

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Москалюк Г. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: moskaliukann@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9810-0522

Власов В. Д., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: viktor2002.10.07@gmail.com

Анотація. Метою статті є дослідження особливостей управління результативністю функціонування ресторанного підприємства в умовах невизначеності. У статті визначено сутність управління результативністю діяльності ресторанного підприємства в умовах невизначеності та досліджено нинішнє становище ринку громадського харчування на території України. Відокремлені різні рівні невизначеності та методологія побудування стратегій для кожного рівня. Досліджено ресторани заклади, які змогли вижити під час кризових ситуацій. Виявлені сучасні інструменти покращення управління результативністю функціонування ресторанного закладу та проаналізовані перспективні напрямки впровадження інноваційних методів управління результативністю. Методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення та моделювання для дослідження управління результативністю ресторанного підприємства в умовах невизначеності. Застосовано інструменти процесно-орієнтованого бюджетування, антикризової діагностики та методологічний апарат теорії ігор для оцінки та підвищення ефективності діяльності. Практичною значимістю цієї статті є дослідження інструментів управління результативністю з метою впровадження у діяльність ресторанних закладів механізмів функціонування в умовах невизначеності на сьогоднішньому ринку гостинності.

Ключові слова: результативність, невизначеність, процесно-орієнтований підхід, антикризова діагностика, теорія ігор, цифрові системи управління.

MANAGEMENT OF THE PERFORMANCE OF A RESTAURANT ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Hanna Moskaliuk, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Organization Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: moskaliukann@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9810-0522

Viktor Vlasov, master's student of the Department of Organization Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: viktor2002.10.07@gmail.com

Abstract. The article is aimed at studying the peculiarities of managing the performance of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty. The article defines the essence of managing the performance of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty and examines the current situation of the catering market in Ukraine. Different levels of uncertainty and the methodology for building strategies for each level are distinguished. Restaurant establishments that have managed to survive during crisis situations have been studied. Modern tools for improving performance under conditions of uncertainty, namely process-oriented budgeting, crisis diagnostics, and the methodological apparatus of game theory, were analyzed. Research methods: analysis, comparison, generalization and modeling to study the performance management of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty. The tools of process-oriented budgeting, anti-crisis diagnostics and the methodological apparatus of game theory are used to assess and improve performance. The practical significance of this article is to study the current performance management tools with a view to introducing into the activities of restaurant establishments mechanisms for functioning under conditions of uncertainty in today's hospitality market. The study of the specifics of performance management methods under uncertainty can provide restaurant business entrepreneurs with information on a new methodology for attracting consumers, optimizing budgeting, knowledge on crisis diagnostics, the impact of integrating the game theory apparatus into the management system, and emphasize the importance of new performance management tools in the process of drawing up an enterprise strategy. To ensure effective use of the research results, the author proposes innovative performance management methodologies based on the analysis of national and foreign scholars. The article also reveals the terms used in today's restaurant market that allow to spread the new essence of performance management in conditions of uncertainty, namely: outdoor catering, SMM marketing, crowdsourcing, Balanced Scorecard, "dark kitchen", CRM, ERM and other tools to improve the performance management process. The integration of these tools into the operations of restaurants will have a positive impact on performance management in the face of uncertainty.

Keywords: performance, uncertainty, process-oriented approach, crisis diagnostics, game theory, digital management systems.

JEL Classification: C700; L630

Постановка проблеми. Серед закладів громадського харчування, ресторанні підприємства відчувають найбільший вплив проявів невизначеності на свою діяльність. Значні коливання у споживчому попиті, геополітична нестабільність на території ринку та інші кризові явища зумовляють виникнення у ресторанних закладах нових та інноваційних шляхів підсилення механізму управління результативністю. Це робиться з метою адаптації та покращення гнучкості ресторанного підприємства на конкурентоспроможному ринку, який динамічно змінюється під натиском невизначеності. Тому для збереження прибутковості ресторанного закладу та виживання на ринку потрібно розуміти нову та інноваційну методику управління результативністю в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Динаміку розвитку ресторанного бізнесу в Україні за останні роки та особливості управління результативністю підприємств вивчали багато вчених, експертів, практиків. Так, Яковенко І. та Антонюк Т. досліджують зміни у відвідуваності закладів громадського харчування, виручці та середньому чеку, що дозволяє оцінити ринкові тенденції та споживчу активність у 2023-2024 роках [1, 2]. Коломієць Г. та Благополучна А. акцентують увагу на відновленні та стратегічному розвитку підприємств у нестабільному економічному середовищі, зокрема в умовах післякризової невизначеності [3, 4]. Праці Вітренка О., Мулика Т. та Буреннікової Н. висвітлюють інструменти управління – процесно-орієнтоване бюджетування, антикризову діагностику та застосування математичних моделей результативності (зокрема в рамках теорії ігор) [5-7]. Пильнова В. та Воронько-Невідніча Т. розглядають питання управління підприємницькими ризиками та ефективністю бізнесу в контексті змін зовнішнього середовища [8, 10], а Esitti B. – вплив невизначеності на сталий розвиток ресторанної галузі [9].

Напрацювання та дослідження вчених дають змогу ідентифікувати найпоширеніші шляхи адаптування ресторанного бізнесу в умовах невизначеності та інноваційні методи підвищення результативності функціонування ресторанного закладу.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на поширене використання загальних бізнес-моделей управління результативністю під час кризового періоду, ресторанна галузь має свої специфічні аспекти введення бізнесу, що зумовить впровадження в систему управління результативністю нових та інноваційних методів, які потребують більш детального аналізу. Дослідження цієї проблеми дає змогу детально охарактеризувати методологію функціонування саме ресторанних підприємств в умовах невизначеності, а також виявити найоптимальніші інструменти для удосконалення бізнес-моделі у ресторані.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління результативністю функціонування ресторанного підприємства в умовах невизначеності.

Основний матеріал. На сьогоднішній день ринок ресторанного бізнесу в Україні переживає динамічні коливання через невизначне становище в галузі громадського харчування. Період пандемії, війна в Україні та геополітичне становище ускладнюють діяльність закладів громадського харчування і на території України, і за кордоном. Так, у 2020-2021 рр. ресторанний ринок скоротився приблизно на 30%, а в 2022 року через воєнне становище припинили діяльність понад 7 тис. об'єктів по всій території України, скоротивши ринок ще на 25%. Незважаючи на негативний вплив кризових подій, заклади громадського харчування на території України почали відновлятися у 2023 році: в другому півріччі 2023 року відвідуваність закладів збільшилась на 10% у порівнянні з 2022 роком, при цьому середній чек зміг збільшитись на 18%, а виручка – на 30% [1]. З 2024 та упродовж 2025 року є можливість виявити зріст виторгу ресторанів на 10% порівняно з 2023 роком, а також зріст середнього чеку на 3%, що зумовлено значним збільшенням цін на продукцію. Однак, у 2024 році також відвідуваність закладів громадського харчування впала на 3% через економічну невизначеність на території України, а також через збільшення негативного впливу геополітичного середовища на споживчі цінності та на процес наймання-утримання персоналу в ресторанних закладах. Через теперішній ефект невизначеності експерти прогнозують подальше погіршення відвідуваності у ресторанних закладах на 2025-2026 роках [2].

Управління результативністю закладу ресторанного господарства в період невизначеності залежить від умов та обставин теперішнього ринку гостинності, в якому суб'єкти діяльності приділяють більше уваги не тільки на впровадження у своїх закладах удосконалених цифрових технологій, включаючи нові інформаційні системи зі штучним інтелектом, які мають за мету полегшити роботу персоналу та оптимізувати виробничі процеси підприємства, а і на нові методології управління бізнесом під час нециклічних потрясінь економіки, будь-то

пандемія або воєнний стан країни. Ефект невизначеності ускладнює процес прогнозування, вибудовування стратегій та розробки довгострокових планів для керівників ресторанів.

Разом зі корегуваннями у механізмі управління ресторанными закладами змінюється і поведінка споживачів. Через невизначеність, споживачі змінили свої пріоритети: тепер вони віддають більш перевагу сьогодишнім (короткостроковим) можливостям, ніж майбутнім (довгостроковим). Слід зазначити, що така зміна у поведінки споживачів разом з націленості на короткострокову насолоду/перспективу має позитивний вплив на збільшення поточного попиту на ресторанну продукцію, що зумовить збільшення пропозиції у галузі ресторанного господарства з подальшим потенційним зростанням виручки закладів у короткостроковий період. Переслідування цього короткострокового позитивного впливу на результативність функціонування ресторанного закладу підштовхує нинішніх керівників ресторанного бізнесу до підсилення своєї адаптації до умов невизначеності на сучасному ринку, використовуючи додаткові та інноваційні методи збільшення розвитку своєї діяльності, а також впроваджуючи нові інструменти реінвестування у бізнес ресторанного господарства.

З метою поліпшення механізму управління результативністю керівники ресторанного закладу намагаються опанувати нові аспекти управління складністю та адаптації до невизначеності, а також починають брати до уваги ті фактори, які не можуть бути контрольованими, щоб вони мали змогу враховувати ефект невизначеності у своєму проектуванні подальшим кількісним та якісним вимірюванням впливу невизначеності на їхню діяльність. Перш ніж визначити найоптимальніші методики управління результативністю, необхідно визначити рівень невизначеності на ринку, який диференціюється за такими категоріями:

I рівень – спостерігається незначний вплив невизначеності на діяльність підприємств, тому для розробки стратегій ефективним буде використання стандартного набору стратегічних інструментів, будь-то дослідження ринку, аналіз змін споживчих цінностей на ринку, а також аналіз змін та вподобань цільової аудиторії ресторанного закладу;

II рівень – притаманне використання альтернативних варіантів складання стратегій підприємства. Базовий аналіз ринкового середовища не може остаточно спрогнозувати вплив невизначеності на результативність ресторанного закладу, тому рекомендовано використовувати більш комплексні та спеціалізовані методики розрахунку та прогнозування майбутніх результатів;

III рівень – у пріоритеті стає визначення діапазону впливу невизначеності у майбутній діяльності ресторанного закладу, також рекомендовано використовувати сценарний підхід до пристосування ефекту невизначеності;

IV рівень – повна невизначеність у ринковому середовищі. Важливо визначити індикатори змін ринку, що дозволять ідентифікувати сприятливі та несприятливі перетворення з часом. Значний вплив на цьому етапі має довіра до державних інституцій, заходів регулювання, що застосовуються [3].

Разом з розвитком ресторанного бізнесу пропорційно збільшується і можливість виникнення невизначеності у діяльності ресторанного закладу, що додатково підсилюється від наявності певних факторів, будь-то відсутність кількісної інформації щодо реальних та потенційних клієнтів, недостатня інформація щодо динаміки розвитку ринку у сфері обслуговування, відсутність інформації щодо конкурентів зі схожою продукцією, недостатня інформація щодо споживацьких вподобань та споживчої спроможності тощо. Успішна адаптація до невизначеності можлива лише за наявності розуміння цілого комплексу ринкових передумов: насиченість ринку, жорстка конкуренція між виробниками послуг, наявність у споживачів достовірної та повної інформації про альтернативні заклади, вільні ринкові відносини для бізнес-партнерів, а також ринкова свобода управлінських рішень у межах закладу ресторанного господарства. Слід визначити той факт, що більшість підприємств у період невизначеності намагаються зберегти своє функціонування через скорочення заробітної плати та скорочення персоналу, що є не тільки короткостроковим рішенням, а й малоефективним.

Задля поліпшення управління результативності рекомендується зосередити свою увагу на виявленні креативних та інноваційних підходів введення бізнесу, що дозволить їм тримати свої позиції на ринку ресторанных послуг. Так, у 2020 році кількість ресторанів і кафе в Україні скоротилася майже на 4 000. Якщо на початку 2020 року їх було 18 600, то вже на початку 2021 – лише 14 700. Обсяг ринку зменшився майже на 30% і становив 14,1 млрд грн [4]. Незважаючи на масштабний спадок ресторанного бізнесу, при дослідженні результативності діяльності ресторанів наприкінці 2022 – початку 2023 років, за допомогою

застосування нових бізнес-моделей та виходу на нові ринки галузі гостинності, деяким компаніям вдалося уникнути значних втрат. Через це 14% підприємств не відчували впливу пандемії на свої доходи [4]. При опитуванні та оцінці діяльності тих компаній, які вижили та продовжують свій розвиток у період вищої невизначеності, виявилось, що основним критерієм підтримання їх бізнесу стало масивне впровадження креативних трансформацій їх бізнес-моделей, що дозволило їм підтримувати свої ринкові позиції. Головними креативними інструментами підтримання свого ресторанного бізнесу були виявлені наступні:

- інтенсивне впровадження SMM маркетингу, що покращує комунікацію з клієнтами, поліпшує зворотній зв'язок, зменшує витрати на пошук потенційних клієнтів;
- впровадження персонального виїзного ресторанного обслуговування (outdoor catering);

- впровадження інноваційних платформ crowdsourcing. Через власні сайти або платформи підприємства можуть залучати ідеї клієнтів щодо нових страв, сервісів, назв, брати участь в онлайн-конкурсах – усе це формує активну взаємодію з аудиторією [4].

В умовах невизначеності особливої актуальності набуває впровадження нових інструментів управлінського обліку та бюджетування, база яких складає процесно-орієнтований підхід. Такий підхід передбачає поєднання двох управлінських стратегій: управління результативністю та контролю витрат. Стратегія управління результативністю реалізується через використання інструмента збалансованої системи показників, або Balanced Scorecard (BSC). При її розробці фокус спрямовується на визначення стратегічної мети, сформованої відповідно до потреб споживачів, із подальшим переведенням її у кількісні та якісні показники ефективності. Контроль витрат ґрунтується на впровадженні таких інструментів як:

- функціонально-вартісного аналізу, (Activity-Based Costing, ABC);
- процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management, ABM);
- процесно-орієнтованого бюджетування (Activity-Based Budgeting, ABB).

Результати, розраховані з використанням цих інструментів, відображають реальні бізнес-процеси, що робить їх значно прозорішими та адаптованими до практичних потреб підприємства порівняно з традиційними підходами. Ефективне використання процесно-орієнтованого підходу передбачає наявність чітко структурованої системи планування, яка повинна бути доведена до відповідальних осіб – керівників бізнес-одиниць, відділів і департаментів. Вдала реалізація вище перелічених інструментів у практичній діяльності дозволяє ефективно управляти технологіями для досягнення цільових показників результативності в умовах мінливої ринкової ситуації [5].

Одночасно з процесно-орієнтованим бюджетуванням значну роль у системі управління результативністю відіграє антикризова діагностика, яка дозволяє вчасно ідентифікувати критичні зони в діяльності підприємства та застосувати превентивні заходи. У контексті ресторанного бізнесу, діагностика дозволяє не лише оцінити рівень фінансової стійкості та платоспроможності, а й сформулювати гнучкий підхід до управління результативністю. Формування антикризової діагностики робиться на основі аналізу оборотності активів, рентабельності витрат, показників ліквідності, фінансового важеля та циклів грошового обігу. З метою адаптування до невизначеності рекомендується застосовувати експрес-діагностику та фундаментальну діагностику, які дозволяють відслідковувати тенденції погіршення стану підприємства ще до настання кризових явищ. Кожна діагностика має у своїй структурі індивідуальні індикатори, що можна більш детально побачити на рис. 1 та рис. 2.

Виходячи з вище перелічених індикаторів можна зробити висновок, що інтеграція експрес-діагностики та фундаментальної діагностики дає змогу ресторанам виявити приховані фінансові ризики, зберігати стабільність обігових коштів, оперативно реагувати на зниження ділової активності, а також покращити адаптивну здатність до ефекту невизначеності [6].

Ресторанне підприємство розглядається як складна система, де результативність функціонування залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від впливу зовнішніх факторів, включаючи також і ефект невизначеності. У таких умовах для поліпшення механізму управління результативністю, на нашу думку, доцільно долучати методологічний апарат теорії ігор [7]. Доцільним є використання інтегральної оцінки результативності процесів, яка дозволяє врахувати одночасно прибутковість, масштабність і ефективність використання ресурсів.

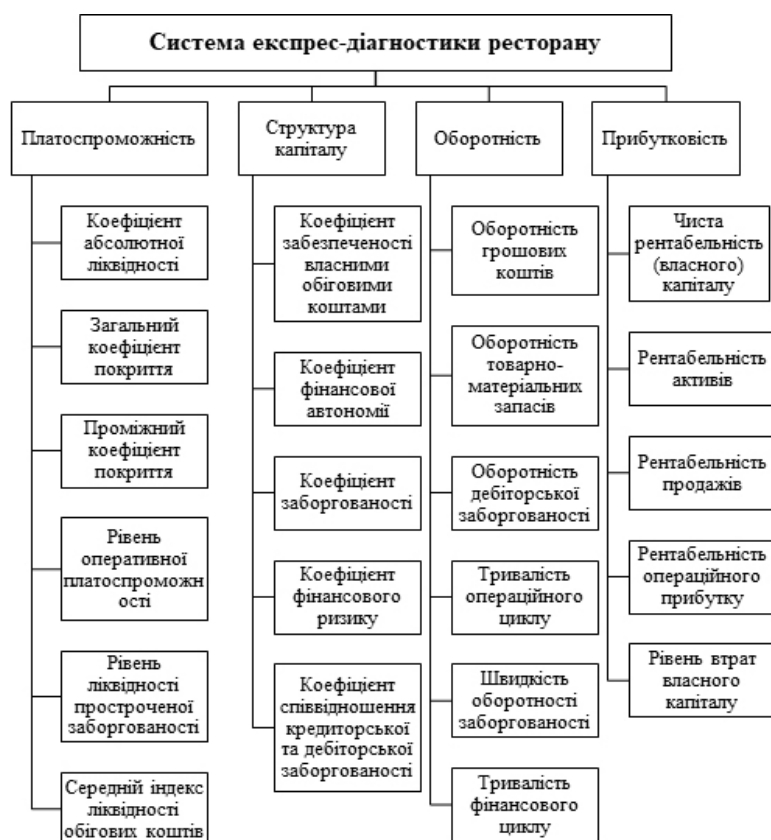


Рис. 1. Індикатори кризового стану в системі експрес-діагностики ресторану
Джерело: складено автором на основі [6]



Рис. 2. Індикатори кризового стану, що використовуються у фундаментальній діагностиці ресторану

Джерело: складено автором на основі [6]

Одним із таких підходів є модель оцінки результативності процесу на основі взаємозв'язку між загальним продуктом (виручкою), витратами та чистою вигодою (прибутком).

Для моделювання результативності професор Буреннікова Н. В. [7] пропонує використовувати числові показники, які відображають як корисність процесу (прибутковість, ефективність), так і витрати:

$$G=(V-Z), \quad (1)$$

де V – показник загального продукту процесу (виручка від реалізації продукції та послуг ресторану);

Z – показник витрат на процес (собівартість продукції та послуг);

G – показник продукту як користі (досягнення) процесу, тобто прибуток;

$$K=G+Z*G/V, \quad (2)$$

де K – показник масштабності процесу;

$$E=V/Z, \quad (3)$$

де E – показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту V і продукту як затрат Z ;

$$R=K*E=K*V/Z=G*(1+V/Z), \quad (4)$$

де R – інтегральний показник результативності.

Описані показники дозволяють формалізувати процеси всередині підприємства та дати кількісну оцінку ефективності стратегії.

Інтеграція системи кількісної оцінки результативності у практику управління дозволяє не лише фіксувати стан підприємства, а й активно впливати на його конкурентну позицію за допомогою обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід формує основу для стратегічного та операційного управління ефективністю ресторанного бізнесу.

В умовах динамічного середовища ресторанного бізнесу (інфляція, зміни споживчого попиту, коливання вартості сировини, форс-мажори тощо), управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням ризиків та невизначеності. Це особливо важливо при оцінці результативності діяльності ресторану. Базова модель результативності процесу (формула 4) добре працює у стабільних умовах. Проте для реалістичної оцінки необхідно ввести елементи адаптивності до умов невизначеності та ймовірнісного аналізу через введення сценарного підходу, використання коефіцієнту стабільності та оцінювання ймовірних наслідків коливань ключових змінних.

Слід відмітити, що одночасно з кількісними показниками визначення результативності, ресторанний бізнес стикається з невизначеністю у вигляді поведінки конкурентів, змін в уподобаннях клієнтів, коливань постачальних ланцюгів. Теорія ігор дозволяє змоделювати поведінку ресторанного закладу у таких умовах, порівняти вигідність альтернативних стратегій і обрати найбільш стійку. Для визначення оптимальної стратегії управління використовують матриці виграшів та ризиків, які необхідні для аналізу варіантів дій у ситуації невизначеності. Розрахунок найоптимальніших стратегій проводиться на основі результатів розрахунків за критеріями Вальда та Севіджа. Мінімакний критерій Вальда дозволяє визначити стратегію з найменшими можливими втратами, але через свою направленість на песимістичний сценарій критерій не може в повній мірі дати логістичні висновки. Критерій Севіджа рекомендує в умовах невизначеності обирати те рішення, за якого величина ризику набуває найменшого значення в найбільш несприятливій ситуації, тобто при максимальному ризику [7].

Методологія теорії ігор також дозволяє керівникам підприємств ресторанного бізнесу зробити вибір між збереженням традиційного формату або переходом на нові моделі обслуговування («dark kitchen», персональна служба доставки, кейтеринг послуги, автоматизація замовлення, тощо).

Таким чином, менеджмент отримує не лише статичну оцінку ефективності, а й динамічний інструмент стратегічного аналізу та управління ризиками.

Вище перелічені методики управління результативністю ресторану під час невизначеності не є остаточними і можуть розширюватися в залежності від величини впровадження нових та інноваційних методів управління бізнесом. В сучасних ринкових умовах, коли ресторанна галузь зазнає значний вплив невизначеності на діяльність об'єктів господарювання, додатковим інструментом забезпечення стабільної результативності є впровадження ефективної системи управління підприємницькими ризиками. Для ресторанного бізнесу ризики виступають чинниками, що здатні як знизити ефективність діяльності, так і, за умов правильного реагування, створити нові можливості для розвитку. Результативність значною мірою залежить від здатності керівництва вчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та швидко адаптувати бізнес-процеси до нових умов. При цьому система управління ризиками повинна бути інтегрована в усі ланки організації – від стратегічного планування до операційного контролю. Іншими словами, усі рішення, які стосуються інвестування, розширення ринку, зміну постачальників чи впровадження нових сервісів, мають базуватись не лише на ринковому аналізі, а й на прогнозуванні можливих негативних сценаріїв.

На сьогоднішній день, важливим чинником у підвищенні результативності виступає розвиток інформаційної прозорості в межах підприємства, зокрема через впровадження цифрових систем управління: CRM, ERP, POS тощо. Такі інструменти дозволяють оперативно отримувати аналітичну інформацію, контролювати витрати, оцінювати рентабельність окремих напрямів діяльності та приймати рішення, орієнтовані на зниження ризику та підвищення ефективності. Не менш суттєвим аспектом є управлінська культура підприємства, яка повинна формувати відповідальне ставлення до ризику не лише на рівні власників і менеджменту вищого класу, але й серед персоналу. Коли співробітники розуміють свою роль у стабільності бізнесу, виявляють гнучкість і швидко реагують на зміни, то підприємство має змогу отримати додаткову конкурентну перевагу. Забезпечення ефективного апарату управління ризиками в підприємстві, а також використання можливостей перетворення зовнішніх загроз у джерело внутрішніх вдосконалення, дозволяє підвищити ефективність управління результативністю функціонування ресторанного закладу під час невизначеності [8].

Важливим інструментом підвищення результативності діяльності ресторанного підприємства є також оптимізація формування підходящих стратегій адаптації до умов невизначеності. Іншими словами, керівникам ресторанного бізнесу рекомендується переформувати нинішні стратегії управління, визначити найоптимальніші стратегії, які зможуть значним чином знизити вплив невизначеності на діяльність ресторанного бізнесу, а також відректися від тих стратегій, впровадження яких не вирішує проблеми невизначеності безпосередньо. В дослідженні Дебора Готарделло та Солмаза Філіз Карабаха було проаналізовано діяльність дев'ятнадцяти Michelin-ресторанів на території Іспанії у період пандемії COVID-19 і виявлено такі стратегії управління результативністю в умовах невизначеності [11]:

- R&D-стратегія (Research and Development) – в основі лежить дослідження шляхів покращення виробничого процесу та розробка інноваційних нововведень в ресторанному бізнесі;
- Стратегія впровадження нових форматів обслуговування та нових позицій в меню;
- Рефлексивна стратегія – осмислення впливу невизначеності на функціонування закладу, раціоналізація аналітичного управління та прогнозування можливих позитивних та негативних результатів;
- Стратегія інтенсивного пошуку інформації, активного моніторингу за внутрішнім і зовнішнім ринковим становищем та аналізу актуальних даних;
- Стратегія реорганізації внутрішніх процесів, будь-то надання психологічної підтримки, покращення санітарно-гігієнічних стандартів, вдосконалення механізму вмотивування персоналу, впровадження додаткових грошових надбавок, пошук шляхів утримання працівників на нинішній позиції.

Слід зазначити, що автори дослідження рекомендують уникати використання тих стратегій, які назбігаються з сутністю невизначеності і є менш ефективними в аспекті пристосування до умов невизначеності. Наприклад, до малоефективних стратегій автори відносять стратегію P&S (Products and Services), сутність якої полягає у інноваційній зміні або розширенні ресторанної пропозиції у відповідь на кризу, невизначеність [11]. Пояснюється це тим, що стратегія інновацій у продуктах і послугах не узгоджується з основною ціннісною пропозицією ресторанів високої кухні. Спроби адаптації через

доставку, нові формати обслуговування чи кулінарні набори не здатні відтворити унікальний гастрономічний досвід, що очікує клієнт. Крім того, такі інновації часто супроводжуються високими витратами та репутаційними ризиками, не забезпечуючи відповідної віддачі. У підсумку, подібні дії мають скоріше тактичний характер і не сприяють довгостроковому стратегічному оновленню.

Висновки. Сучасна ресторанна галузь функціонує в умовах максимальної невизначеності, що зумовлена як глобальними викликами, так і внутрішніми змінами в економіці країни. У таких умовах результативність ресторанного підприємства стає не лише індикатором його прибутковості, а й комплексним відображенням здатності адаптуватися до динамічних змін. Проведене наукове дослідження засвідчує, що традиційні підходи до управління втрачають ефективність у нинішні кризові періоди, а тому потребують перегляду та доповнення сучасними інструментами стратегічного аналізу, діагностики та впровадження цифрових технологій в управлінських процесах. Необхідність підвищення гнучкості бізнес-моделей, використання новітніх підходів до бюджетування та антикризової оцінки діяльності дає змогу як і стабілізувати роботу ресторанного закладу, так і вивести його на новий рівень розвитку. Управління результативністю в умовах невизначеності перетворюється на інструмент стратегічного самозбереження, орієнтований на довгострокову життєздатність підприємства навіть у складних соціально-економічних обставинах.

Список літератури

1. Яковенко І. Відвідуваність закладів громадського харчування зросла на 10% у 2023 році. Village. 18 січня 2024. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/346987-vidviduvanist-zakladiv-gromadskogo-harchuvannya-zroslo-na-10-za-2023-rik-nizh-u-2022-rotsi> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Антонюк Т. Відвідуваність закладів харчування впала на 3%, середній чек зріс на 17%, виторг – на 10%. Підсумки 2024 року від Poster. Forbes. 15 січня 2025. URL: <https://forbes.ua/news/vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-vpala-na-3-seredniy-chek-zris-na-17-vitorg-na-10-pidsumki-2024-roku-vid-poster-15012025-26306> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Коломієць Г. М., Білянський Д. П. Відновлення бізнесу в Україні в контексті невизначеності господарського середовища. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.), Львів, 2024. С. 76-78. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14605/1/Zbirnik_konferenciji_m._Lviv__22_ljutogo_2024_r._dlja_saitu_%201.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
4. Благополучна А. Г., Кирилюк І. М., Ляховська Н. О. Стратегія розвитку готельних і рестораних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. Економічні горизонти. 2022. №1 (19). С. 39-46. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/259401> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Вітренко О. В., Романко О. В. Застосування процесно-орієнтованого бюджетування в управлінні діяльністю готельно-ресторанних комплексів. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. №5. С. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-3>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1119> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. Economic Synergy. 2023. №1 (7). С. 220-245. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17>. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32690.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Буреннікова Н. В. Результативність функціонування підприємств як систем: прикладні аспекти застосування теорії ігор, моделювання поведінки. Європейський конгрес наукових відкриттів: 3-я Міжнародна науково-практична конференція (3-5 березня 2025 р.) Barca Academy Publishing, Мадрид, Іспанія. 2025. С. 292-298. URL: <https://surl.li/xowkot> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капельюша Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиція: практика та досвід. 2020. №886. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7258&i=6> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Esitti B. Sustainability and tourism: Does uncertainty have an effect on the sustainability performance of restaurants? Tourism and the global crises. 2021. Pp. 19-27. URL: <https://iqac.quantumuniversity.edu.in/media/docs/c3/3.4.5/books/107.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

10. Воронько-Невіднича Т. В., Гаращенко В. О., Титаренко К. О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №3 (26). С. 62-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-10>. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/26_2020/12.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
11. Gottardello D., Karabag S. F. Crisis innovation: a study of strategic renewal and alignment in Michelin-starred restaurants. *International Hospitality Review*. 2022. Volume 38. Issue 1. Pp. 119-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ihr-03-2022-0010> (дата звернення: 20.05.2025).

References

1. Yakovenko, I. (2024). Attendance at catering establishments increased by 10% in 2023. Village. Retrieved from <https://www.village.com.ua/village/business/news/346987-vidviduvanist-zakladiv-gromadskogo-harchuvannya-zroslo-na-10-za-2023-rik-nizh-u-2022-rotsi> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
2. Antoniuk, T. (2025). Attendance at catering establishments dropped by 3%, average check increased by 17%, turnover – by 10%. Forbes. Retrieved from <https://forbes.ua/news/vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-vpala-na-3-seredniy-chek-zris-na-17-vitorg-na-10-pidsumki-2024-roku-vid-poster-15012025-26306> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
3. Kolomiets, H. M. & Bilianskyi, D. P. (2024). Business recovery in Ukraine in the context of economic uncertainty. *Zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh ta здобувачів вищої освіти [Materials of the IV International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Higher Education Applicants], Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini [Challenges and prospects for business development in Ukraine]*. Lviv, 76-78. [In Ukrainian].
4. Blahopoluchna, A. H., Kyrlyuk, I. M., & Liakhovska, N. O. (2022). Strategy for the development of hotel and restaurant enterprises under conditions of market uncertainty. *Ekonomichni horyzonty*, 1(19), 39-46. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401). Retrieved from <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/259401> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
5. Vitrenko, O. & Romanko, O. (2022). Application of activity-based budgeting in managing the operation of hotel and restaurant complexes. *Industria turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 5, 22-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-3>. Retrieved from <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1119> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
6. Mulyk, T. (2023). Crisis diagnostics in enterprise management. *Economic Synergy*, 1(7), 220-245. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17>. Retrieved from <http://repository.vsau.org/getfile.php/32690.pdf> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
7. Buriannikova, N. (2025). Enterprise performance as a system: applied aspects of game theory and behavior modeling. *Tretia Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference]. Yevropejs'kyj konhres naukovykh vidkryttiv [European Congress of Scientific Discovery]*. Madrid: Barca Academy Publishing, 292-298. [In Ukrainian].
8. Pylnova, V. P., Havrysh, O. M., & Kapeliusha, T. V. (2020). Formation of the enterprise risk management system. *Investytsii: praktykatadosvid*, 886, 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7258&i=6>. (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
9. Essiti, B. (2021). Sustainable development and tourism: Does uncertainty affect sustainability indicators in restaurants? *Tourism and Global Crises*, 19-27. Retrieved from <https://iqac.quantumuniversity.edu.in/media/docs/c3/3.4.5/books/107.pdf> (accessed 20 May 2025).
10. Voronko-Nevidnycha, T. V., Harashchenko, V. O., & Tytarenko, K. O. (2020). Features of performance management of enterprises under current conditions. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(26), 62-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-10>. Retrieved from https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/26_2020/12.pdf. (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
11. Gottardello, D., & Karabag, S. F. (2022). Crisis innovation: a study of strategic renewal and alignment in Michelin-starred restaurants. *International Hospitality Review*, 38(1), 119-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ihr-03-2022-0010> (accessed 20 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025

Прийнята до публікації 24.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025