

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY, NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS AND GLOBAL PROCESSES

**Гончар Л. О., к.е.н., старший викладач
Павлюк Д. М., студентка**

*Київський національний університет культури і мистецтва
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-8>

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Спалах вірусу COVID-19 завдав гучного удару по сфері готельно-ресторанного бізнесу. Що призвело до аналізу сучасного стану, та окреслення перспективи на майбутнє. Перспективним напрямом національної економіки України є розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Сучасний стан розвитку та «виживання» готельно-ресторанного бізнесу в умовах карантинних обмежень під час пандемії характеризується незвизначеністю, так званим колапсом і потребує нових креативних ідей та ефективних управлінських рішень. Ресторанний бізнес відрізняється від усіх інших видів бізнесу специфічними особливостями, нерозривністю виробництва, надання і споживання послуг, цілковитою і безпосередньою залежністю прибутковості і рентабельності бізнесу від ефективної і прямої комунікації із гостями (споживачами). Саме тому ресторанний бізнес зазнав досить болючого (подекуди «смертельного») удару пандемією COVID-19, втративши близько 70% звичного прибутку на ринку [4].

Основні стратегії розвитку ресторанного бізнесу сьогодні повинні бути спрямовані на подолання бізнес-ризиків, які виникли під час пандемії. Саме тому актуальним є пошук шляхів

подолання закладами ресторанного бізнесу кризи, що склалася, а також відновлення ефективного їх функціонування на уже оновленому ринку послуг.

В цілому за останній рік ресторанний бізнес подолав тяжкий шлях від карантинних обмежень, «карантину вихідного дня» та жорсткого локдауну.

З подібним український ресторанний бізнес не зустрічався ніколи. А це означає, що немає єдиних напрацьованих і перевірених ефективних рішень подолання кризи, немає єдиної стратегії роботи, яка підійшла б усім. Напрацьовані за попередні роки репутація і статус кожного окремо взятого закладу, неперевершеність кухні, власні ноу-хау і навіть прихильність постійних гостей – все це відійшло на другий план. Зараз подальша доля бізнесу залежить від гнучкості, швидкості і правильності рішень рестораторів.

Отже, головним критерієм виживання-2021 у ресторанному бізнесі є гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Ринок став складно прогнозованим, проте очевидно, що більшість нинішніх антикризових трендів – наприклад, активний розвиток доставки – нададуть нового імпульсу гравцям ринку.

Проте точкове і хаотичне використання окремих фішок, які на певний момент часу вважаються антикризовими трендами і сегментарно та короткостроково полегшують наслідки загально кризової ситуації в цілому, не може забезпечити для підприємства не те що достатній рівень прибутковості, а й навіть окреслити орієнтир результативного подолання і вирішення проблемних аспектів його функціонування. З цією метою на підприємствах ресторанного бізнесу повинна бути створена ціла система антикризового управління, яка враховуватиме усі особливості та умови діяльності закладу, забезпечуватиме активне проектування комплексу заходів та правил поведінки для усіх його учасників, передбачатиме продукування релевантних послуг та виступатиме для підприємства механізмом і важелем ефективної взаємодії у напрямку подолання кризи і подальшого стимулювання прибутковості і рентабельності бізнесу.

Вихідним елементом антикризової політики підприємств ресторанного бізнесу повинна стати градація цілей та очікувань від бізнесу для усіх стейкхолдерів процесу. Ключовими фігурами, які визначають вектор діяльності ресторанного бізнесу, є безпосередньо споживачі ресторанних послуг та власники бізнесу. Відповідно для проектування ефективної антикризової моделі функціонування та розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу (яка повинна стати основою системи антикризового управління на підприємствах галузі), перш за все, необхідно проаналізувати зміст та причино-сегментарні особливості структури ресторанної діяльності в цілому та у період дії карантинних обмежень зокрема у контексті їх впливу на задоволення потреб та очікувань усіх стейкхолдерів бізнесу (рис. 1).



Рис. 1. Модель градації впливу, очікувань та змісту діяльності закладів ресторанного бізнесу

Джерело: спроектовано авторами

Для представленої на рис. 1 моделі градації впливу, очікувань та змісту діяльності закладів ресторанного бізнесу характерні два кола (рівні) стейкхолдерів:

– перше (внутрішнє) – формують ключові фігури бізнесу – споживачі та власники бізнесу, які представляють інтереси усієї команди персоналу підприємства;

– друге (зовнішнє) – складають системи, що так чи інакше впливають на функціонування ресторанного бізнесу ззовні, тим самим визначаючи стратегічні та нормативно-правові орієнтири діяльності та регламентуючи умови ведення бізнесу.

Слід обов'язково зауважити, що ці кола перебувають у цілковитій залежності один від одного і визначають формат та алгоритм взаємодії усіх суб'єктів представленої моделі.

Як видно із рис. 1, незважаючи на діаметрально протилежні цілі та очікування суб'єктів внутрішнього кола моделі, рівень задоволення їх потреб цілком залежить і визначається одним і тим же фактором – рівнем сервісу в закладі. У даному розумінні поняття «сервіс» має інтегрований характер і включає в себе повний цикл обслуговування гостей (зокрема виробництво продукції, як один із вагомих елементів процесу та систему управління в закладі, як фактор, що формує корпоративну культуру і визначає рівень транспарентності бізнесу).

Це, в свою чергу, підкреслює необхідність модернізації в закладах ресторанного бізнесу системи управління шляхом переходу на якісно нові стандарти із запровадженням системи сервісного менеджменту як нової концепції управління в ресторанному бізнесі. Адже, як зазначає виконавчий директор Центру економічної стратегії Гліб Вишлінський, заклади ресторанного бізнесу покликані «вижити» в період антикризової трансформації і задовольняти значно більші потреби гостей «аніж просто закинути в себе гарячу їжу» [5].

Ключовими структурними елементами системи сервісного менеджменту в ресторанах повинні стати акумульовані та народжені шляхом синергії класичних сервісу та управління інноваційні напрямки, що забезпечать стабільність та стимулюватимуть ефективність ведення бізнесу. Серед найбільш прогресивних технологій, що повинні ввійти до структури сервісного менеджменту, можна виділити комплаєнс-контроль,

стратегічний та оперативний контролінг, антикризовий консалтинг, ресурсну раціоналізацію, ревеню-менеджмент, бренд-менеджмент, менеджмент вражень, інноваційне ціноутворення, формування і розвиток серед персоналу концепції «Lifelong learning», стимулювання прогресивної комунікаційної мережі тощо.

Комплексне структурно-логічне поєднання визначених вище аспектів у єдину систему та проектування взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними формують антикризову модель розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу, яка, окрім всього сказаного вище, повинна орієнтуватись і враховувати світові тенденції та повідні концептуальні тренди міжнародної системи гостинності, забезпечуючи при цьому новий рівень розвитку закладу, покращення його конкурентних позицій на ринку, комплексне та ефективне подолання кризових ситуацій його функціонування за усіма ключовими напрямками діяльності бізнесу і, як наслідок, підвищення його рентабельності в цілому.

Література:

1. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 31(70). № 3, 2020. С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20>
2. Зархин М. Жизнь во время COVID-19: влияние на ресторанный бизнес. URL: <https://uk.restorator.ua/post/zhizn-vo-vremya-covid19-vliyanie-na-restorannyy-biznes> (дата звернення: 20.02.2021).
3. Как эпидемия коронавируса повлияла на столичный рынок купли – продажи бизнеса. Рестораны, кофейни, стритфуд Киева. URL: <https://bizrating.com.ua/3/articles/1182/index.html> (дата звернення: 16.01.2021).
4. Коронавірус в цифрах. *Telegram-канал.* URL: https://t.me/corona_numbers (дата звернення: 16.02.2021).
5. Фарма – перша скрипка карантину. Огляд трендів у бізнесі. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/farma-persha-skrypka-karantynu-ohliad-trendiv-u-biznesi/> (дата звернення: 16.03.2021).