

УДК 640.43:338.46]:330.341:339.187.44
DOI: 10.31866/2616-7468.5.1.2022.260868

ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ТРИГЕРИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Аліна Поплавська,
кандидатка культурології,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
alinakv91@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9414-558X>
©Поплавська А., 2022

Людмила Батченко,
докторка економічних наук,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
ludavic@meta.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>
©Батченко Л., 2022

Лілія Гончар,
кандидатка економічних наук,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>
©Гончар Л., 2022

Актуальність. Трансформаційні процеси соціально-економічних відносин в Україні актуалізують і обумовлюють необхідність дослідження і осмислення збалансованого розвитку систем ресторанного мережевого бізнесу через використання сучасних гнучких економіко-організаційних інструментів та застосування низки тригерів. **Метою статті** є науково-практичне обґрунтування процесу формування збалансованого розвитку мережевих структур у ресторанному бізнесі в умовах сервісної економіки. **Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано наукові й методичні підходи, які використовуються в ресторанному бізнесі при формуванні ресторанних мереж. Це, зокрема, системний, структурний, когнітивний (сучасний), організаційний та ситуаційний підходи. У межах дослідження використано низку наукових методів, які дали змогу провести належний теоретичний і практичний аналізи проблеми дослідження, зокрема семантичний аналіз, структурно-логічний аналіз, ретроспективний аналіз, методи аналізу та синтезу, узагальнення, групування і систематизації, метод експертних оцінок. **Результати.** У статті актуалізовано і обумовлено необхідність подальшого теоретико-методологічного та практичного дослідження розвитку ресторанного бізнесу в умовах сервісної економіки. Виокремлені проблемні аспекти, які гальмують збалансований розвиток систем ресторанного бізнесу. Конкретизовані сучасні спеціальні принципи розвитку ресторанного бізнесу, врахування яких рекомендовано при формуванні мережевих форм бізнес-структур. Розглянута одна із найпоширеніших форм організації ресторанного бізнесу в світі – франчайзингові мережі. Наданий аналіз стану і проблем розвитку франчайзингового бізнесу в Україні, визначені та обґрунтовані його переваги. Наведена експертна оцінка фахівців щодо стану, проблем і тенденцій розвитку ресторанного бізнесу та нових інноваційних форм організації його мережевих структур. Розглянуто проблеми недостатньо ефективного організаційно-економічного супроводження бізнес-діяльності та відсутності збалансованого механізму її розвитку. На

науково-прикладному рівні розглянуто використання в сучасній практиці управління системи тригерів – психологічних, економічних, організаційних, що підсилює результативність бізнес-процесів. Обґрунтовано особливу актуальність використання повного інструментарію системи організаційно-економічних тригерів для збалансованого розвитку ресторанних мереж в умовах сервісної економіки. **Висновки та обговорення.** Для збалансованого розвитку функціонування підприємств сервісної сфери науковцями і практиками від бізнесу акцентується увага на визначенні та оцінці системи показників щодо постійного діагностування результативності бізнес-діяльності. Для повного синергетичного ефекту в сучасній практиці бізнесу застосовується система тригерів, які підсилюють ефективність бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу в умовах сервісної економіки. *Наукова новизна* отриманих результатів дослідження полягає у подальшому розвитку науково-практичних положень щодо економіко-організаційного забезпечення збалансованого розвитку ресторанних мереж через розуміння сутності збалансованого розвитку ресторанних мереж у нових умовах конкурентного загострення.

Ключові слова: сервісна економіка, ресторанний бізнес, ресторанні мережі, франчайзинг, організаційно-економічний інструментарій, збалансований розвиток, тригери ресторанного бізнесу.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси соціально-економічних відносин в Україні актуалізують і обумовлюють необхідність дослідження і осмислення збалансованого розвитку систем ресторанного мережевого бізнесу через використання сучасних гнучких економіко-організаційних інструментів та застосування низки тригерів.

Недостатність сучасної практики використання збалансованого підходу при управлінні розвитком ресторанних мереж та потреба у розробці організаційного забезпечення їх розвитку обумовлюють актуальність обраної теми, постановку її мети і логіку наукового дослідження.

З початку 1990-х років з'явилися перші роботи дослідників, які чітко описали мережеві форми організації бізнесу. Це були Реймонд Майлз та Чарльз Сноу (Miles & Snow 1986). На їхню думку, така організація бізнесу – це заміна багаторівневих ієрархічних структур горизонтальними структурами, які координуються не адміністративними, а ринковими механізмами, в яких була зроблена спроба розглянути розвиток мережевих структур у контексті економічних проблем стратегії бізнесу як нової організаційної структури управління – мережевої. Таким чином Р. Майлз і Ч. Сноу представили концептуальний погляд на мережеву структуру як стратегічне організаційне рішення, і це був новий етап в еволюції організаційних структур.

Аналіз публікацій. Проблематика формування і розвитку мережевих структур представлена в роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як А. Аветисова (2005), В. Архіпов (2018), О. Борисова (2012), В. Катькало (2008), Ф. Котлер та К. Л. Келлер (2022), Ю. Колесникова (2011), Р. Майлз та Ч. Сноу (Miles & Snow, 1986), С. Мочерний (2000), Л. Нечаюк та Н. Нечаюк (2009), М. Поплавський (2011), Г. П'ятницька (2007), В. Радаєв (Радаєв, 2008), М. Шерешева (2010).

У роботах вищезазначених авторів науково-дослідницький інтерес зосереджений переважно на понятійному апараті проблеми організації мережевих біз-

нес-структур, причинах об'єднання окремих підприємств у мережу, а також перевагах та недоліках цих структурних утворень.

Такий підхід є загальним, він не враховує особливості функціонування сфери гостинності.

Визначення невирішених питань. Таким чином, актуалізується необхідність науково-методичного розгляду дійових гнучких і адаптивних до бізнес-умов галузі інструментів організаційно-економічного характеру, які забезпечать збалансований розвиток ресторанних мереж в умовах функціонування сервісної економіки України.

Мета і методи дослідження

Метою статті є науково-практичне обґрунтування процесу формування збалансованого розвитку мережевих структур у ресторанному бізнесі в умовах сервісної економіки.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано наукові й методичні підходи, які використовуються в ресторанному бізнесі при формуванні ресторанних мереж. Це – системний підхід, який став головним методологічним критерієм у дослідженні проблеми. За його допомогою об'єкт дослідження розглядався як цілісний комплекс взаємопов'язаних бізнес-структур за цілями, задачами, принципами, формами, методами, умовами функціонування та вимогами до розвитку. Структурний підхід використаний при аналізуванні забезпечення координації підприємницьких систем у мережі та їх організаційно-економічної взаємодії. Ресурсний підхід використано при ідентифікації специфічних для ресторанного бізнесу ресурсів і компетентностей фахівців у контексті її конкурентної необхідності. Когнітивний (сучасний) підхід використаний при вирішенні наукової проблеми, де було проявлене розуміння адаптації існуючих наукових методологій до процесу формування мереж підприємствами ресторанного бізнесу. Організаційний підхід використаний при формалізації та модифікації моделей бізнес-структур, адаптивних до сучасних вимог ринку. Ситуаційний підхід – «конкретний підхід» – використаний при визначенні економіко-управлінського інструментарію з огляду відповідності факторів збалансованості та ефективності в конкретній бізнес-ситуації.

Цей перелік рекомендується також використовувати при комплексному аналізі мережевих ресторанних структур.

У рамках перерахованих підходів була використана низка наукових методів, які дали змогу провести належний теоретичний і практичний аналіз проблеми дослідження. Серед основних:

- семантичний аналіз – для визначення сутності основних понять за проблемою дослідження;
- структурно-логічний аналіз – для встановлення взаємозв'язків між категоріями дослідження;
- ретроспективний аналіз – для дослідження еволюції розвитку мережевої організації ресторанного бізнесу;
- методи аналізу та синтезу – для висвітлення теоретичних та прикладних засад формування і розвитку мережевої організації ресторанного бізнесу;

– узагальнення, групування і систематизації – для дослідження факторів, методів і моделей у процесі формування та розвитку мережевої організації ресторанного бізнесу;

– метод експертних оцінок – для порівняння відповідності теоретичних положень проблеми практичній діяльності підприємств ресторанної сфери.

Об'єкт дослідження – процеси формування та збалансованого розвитку ресторанних мереж в умовах сервісної економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи та організаційно-методичні аспекти формування збалансованого розвитку ресторанних мереж в умовах сервісної економіки.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у подальшому розвитку науково-практичних положень щодо економіко-організаційного забезпечення збалансованого розвитку ресторанних мереж через розуміння сутності збалансованого розвитку ресторанних мереж у нових умовах конкурентного загострення, під яким слід передбачати реалізацію цілісної системи забезпечення збалансованого розвитку через принципи, сучасні підходи та організаційні форми ресторанного бізнесу, що розширює науково-термінологічний апарат розвитку ресторанного бізнесу в умовах сервісної економіки.

Вибір *інформаційної бази дослідження* визначений проблемою розвитку сервісної економіки загалом та ресторанної сфери зокрема, відображає предметну область дослідження і є актуальним та адекватним для якісного сучасного підходу до аналізування проблеми. Теоретичну та методологічну основу дослідження проблеми становлять фундаментальні положення теорії галузевих ринків, сучасні теорії сервісної економіки, збалансованого розвитку, державної регуляторної політики, напрацювання вітчизняних і закордонних вчених у сфері ресторанного бізнесу, інформаційно-аналітичні огляди вітчизняних і міжнародних організацій, науково-методичні публікації, експертні оцінки стану та тенденцій розвитку ресторанного бізнесу, переваги мережевої організації ресторанного бізнесу, власні наукові дослідження проблеми розвитку ресторанного мережевого бізнесу.

Результати дослідження

Із подальшим розвитком сервісної економіки України мережеві форми організації ресторанного бізнесу поступово посідають домінуючі позиції серед інших організаційно-економічних форм взаємодії, які сьогодні здійснюються бізнес-суб'єктами. Мережеві структури все більше представлено в ресторанній галузі; вони модифікуються згідно з вимогами ресторанного ринку.

В існуючих економічних умовах сервісної економіки і тенденціях розвитку ресторанного ринку ресторанні мережі формуються у вигляді низки організаційних форм і ефективно розвиваються при визначенні сучасних підходів і дотриманні спеціальних принципів.

Спеціальні принципи розвитку ресторанних мережевих структур:

- принцип полісуб'єктності;
- принцип цілеспрямованості;
- принцип науковості;
- принцип взаємодоповнюваності;
- принцип цільової єдності;

- принцип зворотного зв'язку;
- принцип державності;
- принцип відповідності корпоративним стандартам;
- принцип оптимальності;
- принцип функціональної необхідності;
- принцип синергізму;
- принцип когнітивної цілісності;
- принцип конкретності;
- принцип адаптивності;
- принцип гнучкості;
- принцип збалансованості;
- принцип ефективності.

Наведені принципи становлять основу аналітичної роботи, ефективність якої забезпечує комплексність їхнього використання на будь-якому рівні управління.

Для ресторанного бізнесу більшою мірою, ніж для інших сфер реального сектору економіки, мають значення принципи гнучкості, адаптивності та збалансованості.

«Світ пришвидшився, зміни стають все більше непередбачуваними та різноплановими, і наразі чи не найперша функція власників та ТОП-менеджерів бізнесу – побудувати таку систему управління, яка буде достатньо гнучкою, аби не просто адаптуватися під ці зміни, а завжди мати кілька варіантів розвитку за будь-яких зовнішніх умов», – зазначив ресторатор Дмитро Борисов (2022).

Не менш важливим за принципи є вибір форми організації мережі. Існує два базових підходи до організації мережі ресторанів – централізований і децентралізований.

Перший (централізований підхід) використовується для управління однотипними підприємствами клієнтського сервісу. При централізованому підході так званий «центр» наділений функціями виробничо-управлінської діяльності (взаєморозрахунками із постачальниками, закупівельною політикою, ціноутворенням та ін.).

Другий (децентралізований підхід) використовується при роботі з різними концептуальними підприємствами одного власника. Усі функції виробничо-управлінської діяльності здійснюються окремими підприємствами мережі самостійно.

Варто відзначити, що обидва підходи рідко зустрічаються у практиці в чистому вигляді, в реальності застосовується змішана модель, в якій представлено обидва підходи.

На думку Ю. Колесникової (2011), у ресторанному бізнесі є такі організаційні форми:

- консорціуми;
- холдинги та конгломерати;
- ресторанны групи;
- франчайзингові мережі;
- асоціації (союзи), альянси;
- моноконцептуальні і поліконцептуальні мережі;
- змішані форми.

Найпоширенішою в світі є франчайзингова мережа. Деякі ресторанны мережі – це тисячі ресторанів, що працюють практично на всіх континентах світу за франчайзингом, який використовується підприємствами ресторанного бізнесу як

надійний спосіб скорочення операційних ризиків і підвищення шансів виживання у довгостроковій перспективі. Для України ресторани мережі – це відносно нова форма ресторанного бізнесу.

На сьогодні в Україні за франчайзингом працюють понад 25 % підприємств у сфері послуг, тоді як в Європі цей показник становить понад 70 %, у США – 80 %. З огляду на те, що Україна із запізненням повторює західні тренди у бізнесі, найближчими роками сегмент франчайзингу динамічно розвиватиметься.

Франчайзинговий пакет для підприємств ресторанного бізнесу – це бізнес-модель із певною концепцією, асортиментом продукції, послуг, дизайном, централізованим постачанням продуктів, сировини, напівфабрикатів, корпоративного стилю управління, єдиного меню, цільових рекламних акцій та інших чинників, дизайнерським оформленням залу, особливостями сервісу, що дозволяє організувати бізнес із найменшим ризиком та істотно зменшити витрати.

Український мережевий ресторанний бізнес представлений такими типами: мережі однотипних закладів (жорстко стандартизованих) – «МакДональдс» (McDonald`s), Fast Food, «Піца Челентано», «Швидко», «Хінкальня» та інші, а також заклади типу Quick&Casual – «Два гуся», «Пузата хата», «Домашня кухня», «Картопляна хата», «Pesto Cafe», «Mister Twister».

Мережі першого типу легко уніфікуються, прописуються всі стандарти, бізнес-процеси, елементи концепції, штат, меню, сировинна база, цінова політика для всіх підприємств мережі однаково.

Другий тип мережі – це поєднання різнопланових закладів, які належать різним власникам, розташовані в різних містах, мають різні цінові категорії. Це такі мережі, як «Світова карта», «XXI століття», «Карт-Бланш», мережа еко-ресторанів «Батьківська хата» та ін.

«Найближчим часом прогнозується хвиля злиттів і поглинання, пов'язаних із франшизами потужних міжнародних компаній, які посилять конкуренцію і продовжать чистку вітчизняних франчайзерів», – зазначила Мирослава Козачук, керуючий партнер консалтингової компанії Franchise Group.

Орієнтуючись на експертну думку професіоналів-практиків, виокремлено низку ключових переваг ресторанної мережі. Зокрема, Дмитро Погребницький, співвласник мережі ресторанів «Pesto Cafe» і «Mister Twister», акцентує увагу на таких ключових концептах успішності мережевих ресторанів:

- сезонна стабільність;
- динамічний розвиток;
- можливість кар'єрного росту;
- єдина концепція;
- єдиний стандарт;
- прописаний технологічний процес;
- прописана калькуляція;
- ефективність рекламної кампанії.

Олексій Повторейко, співвласник Restaurant Group, виділяє такі постулати щодо необхідності і значимості мережевого розвитку ресторанних закладів:

- маючи мережу ресторанів, запускати нові заклади стає простіше;
- мережам закладів постачальники надають знижки, дешевше викуповують рекламні площі і час;

– у мережі функціонує загальна база даних гостей, з якими можуть працювати всі ресторани.

Сергій Горбунов (2012), досвідчений ресторатор, за плечима якого безцінний досвід роботи в ресторанному Будинку Андрія Деллоса, нині генеральний директор компанії Food Retail Group, основним активом якої є мережа ресторанів «Дві палички», виділяє такі переваги мережевих ресторанів:

- розвиток бізнесу через мережу дозволить вибудувати систему навчання і контролю персоналу;
- мережа дає можливість оптимізувати будь-які витрати за рахунок економії на масштабі.

Визначальними показниками успішності мережевого бізнесу еко-ресторанів «Батьківська хата» ресторатор Михайло Поплавський відзначає такі: «Власний замкнутий цикл виробництва продуктів здорового харчування – від лану до столу – це трудомісткий і складний процес. Вся продукція мережі пройшла сертифікацію і відповідає європейським вимогам, показникам якості та екологічності».

Сучасний ресторанний бізнес як один із найбільш інвестиційно привабливих секторів сервісної економіки України перебуває у постійному пошуку оптимальних варіантів ефективного розвитку. Сучасні тенденції організаційно-економічного розвитку і характер бізнес-процесів підприємств свідчать про те, що мережевий бізнес представляє собою один із найбільш перспективних напрямків розвитку ресторанної сфери. Мережева організація ресторанного бізнесу в умовах інтенсивного розвитку глобальної конкуренції стикається із проблемами недостатньо ефективного організаційно-економічного забезпечення та відсутності збалансованого механізму його розвитку.

Науково-практичні розробки проблеми організаційно-економічного розвитку та оцінювання їх рівня знайшли відображення у роботах О. Кузьміна та О. Мельник (2012), І. Олексіва (2010), В. Хобти, У. Лаврик та І. Кладченко (2014), Р. Каплана та Д. Нортон (2016) та ін.

Вищезазначені науковці мають певні відмінності між системами показників.

Це зумовлено насамперед різноманітністю функціонального призначення систем, показників, а також методами розрахунку, які визначались авторами. Слід зазначити, що і дотепер не існує однозначних методичних підходів щодо формування показників.

Говорячи про сучасний стан розвитку ресторанного ринку, не можна не відмітити те, що ресторанний ринок прямо залежить від загальних економічних показників, тобто від платоспроможності споживачів послуг, а також від зміни менталітету жителів України, які все більше орієнтуються на західні стандарти споживання.

Досить часто дані суб'єктів ресторанної мережі стосовно витратної політики або рівня доходів не є відкритими, доступними, зважаючи на конфіденційність, тому по ряду фінансово-економічних показників неможливо представити реальну аналітичну картину стану функціонування ресторанної мережі. Оптимальна система індикаторів для оцінювання ефективності функціонування мережевих ресторанних структур з огляду організаційної і фінансово-економічної специфіки їх діяльності повинна стати певними тригерами в бізнес-функціонуванні. Система показників повинна мати збалансований комплекс результатів (відтермінованих характеристик) і факторів досягнення результатів (унікальних для кожної

конкретної бізнес-одиниці показників випереджаючої оцінки, взаємопов'язаних на основі причинно-наслідкових відношень) (Каплан & Нортон, 2016) (Рис. 1).

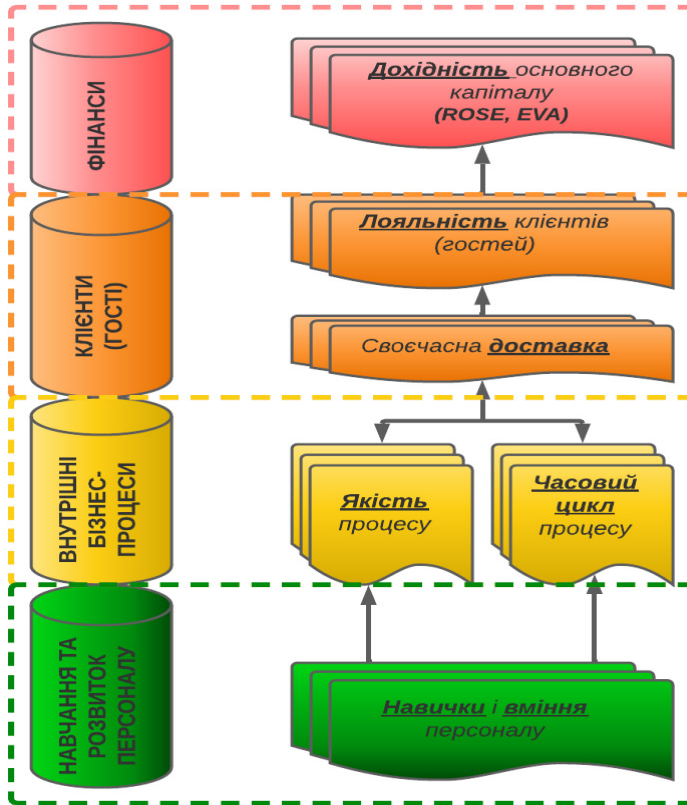


Рис. 1. Складові системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)
Джерело: складено авторами на основі (Каплан & Нортон, 2016)

Рис. 1. Components of balanced indicators system (Balanced Scorecard, BSC)
Source: compiled by authors, based on (Kaplan & Norton, 2016)

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) дозволяє сконцентрувати зусилля бізнес-структур: якщо цілі і показники вибрані правильно, успіх забезпечений, якщо ні – всі інвестиції та ініціативи даремні (Каплан & Нортон, 2016) (Рис. 2).

В цілому ряді областей і сфер діяльності, в тому числі і в науково-практичних аспектах, використовується також система тригерів. У перекладі з англійської слова *trigger* – це як «перемикач», «імпульс» або «пусковий механізм». Ще у 1999 р. економісти Б. Райзберг, Л. Лозовський і О. Стародубцева (1999) визначили тригер як точку видачі замовлення в системі управління запасами та умови кредитного ухвалення, при якому автоматично наступають певні наслідки, наприклад, вимоги дострокового погашення кредиту.

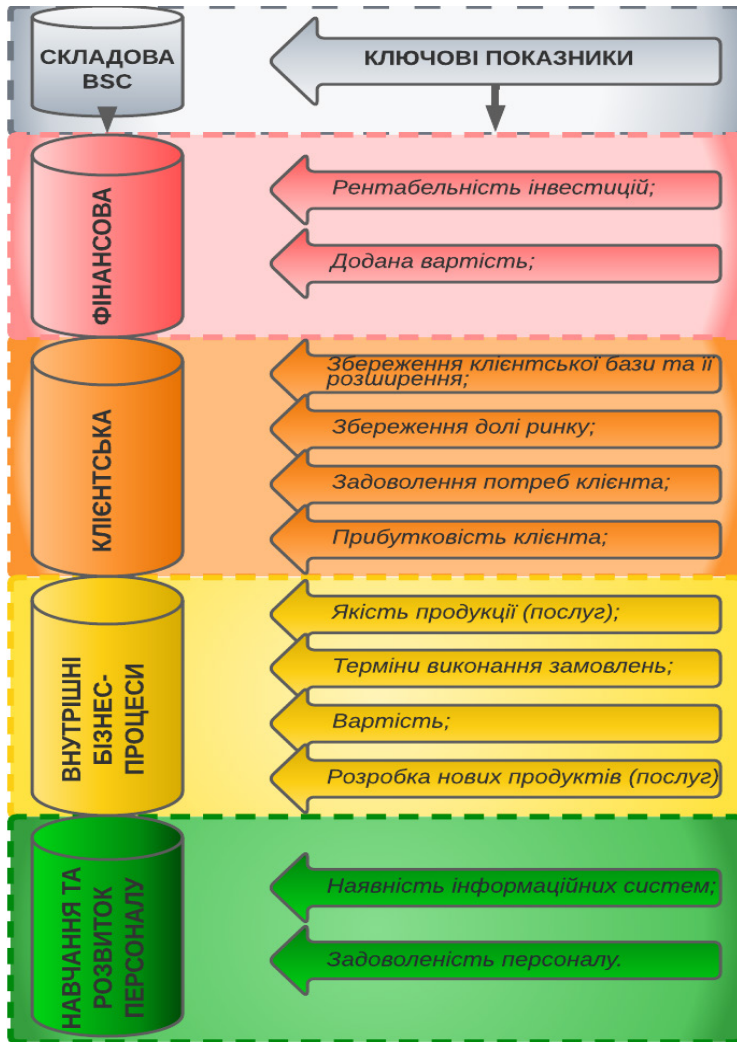


Рис. 2. Ключові показники складових системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)

Джерело: складено авторами на основі (Каплан & Нортон, 2016)

Fig. 2. Key indicators of components in balanced indicators system (Balanced Scorecard, BSC)
Source: compiled by authors, based on (Kaplan & Norton, 2016)

Тригер у бізнесі грає роль управлінської функції – мотивує до виконання раціональних дій. Використання організаційно-економічних тригерів для збалансованого розвитку мереж ресторанним бізнесом виправдано. Їхнє впровадження при формуванні і підтримуванні сайту підприємств, реклами, соціальних мереж, відеороликів, проведення майстер-класів на університетських площадках є фокусуванням бізнесу на різних сегментах цільової аудиторії (точкова направленість). У залежності від області застосування тригери можуть класифікуватися на

психологічні, економічні, організаційні (управлінські). Принцип дії тригера може широко використовуватись при організаційному управлінні на підприємстві аналітичними, діагностичними процесами, процесами раціоналізації прийняття управлінських рішень у фінансово-господарській діяльності загалом. Формування системи економіко-організаційних тригерів за граничними обмеженнями, і за максимальними, і за мінімальними пороговими значеннями, дозволить системі управління зробити прозорими всі системи аналізу і діагностики показників комерційної діяльності, що дасть можливість за результатами аналізу приймати завжди найбільш оптимальні управлінські рішення (Чая, 2008).

Використання такого інструментарію набуває особливої актуальності при онлайн-бізнесі – вони стають факторами збільшення продажів, залучення клієнтів (гостей), утримання популярності (бренду), авторитету. У бізнесі важливо бути авторитетом, люди хочуть працювати з людиною, яка проявила себе в бізнесі на 100 %, вважається професіоналом, впевненим у собі, і має сильну харизму. Наявність таких психологічних тригерів у лідера забезпечить ведення успішного бізнесу, можливість «м'яко» управляти поведінкою покупців – щоб і продажі були на високому рівні, і у споживача залишились приємні враження.

Науково-практична інтерпретація аналізу індикаторів надасть можливість одержувати більш повну інформацію про стан діяльності ресторанної мережі, проводити порівняльну оцінку суб'єктів підприємництва мережі, виявляти їхні переваги та недоліки, визначати основні напрямки їхнього розвитку. Тетяна Авраменко – керуючий партнер Київських ресторанів VERANDA on the River та FENIX – констатує про вміння вести свій бізнес: «Можна працювати на ейфорії, на емоціях, але бізнес є бізнес. Тому потрібно вміти рахувати і розуміти те, що ти можеш собі дозволити і як ти з цим працюєш».

Висновки та обговорення результатів

Ученими і фахівцями-практиками зроблено досить багато для узагальнення досвіду функціонування та розвитку ресторанного бізнесу і поглиблення знань в області сервісної діяльності підприємств сфери послуг.

Завдання виведення сфери сервісу в Україні на якісно новий рівень розвитку залишається актуальним.

Експертні оцінки фахівців-практиків підтверджують тренди розвитку ресторанного бізнесу та поширення різних форм мережевого підприємництва.

Для збалансованого розвитку функціонування підприємств сервісної сфери науковцями і практиками від бізнесу акцентується увага на визначенні та оцінці системи показників щодо постійного діагностування результативності бізнес-діяльності.

Для повного синергетичного ефекту в сучасній практиці бізнесу застосовується система тригерів, які підсилюють ефективність бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу в умовах сервісної економіки.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції та висновки наукового дослідження полягають у методичному, економіко-організаційному і рекомендаційному обґрунтуванні необхідності дотримання і впровадження у бізнес-процесах підприємницьких ресторанних структур основних наукових та методичних тверджень авторів дослідження. Безпосередньо практичну значущість, зокрема,

мають: діагностування функціонувань систем ресторанних структур із визначенням особливих ключових показників відповідно до галузевої належності підприємства, а також практичне використання і системи різнопланових тригерів, що, без сумніву, надасть синергетичний ефект результативності бізнесу і спрацює на задоволення споживачів результатами бізнес-діяльності.

Перспективи подальших наукових розробок. Апробація теоретичних досліджень у бізнес-практиці в часі підкреслює необхідність послідовності, системності і неперервності процесу досліджень проблеми збалансованого розвитку ресторанних мереж в умовах сервісної економіки.

Для вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу ще актуальні теоретичні розвідки прикладного характеру щодо використання підприємствами нефінансових оцінок результативності бізнесу і розробка науково-методичних рекомендацій з їхнього узгодження зі стратегією розвитку ресторанного бізнесу в умовах сервісної економіки.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Аветисова, А. О. (2005). Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 28, 117–123.
- Архіпов, В. В. (2018). *Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані*. Центр учбової літератури.
- Борисов, Д. (2022). Тренди 2022. Українські реалії: Дмитро Борисов. Ресторатор. <https://www.restorator.ua/post/trendy-2022-ukrainski-realii-dmytro-borysov>
- Борисова, О. В. (2012). Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1(2), 331–338.
- Горбунов, С. (2012). *Ресторан. От одного до сети. Опыт построения и управления*. Ресторанные ведомости.
- Каплан, Р., & Нортон, Д. (2016). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Олимп-Бизнес.
- Катькало, В. С. (2008). *Эволюция теории стратегического управления*. Издательство Санкт-Петербургского университета.
- Колесникова, Ю. Ю. (2011). *Формирование и развитие сетевых структур в ресторанном бизнесе* [Диссертация кандидата экономических наук, Балтийская академия туризма и предпринимательства].
- Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2022). *Маркетинг. Менеджмент* (15-е изд.). Питер.
- Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2012). *Економічна діагностика*. Знання.
- Мочерний, С. В. (2000). Державно-корпоративний капіталізм. В *Економічна енциклопедія* (с. 337–339). Академія.
- Нечаюк, Л. І., & Нечаюк, Н. О. (2009). *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент* (3-тє вид.). Центр учбової літератури.
- Олексів, І. Б. (2010). Формування концепції збалансування інтересів груп економіко-управлінського впливу: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: Проблеми економіки та управління*, 684, 146–151.
- П'ятницька, Г. Т. (2007). *Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація*. Київський національний торговельно-економічний університет.
- Поплавський, М. М. (2011). *Готельно-ресторанний сервіс*. Макрос.
- Радаев, В. В. (2008). Современные экономико-социологические концепции рынка. *Экономическая социология*, 9(1), 20–50.

- Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., & Стародубцева, Е. Б. (1999). *Современный экономический словарь* (2-е изд.). ИНФРА-М.
- Хобта, В. М., Лаврик, У. В., & Кладченко, І. С. (2014). Формування комплексного підходу до оцінювання збалансованості розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*, 1, 149–154.
- Чая, В. Т. (2008). Аналитические триггеры как инструмент антикризисного управления. *Экономический анализ: теория и практика*, 12(117), 13–22.
- Шапошнікова, М. (2022). *Ресторатор Тренди 2022. Українські реалії: Марія Шапошнікова*. Ресторатор. <https://www.restorator.ua/post/trendy-2022-ukrainski-realii-maria-shaposhnikova>
- Шерешева, М. Ю. (2010). *Формы сетевого взаимодействия компаний*. ВШЭ.
- Miles, R. E., & Snow, Ch. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73.

REFERENCES

- Arkipov, V. V. (2018). *Restoranna sprava: asortyment, tekhnolohiia i upravlinnia yakistiu produktii v suchasnomu restorani [Restaurant Business: Range, Technology and Product Quality Management in a Modern Restaurant]*. Tsentri uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Avetysova, A. O. (2005). Restoranni merezhi: konkurentni perevahy, problemy, perspektyvy rozvytku [Restaurant Chains: Competitive Advantages, Problems, Prospects of Development]. *Socio-Economic Research Bulletin*, 28, 117–123 [in Ukrainian].
- Borysov, D. (2022). *Trendy 2022 r. Ukrainski realii: Dmytro Borysov [Trends 2022 Ukrainian Realities: Dmytro Borysov]*. Restorator <https://www.restorator.ua/post/trendy-2022-ukrainski-realii-dmytro-borysov> [in Ukrainian].
- Borysova, O. V. (2012). Tendentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Trends in the Development of Hotel and Restaurant Business in Ukraine]. *Economic Strategy and Perspectives of the Development of Trade and Services Sphere*, 1(2), 331–338 [in Ukrainian].
- Chaia, V. T. (2008). Analiticheskie trigerryi kak instrument antikrizisnogo upravleniya [Analytical Triggers as a Tool for Crisis Management]. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 12(117), 13–22 [in Russian].
- Gorbunov, S. (2012). *Restoran. Ot odnogo do seti. Opyit postroeniya i upravleniya [Restaurant. From one to the Network. Experience in Construction and Management]*. Restorannyye vedomosti [in Russian].
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu [Balanced Scorecard. From Strategy to Action]*. Olimp-Biznes [in Russian].
- Katkalov, V. S. (2008). *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya [Evolution of the Theory of Strategic Management]*. Izdatelstvo Sankt-Peterburgskogo universiteta [in Russian].
- Khobta, V. M., Lavryk, U. V., & Kladchenko, I. S. (2014). Formuvannya kompleksnogo pidkhodu do otsiniuvannya zbalansovanosti rozvytku pidpriemstva [Formation of an Integrated Approach to Assessing the Balance of Enterprise Development]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 149–154 [in Ukrainian].
- Kolesnikova, Yu. Yu. (2011). *Formirovaniye i razvitiye setevyih struktur v restorannom biznese [Formation and Development of Network Structures in Restaurant Business]* [PhD thesis, Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship] [in Russian].
- Kotler, F., & Keller, K. L. (2022). *Marketing. Menedzhment [Marketing. Management]* (15th ed.). Piter [in Russian].
- Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2012). *Ekonomichna diahnozyka [Economic Diagnostics]*. Znannia [in Ukrainian].

- Miles, R. E., & Snow, Ch. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73 [in English].
- Mochernyi, S. V. (2000). Derzhano-korporatyvnyi kapitalizm [State-corporate Capitalism]. In *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]* (pp. 337–339). Akademiia [in Ukrainian].
- Nechaiuk, L. I., & Nechaiuk, N. O. (2009). *Hotelno-restoranni biznes: menedzhment [Hotel and Restaurant Business: Management]* (3rd ed.). Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Oleksiv, I. B. (2010). Formuvannia kontseptsii zbalansuvannia interesiv hrup ekonomiko-upravlinskoho vplyvu: problemy ta perspektyvy [Formation of the Concept of Balancing the Interests of Groups of Economic and Managerial Influence: Problems and Prospects]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnikha" Seriia: Problemy Ekonomiky ta Upravlinnia*, 684, 146–151 [in Ukrainian].
- Piatnytska, H. T. (2007). *Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsiinyi rozvytok, strukturnapereoriientatsiia [Restaurant Industry of Ukraine: Market Transformations, Innovative Development, Structural Reorientation]*. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
- Poplavskiy, M. M. (2011). *Hotelno-restoranni servis [Hotel and Restaurant Service]*. Makros [in Ukrainian].
- Radaev, V. V. (2008). Sovremennyye ekonomiko-sotsiologicheskie kontseptsii rynku [Modern Economic and Sociological Concepts of the Market]. *Economic Sociology*, 9(1), 20–50 [in Russian].
- Raizberg, B. A., Lozovskii, L. Sh., & Starodubtceva, E. B. (1999). *Sovremennyye ekonomicheskii slovar [Modern Economic Dictionary]* (2nd ed.). INFRA-M [in Russian].
- Shaposhnikova, M. (2022). *Restorator Trendy 2022. Ukrainski realii: Mariia Shaposhnikova [Restaurateur Trends 2022. Ukrainian Realities: Maria Shaposhnikova]*. Restorator. <https://www.restorator.ua/post/trendy-2022-ukrainski-realii-maria-shaposhnikova> [in Ukrainian].
- Sheresheva, M. Yu. (2010). *Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy [Forms of Network Interaction of Companies]*. VShE [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 15.02.2022 р.

UDC 640.43:338.46]:330.341:339.187.44

Alina Poplavska,
*PhD in Culturology,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
alinakv91@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9414-558X>*

Lyudmila Batchenko,
*Doctor of Economics,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
ludavic@meta.ua
<https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>*

Liliia Honchar,
*PhD in Economics,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
glo_knukim@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TRIGGERS OF THE RESTAURANT CHAIN BALANCED DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF SERVICE ECONOMICS

Topicality. Transformational processes of social and economic relations in Ukraine actualize and determine the need in researching and understanding the balanced development of restaurant chain business systems through the use of modern flexible economic and organizational tools, as well as a number of triggers. **The aim** of the article is a scientific practical foundation of the process of forming a balanced development of the restaurant business chain structures in service economics conditions. **Research methods.** In this study, to achieve the set aim, a number of scientific and methodological approaches, which are applied in restaurant business in the formation of restaurant chains, are used. In particular, these are systemic, structural, cognitive (modern), organizational and situational approaches. Additionally, the study uses a number of scientific methods that allow to make a proper theoretical and practical analysis of the research problem, including semantic analysis, structural and logical analysis, retrospective analysis, methods of analysis and synthesis, generalization, grouping and systematization, expert evaluation method. **Results.** The article actualizes and stipulates the need for further theoretical, methodological and practical study of the restaurant business in service economics. Problematic aspects that hinder the balanced development of restaurant business systems are highlighted. Modern special principles of restaurant business development are concretized; their taking into account is recommended when forming chain forms of business structures. Franchise chains are considered to be one of the most common forms of restaurant business organization in the world. The analysis of condition and problems of franchising business development in Ukraine is given; its advantages are defined and proved. The specialists' expert assessment on the state, problems and tendencies of restaurant business development and new innovative forms of organization of its chain structures is given. The problems of insufficiently effective organizational and economic support of business activity and the lack of balanced mechanism for its development are studied. At the scientific applied level, the use of triggers in modern management practice – psychological, economic, organizational, which enhance the effectiveness of business processes – is

highlighted. The special urgency of using the full tools of organizational and economic triggers system for balanced development of restaurant chains in the service economics is substantiated. **Conclusions and discussions.** For balanced development of service enterprises, scientists and practitioners focus on defining and evaluating a system of indicators for continuous diagnosis of business performance. For full synergetic effect in modern business practice, a system of triggers is used; it enhances the efficiency of business processes in restaurant business enterprises in service economics. The scientific novelty of obtained research results is in further development of scientific practical provisions for economic and organizational support of balanced restaurant chains development through the understanding of the essence of balanced restaurant chains development in new conditions of competitive aggravation.

Keywords: service economics, restaurant business, restaurant chains, franchising, organizational and economic tools, balanced development, triggers of restaurant business.