

Економіка та управління підприємствами

УДК 338.46:658.64

**Юдіна Олена Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедру готельно-ресторанного бізнесу  
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»*

**Юдина Елена Ивановна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой гостинично-ресторанного бизнеса  
ЧВУЗ «Днепровский гуманитарный университет»*

**Judina Olena**

*PhD (Economics), Associated Professor,  
Head of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Higher Educational Institution "Dnipro Humanities University"*

*ORCID: 0000-0003-3699-532*

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА  
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ  
СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ  
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО  
ХОЗЯЙСТВА**

**METHODOLOGICAL APPROACHES FOR FORMATION OF  
STRATEGY OF MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND CATERING INDUSTRY  
ENTERPRISE**

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми пов'язані з визначенням напрямів, етапів та методичного інструментарію щодо формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства, обґрунтовано значення витратного, процесного, системного, цільового підходів у процесі розробки даної стратегії управління. Використання запропонованих підходів створює умови для проведення аналізу й оцінки особливостей ресурсоспоживання на підприємствах готельно-ресторанного господарства, забезпечує ідентифікацію, диференціацію, встановлення закономірностей взаємодії бізнес-процесів, досягнення інтегрованого оптимального результату з найбільшою ефективністю, а також виявлення можливостей економічного зростання і прогресивного розвитку суб'єкта господарювання.

Запропонований методологічний інструментарій забезпечив процес формування стратегії сталого економічного розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери шляхом виявлення та математичного опису закономірностей зміни досліджуваних параметрів, прогнозування напрямів й темпів зростання економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності під впливом резервного і прогресивного розвитку їх ресурсних потенціалів.

**Ключові слова:** сталий економічний розвиток, підприємство, готельно-ресторанне господарство, стратегія управління, методологічні підходи.

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы связанные с определением направлений, этапов и методического инструментария по формированию стратегии управления устойчивым экономическим развитием предприятия гостинично-ресторанного хозяйства, обосновано значение затратного, процессного, системного, целевого подходов в процессе разработки данной стратегии управления. Использование

*предложенных подходов создает условия для проведения анализа и оценки особенностей ресурсопотребления на предприятиях гостинично-ресторанного хозяйства, обеспечивает идентификацию, дифференциацию, установление закономерностей взаимодействия бизнес-процессов, достижения интегрированного оптимального результата с наибольшей эффективностью, а также выявление возможностей экономического роста и прогрессивного развития субъектов хозяйства.*

*Предложенный методологический инструментарий обеспечил процесс формирования стратегии устойчивого экономического развития предприятия гостинично-ресторанной сферы путем выявления и математического описания закономерностей изменения исследуемых параметров, прогнозирование направлений и темпов роста экономической эффективности производственно-коммерческой деятельности под влиянием резервного и прогрессивного развития их ресурсных потенциалов.*

***Ключевые слова:*** *устойчивое экономическое развитие, предприятие, гостинично-ресторанное хозяйство, стратегия управления, методологические подходы.*

***Summary.*** *In modern conditions, the application of the strategic approach to the management of enterprises and their resources is caused by the need to increase the speed and validity of decision-making in changing environmental conditions. At the same time, one of the main tasks of managing economic entities as complex socio-economic systems is to ensure their economic growth and sustainability, and, consequently, sustainable development. Given that the most important component of the management process is the strategy, as it provides a set of activities and instructions, as well as long-term action programs, within which it is planned to achieve the objective, forming a strategy for sustainable economic development is an urgent task.*

*The purpose of the work is to determine the directions, stages, and methodological approaches to the formation of a strategy for managing sustainable economic development of the hotel and catering industry.*

*The process of forming a strategy for managing sustainable economic development of the enterprise, which is aimed at creating a stable position in the environment and conditions for increasing the efficiency of the enterprise in changing market conditions, has been carried out by developing and implementing a strategic plan. It includes the following stages: definition of the purposes and tasks of sustainable economic development of the enterprise; strategic analysis of the starting conditions of the strategy of sustainable economic development management; strategic analysis, evaluation, forecasting, and selection of alternatives for sustainable economic development. To develop the strategy, the cost (to analyze and evaluate resource costs), process (to identify, to differentiate, and to establish the conditions of interaction of business processes), system (to achieve an integrated optimal result with the highest efficiency), target (to identify opportunities for economic growth and progressive development) approaches have been used. This allowed to determine the key factor and criterion parameters of the strategy of sustainable economic development of the hotel and catering industry, to justify the sequence of logically conditioned actions related to the optimal use of enterprise resources to achieve planned (target) results and individual business processes.*

*The proposed methodological tools provided the process of forming a strategy of sustainable economic development of the hotel and catering industry by identifying and mathematically describing the patterns of change in the studied processes, forecasting areas and growth rates of economic efficiency of production and commercial activities under the influence of reserve and progressive development of their resource potentials.*

**Key words:** *sustainable economic development, enterprise, hotel and catering industry, management strategy, methodological approaches.*

**Постанова проблеми.** У сучасних умовах застосування стратегічного підходу до управління підприємствами та їх ресурсами викликано необхідністю збільшення швидкості й обґрунтованості прийняття рішень у мінливих умовах зовнішнього середовища. У своїй роботі М. Портер відмічає, що стратегія спрямована на формування ефективної й унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, які будуть забезпечувати його економічне зростання і конкурентоспроможність [1].

Аналіз світового досвіду переконливо показує, що в умовах сучасної економіки посилюється тенденція до вдосконалення системи управління підприємствами, що спрямована на підвищення ефективності й стабільності їх функціонування. При цьому однією з головних завдань управління суб'єктами господарювання як складними соціально-економічними системами є забезпечення їх економічного зростання і стійкості, а, отже, сталого розвитку. З огляду на те, що найважливішою складовою процесу управління виступає стратегія, оскільки передбачає комплекс заходів та установок, а також перспективних програм дій, в рамках яких планується досягнення мети, формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства є актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За аналізом наукових робіт встановлено, що проблеми стратегічного управління сталим розвитком соціально-економічних систем різних рівнів та сфер діяльності досліджується багатьма науковцями, і трактування цієї дефініції має також різноманітні підходи. На думку багатьох авторів стійке функціонування господарюючої одиниці ґрунтується на процесі ресурсозбереження, який створює умови для зниження витрат виробництва, скорочення споживання енергетичних та інших природних ресурсів, зменшення навантаження на екологічне середовище [2, 3, 8, 9]. Дослідження окремих авторів базуються на оцінці внутрішніх показників діяльності підприємства, зокрема за допомогою моніторингу руху капіталу [4, 5]. У роботах інших вчених сталий розвиток

розглядається, як можливість підприємства пристосовуватися до впливу змінних факторів зовнішнього оточення, а також визначається як фінансова стійкість об'єкта управління [6; 7]. Тому вирішення проблеми створення методологічного інструментарію щодо формування стратегії управління сталим розвитком підприємства готельно-ресторанного бізнесу є актуальним як для підприємств так і для суспільства в цілому.

**Метою статті** є визначення напрямів, етапів та методичних підходів щодо формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегія представляє комплекс заходів, сукупність програм, інтегрованих в певну модель дій, за допомогою яких планується досягнення цілей підприємства. Мета припускає такий стан майбутньої реальності, якого прагнути добитися підприємства власними силами. Визначення конкретної стратегії означає вибір напрямку, в якому розвиватиметься суб'єкт господарювання, а також шляхів і методів досягнення бажаних результатів. Успішність стратегії полягає у забезпеченні стійкої позиції у зовнішньому середовищі й можливості ефективної роботи підприємства в мінливих умовах ринку, за наявності високого рівня конкуренції та внутрішніх проблем. Процес розвитку господарюючої одиниці, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності й складають сутність стратегічного управління, яке розподіляється на наступні етапи:

1. Визначення цілей та завдань сталого економічного розвитку підприємства.

2. Стратегічний аналіз стартових умов стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства.

3. Стратегічний аналіз, оцінка, прогнозування й вибір альтернатив сталого економічного розвитку підприємства.

Перший етап стратегії передбачає визначення цілей та завдань сталого



економічного розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери з урахуванням визначених загальних положень концепції й базується на проведенні процесного моніторингу. Головною метою цієї загальної стратегії управління є досягнення стійкого економічного зростання як домінанти сталого розвитку суб'єкта господарювання.

У фазу стратегічного аналізу стартових умов входить другий етап, у межах якого відбувається встановлення факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємства, його економічне зростання та сталий розвиток шляхом: інформаційного забезпечення аналізу, оцінки, прогнозування факторних та результативних параметрів на основі моніторингу витрат, факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства; розробки системи економічних показників витрат і ефективності функціонування, прогресивного розвитку економічної одиниці.

Формування стратегії управління ґрунтується на конкретному наборі ключових факторів, які впливають на досягнення стратегічних цілей та запланованих результатів. Критеріальними та факторними параметрами стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства є економічні показники, що характеризують найважливіші для забезпечення успішного формування і реалізації даної стратегії види діяльності й окремі бізнес-процеси, які утворюють послідовність логічно обумовлених дій, зв'язаних з процесом ресурсоспоживання, для досягнення цільових результатів.

Розраховані відносні показники витрат ресурсів з операційної діяльності, тобто коефіцієнти матеріальних витрат ( $K_{MB}$ ), витрат основних виробничих фондів ( $K_{BOФ}$ ), витрат на оплату праці ( $K_{ВІР}$ ), інших витрат ( $K_{Він}$ ) дозволяють виявити можливості розвитку їх потенціалів, і на основі моніторингу дослідити як диференційований вплив перелічених факторних ознак на результативний показник прибутку, так й інтегрований у певних видах діяльності (виробничо-комерційної, виробничої, адміністративно-

збутової), а також в окремих бізнес-процесах, що складають цю діяльність. Також визначення коефіцієнтів капітальних витрат за напрямками (витрат у нові машини та обладнання ( $I_{MO}$ ), в існуючі будівлі та споруди ( $I_{PM}$ ), у нове будівництво ( $I_{NC}$ ), у програмне забезпечення та інформаційні технології ( $I_{IT}$ ), у патенти ліцензії, торговельні марки ( $I_{TM}$ ) і т. ін.) дозволяє встановити закономірність їх дії на зміну величини витрат за елементами операційної діяльності, прогресивний розвиток ресурсних потенціалів й економічне зростання економічної одиниці готельно-ресторанного господарства. Запропонована система економічних показників служить інформаційною базою для здійснення моніторингу діяльності господарюючого суб'єкта й окремих бізнес-процесів, що, своєю чергою, викликає необхідність створення певної методики дослідження.

Третій етап формування стратегії управління сталим економічним розвитком входить у фазу стратегічного аналізу, оцінки та вибору. Необхідною умовою проведення цього етапу є вибір методів, що складають методологію розробки й здійснення стратегії. Використання методів витратного підходу під час оцінювання економічної стійкості та розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери дозволяє розрахувати кількісне і якісне значення кожного елемента витрат, визначити його питому вагу в їх загальному обсязі. Цей підхід має виняткову універсальність, оскільки теоретично будь-який процес, що складає фінансово-господарську діяльність підприємства, ґрунтується на споживанні певних видів ресурсів, які є сукупністю витрат, виражаються у вигляді показників ресурсомісткості й ефективності та можуть підлягати процедурі аналізу, оцінки і прогнозування за допомогою відповідних методів. Витратний підхід включає методику аналізу й оцінки складу та структури витрат ресурсів виробничо-комерційної діяльності підприємства (окремих бізнес-процесів), дає можливість прогнозування і планування їх результатів, що передбачають зростання ефективності й сталий економічний розвиток господарюючого суб'єкта сфери



готельно-ресторанного бізнесу. При застосуванні цього підходу в якості міри вартості приймаються: загальна сума та елементи витрат на виробництво і реалізацію товарів та послуг готельного підприємства. Тобто витрати ресурсів за елементами операційної (виробничої та адміністративно-збутової) діяльності, а також витрати за іншими функціональними напрямками (здійснення капітальних вкладень, інвестиційної й інноваційної діяльності), які спрямовані на отримання запланованих результатів, прогресивний розвиток, а, отже, стає економічне зростання. Таким чином, використання методів витратного підходу дозволяє агрегувати різноманітні показники аналізованих процесів в один, встановлювати диференційований та інтегрований вплив різних факторів на їх проміжні й кінцеві результати діяльності, формувати певну структуру, обсяг і алгоритм використання ресурсів, створювати сукупний ресурсний потенціал підприємства, шляхом мобілізації їх інтеграційних можливостей з врахуванням особливостей (закономірностей) взаємодії й ступеня взаємовпливу. Це сприяє виникненню синергії, підвищенню продуктивності потенціалів системи, яка стає найбільш ефективною, ніж в умовах простого агрегування елементів. При цьому підвищення ефективності використання ресурсів призводить до зниження операційних витрат, а їх моніторинг дає змогу для здійснення структурно-компонентного аналізу показників за напрямками діяльності, сприяє створенню ефективного інструментарію з управління процесами економічного зростання та розвитку підприємства.

Процесний підхід є важливою складовою методології формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства, визначає діяльність суб'єкта господарювання як сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів, а також передбачає ідентифікацію, диференціацію й встановлення умов взаємодії бізнес-процесів. При цьому підході аналізуються кількісні та якісні економічні показники, оцінюється ступінь їх взаємовпливу в поелементному і

агрегованому стані, тобто процес розглядається як певна сукупність та послідовність дій, що передбачають використання вхідних ресурсів. У процесі споживання ці ресурси перетворюються на витрати та забезпечують конкретні кінцеві результати функціонування економічної системи. Всі процеси, що відбуваються, супроводжуються вхідними і зворотними інформаційними потоками, які створюють інформаційну систему для проведення процесного й прогнозного моніторингу діяльності суб'єкта господарювання.

Методи системного підходу в процесі формування стратегії направлені на вивчення окремих елементів і підсистем підприємства як складної економічної системи, особливостей їх взаємодії, за рахунок якої виникає синергетичний ефект, конкретизується дія окремого факторного параметра на зміну залежного економічного показника. Крім того, це дозволяє досліджувати зовнішні зв'язки підприємства. Тому системний підхід є методом вирішення складних завдань стратегії управління, що враховує особливості взаємодії між проблемою в цілому та її окремими складовими, а також вплив очікуваного (прогнозованого і/або планованого) результату на всі взаємозв'язані підсистеми. Системний підхід ґрунтується на розробці методології щодо формування цільових функцій окремих видів діяльності й бізнес-процесів для досягнення інтегрованого оптимального результату з найбільшою ефективністю.

Цільовий підхід у формуванні стратегії управління сталим розвитком підприємства як економічної системи спрямований на створення якісних економіко-математичних моделей та пояснення закономірностей взаємодії елементів, підсистем і процесів, виявлення резервів їх розвитку, визначення ступеня взаємовпливу показників діяльності, можливостей економічного зростання і прогресивного розвитку господарюючої одиниці на основі функції цілі. Тому векторна функція цілі є найбільш ефективним стратегічним інструментом для вирішення завдань щодо забезпечення

економічної стійкості підприємства готельно-ресторанної сфери. Цільова функція дозволяє в математичній формі виразити якість складових елементів підприємства як системи (підсистеми), будь-якого процесу у співвідношенні з іншими оцінюваними критеріями. Виходячи із завдання досягнення сталого економічного розвитку, векторна функція цілі включатиме такі критерії оцінювання як показники ефективності використання та витрат ресурсів підприємства, що максимізуються або мінімізуються. Виділені критерії характеризують різні стани аналізованого об'єкту, відносно якого ухвалюється рішення.

Запропоновані методичні підходи дають можливість для оцінювання і прогнозування резервного розвитку потенціалів, прогресивного та сталого розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства шляхом здійснення наступних заходів: формування методичного інструментарію аналізу, оцінки, прогнозування діяльності підприємства на основі моніторингу витрат; визначення закономірностей взаємодії та сили кількісного взаємовпливу економічних показників господарюючої одиниці; встановлення темпів та трендів зростання ефективності функціонування, прогресивного і сталого економічного розвитку підприємства.

Розробка стратегічного бачення, встановлення цілей і вибір стратегії є головними завданнями щодо вибору напрямку розвитку підприємства. Стратегія пов'язана зі створенням загального комплексного плану, що визначає пріоритетні стратегічні завдання і необхідні ресурси, а також логічну послідовність дій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, за допомогою стратегії визначаються можливі параметри діяльності та розвитку суб'єкта господарювання, обґрунтовуються рішення управлінського характеру, які полягають у перетворенні поточного економічного стану підприємства в бажане (плановане). При загальному підході стратегічне планування передбачає комплекс рішень і дій щодо розробки системи цілей та необхідних для їх досягнення стратегій підприємства, а у контексті

стратегічного управління розглядається як етап розробки планів, що деталізують розроблення стратегії за цілями, завданнями, ресурсами, часом, і ґрунтуються на визначенні стратегічних установок, аналізі, оцінці й прогнозуванні. Тому невід'ємною складовою формування і здійснення стратегії управління сталим економічним розвитком на основі моніторингу витрат є відповідний план, який включає фази розробки і реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства (див. рис. 1).

Таким чином, під стратегією управління сталим економічним розвитком підприємства розуміється сукупність правил і заходів щодо її формування і реалізації, а також методичних підходів і прийомів, спрямованих на досягнення запланованих (цільових) результатів діяльності при наявних можливостях прогресивного і резервного розвитку ресурсних потенціалів, що забезпечують підвищення ефективності й стійкості функціонування.

**Висновки.** Отже, запропонований методологічний інструментарій надає змогу для формування стратегії сталого економічного розвитку готельного підприємства, яка базується на виявленні та економіко-математичному описі закономірностей зміни досліджуваних процесів й враховує прогнозовані напрями й темпи зростання економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства під впливом резервного і прогресивного розвитку їх ресурсного потенціалу.



Рис. 1. Структурно-логічна модель формування стратегії сталого економічного розвитку підприємства на основі моніторингу витрат

Джерело: розроблено автором

Формування та здійснення стратегії управління сталим економічним розвитком дозволяє підприємству: провести реальну оцінку наявних можливостей і встановити резерви розвитку ресурсних потенціалів; розробити цільові моделі й механізми економічного зростання і сталого розвитку підприємства, удосконалити процес ресурсоспоживання; визначити методи й інструменти досягнення поставленої мети розвитку; використовувати нові підходи для адаптації діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюються; вибрати найефективніші напрями діяльності, що забезпечують економічне зростання і сталий розвиток підприємства; підвищити ефективність планування й зв'язок між стратегічним, поточним та оперативним управлінням діяльністю підприємства; сформувати модель управління сталим розвитком підприємства, забезпечити виконання організаційних рішень в ході реалізації виділених ключових стратегічних напрямів розвитку.

### **Література**

1. Портер М. Конкуренція. К.: Вільямс, 2005. 495 с.
2. Пашкевич М. С., Паламарчук Т. О. Екологізація виробництва підприємств України. Ефективна економіка. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1624>
3. Lamberton G. Accounting for Sustainable Development – A Case Study of City Farm // *Critical Perspectives on Accounting*. 2011. Vol. 11. Issue 5. PP. 583–605.
4. Stehnei M., Irtysheva I., Khaustova K., Boiko Ye. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise // *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15. Issue 3. PP. 212–223.



5. Markina I., Diachkov D., Adedeji O. Monitoring the level of sustainable development of the enterprise // *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15. Issue 1-1. PP. 210–219.
6. Hopwood A., Unerman J., Fries J. *Accounting for sustainability: Practical Insights*. Routledge, 2010. 288 p.
7. Hiebl M. R. Management accounting as a political resource for enabling embedded agency // *Management Accounting Research*. 2017. Vol. 38. PP. 22–38.
8. Qian W., Hörisch J., Schaltegger S. Environmental management accounting and its effects on carbon management and disclosure quality // *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 174. PP. 1608–1619.
9. Johnstone L. Theorising and Modelling Social Control in Environmental Management Accounting Research // *Social and Environmental Accountability Journal*. 2018. Vol. 38. Issue 1. PP. 1–19.

### **References**

1. Porter M. (2005) *Konkurencsiya [Competition]*. Kyiv: Vil'yams. 495 p.
2. Pashkevych M. S., Palamarchuk T. O. (2012) *Ekolohizatsiia vyrobnytstva pidpriemstv Ukrainy [Greening the production of Ukrainian enterprises]* // *Efektivna ekonomika*. no. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1624>
3. Lamberton G. (2011) *Accounting for Sustainable Development – A Case Study of City Farm* // *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 11. Issue 5: PP. 583-605.
4. Stehnei M., Irtysheva I., Khaustova K., Boiko Ye. (2017) *Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise* // *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 15. Issue 3. PP. 212-223.

5. Markina I., Diachkov D., Adedeji O. (2017) Monitoring the level of sustainable development of the enterprise // Problems and Perspectives in Management. Vol. 15. Issue 1-1. PP. 210- 219.
6. Hopwood A., Unerman J., Fries J. (2010) Accounting for sustainability: Practical Insights. Routledge. 288 p.
7. Hiebl M. R. (2017) Management accounting as a political resource for enabling embedded agency // Management Accounting Research. Vol. 38. PP. 22-38.
8. Qian W., Hörisch J., Schaltegger S. (2018) Environmental management accounting and its effects on carbon management and disclosure quality // Journal of Cleaner Production. Vol. 174. PP. 1608-1619.
9. Johnstone L. (2018) Theorising and Modelling Social Control in Environmental Management Accounting Research // Social and Environmental Accountability Journal. Vol. 38. Issue 1. PP. 1-19.