

УДК 336.72

**Мостова Катерина Антонівна**

*аспірантка кафедри менеджменту*

*Одеського національного економічного університету*

**Mostova Kateryna**

*Graduate Student of the*

*Odesa National Economic University*

*ORCID: 0000-0002-6394-9497*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ І ФОРМ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ  
TRANSFORMATION AND IMPROVEMENT OF METHODS AND  
FORMS OF MANAGEMENT ACTIVITY IN THE RESTAURANT  
BUSINESS**

***Анотація.** Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування). Сучасна політика закладів ресторанного господарства головною метою ставить питання задовольнити бажання людей, тому в умовах жорсткої конкурентної боротьби, яка виникає в ресторанному бізнесі, постає питання відходу не тільки від традиційних методів обслуговування, технологій приготування кулінарної продукції, розважальних заходів, а також й управління цими процесами.*

*Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства є доволі нестійкою характеристикою, яка залежить від*

*багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища і визначає його здатність посідати лідируючі позиції та успішно функціонувати, отримуючи високі прибутки і значні порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Висока інвестиційна привабливість, високоліквідне використання капіталу у поєднанні зі значною ризикованістю ресторанного бізнесу закладають підвалини для багатосторонньої конкурентної боротьби, яка все частіше потребує звертання до нових форм організації виробництва і презентації послуг, особливо, у період воєнного стану.*

*Відмінна особливість діяльності підприємств ресторанного господарства від суб'єктів господарювання інших галузей визначається специфікою продукту діяльності, а саме поєднанням у ньому товарної і сервісної складових. При розробки стратегічних альтернатив виникає потреба у побудові моделі управління, яка б орієнтувалась на такі чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, як затребуваність продукції, якість надання послуги, іміджеві переваги, цінові характеристики та залученість персоналу до створення бездоганного і привабливого сервісу, адже навіть незначна управлінська прогалина може призвести до нагромадження внутрішньофірмових кризових і стагнаційних явищ.*

**Ключові слова:** *управлінська діяльність, конкуренція, управлінські рішення, ресторанне підприємство, ресторанний бізнес.*

**Summary.** *Significant dynamism and uncertainty of the modern socio-economic environment, increased competition in the consumer market require new creative management decisions from the management of restaurant business enterprises to ensure their effective functioning. The management of restaurant business enterprises is the most important type of professionally carried out economic activity of institutions, which is aimed at achieving the goals of an*

*individual enterprise through the rational organization of material, labor and information resources using the principles, functions and methods of management.*

*The economic functions of the restaurant industry are considered as a single integrated mechanism of production and circulation of products, which provides the restaurant business with certain advantages over other sectors of the national economy. The realities of further uncertainty require the transformation of the restaurant business environment and the strengthening of the team's competencies suitable for anti-crisis counteraction. However, the success of enterprises in this area depends on the efficiency of business processes, which requires the formation of new approaches to managing the latter, using combined types of organizational structures, modern marketing tools, and enhancing the integration of business processes. Appropriate measures include reorientation of target criteria, giving new meaning to management functions and outlining vectors for improving business processes of service sector enterprises, which will contribute to the realization of their main business goals.*

*The effectiveness of the use of certain management methods depends on their motivational orientation, systematicity and availability of a mechanism for their implementation, and involves the management work of the management of hotel and restaurant business enterprises to find and implement innovative modern management methods. The most effective changes in the management system of restaurant business enterprises can be achieved by applying management methods in a complex, combining their various combinations.*

*The process of social development management is impossible without management decision-making, because decision-making is the basis of management activity. All the more so when it comes to management decisions in the restaurant business. The article presents improved methods and forms of operation of the restaurant industry. A restaurant business of any size can use the methods and forms shown.*

**Key words:** *management, competition, managerial decisions, restaurant enterprise, restaurant business.*

**Постановка проблеми.** Значна динамічність та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції на споживчому ринку вимагають від керівництва підприємств ресторанного бізнесу нових креативних управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку. Ескалація пандемії та коливальний локдаун на початку 2020 року створили депресивні настрої в ресторанному бізнесі, але саме ресторанний бізнес достатньо швидко почав відновлюватися і пристосовуватися до нових реалій. Впровадження вимог часу – жорстких санітарних норм дозволило підприємствам ресторанного бізнесу відновити свою діяльність за допомоги впровадження сучасних управлінських рішень та стандартів якості.

Наприкінці лютого 2022 року різні галузі, в тому числі й ресторанний бізнес, призупинили свою діяльність через бойові дії на території України. Український бізнес зазнав більших втрат, ніж за час пандемії. В залежності від низки факторів і умов власники ресторанного бізнесу почали повертатись до роботи та відновлювати діяльність, перш за все, задля підтримки фінансового становища країни. Також держава закликала бізнесменів відновлювати роботу у регіонах із відносно спокійною ситуацією. Ресторанний бізнес, як і будь-який інший, поновлює своє функціонування й у інших цілях. Ресторанна галузь в умовах сьогодення надає послуги, що потребують чимало людей. А працівники закладів, повертаючись до роботи, отримують перш за все фінансову підтримку. Найближчі декілька років люди не зможуть витратити великі кошти, відвідуючи заклади ресторанного бізнесу, тому підприємства повинні підлаштовуватися під свого споживача, не зупинятися і розробляти, впроваджуючи в свою діяльність нові управлінські рішення, які будуть

направлені на розробку більш доступних для відвідувачів ресторанних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку та організації ресторанного бізнесу приділялось увага багатьох вчених економістів. Так ще до воєнні часи науковці в своїх працях надавали пропозиції щодо впровадження інноваційних форм ведення бізнесу, аналізували показники якості ресторанних послуг. Вагомий внесок у теоретичні дослідження сутності управління бізнес-процесами підприємства, оптимізації управління здійснили С. О. Ареф'єв, А. А. Поцелуйко (2017) [1], М. С. Крамар, В. Г. Щербак (2019) [2]. Також широко напрацьована тема інноваційних методів удосконалення бізнес-процесів (Ю. В. Литюга (2018) [3], Н. П. Юрчук (2018))[4], зокрема стосовно питань інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг: В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін (2016) [5], Я. Ю. Радченко, Г. М. Гузенко, Н. М. Кривошеєва (2019)[6]. Дослідженню ролі бізнес-процесів у структурі менеджменту підприємства присвячено праці зарубіжних вчених, зокрема: А. Lemaska-Majdzik, M. Okreglicka (2015) [7], Marques Santos A, Madrid C, Haegeman K, Rainoldi A (2020) [8]. Наразі війна змінила наукові думки і багато аналітиків будують прогнози щодо відновлення ресторанного бізнесу. Тобто всі ці зміни та стан війни в Україні і дає підстави для висвітлення питань відносно трансформації та удосконалення методів та форм управлінської діяльності в ресторанному бізнесі.

**Метою статті є** систематизація методів трансформації бізнес-середовища та посилення компетентностей колективу підприємств ресторанного бізнесу, підходящих для антикризової протидії, формування новітніх підходів до управління останніми, використовуючи комбіновані типи організаційних структур, сучасні інструменти маркетингу. Обґрунтування переорієнтації цільових критеріїв, надання нового значення функціям управління та окреслення векторів удосконалення бізнес-процесів

підприємств ресторанного бізнесу, що сприятиме втіленню їх основних бізнес-цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство являє собою певну систему, у середині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому.

Раціональне управлінське рішення - це технологія прийняття, яка відповідає певному алгоритму. Звичні відхилення від процедурної раціональності властиві керівникам, для яких є звичайним повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. За умов стабільного навколишнього середовища у людей в процесі їх життя виробляється інтуїтивний механізми прийняття рішень. Тому за таких умов "стереотипна" інтуїція може давати гарні результати. Як тільки навколишнє середовище різко змінюється, апробований досвід не надає можливості знаходити ефективні рішення. У подібних випадках рішення, які підказує "стереотипна" інтуїція, стають непридатними[9].

Соціальна та професійна структура нинішніх колективів підприємств ресторанного бізнесу значно ускладнилися, що зумовлене виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті праці працівників традиційних професій, загальним підвищенням рівня освіти й духовної культури, появою й диверсифікацією можливостей щодо виконання особистості в умовах економічної й політичної демократії. В цьому зв'язку особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль за виконанням управлінських рішень.

Для досягнення кінцевого результату управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного та раціонального варіанта. Процес прийняття й реалізації рішень - це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які формулюють технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок. До управлінських рішень ставлять вимоги, такі як: необхідна повнота змісту, всебічна

обґрунтованість, своєчасність, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Обґрунтованість рішень означає необхідність прийняття їх на основі максимально повної та вірогідної інформації. Вони повинні охоплювати увесь спектр питань, всю повноту потреб підприємства, враховувати особливості шляхів розвитку галузі й оточуючого середовища, включати аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, векторів розвитку, економічних і соціальних перспектив ресторанного підприємства.

Своєчасність управлінських рішень означає, що рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, а йти на випередження їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокувати виникнення негативних тенденцій. Рішення прийняті за пізно, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» завдань та ще більше посилюють негативні процеси. Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати всі сфери діяльності й напрями розвитку підприємства.

На підприємствах ресторанного бізнесу управлінські рішення повинні охоплювати:

- усі цілі підприємства;
- ресурси, які використовуються для досягнення цілей;
- основні шляхи й способи досягнення цілей;
- часові орієнтири досягнення цілей;
- порядок взаємодії окремих підрозділів і виконавців;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішень.

Узгодженість з рішеннями, які прийняли раніше, означає необхідність дотримання поваги до положень, законодавчих актів, прийнятих постанов та розпоряджень. На рівні підприємств ресторанного бізнесу узгодженість необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової й соціальної політики, чіткого функціонування виробничих процесів.

Визначальним моментом є умови, в яких приймаються рішення. Рішення можуть прийматись або в умовах визначеності, або в умовах ризику (невизначеності). В умовах визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику менеджер може визначити ймовірність успіху для кожної з альтернативи. У цьому разі важливе значення мають його ерудованість, професійна підготовка, досвідченість та інтуїція. Класифікація управлінських рішень наведено у Табл. 1 [10].

У практиці підприємств усі рішення певним чином взаємопов'язані. Деякі важливі рішення майже повністю передбачають прийняття рішень менш значних. При цьому масштабні рішення мають значення для всього підприємства в цілому, а не для окремих структурних підрозділів.

Сукупність рішень керівників різних рангів, що перебувають у певному підпорядкуванні, складає ієрархію прийняття рішень, яка визначає структурні зв'язки між ними. В процесі створення ієрархії можуть переважати різноманітні тенденції:

- знизу - вверху (загальні рішення на більш високих рівнях приймаються на основі, прийнятих на нижчих рівнях). Така побудова є характерною для прийняття інформаційних рішень;

- зверху - вниз, що є характерною для прийняття організаційних рішень;

- у зустрічному напрямі - рішення на нижніх рівнях приймаються щодо конкретних умов й у межах рішень верхніх рівнів, а рішення на верхніх рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижніх рівнях. Така побудова є характерною для прийняття технологічних рішень.



### Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо
Характер дії	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування
Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби тощо
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні
Ступінь структурованості	Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані

*Джерело:* сформовано автором на основі [10; 11]

Безперервно змінювана система прийняття рішень разом з причинними зв'язками між ними утворює логічну основу, на яку спирається діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Кожне рішення приймається з урахуванням зв'язків з іншими рішеннями, через це виникають обмеження допустимої варіативності рішень. Саме тому рішення можуть варіюватись, змінюватись, але прийматись в тих чи інших межах. Необхідний також цілеспрямований і узгоджений стиль мислення керівника. Велике значення має зміст рішень верхніх рівнів ієрархії та контроль за виконанням рішень зверху до низу. До такого контролю відноситься також і затвердження рішень нижніх рівнів. Від визначення ієрархії рішень залежить методологія їх підготовки.

У результаті управлінської практики склалися два підходи до прийняття рішень: індивідуальний і колективний.

У межах індивідуального підходу найбільше значення має централізація прийняття рішення. Очевидним є той факт, що переважна частина рішень на підприємствах ресторанного бізнесу приймається на

вищому рівні управління й, як правило, одним або невеликою групою менеджерів.

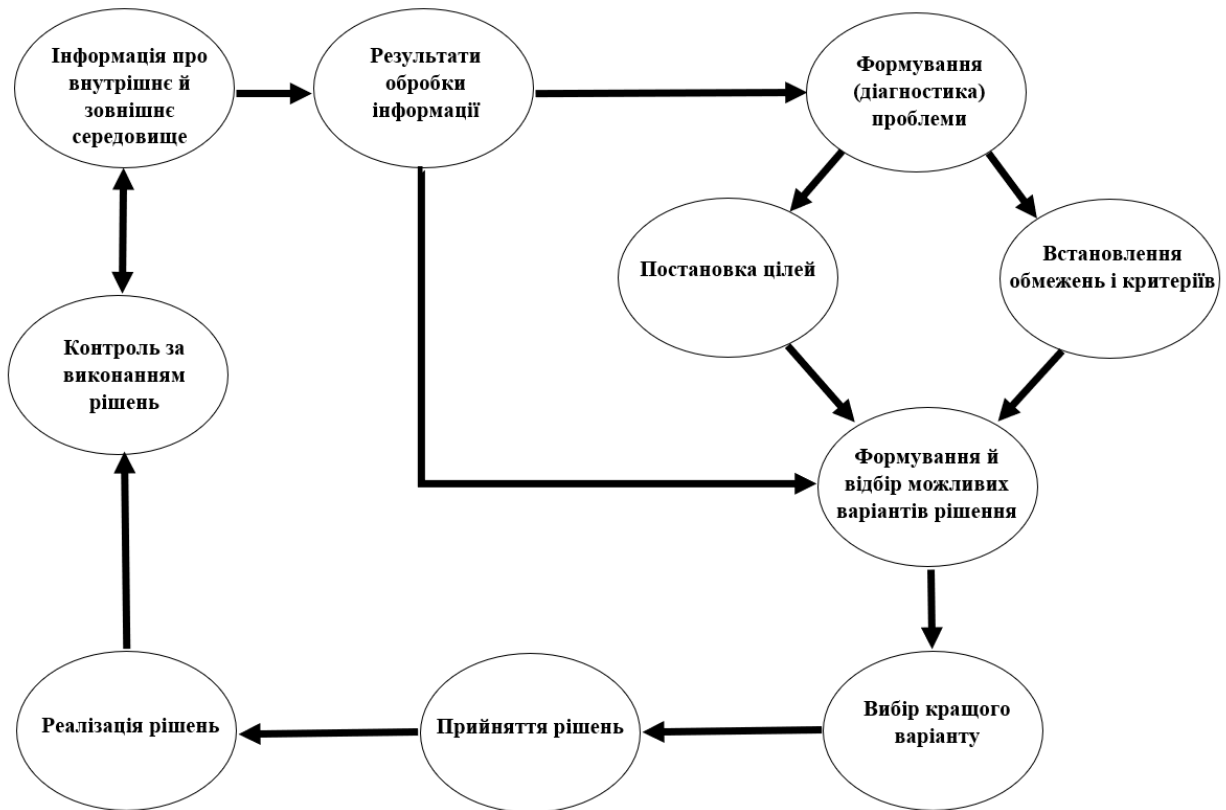
При колективному (груповому) підході до прийняття рішення менеджер кожного управлінського рівня залучає до цього процесу працівників. У даній ситуації менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення та делегує більш низькому управлінському рівню. Участь у прийнятті рішення працівників окремих структурних підрозділів зумовлюється вирішенням їх інтересів, що підвищує ефективність прийнятого рішення.

Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілий ряд стадій і операцій. менеджерами вирішуються питання «Скільки і які стадії повинні мати місце в процесі прийняття рішень» та «Який конкретний зміст кожної з них». Це залежить від кваліфікації керівника, певної ситуації, стилю керівництва й організаційної культури. Процес прийняття рішень включає такі етапи, які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотніми зв'язками та складається із взаємопов'язаних етапів.

Особливо при розробці «стандартних» рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається проблемою, як такою (Рис. 1).

Класичний підхід полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка потребує розв'язання. Функції менеджера на цьому етапі в аналізованні проблемної ситуації, вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.



**Рис. 1. Модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконанням управлінських рішень**

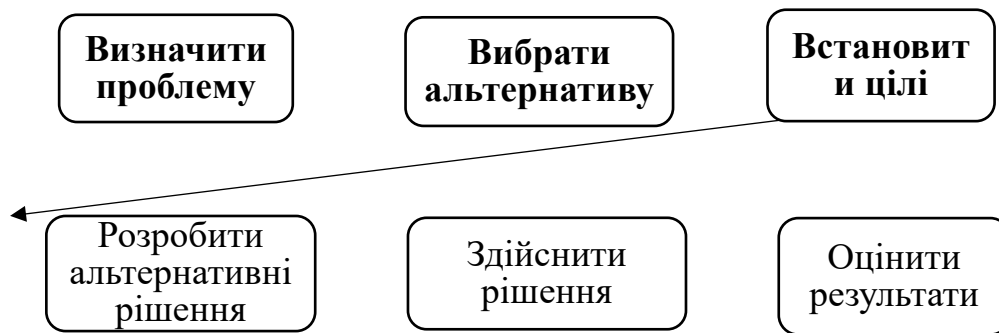
*Джерело:* складено автором на основі [12; 10]

2. Виявлення обмежень і визначення альтернативи. Причиною проблеми може бути зовнішнє середовище, які менеджер не в змозі змінити. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень, через це необхідно визначити джерело і суть обмежень та намітити можливі альтернативи. Доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляють альтернативні рішення, дають їм оцінку і відбирають альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернативи, на стадії реалізації вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за ходом виконання рішення. У процесі виконання виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюють так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.



**Рис. 2. Кроки процесу прийняття рішень**

*Джерело:* складено автором на основі [13]

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень (Рис. 2). Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором чи створити новий список альтернатив. Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер мусить переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду та буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

Особливу роль в ефективності прийнятих рішень відіграють методи доведення їх до виконавців. Вважається, що вміння передавати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення. Виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- рішення було недостатньо чітко сформульованим менеджером;

- рішення було ясно і чітко сформульованим, але виконавець його не усвідомив;
- рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було чітко сформульоване, виконавець його засвоїв і мав всі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої згоди з варіантом рішення, який запропонував менеджер. Виконавець в даному разі може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

Таким чином, ефективність управлінських рішень залежить не лише від оптимальності, але й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих). Специфічною діяльністю менеджерів на підприємстві є організація виконання прийнятих керівництвом рішень. Що передбачає, роботу менеджерів у вигляді тримання в полі зору всіх рішень, знахідка способів впливу на них і керування ними.

Головними компонентами тактики поведінки економічного суб'єкта є цілі й завдання (ціннісні орієнтири), засоби та способи їхнього досягнення (практичний інструментарій) для реалізації стратегії розвитку бізнесу загалом. Ціннісним орієнтиром тактичної поведінки ресторанного бізнесу є компетентнісний брендинг, що забезпечує конкурентні переваги на локальному ринку (охоплює певну територію, окреслену геокартою) та дає змогу ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам [14].

Пропонуємо визначати тактику управління суб'єктами ресторанного бізнесу як сукупність управлінських рішень щодо удосконалення напрямів організації діяльності ресторану (виробництво ресторанної продукції та надання споживачам сервісу у різних форматах); як комплекс організаційних цілей, завдань і технологій для реалізації стратегії розвитку

закладів харчування через формування бренду та підвищення організаційних компетентностей (Рис. 3) [15].

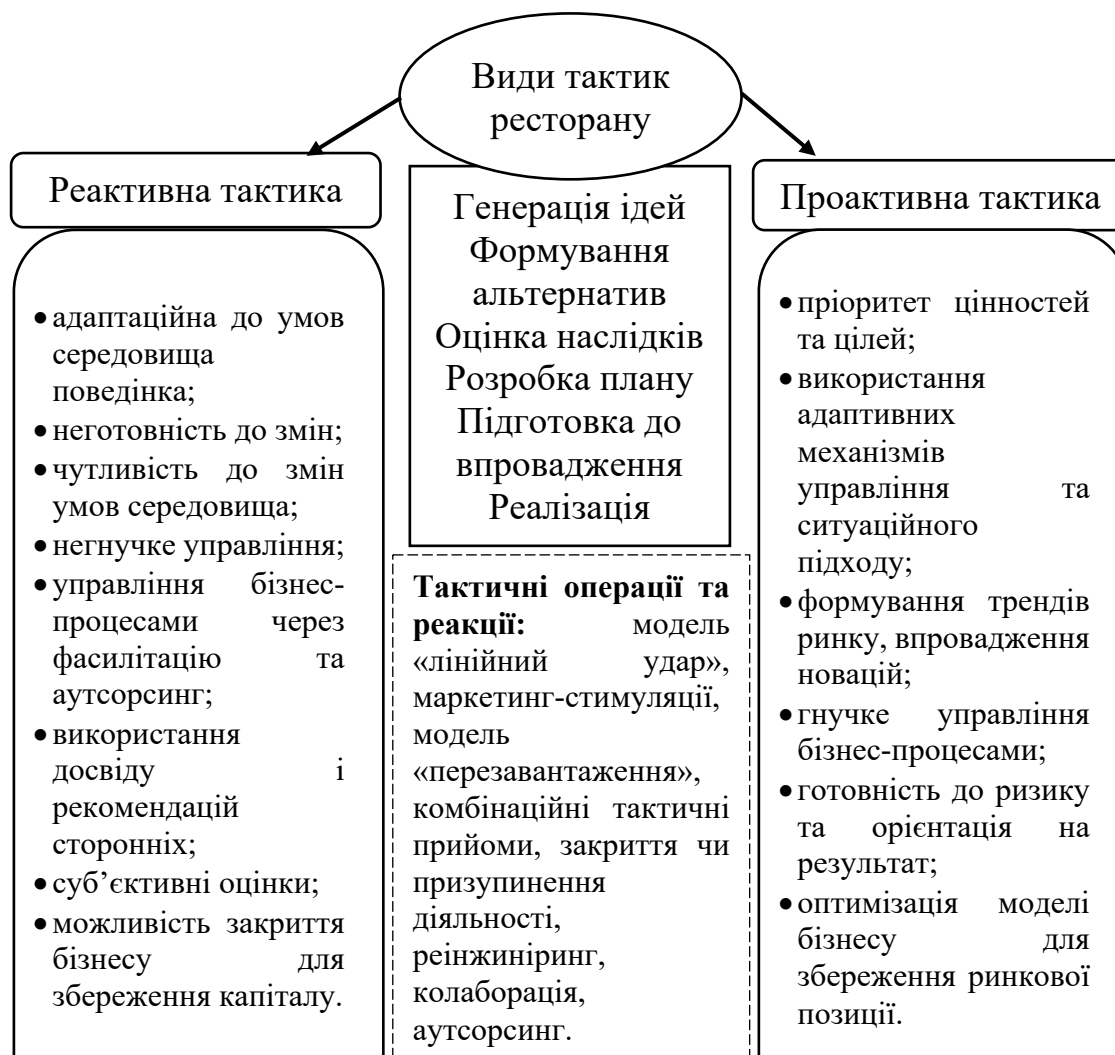


Рис. 3. Теоретичний інструментарій формування управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [16; 17]

Реалізація зазначеного інструментарію буде ефективною за умов впровадження комплекс-контролю бізнес-процесів по таких напрямках:

- медико-санітарний та санітарно-епідеміологічний комплекс;
- управлінський фінансовий облік; актуалізація концепцій та меню закладів;
- категоризація доставки (логістика);
- IT-рішення; клієнтоорієнтованість;

- управління персоналом; взаємовідносини зі стейкхолдерами: владою, партнерами, соціумом.

Важливим елементом управлінського контролю є впровадження Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) [17], що гарантує випуск і реалізацію безпечної ресторанної продукції через контролювання кожного етапу виробництва; дає можливість належним чином керувати небезпечними чинниками безпеності та запобігати, усувати чи мінімізувати їхній вплив; забезпечити належні гігієнічні умови виробництва відповідно до міжнародних стандартів.

Завдяки управлінському фінансовому обліку чітко визначаються можливості підприємства щодо провадження окремих статей витрат, їхньої оптимізації, моделюються різні сценарії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, що надає можливість оперативно реагувати на фінансові проблеми. Адже в період війни бюджет руху грошових коштів, що визначає ліквідність ресторану, є важливим завданням фінансової безпеки. Прорахунок можливих сценаріїв моделює тактичні операції з управління собівартістю за статтями витрат у разі зменшення виручки.

Об'єктивного перегляду в умовах кризи потребує продуктовий портфель підприємства. Пріоритетності набувають такі концепт-продукти, як доставка (раніше сприймалась як додатковий сервіс) і продаж на виніс (take away).

У формуванні додаткових конкурентних переваг варто враховувати IT-рішення (Foodtech) як інтеграцію цифрових технологій для формування бронювань і замовлень, виробництва, доставки, організації сервісу. Важливим трендом ринку ресторанних послуг є гейміфікація ресторанного бізнесу, що розв'язує деякі проблеми емотивного та когнітивного характеру в комунікації з клієнтом. Тактики управління персоналом базуються на аналізі поведінки та дій працівників і визначають оптимальні HR-методи для ефективного використання й стимулювання розвитку професійних

компетентностей персоналу під час кризи, як передумов успішної діяльності ресторанного бізнесу [19]. На рис. 4 представлено референтну модель формування тактики управління ресторанного бізнесу в умовах кризи.



**Рис. 4. Референтна модель формування тактики управління ресторанного бізнесу в кризисних умовах**

*Джерело:* складено автором на основі [20]

Отже, референтна модель тактики антикризової протидії суб'єктів ресторанного бізнесу охоплює інструментарій управління бізнес-процесами ресторану та визначає характер взаємодії з клієнтами, персоналом, органами місцевої влади й державного контролю, суспільством, що проявляється



через формування тактики індивідуальної поведінки менеджменту ресторану.

До важливих управлінських рішень також можна віднести тактики менторинг та Agile. Точки дотику менторингу та Agile лежать у функціональній площині цілей та комунікацій, визначених ролями ключових осіб (Табл. 2) [21].

*Таблиця 2*

**Точки дотику менторингу та Agile в ресторанному бізнесі**

		<b>Ментор</b>	<b>Agile-майстер</b>
<b>Менеджмент ресторану</b>	<b>Цілі</b>	Консультавання, здійснення мотивації та розширення можливостей ресторану, допомога з певними компетентностями, допомога в пошуку шляхів вирішення проблем.	Спрощення організаційних процесів, деталізоване пропрацювання етапів роботи, інтегрування інструментів швидкого реагування
<b>Персонал ресторану</b>	<b>Інструменти</b>	Консалтинг, спонсорство, протекція, тьюторинг, коучинг, наставництво.	Консалтинг, коучинг, наставництво, командне планування.
<b>Стейкхолдери</b>	<b>Засоби</b>	Персональні (індивідуально, групами), змішаний формат зустрічей.	Робота в коротких циклах з постійним зворотнім зв'язком, самоорганізовані команди.

*Джерело:* сформовано автором на основі [21]

Усі цілі й засоби менторингу та Agile збігаються, доповнюють один одного і створюють ефективну модель Agile -менторингу (табл. 2)

Запропонована модель Agile-менторингу в ресторанному бізнесі охоплює інструментарій взаємних комунікацій та визначає характер взаємодії, який проявляється через досягнення цілей і організації діяльності під кураторством досвідчених експертів. Тому комунікація менторингу з

Agile дозволяє сконцентрувати ефективність рішення з управління та здатні успішно реагувати на зовнішні загрози.

Технологія використання інформації для корегування управлінського рішення дозволить приймати дієві та ефективні рішення в умовах дефіциту часу та відсутності великого обсягу інформації.

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, слід враховувати ряд факторів: ієрархію в прийнятті рішень, використання цільових міжфункціональних груп, використання прямих горизонтальних зв'язків і централізацію керівництва.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Ресторанна індустрія зараз зустрілася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективні зміни системи управління підприємствами ресторанного бізнесу можуть бути досягнуті в разі застосування методів управління в комплексі, поєднуючи їх різні комбінації, саме розгляд та застосування на практики таких комбінацій методів управління під час кризи будуть розглядатися нами в подальшому.

### **Література**

1. Ареф'єв С. О., Поцелуйко А. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. 12. С. 89–93.
2. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р.)*. Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.

3. Литюга Ю. В. Інноваційні методи удосконалення бізнес-процесів. *Economy of enterprise: theory and experience : Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi. National Economic University named after Vadym Hetman, 2018. С. 103–105.
4. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16596.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).
5. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Інноваційні тенденції розвитку бізнес-процесів приміських пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. 53. С. 9–14.
6. Радченко Я. Ю., Гузенко Г. М., Кривошеєва Н. М. Інноваційний імідж підприємств сфери туристичних послуг. Сучасні тренди розвитку сервісної економіки: європейський досвід та стратегічні перспективи в Україні : матеріали II ої Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : Торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету, 2019. С. 113–115.
7. Lemaska-Majdzik A., Okreglicka M. Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies : Proceedings of the 22nd International Economic Conference*. IECS. 2015. P. 394–403.
8. Marques S. A., Madrid G. C., Haegeman K., Rainoldi A. Behavioural changes in tourism in times of COVID-19. *Employment scenarios and policy options*. 2020. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Behavioural-changes-in-tourism-in-times-of-and-Anabela-Carmen/38aef9383f2a3f1a42c0b768e7d791e03c63206f> (дата звернення: 11.10.2023).

9. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2019. № 5 (268). С. 169-188.
10. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 26. С. 92-97.
11. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
12. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 67–72. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.
13. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали IV-ї Міжнар. наук.-практ. конф.* 2023. С. 44-45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> (дата звернення: 27.09.2023).
14. Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786> (дата звернення: 23.09.2023).
15. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.
16. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 156-

160. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/67073> (дата звернення: 22.09.2023).
17. Covey St. R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York : Simon & Schuster, 2013. 391 p.
18. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86029](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029) (дата звернення: 18.09.2023).
19. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168. doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.165; URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/31.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/31.pdf) (дата звернення: 26.09.2023).
20. EFQM Annual Report 2016. URL: <https://www.hannover-re.com/1078842/annual-report-2016.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).
21. Бовш Л., Комарніцький І., Олійник О. Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. № 4(1). С. 39–53. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829>.

## References

1. Arefiev, S. O., Potseluko, A. A. (2017). *Biznes-protsesy pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12, 89–93 [in Ukrainian].
2. Kramar, M. S., Shcherbak, V. H. (2019). *Optyimizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstv v Ukraini. Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpryiemnytstva v Ukraini: material III-oi Vseukr. nauk.-prakt. konf. (28 bereznia 2019 r.)*. Kyiv: KNUTD, 86-92 [in Ukrainian].

3. Lytiuha, Yu. V. (2018). Innovatsiini metody udoskonalennia biznes-protsesiv. *Economy of enterprise: theory and experience: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi. National Economic University named after Vadym Hetman, 103–105 [in Ukrainian].
4. Iurchuk, N. P. (2018). Informatsiini systemy i tekhnolohii yak innovatsiia u systemi upravlinnia biznes-protsesamy. *Efektivna ekonomika*, 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16596.pdf> [in Ukrainian].
5. Dykan, V. L., Yelahin, Yu. V. (2016). Innovatsiini tendentsii rozvytku biznes-protsesiv prymiskykh pasazhyrskykh perevezhen. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 53, 9–14 [in Ukrainian].
6. Radchenko, Ya. Yu., Huzenko, H. M., Kryvosheieva, N. M. (2019). Innovatsiinyi imidzh pidpriemstv sfery turystychnykh posluh. *Suchasni trendy rozvytku servisnoi ekonomiky: yevropeyskyi dosvid ta stratehichni perspektyvy v Ukraini: materialy II oi Vseukr. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: Torhovelno-ekonomichnyi koledzh Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 113–115 [in Ukrainian].
7. Lemaska-Majdzik, A., Okreglicka, M. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies: Proceedings of the 22nd International Economic Conference. IECS*, 394–403.
8. Marques, S. A., Madrid, G. C., Haegeman, K., Rainoldi, A. (2020). Behavioural changes in tourism in times of COVID-19. Employment scenarios and policy options. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Behavioural-changes-in-tourism-in-times-of-and-Anabela-Carmen/38aef9383f2a3f1a42c0b768e7d791e03c63206f>
9. Kuznetsova, I., Sokurenko, I. (2019). Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho*

- universytetu: zb. nauk. prats.* Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, 5 (268), 169-188 [in Ukrainian].
10. Stativka, N. V., Drobiazko, L. V. (2020). Naukovyi pidkhd do udoskonalennia klasyfikatsii upravlinskykh rishen u pidpriumnytskykh strukturakh. *Ckhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 26, 92-97 [in Ukrainian].
  11. Kravchenko, M., Holiuk, V. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> [in Ukrainian].
  12. Kovryha, O. S. (2019). Protses pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnomu upravlinni. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 30 (69), 4, 67-72. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> [in Ukrainian].
  13. Makhun, A. P. (2023). Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: materialy IV-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 44-45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> [in Ukrainian].
  14. Petrukha, S. V., Petrukha, N. M. (2013). Ekonomichna stratehiia promyslovykh pidpriumstv: metodolohiia, teoriia ta praktyka (chastyna 1). *Efektivna ekonomika*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1786> [in Ukrainian].
  15. Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostannia derzhavy: kolektyvna monohrafiia (2021). Za zah. red. O. L. Haltsovoi. Kherson: Vydavnychi dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
  16. Lomonosov, D. A. (2011). Sutnist poniattia «stratehiia» ta yoho vidminnosti vid taktyky y operatyvnykh dii. *Ekonomichni innovatsii*, 45, 156-160. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/67073> [in Ukrainian].
  17. Covey, St. R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon & Schuster.

18. DSTU ISO 22000:2019. Systemy upravlinnia bezpechnistiu kharchovykh produktiv. Vymohy do bud-yakoi orhanizatsii v kharchovomu lantsiuhu (ISO 22000:2018, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86029](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029)
19. Kozak, V. S., Todoriko, I. M. (2020). Vazhlyvi aspekty stratehii ta taktyky upravlinnia personalom. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 165-168. doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.165; URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/31.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/31.pdf) [in Ukrainian].
20. EFQM Annual Report 2016. URL: <https://www.hannover-re.com/1078842/annual-report-2016.pdf>
22. Bovsh, L., Komarnitskyi, I., Oliinyk, O. (2021). Mentorynh ta Agile: tochky dotyku v upravlinni restoranom. *Restorannyi i hotelnyi konsaltni. Innovatsii*, 4(1), 39–53. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829> [in Ukrainian].