: VNPZ "DSU". 284 p.
11. Lupak, R. L., Kynytska-Iliash, M. V., Vasylytsiv, T. G. (2017). Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. no. 2. pp. 117–123.