

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

© 2025 ВАН Д., КРАСНОНОСОВА О. М.

УДК 338.640.4
JEL Classification: L83; M21

Ван Д., Красноносова О. М. Особливості формування стратегії розвитку діяльності підприємств ресторанного бізнесу

Серед сучасних тенденцій розвитку діяльності у сфері надання послуг слід визнати прагнення роздрібних компаній і тих, що розвивають свою діяльність у сфері харчових технологій, до побудови продуманої технологічної, організаційної та управлінської стратегії. Метою роботи є визначення особливостей формування стратегії розвитку діяльності представників ресторанного бізнесу в умовах змін зовнішнього середовища. Кризові явища глобального характеру, які відбулися на початку сторіччя для України та Китайської Народної Республіки, мали як спільні риси, так і відмінності. Сумісною кризою для економік обох країн є пандемія COVID-19, яка мала загальний світовий характер, та її наслідки відбулися на економіках багатьох країн світу. Економічна криза в Україні 2014–2022 рр., спричинена агресивними діями РФ, яка у 2022 р. відзначилася широкомасштабною військовою агресією проти України, значною мірою стосується економіки України та практично не мала впливу на економіку Китаю. Криза має не тільки негативний характер, вона стимулює підприємства до пошуку нових можливостей розвитку діяльності. Замість руйнації та припинення діяльності, шляхом корекції в організаційній і управлінській складових, суб'єкт господарювання може запобігти негативним наслідкам. Для значної кількості підприємств та науковців стає очевидним, що економічна криза – це найважливіший елемент механізму саморегулювання суб'єктів господарчої діяльності в умовах ринкової економіки. Постійні зміни, що відбуваються в економіці будь-якої країни, мають значний вплив на стратегічні рішення представників бізнесу. Фактори, що пов'язані з такими змінами, можна розподілити на політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні. Усі ці групи факторів мають бути враховані в ході розробки стратегії розвитку бізнесу. Розробка стратегії розвитку діяльності представника бізнесу сфери послуг має враховувати стан поточної фінансової ситуації, наявність потенціалу, рівень забезпечення персоналом, наявні соціальні та екологічні стандарти, особливості місця розташування підприємства та фінансові можливості місцевих мешканців. Предметною сферою формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу є визначення складу та структури потенційних відвідувачів. Як основу потенційних споживачів ресторанних послуг можна визначити місцеве населення. Серед потенційних негативних наслідків, які виникають від «непередбачуваних загроз», можна виділити: імідажеві втрати, що формують втрату інноваційного потенціалу та програв конкурентам. Відповідно, це може спричинити втрату клієнтів або ринку та фінансові втрати. Стратегія розвитку діяльності представників ресторанного бізнесу має враховувати, що всі фактори впливу діють комплексно, а отже, протидія негативним впливам також повинна мати комплексний характер. Гнучке реагування системи стратегічного управління діяльністю на постійні зовнішні та внутрішні виклики відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності господарювання суб'єкта ресторанного бізнесу.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, розвиток підприємницької діяльності, ресторанний бізнес, сфера гостинності, збалансованість стратегії розвитку діяльності, загрози, фактори впливу на розвиток діяльності.

Рис.: 3. Бібл.: 24.

Ван Дунчен – аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: c0123579@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3408-3137>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-2275-2021>

Красноносова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник офісу оцінювання діяльності наукових установ НАН України, Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України (вул. Володимирська, 54, Київ, 01030, Україна)

E-mail: krasnososova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0863-3705>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-4863-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211469096>

UDC 338.640.4
JEL Classification: L83; M21

Wang D., Krasnososova O. M. The Features of the Formation of a Strategy for the Development of Restaurant Business Enterprises

Among the current trends in the development of activities in the service sector, one must recognize the desire of retail companies and those expanding their activities in the field of food technologies to build a well-thought-out technological, organizational, and management strategy. The aim of the article is to identify the features of strategy formation for the development of activities of representatives of the restaurant business under conditions of changes in the external environment. The global crisis phenomena that occurred at the beginning of the century for Ukraine and the People's Republic of China had both common features and differences. A shared crisis for the economies of both countries is the COVID-19 pandemic, which had a general global nature, and its

consequences have impacted the economies of many countries around the world. The economic crisis in Ukraine in 2014–2022, caused by the aggressive actions of the Russian Federation, which in 2022 was marked by a large-scale military aggression against Ukraine, significantly concerns the economy of Ukraine and practically had no impact on the economy of China. The crisis is not only negative in nature; it also stimulates enterprises to seek new opportunities for development. Instead of destruction and cessation of activities, by correcting organizational and managerial components, an economic entity can prevent negative consequences. It becomes obvious to a significant number of entrepreneurs and scientists that the economic crisis is the most important element of the self-regulation mechanism for economic entities in a market economy. The constant changes occurring in the economy of any country have a significant impact on the strategic decisions of business representatives. The factors associated with such changes can be classified as political, economic, social, technological, and environmental. All these groups of factors must be taken into account during the development of the business development strategy. The development of a strategy for the activities of a representative of the service sector should consider the current financial situation, the availability of potential, the staffing level, existing social and environmental standards, the peculiarities of the company's location, and the financial capabilities of local residents. The subject area for forming the strategy of a restaurant business is to determine the composition and structure of potential visitors. The local population can be identified as the basis of potential consumers of restaurant services. Among the potential negative consequences arising from «unforeseen threats» are: image losses that lead to a loss of innovative potential and defeat to competitors. Accordingly, this can result in the loss of customers or market share and financial losses. The strategy for the development of the activities of representatives of the restaurant business must take into account that all factors of influence operate comprehensively, and therefore, counteracting negative influences should also be comprehensive. The flexible response of the strategic management system to constant external and internal challenges plays a key role in enhancing competitive advantages and the efficiency of the economic activities of the restaurant business entity.

Keywords: strategic management, development strategy, development of entrepreneurial activity, restaurant business, hospitality sector, balance of the strategy for the development of activities, threats, factors influencing the development of activities.

Fig.: 3. **Bibl.:** 24.

Wang Dongcheng – Postgraduate Student of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: c0123579@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3408-3137>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-2275-2021>

Krasnonosova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow of the Office of Evaluation of Activity of Research Institutions of the NAS of Ukraine, Center for Evaluation of Activity of Research Institutions and Scientific Support of Regional Development of Ukraine NAS of Ukraine (54 Volodymyrska Str., Kyiv, 01030, Ukraine)

E-mail: krasnonosova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0863-3705>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-4863-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211469096>

Серед сучасних тенденцій розвитку діяльності у сфері надання послуг слід визнати прагнення роздрібних компаній та компаній, які розвивають свою діяльність у сфері харчових технологій, до побудови продуманої технологічної, організаційної та управлінської стратегії. З метою підвищення ефективності діяльності суб'єкти господарювання розробляють цілеспрямований комплекс дій з управління – як для клієнтської частини бізнесу, так і для вирішення внутрішніх проблем організації діяльності. Розробка відповідної стратегії розвитку служить інструментом забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта в майбутніх періодах. Формування стратегії розвитку підприємства є одним з важливих інструментів управління розвитком його діяльності в перспективному періоді.

Метою роботи є визначення особливостей формування стратегії розвитку діяльності представників ресторанного бізнесу в умовах змін зовнішнього середовища.

Проблемами стратегії управління займалось багато українських, китайських науковців та науковців з інших країн світу, серед яких слід згадати

таких: D. Levinthal, R Adner, J. B. Barney, A. Chandler, W. Hesterly, A. Striklend, A. Tompson, В. Мен, М. Володькіна, В. Герасимчук, В. Пастухова, Г. Швиданенко [1–12].

Вибір ефективної стратегії розвитку діяльності залежить від економічних умов, які супроводжують той або інший історичний період розвитку та мають відповідати його особливостям. Серед особливостей сучасного періоду розвитку економіки слід відзначити кризові явища, які відбулися у ХХІ сторіччі. Відзначимо, що кризові явища глобального характеру, які відбулися на початку сторіччя для України та Китайської Народної Республіки, мали як спільні риси, так і відмінності.

Сумісною кризою для економік обох країн є пандемія COVID-19, яка мала загальний світовий характер та її наслідки відбилися на економіках багатьох країн світу.

Економічна криза в Україні 2014–2022 років спричинена агресивними діями РФ, які у 2022 р. відзначилися широкомасштабною військовою агресією РФ проти України, значною мірою стосується економіки України і практично не мала впливу на економіку Китаю. Така відмінність частково

спричинена значною перевагою масштабів економіки Китаю у порівнянні з економікою України. Незважаючи на відмінності, наявні війни, пандемії та природні катаклізми мають значний вплив на економічну діяльність суб'єктів господарювання обох країн.

Криза має не тільки негативний характер, вона стимулює підприємства до пошуку нових можливостей розвитку діяльності. Замість руйнації та припинення діяльності – шляхом корекції в організаційній і управлінській складових суб'єкт господарювання може запобігти негативним наслідкам. Для значної кількості підприємців та науковців стає очевидним, що економічна криза – це найважливіший елемент механізму саморегулювання суб'єктів господарської діяльності в умовах ринкової економіки. Кризові явища дають новий імпульс до розвитку підприємництва, вони виконують стимулюючу функцію.

Серед негативних наслідків економічної кризи слід визначити: знецінення основного капіталу, уповільнення або припинення економічної діяльності суб'єктів господарювання та загальний соціальний занепад.

Позитивними наслідками економічної кризи можуть стати: стимулювання підприємців до пошуку нових ідей, пришвидшення впровадження нових організаційних заходів, відновлення основного капіталу підприємства на новій технічній базі, набуття нових переваг у конкурентному середовищі на базі впровадження інновацій.

Відповідно до специфіки бізнесу компанія може вибирати різні типи стратегій розвитку. За визначенням науковців В. Герасимчука та В. Пастухової, класичними типами стратегії є: *стратегія зростання* – як розширення масштабів діяльності компанії, відкриття нових ринків, розробка нових продуктів або послуг; *стратегія стабільності*, що фокусується на збереженні досягнутих результатів і підтримці поточної позиції на ринку; *стратегія скорочення*, яка орієнтована на зниження масштабів діяльності, ліквідацію неприбуткових напрямків і реструктуризацію; *інноваційна стратегія*, що спрямована на впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів, інновації в продуктовому асортименті [7; 12].

На практиці вибір стратегії залежить від таких факторів, як аналіз конкурентів, макроекономічних умов, внутрішніх ресурсів та власних можливостей.

На сучасному історичному етапі підприємства ресторанного бізнесу Китаю та України обирають відмінні стратегії розвитку, оскільки країни

знаходяться під впливом відмінних чинників. Економіка Китаю наразі відновлюється від наслідків пандемії COVID-19, тому більшість підприємств обирають стратегії зростання, стабільності та інноваційну. Підприємства ресторанного бізнесу України, які опинилися в умовах воєнних дій, в більшості обирають стратегію стабільності або скорочення, але інноваційний розвиток відповідає стратегіям суб'єктів бізнесу обох країн. Такий стан економічного розвитку відзначають фахівці та науковці: Т. Божидарнік, О. Гаврилюк, Ю. Терещенко, Д. Хахалев [13–17].

Сфера послуг отримала потужний поштовх для прискореного розвитку в процесі ринкової трансформації економіки України. Відбулася функціональна та структурна перебудова більшості її елементів, серед яких і сфера ресторанного бізнесу.

Незважаючи на військовий стан на сьогодні харчова галузь і послуги, які пов'язані з харчуванням, є одними з тих, що користуються найбільшим попитом і підтвердили позиції інвестиційно привабливих сфер економічної діяльності в Україні. У сучасних складних умовах зростаючої конкуренції головним завданням будь-якого представника ресторанного бізнесу є не тільки прибутковість його діяльності, а й підвищення ефективності послуг, які надаються. Щоб уникнути зниження ефективності роботи, підприємства сфери харчових послуг мають працювати над побудовою подальшої стратегії, розробляти та впроваджувати нові організаційні та управлінські методи вдосконалення своєї діяльності.

Для виконання таких завдань необхідно здійснювати постійний контроль за фінансовим становищем представника бізнесу. Це можна вирішити за допомогою аналітичних методів дослідження динаміки фінансових коефіцієнтів прибутковості, рентабельності інвестицій, забезпечити відповідність діяльності стратегічним і поточним цілям підприємства.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства ресторанного бізнесу в довгостроковому періоді необхідно розробити ефективну стратегію розвитку, яка забезпечить не тільки стабільну діяльність закладу, а й буде спрямованою на досягнення максимально ефективних фінансових результатів та позитивно вплине на місце закладу серед конкурентів.

Постійні зміни, що відбуваються в економіці будь-якої країни, мають значний вплив на стратегічні рішення представників бізнесу. Фактори, що пов'язані з такими змінами, можна розподілити на:

політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні. Усі ці групи факторів мають бути враховані в ході розробки стратегії розвитку бізнесу:

- ✦ *політичні зміни* мають суттєвий вплив на законодавчу базу та податкову політику, що може суттєво змінити умови ведення бізнесу та навіть вивести його за межі правового поля держави;
- ✦ *економічні фактори*, такі як рівень інфляції, валютні коливання, рівень безробіття, – можуть змінити споживчий попит або вартість виробництва;
- ✦ *соціальні фактори* включають зміни в уподобаннях споживачів, які можуть вимагати коригування продукту або маркетингової стратегії його просування до потенційного споживача [12; 17].

За визначенням української науковиці І. Горбачової, забезпечення ефективної діяльності підприємства неможливе без реалізації стратегії розвитку. Ефективна стратегія пов'язана з розумінням конкурентного середовища та підготовкою комплексу дій, які допоможуть перевершити потенціал конкурентів для досягнення фінансового успіху [18]. Слід зазначити, що ефективність діяльності є досить суб'єктивним критерієм, який у процесі діяльності змінюється в часі. У багатьох випадках ефективність визначають розміром прибутку (доходу) або станом конкурентоспроможності, рівнем попиту, престижу серед споживачів, можливістю розширення бізнесу.

Для визначення ефективності роботи представників ресторанного бізнесу або інших підприємств сфери гостинності недостатньо аналізувати тільки фінансово-економічних показників. З метою об'єктивної оцінки стану діяльності підприємства необхідно проводити аналіз усього масиву даних, що характеризують стан організаційної, управлінської діяльності та стан матеріально-технічного забезпечення. Визначення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу повинне мати комплексний характер.

Аналітичні дані стосовно організаційного стану та управління включають в себе облік персоналу, розрахунки якості маркетингової діяльності, фінансові характеристики, стан основних фондів, рівень їх використання та інші показники роботи підприємства ресторанного бізнесу. У ході розрахунків доцільно використовувати як абсолютні, так і відносні показники діяльності. Порівняльний аналіз роботи підприємства ресторанного бізнесу можна проводити по таких напрямках:

- ✦ отримання порівняльної аналітичної інформації з роботи різних ресторанних за-

кладів, залежно від особливостей їх розташування, типу, категорії, «зірковості» тощо;

- ✦ зіставлення результатів фактичної діяльності підприємства ресторанного, готельного або розважального бізнесу з цільовими показниками бюджету діяльності – як реалізація функції контролю;
- ✦ проведення порівняльного аналізу динамічних характеристик ефективності діяльності.

Для розрахунку загальноприйнятих показників фінансового й економічного стану підприємств індустрії гостинності використовуються ключові показники фінансової діяльності, такі як: дохід від діяльності ресторану, дохід від продажу номерів у готелі, середня продажна ціна одиниці площі або залу, середній дохід на гостя та ін. [19]. Аналогічні показники використовують для аналізу ефективності ресторанних послуг як українські фахівці, так і фахівці Китаю.

За визначенням фахівців з питань проведення фінансового аналізу [19] найбільш об'єктивним показником прибутку та доходу підприємств сфери гостинності та ресторанів, як частини сфери гостинності, є рентабельність. Показники фінансового й економічного стану підприємств використовуються фахівцями як інструмент формування інвестиційної політики та ціноутворення. Розробка стратегії розвитку діяльності представника бізнесу сфери послуг має враховувати стан поточної фінансової ситуації, наявність потенціалу (зокрема, ресурсних та інвестиційних можливостей), рівень забезпечення персоналом, наявні соціальні та екологічні стандарти, особливості місця розташування підприємства та фінансові можливості місцевих мешканців. Стратегія розвитку діяльності базується на аналізі минулого, оцінці поточного стану та прогнозуванні (або, в найкращому випадку, проєктуванні) майбутнього. У стратегічному плануванні треба враховувати фактори економічної асиметрії, циклічності сприятливих і несприятливих умов, а також перешкоди, бар'єри та прямий опір щодо змін. Негативні фактори суттєво збільшують ризики успішної діяльності підприємства, тому на них та на відповідних діях щодо їх подолання має бути зосереджена увага фахівців.

Формування стратегії розвитку діяльності суб'єкту підприємництва у сфері ресторанного бізнесу має теоретичну і прикладну сторони (рис. 1).

Згідно з представленою схемою логіки в стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу можна побудувати модель гармонізованої діяльності всіх ланок ресторанного гос-

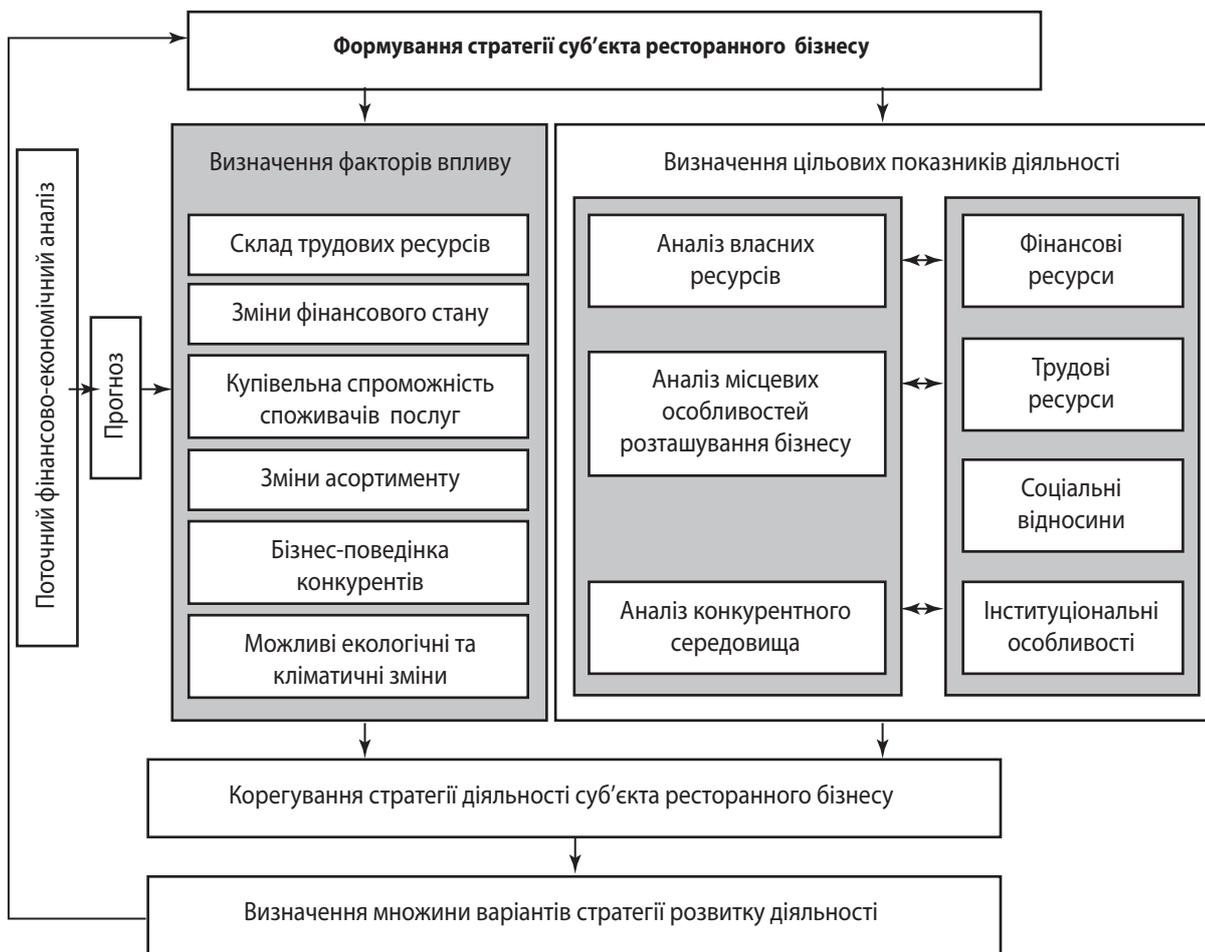


Рис. 1. Теоретична схема формування стратегії розвитку діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: сформовано авторами на основі [19–23].

подарства – на базі наявного рівня матеріальних фінансових ресурсів, потенціалу персоналу та врахування місцевих особливостей та інституціональних (адміністративних) обмежень, а вже з цільових, тобто «ідеальних» показників діяльності, враховуючи існуючі обмеження, наявні ресурсні можливості, ситуаційний стан і місце знаходження представників сфери ресторанного бізнесу, стан конкурентів, особливостей місцевої споживачької аудиторії, – необхідно розробляти сценарії реалізації моделей розвитку.

У зв'язку к військовою агресією РФ проти України велика частина підприємств, у тому числі ресторанного бізнесу, для розвитку діяльності (як стратегічний напрям) обрала релокацію. Значна кількість підприємств зі сходу країни релокувалися в інші, більш безпечні регіони для продовження роботи та збереження персоналу. За даними статистики, від початку повномасштабного вторгнення військ РФ на територію України, станом на кінець вересня 2023 року, за програмою релокації у більш безпечні регіони переїхали 840 підприємств [24].

Кабінет Міністрів України розробляє та впроваджує заходи, спрямовані на стабілізацію фінансової системи, посилення споживчого попиту, налагодження технологічних і логістичних процесів між Україною та європейськими партнерами, що сприяє поживленню інвестиційної діяльності. В умовах наявної негативної динаміки в більшості соціально-економічних процесів, що мають місце в економіці України, зростає важливість вибору ефективної стратегії розвитку діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

З огляду на стратегічні рішення, релокація підприємства є вимушеним заходом. Такий вибір для суб'єктів підприємництва та їх власників має значні ризики. В першу чергу, передислокація устаткування й обладнання закладу, оренда або придбання приміщень і втраченого обладнання потребують значних фінансових ресурсів. Переміщення персоналу закладу також супроводжується додатковими фінансовими втратами. Для представників ресторанного бізнесу визначення нового місця діяльності є важливим завданням. Визначення нових конкурентних переваг і загроз є завдан-

ням стратегічного бачення подальшого розвитку діяльності підприємства. Розробка сценаріїв реалізації стратегії має передбачати багатоваріантність характеристик і якісних показників діяльності.

Предметною сферою формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу є визначення складу та структури потенційних відвідувачів. Як основу потенційних споживачів ресторанних послуг можна визначити місцеве населення.

Це припущення не має чіткого визначення або обмежень для потенційних клієнтів. Проте, припустимо, можна розглядати населення місцевої

групади як потенційних клієнтів, якщо вони мають відповідні матеріальні можливості для забезпечення платоспроможного попиту. Зусилля адміністрації мають бути спрямовані на привернення їх уваги до закладу.

Модель розвитку ресторанного бізнесу має враховувати можливі визначення особливостей попиту на послуги від потенційних клієнтів, наявність місцевих традицій, можливі фінансові ризики, прогнози витрати, обсяги необхідних інвестицій, майбутній бюджет і прогнози прибутки, відповідність наявного персоналу потребам діяльності, а також стан зацікавлення власників бізнесу в проведенні змін (рис. 2).

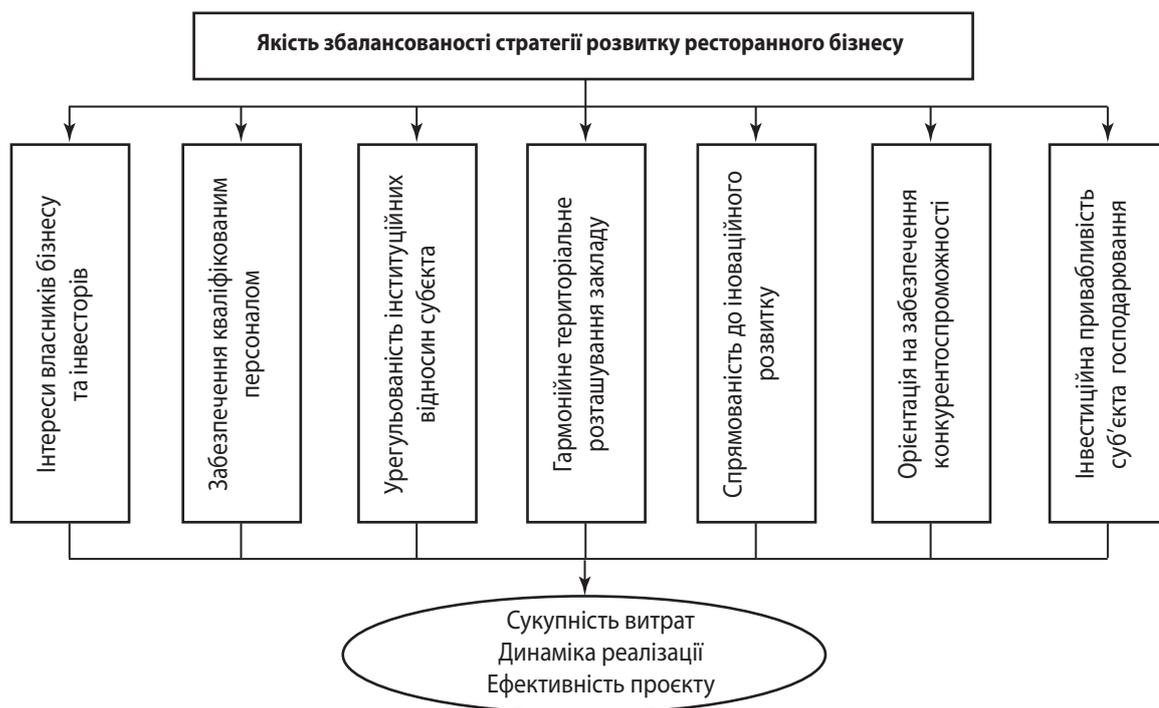


Рис. 2. Схема визначення збалансованості стратегії розвитку діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу за якісними характеристиками

Джерело: сформовано авторами на основі [20; 21].

Динаміка змін персоналу закладів, у тому числі під впливом процесів релокації, відбиває ситуацію нерівноваги і нестабільності для ведення бізнесу сфери ресторанних послуг. Зниження матеріальних статків, як результат локальних кризових явищ, скорочення чисельності місцевого населення по окремих територіях може мати негативні наслідки для діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Стан зайнятості місцевого населення на території, де розташований заклад ресторанного бізнесу, відображає не тільки ресурсні можливості набору персоналу, а й матеріальні можливості тамтешніх мешканців, як потенційних споживачів послуг.

Серед потенційних негативних наслідків, які виникають від «непередбачуваних загроз», можна

виділити: іміджеві втрати, що формують втрату інноваційного потенціалу та програш конкурентам, відповідно, це може спричинити втрату клієнтів або ринку і фінансові втрати, а насамкінець це загрожує ліквідацією бізнесу (рис. 3).

За результатами аналізу системи вірогідних негативних чинників та загроз стратегії розвитку необхідно передбачити можливий комплекс заходів з їх усунення. Багатоваріантність і невизначеність можливих загроз ускладнює процес їх запобігання, унеможливує використання універсальної інструментарію якісних і кількісних параметрів, висуває вимоги до вичерпаності обраних характеристик, а також до аналітичного забезпечення, що має у підґрунті показники діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

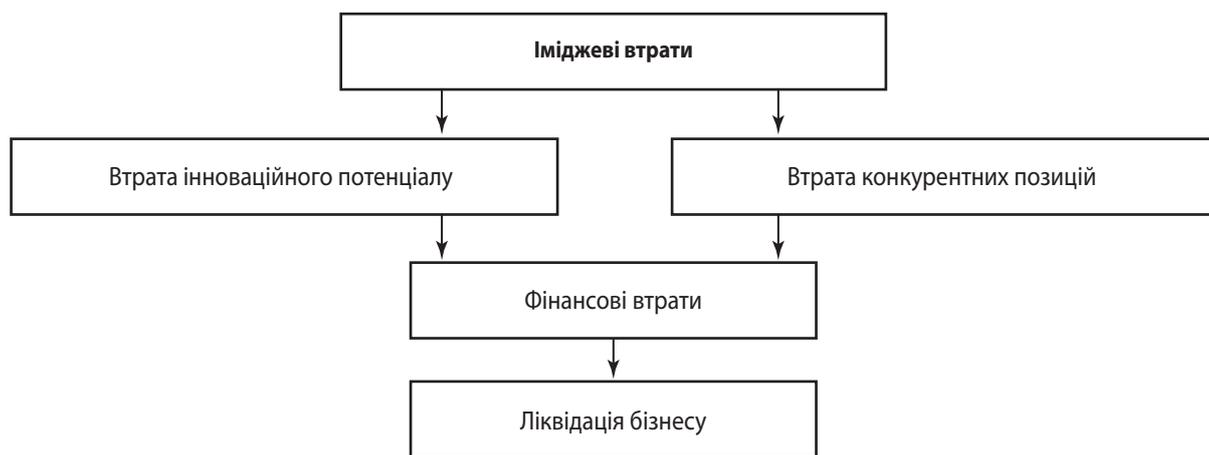


Рис. 3. Схема логіки впливу вірогідних негативних наслідків на розвиток діяльності представників ресторанного бізнесу

Джерело: сформовано авторами на основі [20; 21].

Спираючись на наробки А. Соколенко та Є. Давидова, можна узагальнити методичні рекомендації загального плану щодо запобігання негативним впливам на розвиток діяльності представників ресторанного бізнесу, а саме:

- ✦ розмежування інтересів власників бізнесу та споживачів ресторанних послуг під час формування завдань для робочої групи стратегічного розвитку. Поєднання інтересів у збільшенні прибутків із зусиллями щодо максимального задоволення потреб клієнтів. Ігнорування зміни ситуації або зменшення загроз може привести до помилки в оцінці можливостей господарюючого суб'єкта;
- ✦ аналіз власних ресурсів є ключовим етапом формування стратегії розвитку діяльності. Помилки в аналітичному забезпеченні дорівнюють негативу, що призводить до неспроможності ефективно керувати механізмом розподілу ресурсів. Це створює ресурсну невизначеність та кризову ситуацію;
- ✦ дослідження механізмів та технологій інституційної протидії загрозам і викликам щодо розвитку бізнесу у сфері послуг у широкому розумінні та у сфері ресторанного бізнесу – має критичне значення. Недоліки в управлінських рішеннях місцевої виконавчої влади формують негатив, що проявляється в неспроможності реагувати на ситуацію з боку представників бізнесу. Наслідком інституційної неврегульованості може стати неспівпадіння інтересів учасників у процесі реалізації стратегії;
- ✦ прогнозування змін і розробка варіативних стратегічних моделей є складовою плану-

вання діяльності представників бізнесу. Неповне виявлення можливостей сценарію розвитку створює негатив, який веде до дисбалансу та кризи [19].

Стратегія розвитку діяльності представників ресторанного бізнесу має враховувати, що всі фактори впливу діють комплексно, а отже, протидія негативним впливам також повинна мати комплексний характер.

ВИСНОВКИ

В умовах посилення конкуренції та достатнього насичення ринку пропозиціями з боку представників сфери ресторанного бізнесу надзвичайно важливу роль у успішному розвитку діяльності відіграє стратегічне управління. Гнучке реагування системи стратегічного управління діяльністю на постійні зовнішні та внутрішні виклики відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності господарювання суб'єкта ресторанного бізнесу.

Система стратегічного управління діяльністю має бути не тільки інструментом, але стати ключовим елементом реалізації стратегічних цілей підприємницької діяльності та механізмом підтримки цінностей її організаційної побудови. Саме тому розробка стратегії диджиталізації управління діяльністю підприємств такої важливої сфери, як ресторанний бізнес, вимагає пошуку нових інструментів для вирішення нагальних питань, які висуває сьогодення. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill, 2003. URL:

- <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3559960>
- Barney J. Measuring Firm Performance in a Way that is Consistent with Strategic Management Theory. *Discoveries*. 2020. Vol. 6. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0219>
 - Chandler A. D. Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge, M. A.: MIT Press, 1962. 463 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4W0OYzmAC&redir_esc=y
 - Bennett V. M., Levinthal D. A. Firm Lifecycles: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. Iss. 10. P. 2005–2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2644>
 - Drucker P. F. The Practice of Management. Routledge Publishers, 2010. 416 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCl-eZolC&redir_esc=y
 - Levinthal D. A., Wu B. Corporate Strategy: An Opportunity Cost Perspective. October 30, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4262401>
 - Герасимчук В. Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058>
 - Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>
 - Barney J. D., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. 2019. URL: <https://thuvienshoasen.edu.vn/handle/123456789/12874>
 - Ван Мен. Про безпеку посередності в культурі. URL: <https://ukrainian.cri.cn/141/2015/02/12/2s38405.htm>
 - Володькіна М. В. Сучасні проблеми проектування організаційних структур управління. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 127–134.
 - Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : Вид-во КНТЕУ. 2009. 302 с.
 - Терещенко Ю. COVID-19: вплив на хачову промисловість та агробізнес. *KPMG*. 08.04.2020. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/vplyv-na-kharchovu-promyslovist.html>
 - COVID-19 will permanently change e-commerce in Denmark. *Delloite*. URL: <https://s360digital.com/insight-covid-ecommerce-denmark/>
 - COVID-19 Impact on Global E-Commerce & Online Payments. 2020. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/05/29/2040716/0/en/COVID-19-Impact-on-e-Commerce-Online-Payments-Worldwide-2020-Online-Shopper-Penetration-Increases-During-the-Pandemic.html>
 - Гаврилюк О. В., Божидарнік Т. В. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. *Наукові горизонти*. 2020. № 4. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-89-4-7-14>
 - Хахалев Д. О. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 432–437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>
 - Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-11>
 - Соколенко А. С., Давидов Є. О. Результативність економічної діяльності підприємств ресторанного господарства. *Shipbuilding & Marine Infrastructure*. 2022. № 1. С. 57–62. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6519>
 - Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=707>
 - Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113–132. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)
 - Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure42-20>
 - Подлепіна П. О. Конкуренентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 128–131. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/6214>
 - 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. *Опендотбот*. 23 жовтня 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>

REFERENCES

“840 pidpriemstv v Ukraini pereikhaly cherez viinu u bezpechni rehiony” [840 Enterprises in Ukraine Moved to Safe Regions Due to the War]. *Opendatbot*. October 23, 2023. <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>

- Balatska, N. "Restoranni biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei rozvytku" [Restaurant Business in the Condition of the Coronavirus Pandemic: Problems and Directions of Transformation of Development Models]. *Infrastruktura rynku*, no. 42 (2020): 117-123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>
- Barney, J. "Measuring Firm Performance in a Way that is Consistent with Strategic Management Theory". *Discoveries*, vol. 6, no. 1 (2020). DOI: <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0219>
- Barney, J. D., and Hesterly, W. S. "Strategic management and competitive advantage: concepts and cases". 2019. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12874>
- Bennett, V. M., and Levinthal, D. A. "Firm Lifecycles: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics". *Strategic Management Journal*, vol. 38, no. 10 (2017): 2005-2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2644>
- Bosovska, M., Bovsh, L., and Antoniuk, I. "Restoranni taktyky: antypandemichni keis" [Restaurant Tactics: Anti-Pandemic Case]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 2 (2021): 113-132. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)
- "COVID-19 Impact on Global E-Commerce & Online Payments". 2020. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/05/29/2040716/0/en/COVID-19-Impact-on-e-Commerce-Online-Payments-Worldwide-2020-Online-Shopper-Penetration-Increases-During-the-Pandemic.html>
- "COVID-19 will permanently change e-commerce in Denmark". Delloite. <https://s360digital.com/insight-covid-ecommerce-denmark/>
- Chandler, A. D. "Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge". M. A. : MIT Press, 1962. https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4W0OYzmAC&redir_esc=y
- Drucker, P. F. "The Practice of Management". Routledge Publishers, 2010. https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCl-eZolC&redir_esc=y
- Havryliuk, O. V., and Bozhydarnik, T. V. "Hlobalna pandemiia: modyfikatsiia priorytetiv spozhyvachiv ta elektronnoi komertsii u fors-mazhornykh obstavynakh" [Global Pandemic: Modification of Consumer and E-Commerce Priorities under the Conditions of Force Major]. *Naukovi horyzonty*, no. 4 (2020): 7-14. DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-89-4-7-14>
- Herasymchuk, V. H. "Stratehiia rozvytku promyslovoho kompleksu: namiry, mekhanizmy realizatsii, vidpovidalnist" [Industrial Complex Development Strategy: Intentions, Implementation Mechanisms, Responsibility]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 18 (2021). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058>
- Horbachova, I. V. "HR-stratehii ta tekhnolohii upravlinnia kompaniieiu v umovakh pandemii COVID-19" [HR-Strategies and Technologies of Company Management in the Conditions of the COVID-19 Pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, no. 36 (2021): 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-11>
- Khakhaliev, D. O. "Modeli stratehichnoho upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh turbulentnoho seredovyscha" [Models of Strategic Management for Sustainable Development of Enterprises in a Turbulent Environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (2024): 432-437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>
- Levinthal, D. A., and Wu, B. *Corporate Strategy: An Opportunity Cost Perspective*. October 30, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4262401>
- Mintsberh, H. "Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia" [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Kyiv : Knyzhkove vydavnytstvo Oleksii Kapusty, 2008. <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=707>
- Pastukhova, V. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filofosfiia, polityka, efektyvnist* [Strategic Enterprise Management: Philosophy, Policy, Effectiveness]. Kyiv: Vyd-vo KNTEU, 2009.
- Podlepina, P. O. "Konkurentospromozhnist yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia hotelnykh pidpriemstv" [Competitiveness as a Factor of Improving the Operation of Hotel Enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*. 2013. <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/6214>
- Shvydanenko, H. O., and Boichenko, K. S. "Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist" [Enterprise Development: Strategic Intentions, Risks and Effectiveness]. Kyiv : KNEU, 2015. <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>
- Sokolenko, A. S., and Davydov, Ye. O. "Rezultatyvnist ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv restoranoho hospodarstva" [Performance of the Economic Activity of Restaurant Enterprises]. *Shipbuilding & Marine Infrastructure*. 2022. <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6519>
- Tereshchenko, Yu. "COVID-19: vplyv na kharchovu promyslovist ta ahrobiznes" [COVID-19: Impact on the Food Industry and Agribusiness]. KPMG. April 08, 2020. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/vplyv-na-kharchovu-promyslovist.html>
- Thompson, A. A., and Strickland, A. J. "Strategic Management: Concepts and Cases". McGraw-Hill, 2003.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3559960>

Van, Men. "Pro nebezpeku poserednosti v kulturi" [On the Danger of Mediocrity in Culture]. <https://ukrainian.cri.cn/141/2015/02/12/2s38405.htm>

Volodkina, M. V. "Suchasni problemy proektuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia" [Modern Problems of Designing Organizational Management Structures]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, no. 23 (2010): 127-134.

УДК 332.1:339.37

JEL Classification: I31; L81

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-220-226>

РОЛЬ РИТЕЙЛУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМІ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ КРАЇНИ

© 2025 КИЗЛЮК О. А.

УДК 332.1:339.37

JEL Classification: I31; L81

Кизлюк О. А. Роль ритейлу для формування критеріїв у системі життєзабезпечення населення країни

Метою пропонованої статті є постановка важливої проблеми розвитку торговельної діяльності в сучасних умовах, пов'язаної із формуванням у її складі нового, поки ще чітко не означеного в теорії та методології об'єкта – ритейлу – як життєзабезпечувального компонента. Теоретичну та методологічну основу досліджень становлять наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних фахівців, що аналізують параметри функціонування внутрішньої торгівлі та системи життєзабезпечення населення. У процесі дослідження було використано методи системного аналізу економічних явищ. У результаті аналізу теоретичних положень пропонується трактувати систему життєзабезпечення як раціональний устрій життя та діяльності населення з використання всіх доступних ресурсів, у якому задовольняються його основні потреби та інтереси, зберігається та підтримується прийнятний рівень власних доходів та споживання на невизначено тривалий термін, а також забезпечуються сприятливі умови життєдіяльності. Представлено структурний склад системи життєзабезпечення населення країни. У статті вирішено завдання щодо наукового обґрунтування теоретичних засад і положень формування критеріїв життєзабезпечення населення в аспекті виконання функцій роздрібної торгівлі в сучасних умовах в Україні. Запропоновані такі критерії життєзабезпечення: безпечність і надійність для споживача; повнота задоволеності потреб; доступність товарів; соціальна орієнтація (ініціативність в соціальних проєктах); стійкість в екстремальних умовах. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень у цій площині є розробка науково-методичного інструментарію кількісної оцінки впливу показників ефективності роздрібної торгівлі на кількісні показники життєзабезпечення населення на основі економіко-математичного моделювання та статистичних оцінок.

Ключові слова: життєзабезпечення населення, роздрібно торгівля (ритейл), критерії життєзабезпечення.

Рис.: 3. **Бібл.:** 16.

Кизлюк Олександр Анатолійович – аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Allkizluk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4295-2630>

UDC 332.1:339.37

JEL Classification: I31; L81

Kyzliuk O. A. The Role of Retail in the Formation of Criteria for the Life Support System of the Country's Population

The aim of the proposed article is to address an important issue concerning the development of trade activities under modern conditions, linked to the emergence of a new, yet not clearly defined object in theory and methodology – retail – as a life-supporting component. The theoretical and methodological foundation of this research is based on the scientific works and developments of both domestic and foreign specialists analyzing the parameters of the functioning of domestic trade and the life support system of the population. In the course of the research, methods of system analysis of economic phenomena were used. As a result of the carried out analysis of theoretical provisions, it is suggested to interpret the life support system as a rational arrangement of life and activities of the population utilizing all available resources, ensuring that its fundamental needs and interests are met, and maintaining an acceptable level of income and consumption for an indefinite period of time, also providing favorable conditions for life activity. The structural composition of the life support system of the country's population is presented. The article addresses the problem of scientific substantiation of the theoretical foundations and provisions for forming the criteria for the life support of the population in relation to the functions of retail trade under modern conditions in Ukraine. The following criteria for life support are proposed: safety and reliability for the consumer; completeness of satisfaction of needs; accessibility of goods; social orientation (initiative in social projects); resilience in extreme conditions. A promising direction for further scientific research in this area is the development of scientific and methodological tools for the quantitative assessment of the impact of retail trade efficiency indicators on the quantitative indicators of population life support based on economic and mathematical modeling and statistical assessments.

Keywords: life support of the population, retail trade, life support criteria.

Fig.: 3. **Bibl.:** 16.