

Готельно-ресторанна справа

УДК 338.46:658.64

**Макаренко Петро Миколайович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин  
Полтавська державна аграрна академія*

**Макаренко Петр Николаевич**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономики и международных экономических отношений  
Полтавская государственная аграрная академия*

**Макаренко Petro**

*FD (Economics), Professor,  
Head of the Department of Economics and International Economic Relations  
Poltava State Agrarian Academy  
ORCID: 0000-0002-8967-9122*

**Юдіна Олена Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедрою 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*

**НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ  
НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ  
ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ  
SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE  
STRATEGY OF MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC  
DEVELOPMENT OF THE SERVICE ENTERPRISE**

*Анотація.* У статті обґрунтовано методологію розробки та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства сфери послуг. Встановлено, що забезпечення стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанної сфери передбачає формування відповідної методології, яка дозволяє визначити та розв'язати конкретні завдання у межах головної стратегічної мети та досягти запланованих результатів діяльності. Визначено основні напрями управління сталим економічним розвитком, які передбачають економічне зростання на підставі резервного і прогресивного розвитку ресурсного потенціалу. Побудовано структурно-логічну схему методів стратегічного управління сталим економічним розвитком підприємства. Розглянуто процедуру реалізації розробленої стратегії. Запропоновано методологію формування і реалізації стратегії управління, яка дозволяє забезпечити адаптацію суб'єкта господарювання до нестабільних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, надає можливість удосконалення моделі управління й коригування управлінських дій, пов'язаних зі змінами зовнішніх умов і внутрішніх поточних завдань економічної одиниці.

**Ключові слова:** стратегія управління, методологія, підприємство, готельно-ресторанна сфера, сталий економічний розвиток.

**Аннотація.** В статті обґрунтована методологія розробки і реалізації стратегії управління устойчивим економічним розвитком підприємства сфери послуг. Установлено, що забезпечення стратегії управління устойчивим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанної сфери передбачає формування відповідної методології, яка дозволяє визначити і вирішити конкретні задачі в рамках головної стратегічної цілі і досягти запланованих результатів діяльності. Визначені основні напрями управління устойчивим економічним розвитком, передбачаючі економічний ріст на основі резервного і прогресивного розвитку ресурсного потенціалу. Побудована структурно-логічна схема методів стратегічного управління устойчивим економічним розвитком підприємства. Розглянута процедура реалізації розробленої стратегії. Представлено методологію формування і реалізації стратегії управління, яка дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до змінюваних умов зовнішньої і внутрішньої середовища, надає можливість удосконалення моделі управління і корективних управлінських дій, пов'язаних з змінами зовнішніх умов і поточних завдань економічної одиниці.

**Ключевые слова:** стратегия управления, методология, предприятие, гостинично-ресторанная сфера, устойчивое экономическое развитие.

**Summary.** The article substantiates the methodological tools for the formation of the mechanism for implementing the strategy of sustainable economic development of the hotel and restaurant industry.

To ensure the operation of the mechanism, a system of indicators and

*criteria for assessing the process of sustainable economic development, based on accelerating the growth of efficiency and reducing operating costs through reserve and progressive development of resource potential of the enterprise. The paper identifies the stages of sustainable economic development of the enterprise, which include: identification, grouping and analysis of factors of progressive and reserve development, their classification and determining the degree of influence on the growth of operational (production and administrative and marketing) activities, progressive development of resource potentials; development of regression models and indicators of progressive, reserve and sustainable (static and dynamic) economic development, which explain the patterns of influence of factors on performance indicators; forecasting the parameters of efficiency and cost of production and commercial activities; formation of the volume and structure of investments by types of capital investments that ensure the progressive development of resource potentials, economic growth and sustainability of the enterprise.*

*A methodology for creating regression models and indicators was developed, which provided an opportunity to assess and predict the ratio of resource costs and the level of operational efficiency, as well as change the performance indicator by changing the values of factor parameters or their total value in different combinations. The algorithm of the organizational and economic mechanism of realization of strategy of management of steady economic development of the enterprise of hotel and restaurant sphere is constructed. This algorithm provided the ability to determine the reserves of available resources, as well as to establish the required size and structure of capital investments that reduce costs and increase the efficiency of production and administrative activities.*

**Key words:** *enterprise, hotel and restaurant sphere, sustainable development, management strategy, implementation mechanism.*

**Постановки проблеми.** Підґрунтям задля забезпечення ефективної й стійкої діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери, досягнення його головної мети є визначення відповідної стратегії розвитку. Розвиток підприємства представляє собою достатньо складний, різноспрямований і багатогранний процес, який потребує безперервного управління на основі розробленої стратегії. Стратегія передбачає домінуючу лінію поведінки, головний напрям здійснення місії господарюючого суб'єкта, досягнення його мети, а проблема забезпечення сталого функціонування і розвитку є основоположною в стратегії управління, і виражається в концепції й методології адаптивного розвитку підприємства в умовах дії різних зовнішніх та внутрішніх факторів-ризиків, які можуть загрожувати його економічній стабільності й стійкості.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел виявив неоднозначність та різноманітність підходів щодо процесу розробки і реалізації стратегії управління. І. Ансофф вважає, що процес формулювання стратегії передбачає вирішення сукупності наступних ключових питань: проведення внутрішньої оцінки фірми; оцінки зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; створення конкурентної стратегії, альтернативних проектів, їх відбір та реалізація [1]. А. Томпсон і Д. Стрикланд передбачають у процесі стратегічного управління виконання п'яти завдань: визначення сфери діяльності й формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх виконання; формулювання стратегії для досягнення наміченої мети і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності й зміна плану і/або методів його виконання [2]. М. Мескон розділяє процес стратегічного управління на такі складові: вироблення місії й цілей організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація і оцінка

стратегії [3]. С. Вутон і Т. Хорн у стратегії управління виділяють процес стратегічного планування, який складається із трьох етапів: стратегічний аналіз, що включає: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища і їх сукупної оцінки; вибір стратегічного напрямку до якого входить: прогнозування; визначення місії й цілей; і виявлення стратегічних «розбіжностей» між прогнозами і цілями; реалізація стратегії, що передбачає: розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанту на конкурентоспроможність, сумісність, здійснимість, ризик та інше; складання плану виконання стратегії [4]. О. Віханський процес стратегічного управління розглядає, як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища; визначення місії й цілей; вибір і виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації [5]. Загальними у підходах до визначення змістовної сторони стратегічного управління більшості учених є наступні положення: управління стратегічними можливостями, що забезпечує формування стратегії та оперативне управління проблемами, що дозволяє підприємствам реагувати на несподівані зміни, яке співвідноситься з реалізацією стратегії. Проте у дослідженнях не вирішеною залишається проблема, пов'язана з формуванням методологічних підходів щодо здійснення стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства сфери послуг.

**Метою статті** є обґрунтування методології розробки та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанної сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сталий розвиток має єдину стратегічну орієнтацію, описує сукупність напрямів економічного зростання підприємства, розвитку його виробничо-комерційної діяльності, і включає: плани з управління різними видами діяльності, бізнес-процесами й ресурсами на основі аналізу, оцінки, прогнозування, моделювання процесів і економічних систем, формування їх структурно-

логічних зв'язків, механізмів і моделей управління. Система управління в загальному уявленні визначається як сукупність ланок, що здійснюють управління і забезпечують зв'язки між ними. А процес управління представляє собою сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставленої мети, функціями якого є: визначення цілей і планування; організація виконання, координація і стимулювання діяльності; облік і контроль виконання. Ступінь досягнення мети визначає ефективність процесу управління в цілому і його інструментарію зокрема. Процес управління може бути розподілений за наступними етапами: постановка мети; ідентифікація об'єктів управління; збір і обробка інформації про ресурси і процеси; аналіз, систематизація, синтез; вибір мети (прийняття рішення); оптимізація (удосконалення) етапів досягнення мети (визначення завдань, способів і послідовності їх виконання); управлінська дія (організація процесів виконання завдань і забезпечення їх ресурсами); моніторинг і контроль виконання завдань. Управління ґрунтується на методах, що представляють способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, які утворюють цей процес і включають: правила визначення цілей; методи розробки і обґрунтування управлінських рішень; методи організаційно-практичної роботи з реалізації управлінських рішень; методи прогнозування і планування, моніторингу, організації регулювання і контролю і т.д. Крім того, методом управлінської діяльності, що забезпечує передбачення (прогнозування) можливих результатів діяльності й планування шляхів їх досягнення є цільове або стратегічне управління [6].

Обґрунтування цілей стратегії управління супроводжується розробкою концепції довгострокового розвитку господарюючої одиниці. Визначення конкретних цілей дозволяє перейти від сформульованої загальної стратегії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти намічених результатів. Сформульована мета передбачає

отримання бажаних значень ряду факторних і результативних економічних показників діяльності, для досягнення яких потрібно проведення певних науково-методичних заходів і організованих дій. У стратегії управління мета служить задля вироблення напрямів діяльності, що забезпечують необхідний результат, прогресивного і сталого розвитку підприємства, як в короткостроковому, так і довгостроковому плановому періоді. Ефективність цілей є базовим критерієм стратегічного цілепокладання, оскільки вони визначають результати в майбутньому періоді, а стратегія спрямована на отримання планованих параметрів діяльності. Отже, стратегія є комплексним планом дій підприємства, що передбачає досягнення утворюючої мети і полягає у розробці методології, формулюванні й реалізації цілей через вирішення конкретних завдань. До стратегічних цілей управління сталим економічним розвитком підприємства відносяться: зниження витрат за елементами операційної діяльності за рахунок використання резервів наявних ресурсів та їх прогресивного розвитку на базі інвестиційно-інноваційної діяльності; зростання ефективності виробничої та адміністративно-збутової діяльності на підставі резервного та прогресивного розвитку ресурсних потенціалів; стійке економічне зростання підприємства. Таким чином, стратегічними інструментами у методологічних підходах щодо управління сталим розвитком економічної одиниці служать: ресурси виробничо-комерційної діяльності; нові й удосконалені виробничі фонди, інформатизація, нові технології, інтелектуальний та людський капітал, інноваційно-інвестиційна політика підприємства, капітал підприємства і фінансові ресурси, що забезпечують інвестиції в матеріальні й нематеріальні активи. А виконання тактичних завдань щодо підвищення ефективності бізнес-процесів й економічного зростання господарюючого суб'єкта потребує відповідних заходів, спрямованих на зниження витрат виробництва та адміністративно-збутової діяльності. Тому, процес управління сталим економічним



розвитком, спрямований на забезпечення резервного і прогресивного розвитку, економічне зростання, зниження витратомісткості продукції (товарів, послуг) та удосконалення величини і структури капітальних вкладень, і складається з наступних дій: проведення аналізу, оцінки, прогнозування закономірностей взаємодії, ступеня взаємовпливу економічних показників виробничо-комерційної, виробничої, адміністративно-збутової діяльності; встановлення статичного резервного розвитку ресурсних потенціалів та їх кількісного впливу на зростання ефективності виробництва, а також аналізування і оцінювання динамічного резервного розвитку ресурсних потенціалів виробничо-комерційної й інвестиційно-інноваційної діяльності; прогнозування темпів й трендів економічного зростання, прогресивного і сталого розвитку підприємства; планування та обґрунтування величини і структури інвестицій в інновації й на модернізацію для досягнення цільових показників. У зв'язку з цим, розробка стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства викликає необхідність аналітичного визначення конкретних факторів, способів їх розрахунку, теоретичного обґрунтування конструкції показників, запропонованих для аналізу й оцінки взаємодії факторів операційної діяльності, окремих компонент та бізнес-процесів функціональних підсистем, закономірностей їх розвитку під впливом капітальних вкладень, а також особливостей дії на зміну рівня прибутку підприємства. Таким чином, здійснення стратегії управління передбачає організацію і об'єднання окремих бізнес-процесів, напрямів діяльності для досягнення запланованих результатів.

Планування визначає вид діяльності, пов'язаний з постановкою цілей (завдань) і дій в майбутньому часі, та у загальному вигляді полягає у виконанні наступних етапів: постановка цілей і завдань; складання програми дій; виявлення необхідних ресурсів й їх джерел; визначення безпосередніх виконавців, доведення до них планів [7-9]. Методологічні

підходи до стратегічного планування сталого розвитку передбачають встановлення і розробку системи кількісних і якісних показників розвитку, яка визначає темпи, пропорції, тенденції резервного, прогресивного та сталого розвитку підприємства в поточному і майбутньому періодах. Це означає, що здійснення стратегії ґрунтується на стратегічному плануванні, яке представляє собою алгоритм взаємозв'язаних дій, націлених на виконання цільових завдань загальної стратегії підприємства, а відтак, виникає необхідність у створенні відповідного механізму її реалізації. Оскільки процес стратегічного управління спирається на кількісну інформацією, тому виникає потреба у застосуванні спеціальних формальних методів, які дозволяють обробити не зовсім структуровану й різномірну інформацію. Крім того, необхідно розробити та ввести у технологічний процес стратегічного управління низку формальних методик, що використовують математичний апарат, орієнтований на роботу з інформацією, яка містить невизначеність. Така формалізація окремих процедур підвищує обґрунтованість, конкретність і точність рішень, що виробляються. Таким чином, методологія розробки та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства базується на застосуванні системного, функціонального, витратного, процесного, цільового, інвестиційного, інноваційного, прогнозного підходів та здійснюється у певному структурно-логічному порядку з використанням економетричного аналізу, оцінки й прогнозування та іншого економіко-математичного апарату (рис. 1).

Із побудованої структурно-логічної схеми методів стратегічного управління сталим економічним розвитком підприємства витікає, що перший крок у створенні методичного інструментарію механізму реалізації даної стратегії полягає у формуванні системи показників, що характеризують операційну, інвестиційну, інноваційну діяльність підприємства, рівень капітальних, виробничих і адміністративно-збутових

витрат. Обчислення цих показників потребує використання індексних-факторних методів, групування і класифікації. Другий крок передбачає формування часових рядів, побудови економіко-математичних моделей множинної та парної регресії виробничо-комерційної, виробничої, адміністративно-збутової, інвестиційно-інноваційної діяльності, ефективності виробництва, витрат за елементами операційної діяльності та змінних витрат. Побудовані методом кореляційно-регресійного аналізу моделі служать підґрунтям для визначення наступних оціночно-прогнозних показників: коефіцієнти стійкості економічних показників, прямого і опосередкованого впливу конкретного факторного параметра на результативний показник; коефіцієнти ступеня взаємодії між економічними показниками, частки внеску фактора в сумарний вплив всіх факторів; індикатори прогресивного, резервного статичного і динамічного розвитку ресурсних потенціалів; інтегральні індикатори статичного і динамічного сталого економічного розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Розроблені коефіцієнти та індикатори є методичним інструментарієм для формування моделей прогресивного, резервного (статичного і динамічного) розвитку, інтегрованих моделей (статичного і динамічного) сталого економічного розвитку, за допомогою яких стає можливим визначення методів оцінювання і прогнозування показників витрат ресурсів й ефективності виробничо-комерційної, виробничої, адміністративно-збутової, інвестиційно-інноваційної діяльності.



**Рис. 1. Структурно-логічна схема методів стратегічного управління сталим економічним розвитком підприємства на основі системного, функціонального, витратного, процесного, цільового, інвестиційного, інноваційного, прогнозного підходів**

Джерело: розроблено автором

Використання методів оцінювання і прогнозування кількісного взаємовпливу факторних та результативних параметрів досліджуваних процесів дозволяють планувати обсяги інвестицій в інновації, що впливають на прогресивний розвиток підприємства, рівень капітальних витрат на удосконалення матеріально-технічної бази. Крім того, за допомогою запропонованих методів визначення резервного і прогресивного розвитку ресурсних потенціалів стає можливим встановлювати зміну величини витрат за елементами операційної діяльності та темпів зростання доходу за рахунок найбільш раціонального використання виробничих ресурсів та капітальних вкладень. Методи порівняння фактичних і планованих значень економічних показників на основі моніторингу використовуються для обґрунтування управлінських рішень та адаптування підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища.

**Висновки.** Таким чином, запропонована методологія розробки і реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства надає можливість удосконалення моделі управління й коригування управлінських дій, пов'язаних зі змінами, як зовнішніх умов, так і внутрішніх поточних завдань, дозволяє ефективно управляти підприємством у напрямку його сталого розвитку, спираючись на задані цілі й відповідну систему моніторингу та контролю. А стратегічне управління сталим розвитком як безперервний процес організаційно-економічних перетворень видів діяльності й окремих бізнес-процесів господарюючого суб'єкта, забезпечує його адаптацію до нестабільних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, сприяє переходу від менш досконалих структурно-логічних взаємозв'язків до більш досконалих, тобто найбільш ефективних та стійких.

## **Література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / под ред. Л. И. Евенко. М.: Экономика. 1989. 519 с.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд., М.: Изд. дом «Вильямс». 2010. 928 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджменту / за заг. ред. Л.І. Євенко. М.: Вид-во «Спарва». 1997. 704 с.
4. Вуттон С., Хорн Т. Супертренинг для мозга: пер. с англ. М.: Изд-во: Попури. 2014. 432 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ. 2017. 564 с.
6. Пастухова В. В. Стратегія управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К.: Київ нац. торг.-ек. ун.т. 2010. 302 с.
7. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (Євроінтеграційні аспекти) // Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1 (№ 2). С. 6-17.
8. Отенко І. П., Порожняк О. О. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія / Х.: В-во «ІНЖЕКТ», 2014. 368 с.
9. Grant Robert M. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors / Robert M. Grant // Strategic Management Journal. June 2008. Vol. 24. no. 6. PP. 491-517.

## References

1. Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye: sokr. per. s angl. (1989) [Strategic management: abbr. per. from English / ed. L. I. Evenko] / pod red. L. I. Yevenko. M.: Ekonomika. 519 p.
2. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (2010) Strategicheskyy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza : per. s angl. [Strategic management. Concepts and situations for analysis: trans. from English] 12th ed. M. : Izd. dom «Vil'yams». 928 p.
3. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997) Osnovy menedzhmentu / za zah. red. L. I. Yevenko. [Fundamentals of Management / by General. ed. L. I. Evenko]. M.: Vyd-vo «Sparva». 1997. 704 p.
4. Vutton S., Khorn T. (2014) Supertrening dlya mozga: per. s angl. [Supertraining for the brain: trans. from English]. M.: Izd-vo: Popuri. 432 p.
5. Vikhanskiy O. S. (2017) Strategicheskoye upravleniye [Strategic management]. M.: Ekonomist'. 564 p.
6. Pastukhova V. V. (2010) Stratehiya upravlinnya pidpryyemstvom: filozofiya, polityka, efektyvnist': monohrafiya [Enterprise management strategy: philosophy, policy, efficiency: monograph]. K.: Kyyiv nats. torh.-ek. un.t. 302 p.
7. Andrushkiv B. M., Mel'nyk L. M., Pohaydak O. B. (2016) Innovatsiyini zasoby formuvannya kontseptsiiy otsinyuvannya staloho rozvytku u systemi: pidpryyemstvo – haluz' – rehion – derzhava (Yevrointehratsiyini aspekty) [Innovative means of forming the concept of sustainable development assessment in the system: enterprise - industry - region - state (European integration aspects)] // Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky. Vol. 1 (№ 2). PP. 6-17.
8. Otenko I. P., Porozhnyak O. O. (2014) Stratehichna kompetentnist' pidpryyemstva: pidkhody, kontseptsiiy, metodychne zabezpechennya:

monohrafiya [Strategic competence of the enterprise: approaches, concepts, methodical support: monograph]. Kh.: V-vo «INZHEKT». 368 p.

9. Grant Robert M. (2008) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors / Robert M. Grant // Strategic Management Journal. Vol. 24. No. 6. PP. 491-517.