УДК 338.46:641

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-18>

Балацька Н. Ю.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Досліджено питання управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що у разі своєчасного оновлення взаємопов'язаних систем життєзабезпечення нестандартна ситуація у розвитку підприємств ресторанного бізнесу може стати «механізмом запуску» нових можливостей. Розглянуто розвиток підприємства ресторанного бізнесу у контексті ідей еволюційного управління. Аргументовано, що перехід на новий якісний рівень розвитку з позицій біологічних систем можливий у разі реалізації унікальних рішень адаптації підприємств ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища. З метою визначення характерної для підприємств ресторанного бізнесу Харківської області моделі розвитку в конкурентному digital-середовищі запропонований науково-методичний підхід, який ґрунтується на методі біологічних аналогій та дає змогу на основі значення коефіцієнта «адаптивної конкурентостійкості» визначити характерний для підприємства ресторанного бізнесу тип моделі розвитку (агресивний або захисний).

Ключові слова: ресторанний бізнес, модель розвитку, еволюційне управління, метод біологічних аналогій, конкурентний простір, адаптивна конкурентостійкість, digital-рішення.

Постановка проблеми. 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, змінивши 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 ж 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 за умови наявності адаптаційного потенціалу. У разі своєчасного оновлення взаємопов'язаних систем життєзабезпечення та вмілого комбінування ресурсних асиметрій навіть така нестандартна ситуація у розвитку підприємств ресторанного бізнесу може стати «механізмом запуску» нових можливостей.

У період пандемії COVID-19 цифрові комунікаційні канали, інфомати для самостійних замовлень, мобільні додатки стали тими дієвими інструментами, які дали змогу 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, щоби 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, такі як миттєва доставка, гейміфікація, індивідуальний підхід і трекінг процесу доставки. Для утримання та залучення нових клієнтів підприємства ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 конкурують

одне з одним за можливості розширення онлайн-замовлень, застосовуючи при цьому різні моделі розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу питанням розвитку підприємств приділено у наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених: Н.В. Ващенко [1], О.Ю. Гусєвої [3], Т.О. Загорної [4], Л. Планкетт, Г. Хейл [6], Н.Л. Юценко, А.М. Міщенко [7], Дж. Барні, Ш. Гестерлі [8], К. Прахалад, Г. Хамел [10] та низки інших. У науковій літературі накопичено значний арсенал підходів до управління розвитком. Проте наявні методологічні та науково-практичні підходи здебільшого орієнтовані на діяльність підприємств у звичайних стандартних ситуаціях та не враховують специфічних для підприємств ресторанного бізнесу умов сьогодення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах процесних трансформацій у сфері ресторанного бізнесу, які зумовлені обмеженнями, що пов'язані з боротьбою з коронавірусною інфекцією, головним завданням є забезпечення безперервного розвитку шляхом зміцнення конкурентних позицій, формування нових конкурентних переваг і забезпечення гнучкості вже придбаних. Питання вирішення проблеми пошуку джерел забезпечення безперервного розвитку бізнесу в умовах сучасного середовища ресторанного бізнесу стоїть досить гостро. Принципового значення набувають питання визначення моделей розвитку підприємств ресторанного бізнесу та векторів їх стратегічної трансформації, що зумовлює необхідність продовження наукового пошуку у цьому напрямі.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування теоретичних засад та методичного підходу до визначення типу моделі розвитку підприємства ресторанного бізнесу в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 забезпе-

чення 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 цього принципу визначення моделі розвитку зумовлений тим, що діяльність підприємств ресторанного бізнесу в умовах недетермінованого зовнішнього середовища багато в чому нагадує поведінку біологічних організмів. За аналогією з біологічними системами сукупність підприємств ресторанного бізнесу можна розглядати у вигляді біоценозу [5], який у сучасних умовах являє собою сукупність взаємодіючих між собою популяцій (підприємств ресторанного бізнесу), що мають одне місце проживання (цифрові комунікаційні канали онлайн-продажу ресторанної продукції на винос), знаходяться в конкурентних відносинах між собою за «їжу», якою в цьому разі виступають клієнти.

Згідно з дарвінівським принципом боротьби за виживання, у природі відбувається боротьба за життя, боротьба за існування, в якій 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 [4, с. 240–243]. Аналогічні процеси відбуваються і в економічних системах.

З позицій біологічних систем, описаних у роботі [2], високий рівень конкурентоспроможності характерний тільки для тих підприємств ресторанного бізнесу, які змогли пристосуватися до нових умов діяльності, зумовлених 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 онлайн-замовлень 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 онлайн-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 як релевантного показника коефіцієнта «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») [2, с. 87], яка описує конкурентні відношення між підприємствами ресторанного бізнесу у двовірному просторі. Система ево-

люційних рівнянь виду виду «хижак-жертва» має такий вигляд:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = a_1x - b_1(\gamma_1x + \gamma_2y), \\ \frac{dy}{dt} = a_2y - b_2(\gamma_1x + \gamma_2y), \end{cases} \quad (1)$$

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 індикатора розвитку (коефіцієнта «адаптивної конкурентостійкості»).

Елементи системи a_1x та a_2y характеризують параметри значень коефіцієнта адаптивної конкурентостійкості, відповідно до якого визначається 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 коефіцієнта адаптивної конкурентостійкості.

Фактори, що обмежують розвиток підприємств у конкурентному онлайн-середовищі і визначають вектор конкурентних відносин у сфері ресторанного бізнесу в системі еволюційних рівнянь Лотки-Вольтера (формула 1), 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-Вольтера значення x і y повинні характеризувати частки ринку підприємств ресторанного бізнесу, 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 (γ) у яких має найбільше значення, для цих підприємств ресторанного бізнесу характерною є агресивна модель розвитку. Для підприємств ресторанного бізнесу, значення γ в яких найменше, характерною є захисна модель розвитку. Дотримуючись основних положень динаміки систем щодо розвитку підприємств ресторанного бізнесу в конкурентному середовищі, γ можна вважати «коефіцієнтом адаптивної конкурентостійкості».

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

Відповідно до розрахованих значень коефіцієнта адаптивної конкурентостійкості за вибіркової сукупністю підприємств побудовано графік (рис. 1), у 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).

Аналіз даних, наведених на рис. 1, показав, що тільки 6 із 19 підприємств ресторанного бізнесу вибіркової сукупності динамічно розвиваються в умовах COVID-19. Це такі підприємства, як ресторан «Le Grand», Ппіцерія «Панчетта», ресторан «СушиЯ», ресторан «Грин Фуд», Craft Pub

Таблиця 1

Значення коефіцієнта адаптивної конкурентостійкості
на підприємствах ресторанного бізнесу Харківської області

№ 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	Ресторан «Amato»	7,23	13,54	13,10	1,034
2	Ресторан «Мамука»	4,28	12,86	11,49	1,118
3	Ресторан «Манхеттен»	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	Піцерія «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

* назви підприємств ресторанного бізнесу наведені в табл. 1

Рис. 1. Позиціонування підприємств ресторанного бізнесу Харківської області за значенням коефіцієнта адаптивної конкурентостійкості

Джерело: побудовано автором

«Ципа» та ресторан «Roll Club». Для цих 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 ці підприємства повинні впроваджувати інноваційні digital-рішення для зміни моделі розвитку на більш ефективну – агресивну.

Висновки і пропозиції. В умовах несподіваних подій розвиток підприємств ресторанного бізнесу може розглядатися з позицій ідей еволюційного управління. Відповідно до 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 у разі 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 методи біологічних аналогій та дає змогу на основі динамічного значення коефіцієнта «адаптивної конкурентостійкості», визначити характерний для підприємства ресторанного бізнесу тип моделі розвитку (агресивний або захисний).

Список використаних джерел:

1. Ващенко Н.В. Обґрунтування процесу безперервного розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 4 (24). С.48–52.
2. Вольтерра В. Математическая теория борьбы за существование. Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2004. 288 с.
3. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Вид-во «Нолідж», 2014. 395 с.
4. Загорна Т.О. Конкурентна динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання : монографія. Донецьк : Вид-во «Нолідж», 2013. 463 с.
5. Мошаров С.А. Биогеноценоз. Экологическая энциклопедия. В 6 т. Т. 1. А–Г. Москва : Энциклопедия, 2008. С. 156–157.
6. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление. Москва : Экономика, 1984. 167 с.
7. Ющенко Н.Л., Міщенко А.М. Моделі і методи аналізу вигід і витрат у прийнятті рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2. Т. 1(234). С. 97–104.
8. Barney J., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (4th ed.). New Jersey : Pearson, 2012. 377 p.
9. Madeira A., Palro T., Mendes A. The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*. 2021. № 13, 40. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010040>.
10. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. № 68. P. 79–91

References:

1. Vashchenko N.V. (2013) Obgruntuvannya procesu bezperernovogo rozvytku pidpryemstva na osnovi teorii zhyttjevogho cyklu [Substantiation of the process of continuous development of the enterprise on the basis of life cycle theory]. *Visnyk Berdianskogo universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 24, pp. 48–52.
2. Volterra V. (2004) Matematicheskaja teorija borby za sushhestvovanie [Mathematical theory of the struggle for existence]. Izhevsk: Institut komp'yuternyh issledovaniy. (in Russian)
3. Ghusjeva O.Ju. (2014) Upravlinnja strategichnymy zminamy: teorija i prykladni aspekty [Strategic change management: theory and applied aspects: monograph]. Donecjk: Noulidzh. (in Ukrainian)
4. Zaghorna T.O. (2013) Konkurentna dynamika rozdribnoi torghivli: teorija, diaghnostyka, modeljuvannja: monoghracija [Competitive dynamics of retail trade: theory, diagnostics, modeling]. Donecjk: vyd-vo «Noulidzh». (in Ukrainian)
5. Mosharov S.A. (2008) Biogeocenozy. Jekologicheskaja jenciklopedija [Biogeocenosis. Environmental encyclopedia]. Moscow: Jenciklopedija. (in Russian)
6. Plankett L., Hejl G. (1984) Vyrabotka i prinjatje upravlencheskih reshenij: Operezhajushhee upravlenie [Development and management decision-making: Advance management]. Moscow: Jekonomika. (in Russian)
7. Jushhenko N.L., Mishhenko A.M. (2016) Modeli i metody analizu vyghid i vytrat u pryijnatti rishenj [Models and methods for analyzing benefits and costs in decision making]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Serija «Ekonomiczni nauky»*, no. 2, vol. 1(234), pp. 97–104.
8. Barney J., Hesterly W. (2012) Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (4th ed.). New Jersey: Pearson.
9. Madeira A., Palro T., Mendes A. (2021) The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, no. 13, 40. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010040>.
10. Prahalad C.K., Hamel G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, no. 68, pp. 79–91.

Балацкая Н. Ю.

Харьковский государственный университет питания и торговли

АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**Резюме**

Исследованы вопросы адаптивного управления развитием предприятий ресторанного бизнеса в условиях неопределенности. Обосновано, что при своевременном обновлении взаимосвязанных систем жизнеобеспечения «нестандартный поворот» в развитии предприятий ресторанного бизнеса может стать «механизмом запуска» новых возможностей. Развитие предприятия ресторанного бизнеса рассматривается в контексте идей эволюционного управления. Аргументировано, что переход на новый качественный уровень развития с позиций биологических систем возможен при реализации уникальных решений адаптации предприятий ресторанного бизнеса к изменениям внешней среды. С целью определения характерной для предприятий ресторанного бизнеса Харьковской области модели развития предприятия ресторанного бизнеса в конкурентной digital-среде предложен научно-методический подход, который основывается на методе биологических аналогий и позволяет на основе значения коэффициента «адаптивной конкурентоустойчивости» определить характерный для предприятия ресторанного бизнеса тип модели развития (агрессивный или защитный).

Ключевые слова: ресторанный бизнес, модель развития, эволюционное управление, метод биологических аналогий, адаптивная конкурентоустойчивость, digital-решения.

Balatska Natalia

Kharkov State University of Food Technology and Trade

ADAPTIVE MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER UNCERTAINTY

Summary

The restaurant business around the world is going through quite difficult times today. Any enterprise operates in changing business conditions. There are often processes in the world that cannot be predicted. The COVID-19 pandemic has become an unprecedented problem for the restaurant business, radically changed the business environment, created a «new norm» that caused economic and socio-behavioral changes. The COVID-19 pandemic, like any crisis, has become kind a « strength test» for the restaurant business and carries the possibility of the best option for continuous development and revival of the system in a new quality. With timely updating of interconnected life support systems, even such a «non-standard turn» in the restaurant businesses development can become a «mechanism for launching» new opportunities. The article claims that with timely updating of interconnected life support systems and combining resource asymmetries, even such an unusual situation in the restaurant businesses development can become a «mechanism for launching» new opportunities. Even under such difficult conditions, competition for the consumer is becoming more acute in the restaurant business. In the article, the restaurant businesses development in the context of restrictive measures caused by COVID-19 considered from the standpoint of the evolutionary management ideas. According to the evolutionary theory of systems, a restaurant business enterprise that evolves faster wins in time and survives in difficult conditions. The article states that the transition to a new development qualitative level from the standpoint of biological systems is possible when implementing unique solutions for adapting restaurant businesses to changes in the external environment. In order to determine the restaurant business enterprise characteristic development model of enterprises in a competitive digital environment (aggressive or protective), a scientific and methodological approach proposed. The proposed approach based on the biological analogies method, takes into account the dynamic values of the coefficient «adaptive competitiveness», which from an economic point of view characterizes the income and expenses ratio. Practical testing of the proposed approach carried out on the restaurant business enterprises example that have transformed the business in the direction of online ordering and restaurant dishes to the consumer delivery.

Keywords: restaurant business, the development model, evolutionary control, method of biological analogies, adaptive competitiveness, digital-solutions.