

УДК 658.8.036.5

JEL Classification: C60, L29, M29, L80

DOI: 10.15587/2706-5448.2021.225084

РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Гросул В. А., Балацька Н. Ю.

Об'єктом дослідження є процес ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. В роботі аргументовано, що ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу спрямоване на досягнення мети максимізації ключових детермінантів цінності. Визначено параметри та елементи конфігурації концепції цінності (стратегічні активи, кочові компетенції, фрейм споживчої цінності ресторанної послуги), зміст та характер яких відображає окремі елементи ціннісно-орієнтованого управління підприємством ресторанного бізнесу. Методологія дослідження ґрунтується на теоретичному та методологічному аналізі наукової літератури, економічних методах, а також спостереженнях, порівнянні, вимірюванні, аналізі та матричному моделюванні. Для розробки Y-матричної моделі оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком, яка представляє взаємозв'язок стратегічних активів, ключових компетенцій та фрейму цінності, використано експертний метод та метод багатовимірного порівняльного аналізу.

Результати даного дослідження показують, що елементами споживчої цінності, які є базовими для розвитку підприємств ресторанного бізнесу в сучасному конкурентному просторі, є: унікальність ресторанної концепції, оригінальність меню, цінова політика, сервіс, стандарти безпеки, атмосфера, інновації та емоції. Для емпіричної конвергенції концепції цінності побудовано Y-матриця. На основі використання методу багатовимірного порівняльного аналізу оцінено ступінь реалізації ключових компетенцій та стратегічних активів при створенні структурних елементів споживчої цінності.

Для визначення рівня ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в підприємстві ресторанного бізнесу розраховано коефіцієнт резонансу цінності. За результатами дослідження визначено перелік ключових компетенцій, на розвитку яких необхідно сфокусувати увагу керівництва підприємства ресторанного бізнесу.

Практична значимість дослідження полягає у можливості його використання в якості інструментарію стратегічного аналізу цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. Запропонований підхід дозволяє визначити акценти управлінського впливу з метою максимізації цінності ресторанної послуги.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління, ресторанний бізнес, стратегічні активи, ключові компетенції, Y-матрична модель, коефіцієнт резонансу цінності.

1. Вступ

Криза COVID-19 вплинула на всі сектори економіки. Карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив галузі [1]. Одним з найбільш постраждалих у всьому світі є ресторанний бізнес. Ресторанна індустрія всього світу сьогодні переживає важкі часи. У зв'язку із запровадженням карантинних заходів, ресторанний бізнес зазнав значних збитків у результаті впровадження локдауну та пандемічних обмежень. Частина закладів HoReCa змушені були припинити діяльність або «заморозити» її на невизначений час і тільки 22 % підприємств ресторанного бізнесу змогли адаптуватися до нових реалій бізнесу та продовжили працювати виключно в режимі доставки або видачі замовлень з собою [1]. Найбільш постраждали від карантину підприємства ресторанного бізнесу, що розташовані в бізнес-центрах, оскільки багато компаній ще не повернулися до повноцінної роботи в офісах. Практично цілком зупинився кейтеринг, оскільки жодних виїзних заходів нині не проводять, а ця послуга для багатьох ресторанів становила значну частину доходів [2]. Наприклад, у першому півріччі 2020 р. збитки підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні становили понад 82,5 млн. дол. На початок липня 2020 р. відновили роботу лише 86 % кафе та ресторанів від докризового рівня [3]. В даних умовах, досить гостро стоїть питання пошуку нових підходів до управління цінністю в підприємствах ресторанного бізнесу. Оскільки, компасом, що вказує правильний напрямок їх подальшого розвитку, стає стратегічне розуміння того, як з часом змінюється сьогodнішній та завтрашній споживач [4]. Спираючись на вищесказане актуалізується питання розробки методологічних основ ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Дані питання є актуальними не тільки в період пандемічних обмежень, а й в період відновлення діяльності підприємств ресторанного бізнесу після зняття карантинних обмежень епідеміологічного характеру. До того ж, кризи, пов'язані з руйнуванням звичних патернів і втратою взаємозв'язків, стимулюють створення нового. Це, відповідно, ставить перед рестораторами сього світу завдання пошуку новітніх підходів до процесу створення споживчої цінності та формування стійких конкурентних переваг.

Тому *об'єктом даного дослідження* є процес ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. А *мета дослідження* полягає в тому, щоб розробити методологічний інструментарій оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в підприємствах ресторанного бізнесу. Це допоможе власникам та рестораторам підприємств ресторанного бізнесу визначити стратегічні активи та ключові компетенції. Саме такий підхід є основою для генерування нових конкурентних переваг на ціннісній основі.

2. Методика проведення досліджень

Для досягнення поставленої мети було використано аналіз наукових публікації з питань ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. Так, незважаючи на значний внесок дослідницьких зусиль з імплементації концепції споживчої цінності в діяльність підприємств ресторанного бізнесу, лише деякі дослідники розглядають стратегічні активи в якості детермінанти створення споживчої цінності [5]. В роботі [6] унікальні активи підприємства розглядаються як фундаментальна передумова для формування пропозиції споживчої цінності підприємств харчової промисловості України. Ряд дослідників, розглядаючи формування споживчої вартості з позицій концепції маркетингу зазначають, що ключовими детермінантами, які впливають на формування цінності є бренд, ділова репутація, майстерність та професіоналізм персоналу [7, 8]. Також існує погляд, відповідно якому перспектива можливості підприємства створювати рівень цінності, відповідний вимогам споживачів, залежить від спроможності персоналу цілеспрямовано виявляти незадоволені потреби та визначати майбутні споживчі пріоритети [9]. Крім того, існують дослідження, в яких підкреслюється значення емоційно-комунікативного сервісу в системі управління створенням споживчої цінності [10]. В роботах [10, 11] підтверджується значення ключової компетенції в створенні найбільшої споживчої вартості та формуванні цінності. Крім того, компетенції та цінності повинні розглядатися разом, оскільки ціннісні орієнтації часто формують споживчі мотиви для поведінки, яка визначається також і компетенціями. Ключова компетенція вносить найбільший вклад у сприйману споживачем цінність, підвищує значимість продукту в сприйнятті споживача. Також існує погляд, що на процес створення (нарощування) цінності впливають комплементарні, спеціальні, інноваційні компетенції [12].

Отже, відповідно огляду літератури, формування фрейму (структури) споживчої цінності реалізується через сукупність стратегічних активів (стратегічних ресурсів і потенційних можливостей) підприємства ресторанного бізнесу та ключових компетенцій в області управління цінністю. Для моделювання внутрішньої структури взаємозв'язків між стратегічними активами, ключовими компетенціями та елементами фрейму цінності підприємств ресторанного бізнесу було використано метод експертних оцінок [13].

Для досягнення поставленої мети було використано інструмент оцінки якості «Y-shaped matrix diagram» [14]. Методика оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу охоплює 3 перехресних блоки:

- 1) безліч базових елементів фрейму цінності $V=\{v_1, v_2, v_3, \dots v_n\}$;
- 2) безліч стратегічних активів $A=\{a_1, a_2, a_3, \dots a_n\}$;
- 3) безліч ключових компетенцій $K=\{k_1, k_2, k_3, \dots k_n\}$.

Для визначення елементів комбінованих матриць автор застосовує метод аналітичної ієрархії [15]. В результаті було сформовано 3 матриці:

- 1) матриця $\{KA\}$ – для визначення ступеню участі ключових компетенцій у формуванні стратегічних активів;

2) матриця $\{KF\}$ – для визначення ступеню впливу ключових компетенцій на формування фрейму цінності;

3) матриця $\{FA\}$ – для визначення ступеню впливу елементів фрейму цінності на формування стратегічних активів.

Для оцінки були залучені 11 фахівців ресторану «ZZZ» (м. Харків, Україна). Оцінка здійснювалася за 5-ти бальною шкалою Лайкерта [16]. За кожним елементом Y-матриці (стратегічних активів, ключових компетенцій та фрейму споживчої цінності) були розраховані середньозважені значення за формулою, представленою в роботі [17]. Для загальної оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу запропоновано використовувати метод багатовимірного порівняльного аналізу, за результатами якого розраховується коефіцієнт резонансу цінності (RVI). Для розрахунку коефіцієнту резонансу цінності використаємо формулу, представлену в роботі [18]:

$$RVI = \frac{\mu\{\overline{K_i A_m}\} + \mu\{\overline{K_i V_j}\} + \mu\{\overline{V_j A_m}\}}{\mu\{K_i A_m\}_{\max} + \mu\{K_i V_j\}_{\max} + \mu\{V_j A_m\}_{\max}}, \quad (1)$$

де $\mu\{\overline{K_i A_m}\}$, $\mu\{\overline{K_i V_j}\}$, $\mu\{\overline{V_j A_m}\}$ – середньозважені значення елементів комбінованих матриць (фрейму цінності, стратегічних активів, компетенцій) підприємства ресторанного бізнесу;

$\mu\{K_i A_m\}_{\max}$, $\mu\{K_i V_j\}_{\max}$, $\mu\{V_j A_m\}_{\max}$ – максимальні значення оцінки елементів комбінованих матриць (фрейму цінності, стратегічних активів, компетенцій) підприємства ресторанного бізнесу.

На основі отриманого за результатами розрахунків значення коефіцієнту резонансу цінності дано якісну оцінку ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в підприємстві ресторанного бізнесу за шкалою Харрінгтона [19].

3. Результати досліджень та обговорення

Для здійснення поставленої мети виділено наступні структурні елементи для формування Y-матричної моделі оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу:

– фрейм цінності – унікальність ресторанної концепції (v_1), оригінальність меню (v_2), цінова політика (v_3), сервіс (v_4), стандарти безпеки (v_5), атмосфера (v_6), інновації (v_7), емоції (v_8);

– стратегічні активи – імідж (a_1), комунікативні зв'язки з постачальниками (a_2), стратегічне партнерство (a_3), адаптивність бізнес-процесів (a_4), клієнтський інтерфейс (a_5), корпоративний бренд (a_6), IT-інфраструктура (a_7);

– ключові компетенції – система знань про споживчі вимоги та запити (k_1), стратегічне бачення керівництва (k_2), системність стратегічного мислення (k_3), швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища (k_4), інноваційна активність (k_5), система digital-навичок (k_6), спроможність до управління змінами (k_7).

На основі узагальнення результатів проведеної експертної оцінки побудовано Y-матричну модель ефективності ціннісно-орієнтованого

управління розвитком в ресторані «ZZZ» (рис. 1), кожен блок якої містить комплексні оцінки (середньозважені значення) елементів матриць:

$$\mu\{\overline{K_j A_m}\}, \mu\{\overline{K_j V_j}\}, \mu\{\overline{V_j A_m}\}.$$

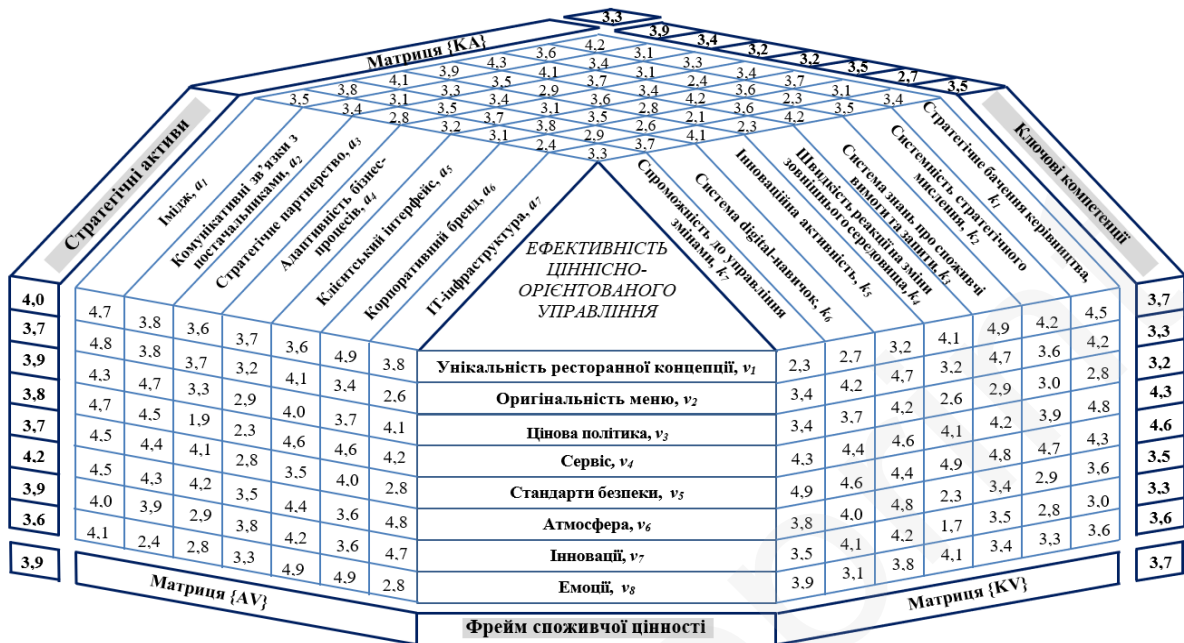


Рис. 1. Y-матрична модель оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в ресторані «ZZZ»

Отримані результати розрахунків з даних Y-матричної моделі показують, що середньозважена оцінка:

- матриці {AV} «стратегічні активи – споживча цінність» складає 3,9 бали;
- матриці {KV} «ключові компетенції – споживча цінність» складає 3,7 бали;
- матриці {KA} «ключові компетенції – стратегічні активи» складає 3,3 бали.

На основі даних оцінок розраховано коефіцієнт резонансу цінності за формулою (1). Отримане за результатами розрахунків значення коефіцієнту резонансу цінності в ресторані «ZZZ» складає 0,73, значення якого, відповідно шкалі Харрінгтона, відповідає високому рівню ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком.

Результати проведеної оцінки дозволяють визначити основні аспекти, на які слід сфокусувати увагу керівництву ресторану «ZZZ». Так, для утримання стійких конкурентних переваг підприємству слід приділити увагу:

- розвитку ключових компетенцій щодо формування системи знань про споживчі вимоги та запити;
- розвитку системності стратегічного мислення;
- підвищенню інноваційної активності знань про цільовий ринок, які визначають недостатньо ефективне формування таких стратегічних активів, як адаптивність бізнес-процесів, клієнтський інтерфейс та корпоративний бренд. Водночас не забезпечують достатній рівень формування таких елементів споживчої цінності як «інновації» та «атмосфера».

4. Висновки

Сформовано фрейм споживчої цінності підприємства ресторанного бізнесу: унікальність ресторанної концепції, оригінальність меню, цінова політика, сервіс, стандарти безпеки, атмосфера, інновації та емоції. Ідентифіковано сукупність стратегічних активів та ключових компетенцій в області управління цінністю. Вони виступають основними структуроутворюючими елементами формування споживчої цінності в підприємствах ресторанного бізнесу. Запропоновано методологічний підхід до оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління, який ґрунтується на використанні матричного методу, передбачає моделювання внутрішньої структури взаємозв'язків між кожним елементом стратегічних активів, ключових компетенцій та фрейму цінності підприємств ресторанного бізнесу. А також визначення значення коефіцієнту резонансу цінності, відповідно якому надається якісна оцінка ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком в підприємстві ресторанного бізнесу (дуже висока, висока, середня, низька, дуже низька).

Представлені в даній роботі результати дослідження відкривають нові напрямки управлінських зусиль в аспекті створення (наращення) споживчої цінності ресторанної послуги, що є основою формування стійких конкурентних переваг та успішного розвитку підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Достовірність і надійність параметрів оцінки ефективності ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу залежать від компетентності фахівців, залучених до даної оцінки. Отже, експерти повинні володіти досвідом ціннісно-орієнтованого управління у сфері ресторанного бізнесу. Крім того, при підборі експертів слід враховувати момент особистої зацікавленості, який може стати суттєвою перешкодою для отримання достовірних результатів оцінки.

Література

1. Денков, Д., Каракуц, А., Щедрін, Ю. (2020). *Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України*. Кабінетне дослідження Громадської організації «Центр прикладних досліджень» Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні, 55. Available at: <https://cpd.com.ua/vplyv-COVID-19-na-ekonomiku-Ukrainy.pdf>
2. Смирнов, І., Любіцева, О. (2020). Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. *Вісник Київського національного університету*, 3 (2), 196–208. doi: <http://doi.org/10.31866/2616-7603.3.2.2020.221278>
3. Кисельова, О. (2020). *Гендерний вимір пандемії COVID-19*. ГОБ проект. Київ. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/covid_final.pdf
4. Сливоцки, А. (2006). *Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?* Москва: Манн, Иванов и Фербер, 452.
5. Шульгіна, Л. М., Гуляйко, В. М. (2015). *Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств*. Київ: Uninvest PrePress, 223.

6. Ільченко, І. Ю. (2010). Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств. *Ефективна економіка*, 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220>
7. Герасименко, О. В. (2015). Маркетингова концепція споживчої цінності готельної послуги. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4, 87–94. Available at: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_4_87_94.pdf
8. Шталь, Т. В. (2011). Концепція маркетингових стратегій формування споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 501–510.
9. Ревуцька, Н. В. (2013). Формування споживчої цінності продукції як основа конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 1 (28), 239–246. Available at: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_31.pdf
10. Мельничук, В. М. (2011). Аналіз складових споживчої цінності товару на промисловому та споживчому ринках. *Університетські наукові записки*, 4 (40), 446–453.
11. Прахалад, К., Рамасвами, В. (2010). *Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями*. Москва: Вильямс, 352.
12. Бойко, М. (2009). Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 5, 74–84. Available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2009/05/9.pdf>
13. Hienerth, C., Riar, F. (2013). The wisdom of the crowd vs. expert evaluation: A conceptualization of evaluation validity. *35th DRUID Celebration Conference 2013*. Barcelona. Available at: https://conference.druid.dk/acc_papers/im4odl75ix421p8l11rylqg6gko8.pdf
14. Lagrosen, Y., Lagrosen, S. (2005). The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (10), 940–952. doi: <http://doi.org/10.1108/01443570510619464>
15. Drake, P. R. (1998). Using the Analytic Hierarchy Process in Engineering Education. *International Journal of Engineering Education*, 14 (3), 191–196.
16. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), 396–403. doi: <http://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
17. Velychko, O., Gordiyenko, T., Kolomiets, L. (2017). A comparative analysis of results of the group expert assessment of metrological assurance of measurements. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (9 (90)), 30–37. doi: <http://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.114468>
18. Ефремов, В. С., Ханьков, И. А. (2002). Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2, 8–23. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str062.html>
19. Harrington, E. C. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21 (10), 494–498. Available at: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542744](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542744)