

УДК 338.24:005.74

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-10>**Назаренко С.А.***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького***Носань Н.С.***доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького***Nazarenko Sergey***Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Economic Security
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy***Nosan Natalia***Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy*

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ADAPTIVE MANAGEMENT AS A FACTOR FOR ENSURING EFFICIENCY OF RESTAURANT BUSINESS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

АНОТАЦІЯ

У статті роль адаптивного менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ в економіці України. Розглянуто роль ресторанного господарства у формуванні національного багатства. Зазначено, що ділова активність суб'єктів ресторанного бізнесу суттєво погіршується під впливом кризових подій, зокрема карантинних обмежень, викликаних COVID-19, та початком повномасштабної війни проти України. Представлено генезис підходів до управління бізнес-організацією, які використовуються на сучасному етапі розвитку економічної науки, з метою її адаптації до зовнішніх змін. Представлено основні заходи підвищення ефективності функціонування ресторанного бізнесу в умовах невизначеності відповідно до принципів адаптивного менеджменту, зокрема: перепрофілювання у режим адресної доставки, активне впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій, перехід на гнучкий та максимально прозорий графік роботи.

Ключові слова: адаптивний менеджмент; ресторанний бізнес; сфера послуг; криза; принципи менеджменту.

ANNOTATION

The dynamism of external business environment creates the need for theoretical development and practical implementation of more effective management tools for business entities. This issue is gaining relevance in the context of crisis phenomena in the national economy of Ukraine, caused by quarantine restrictions due to COVID-19 and deployment of full-scale military operations against Ukraine. One of the most vulnerable business categories in these conditions is restaurant business, which financial performance directly depends on established regulatory restrictions and socio-economic well-being of the population. That is why the implementation of adaptive management concept is a guarantee of financial efficiency of business management and the ability to adapt to current market conditions. The purpose of the article is to determine the role of adaptive management and to highlight its effective tools in the context of ensuring the efficiency of management of restaurant enterprises in the conditions of aggravation of crisis phenomena in Ukraine. The role of adaptive management

in ensuring the efficiency of the restaurant business in the conditions of crisis phenomena in the economy of Ukraine is considered. The role of the restaurant industry in the formation of national wealth is considered. There was noted that the business activity of restaurant business is significantly deteriorating under the influence of crisis events, in particular quarantine restrictions caused by COVID-19 and beginning of a full-scale war against Ukraine. The genesis of approaches to managing a business organization, which are used at the current stage of the development of economic science, with the aim of adapting it to external changes, is presented. The main measures to increase the efficiency of the restaurant business in conditions of uncertainty in accordance with the principles of adaptive management are presented, in particular: repurposing to address delivery mode, active implementation of modern information and communication technologies, transition to flexible and transparent work schedule.

Key words: adaptive management; restaurant business; service industries; crisis; principles of management.

Постановка проблеми. Динамічність зовнішнього бізнес-середовища формує потребу у теоретичній розробці та практичному впровадженні більш ефективних та дієвих інструментів і механізмів менеджменту суб'єктів бізнесу. Особливої актуальності дане питання набуває в умовах загострення кризових явищ в національній економіці України, викликаних карантинними обмеженнями через COVID-19 та розгортанням повномасштабних військових дій проти України. Однією з найбільш уразливих категорій бізнесу в даних умовах є суб'єкти ресторанного бізнесу, фінансова результативність діяльності яких безпосередньо залежить від встановлених регуляторних обмежень та соціально-економічного добробуту населення. Саме тому, впровадження концепції адаптивного ме-

неджменту в умовах сьогодення, що забезпечує самоорганізованість, мобільність та стійкість підприємства до кризових явищ, є запорукою фінансової ефективності господарювання бізнесу та здатності пристосуватися до поточної ринкової кон'юнктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що стосуються адаптивного менеджменту є предметом досліджень багатьох науковців. Зокрема, О. В. Богоявленський, А. Н. Местоян розглядають адаптивний менеджмент у контексті забезпечення сталого розвитку; М. Ніколаєв, Т. Черкаська – з позиції цифрового бізнес-середовища; К. Пугачевська, Е. Лисенко, Л. Олійник – в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи нагальні виклики, з якими зіткнувся український бізнес, заслугове більш детальне вивчення перспектива використання адаптивного менеджменту в діяльності ресторанного бізнесу, який належить до групи підприємництва, яка зазнає найбільшої шкоди від наслідків пандемії та воєнних дій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі адаптивного менеджменту та виокремлення його дієвих інструментів у контексті забезпечення ефективності господарювання підприємств ресторанного господарства в умовах загострення кризових явищ в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш рентабельних та динамічних сфер національної економіки. Однак, не зважаючи на зростання надходжень від готельно-ресторанного бізнесу у структурі ВВП за 2019–2021 рр. на 25%, питома вага даних ресурсів у загальному обсязі національного багатства є дуже низькою (менше 1%) (рис. 1).

Найбільше скорочення ділової активності у сфері готельно-ресторанного бізнесу як у абсо-

лютному, так і у відносному значеннях спостерігається у II кв. 2020 р., що пояснюється посиленням карантинних обмежень, викликаних COVID-19. Після початку повномасштабної війни на території України бізнес зіткнувся зі ще більшими труднощами. Так, за результатами опитування Європейської бізнес асоціації, проведеного у травні-червні 2022 р., 22% суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні мають запас фінансової стійкості на місяць і лише 32% – на кілька місяців. При цьому, кожне п'яте із залучених до опитування підприємств досі не запрацювало, а кожен восьмий підприємець змушений звільнити персонал через фінансові труднощі [3].

В умовах невизначеності, викликаній перерахованими обставинами, посилюється роль впровадження адаптивного менеджменту у діяльності ресторанного бізнесу. З одного боку, адаптивний менеджмент передбачає підтримку внутрішньої стабільності підприємства під впливом мінливості зовнішнього оточення [4, с. 147], а з іншого боку, імплементацію управлінських рішень з метою забезпечення своєчасної реакції усіх структурних підрозділів підприємства на зміну факторів зовнішнього та, як наслідок, внутрішнього середовища [5].

У сучасних підходах до управління підприємством акцентується увага на різних механізмах менеджменту та способах пристосування до зовнішнього середовища бізнесу. Відповідно, розвиваються різні підходи до управління, які відрізняються за ключовою орієнтацією управління, принципами та особливостями, проте їх спільною рисою є забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. На рис. 2 представлено генезис підходів до управління бізнес-організацією, які використовуються на сучасному етапі розвитку економічної науки, з метою її адаптації до зовнішніх змін.

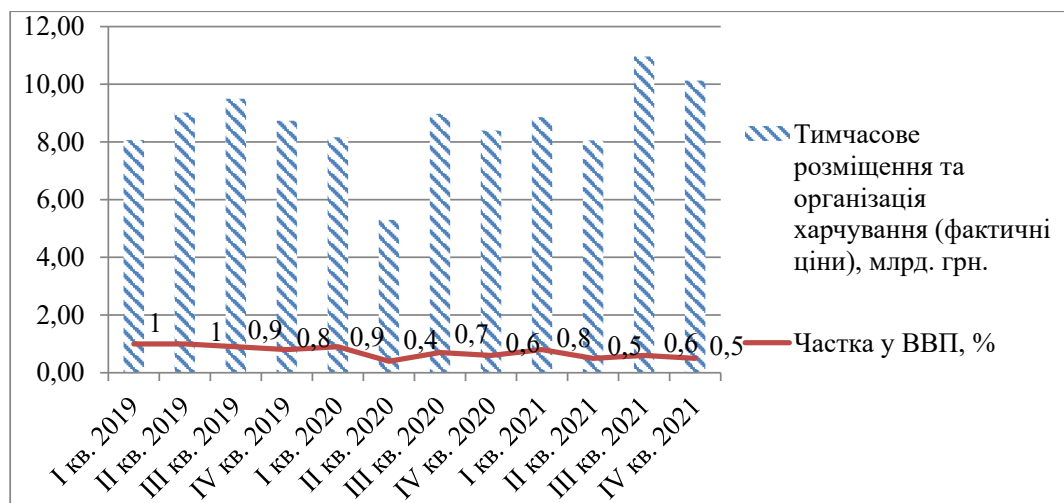


Рис. 1. Динаміка надходжень від готельно-ресторанного бізнесу у ВВП України за 2019–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [1; 2]



Рис. 2. Способи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, які використовуються у сучасних підходах до управління підприємством

Джерело: побудовано авторами за даними [5; 6]

Тобто, активний розвиток адаптивного менеджменту починається у межах ситуаційного підходу, який передбачає виокремлення та дослідження конкретних змінних у певний момент часу та, як результат, відповідне реагування (адаптацію) на ці зміни.

Основною метою адаптивного менеджменту є вибір найефективніших способів прийняття та реалізації рішень щодо існування та розвитку бізнесу в умовах конкуренції. Досягнення мети не можливе без дотримання основних принципів адаптивного менеджменту. Дослідивши напрацювання науковців у дослідженні даної проблематики [4, с. 146; 5, с. 159–160; 7, с. 303; 8, с. 47–48; 9, с. 131; 10, с. 118–119], сфор-

мовано заходи підвищення ефективності функціонування ресторанного бізнесу в умовах загострення кризових явищ в економіці України відповідно до основних принципів адаптивного менеджменту.

Представлені заходи адаптивного менеджменту для підприємств ресторанного бізнесу забезпечують процес управління господарською діяльністю суб'єктів даного бізнесу на всіх рівнях в єдине ціле, що дозволить зберегти життєздатність та утримати клієнтів в умовах невизначеності. Ресторанний бізнес пов'язаний з іншими галузями національної економіки, які мають суттєвий вплив на нього (зокрема, транспортні перевезення, комунікації, сільське гос-

Таблиця 1

Основні заходи підвищення ефективності функціонування ресторанного бізнесу в умовах невизначеності відповідно до принципів адаптивного менеджменту

Назва принципу	Основні заходи
Комплексність та узгодженість у часі	визначення та комплексне вживання заходів організаційно-адміністративного, правового, фінансово-економічного характеру для мінімізації та можливого уникнення кризових явищ зовнішнього середовища;
Стратегічність та збалансованість	реінжиніринг бізнес-процесів (зокрема, використання адресної доставки);
Інформативність та своєчасність	регулярний моніторинг ринкового середовища для оперативного вживання своєчасних заходів; використання інформаційно-комунікативних технологій (зокрема, мобільних додатків) для покращення системи управління запасами, моніторинг виконання завдань робітниками, відстеження рівня задоволення клієнтів.
Контрольованість, мінімізація витрат та розвиток внутрішніх можливостей	захист працівників від можливих загроз: віддалена робота (прийом та обробка замовлення, забезпечення адресної доставки); формування гнучкого робочого графіку (відповідно до існуючих адміністративних обмежень на переміщення громадян);
Прозорість	інформаційна відкритість до споживачів роз'яснення причин відсутності знижок у кризові періоди, надання необхідної контактної інформації, сповіщення щодо змін у графіку роботи тощо).

подарство тощо) та також страждають кризових явищ в економіці України. Проте, ресторанний бізнес здатний швидко відновлюватися та, відповідно, забезпечує створення нових робочих місць, пожвавлення ділової активності в економіці країни.

Висновки. Ресторанна індустрія в умовах після карантинних обмежень та воєнного стану зіткнулася з найбільшим випробуванням за останні роки. Криза несе не лише загрози, але й відкриває додаткові можливості. Тому ефективно впровадження заходів адаптивного менеджменту створює передумови для утримання та подальшого розвитку бізнесу. Для збереження бізнесу та адаптування його до умов невизначеності зовнішнього середовища запропоновано конкретні заходи відповідно до основних принципів адаптивного менеджменту, зокрема: перепрофілювання у режим адресної доставки, активного впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій, перехід на гнучкий та максимально прозорий графік роботи. Перспективою подальших досліджень є окреслення напрямів розвитку ресторанного бізнесу у післявоєнні роки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ВВП України за роками. Офіційний сайт НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення: 29.06.2022).
2. Національні рахунки (ВВП). Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.06.2022).
3. Дослідження. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (дата звернення: 29.06.2022).
4. Николаев М., Черкаська Т. Алгоритм формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі. *European Journal of Management Issues*. 2021. Вип. 29(3). С. 142–150.
5. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9(97). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення: 01.07.2022).
6. Богоявленський О. В., Местоян А. Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf (дата звернення: 01.07.2022).
7. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 300–305.
8. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 46–51.
9. Олійник Л. Адаптивне управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип. 144. С. 128–135.
10. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 117–122.

REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait NABU (2022) *VVP Ukrainy za rokamy* [GDP of Ukraine by years]. Available at: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (accessed 29 June 2022).
2. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2021) *Natsionalni rakhunky (VVP)* [National accounts (GDP)]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 29 June 2022).
3. Ofitsiyni sait Yevropeiskoi biznes asotsiatsii (2022) *Doslidzhennia* [Research]. Available at: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (accessed 29 June 2022).
4. Nikolaiev M., Cherkaska T. (2021) Alhorytm formuvannia adaptivnoho mekhanizmu upravlinnia realizatsiieu stratehii pidpriemstva u tsyvrovomu biznes-seredovyschi [Algorithm for formation of adaptive management mechanism for the implementation of company's strategy in digital business environment]. *European Journal of Management*. Issues, vol. 29(3), pp. 142–150.
5. Puhachevska K., Lysenko E. (2021) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty]. *Molodyi vchenyi*, no. 9(97). Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (accessed 01 July 2022).
6. Bohoiavlenskyi O. V., Mestoiian A. N. (2018) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom zaporuka staloho rozvytku [Adaptive enterprise management as the key to sustainable development]. *Infrastruktura rynku*, vol. 19. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf (accessed 01 July 2022).
7. Stets I.I. (2017) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom [Adaptive enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 300–305.
8. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 12, pp. 46–51.
9. Oliinyk L. (2022) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyscha [Adaptive management of enterprise in the conditions of changing external environment]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «VATRA» Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu DTEU*. Vinnytsia: Redaktsiino-vydavnychiy viddil VTEI DTEU, vol. 144, pp. 128–135.
10. Balatska N.Iu. (2022) Restoranni biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei rozvytku [Restaurant business in conditions of coronavirus pandemic: problems and directions of development models transformation]. *Infrastruktura rynku*, no. 42, pp. 117–122.