

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.97)

УДК 338.46:658.64

*О. І. Юдіна,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»
ORCID ID: 0000-0003-3699-532*

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

*O. Judina
PhD in Economics, Associated Professor,
Head of the Department of Hotel and Restaurant Business,
Higher Educational Institution "Dnipro Humanities University"*

SUBSTANTIATION OF THE MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF THE SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT STRATEGY OF THE HOTEL AND CATERING INDUSTRY ENTERPRISE

Статтю присвячено проблематиці обґрунтування механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства, зазначено та охарактеризовано його організаційну й економічну складові. Встановлено принципи, цілі, завдання, функції та форми сталого розвитку, визначено фактори прогресивного розвитку та економічного зростання підприємства. Визначено методи, склад і структуру механізму реалізації стратегії управління, сформовано методичний інструментарій щодо забезпечення його дії. Запропонований склад елементів та побудована структура механізму реалізації стратегії управління надає змогу для його адаптації й практичного застосування.

Обґрунтування організаційно-економічного механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства дало можливість для досягнення цільових результатів діяльності, що характеризуються зниженням витрат ресурсів, економічним зростанням, прогресивним і сталим розвитком господарюючої одиниці.

The concept of strategy for managing sustainable economic development of the enterprise is based on such general provisions as ensuring the development and implementation of forward-looking strategies. The implementation of the strategy is a complex and logical sequence of actions, ie a mechanism that contributes to the transformation of the planned strategic purposes into concrete results. Its action unites certain activities, business processes, and their individual elements, forms close structural relationships between them, determines the order of interaction, and thus creates a certain organizational and economic form of the mechanism of management strategy.

The purpose of the article is a theoretical and methodological justification of the organizational and economic mechanism for implementing the strategy of sustainable development management of the hotel and catering industry.

An organizational and economic mechanism for implementing the developed strategy has been created as part of the study for the successful implementation of the sustainable economic development strategy of the hotel enterprise, which determines a clear order of relationships and logical sequence of actions of its elements to achieve the set objectives. The organizational component of the mechanism meets certain objectives and consists in establishing interaction between individual elements (business processes, activities, economic parameters), streamlining, and coordination of their actions to address strategic objectives, which ensures the integrity and manageability of the management system. The economic component of the mechanism is based on the grouped system of indicators, the established criteria of an estimation of efficiency of functioning and allows to characterize quantitative and qualitative parameters of activity of the enterprise. According to the results of the study, the organizational and economic mechanism includes: strategic goals and objectives, functions and forms of strategy implementation, factors of progressive development that affect economic growth and sustainable development, procedures and methods that provide them. The proposed composition of the elements and the structure of the mechanism for implementing the strategy of sustainable economic development of the hotel and catering industry allows for its adaptation and practical application.

Substantiation of organizational and economic mechanism for implementing the strategy of sustainable economic development of the hotel and catering industry provided an opportunity to achieve targeted results, characterized by reduced resource costs, economic growth, and progressive and sustainable development of the business entity.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм; сталий економічний розвиток; реалізація стратегії управління; підприємство; готельно-ресторанне господарство.

Keywords: organizational and economic mechanism; sustainable economic development; implementation of management strategy; enterprise; hotel and catering industry.

Постанова проблеми. Концепція стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства базується на таких загальних положеннях, як забезпечення розвитку і здійснення стратегії, що орієнтовані на перспективу. Здійснення стратегії є найбільш складною й трудомісткою частиною стратегічного управління та розпочинається з ретельного аналізу й створення системи оцінки виконаних завдань для успішної реалізації стратегічного плану. Реалізація стратегії являє собою комплекс та логічну послідовність дій, тобто механізм, що сприяє перетворенню намічених стратегічних цілей у конкретні результати. Його дія об'єднує певні види діяльності, бізнес-процеси, їх окремі елементи, формує між ними тісні структурні взаємозв'язки, визначає порядок взаємодії, і таким чином, створює певну організаційно-економічну форму механізму реалізації стратегії управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням реалізації стратегії управління сталим розвитком соціально-економічних, екологічних та ін. систем присвячені роботи таких вчених як В. М. Гесць [1], В. Г. Герасимчук [2], Б. М. Данилишин [3], Б. А. Карпінський [4], В. С. Пономаренко [5], С. Л. Пакулін [6, 7], О. В. Раєвнева [8], які розглядали особливості побудови організаційної структури даних систем в їх стратегічному розвитку. На думку С. Л. Пакуліна розвиток підприємства значною мірою залежить від пріоритетності цілей на різних рівнях розвитку системи і побудови зв'язків між ними [6, 7]. В умовах кризових явищ збільшується агресивність впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання як соціально-економічних систем. Тому формування концепції синергізму дозволяє капіталізувати їх сильні сторони у кожній сфері діяльності за рахунок використання наявного потенціалу [1, 2, 3, 5]. При цьому методологія і процес управління формують стратегію управління, а структура й техніка – механізм управління [4, 7, 8]. Тому актуальним є вирішення проблеми щодо формування сучасної стратегії сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства та обґрунтування механізму її реалізації.

Згідно з аналізом літературних джерел, що розглядають проблеми формування механізму управління підприємствами, даний процес характеризується створенням складної ієрархічної системи, яка визначає внутрішню будову, порядок формування й функціонування систем управління, а також є сукупністю форм, методів і засобів, за допомогою яких керівники підприємств повинні надавати регулюючий вплив на заплановану діяльність. Проте в цих підходах не виділяються функціональні складові (організаційна і

економічна) механізму управління та не достатньо чітко характеризуються основні напрями, що забезпечують сталий розвиток підприємства в результаті його реалізації.

Метою статті є теоретичне та методичне обґрунтування організаційно-економічного механізму реалізації стратегії управління сталим розвитком підприємства готельного-ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії передбачає вибір найбільш оптимальних і довершених шляхів розвитку, які створюють умови для отримання найефективнішого результату в нестабільному конкурентному середовищі, тому для її здійснення потрібний ефективний механізм реалізації, який об'єднає всі бізнес-процеси, види діяльності, необхідні ресурси, тобто всі передбачувані стратегією управління сталого розвитку економічні елементи, шляхом побудови організаційної структури, що забезпечує їх взаємозв'язки, з урахуванням діючих закономірностей. Отже, для успішної реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком готельного підприємства необхідною умовою є створення цілісного організаційно-економічного механізму щодо здійснення розробленої стратегії, який визначає чітку впорядкованість взаємозв'язків і логічну послідовність дій його елементів у напрямку досягнення сформованих цілей.

Організаційна складова механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства формується відповідно до визначених цілей, суть цієї складової полягає у встановленні взаємодії між окремими елементами (бізнес-процесами, видами діяльності й їх економічними параметрами), а також впорядкування і узгодженості їх дій для вирішення стратегічних завдань. Організація як функція управління спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між всіма елементами підприємства як економічної системи, а також на визначення порядку і умов її функціонування. Організаційна діяльність є необхідним процесом, що забезпечує функціонування всієї системи відповідно до її мети і завдань, цільове призначення якої полягає, перш за все, у створенні відповідної організаційно-функціональної структури управління. Вона зводиться до з'єднання і роз'єднання будь-яких елементів системи. Організаційна структуризація проводиться на підставі технологічної і економічної структуризації й повинна відображати реальні господарські та економічні процеси, встановлювати логічний взаємозв'язок і підлеглість між ними. Організаційна структуризація передбачає розділення системи управління на складові елементи за стратегіями, цілями, завданнями, а також визначення порядку взаємодії між елементами управління, які дають змогу створити цілісну, керовану систему. Економічна складова механізму ґрунтується на формуванні системи показників і критеріїв оцінки ефективності функціонування та включає кількісні й якісні параметри діяльності підприємства.

Загальними критеріями оцінювання процесу сталого економічного розвитку є темп зростання ефективності й зниження витрат операційної діяльності на основі резервного та прогресивного розвитку ресурсних потенціалів підприємства. Створення організаційно-економічного механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельного-ресторанного бізнесу вимагає аналітичного представлення конкретних факторів, науково-методичного обґрунтування системи показників та способів їх визначення для проведення аналізу, оцінки і прогнозування впливу факторних параметрів на результати операційної, виробничої, адміністративно-збутової, інвестиційно-інноваційної діяльності.

Основна мета дії цього механізму полягає у забезпеченні сталого економічного розвитку підприємства за рахунок використання виявлених резервів ресурсних потенціалів виробничої й адміністративно-збутової діяльності, формуванні оптимальної величини і структури капітальних вкладень (витрат) на впровадження інновацій і модернізацію його матеріально-технічної бази. Які, своєю чергою, надають вплив на зниження витрат та зростання ефективності операційної діяльності, оптимізації інвестиційно-інноваційних процесів, що сприяє стійкому економічному зростанню і прогресивному розвитку суб'єкта господарювання. Формування складу елементів та структури механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства забезпечує його адаптацію для практичного застосування. До складу організаційно-економічного механізму входять: стратегічні цілі й завдання, функції й форми здійснення стратегії, фактори прогресивного розвитку, що впливають на економічне зростання та сталий розвиток, процедури і методи, що їх забезпечують (див. рис.1).

Побудований організаційно-економічний механізм реалізації стратегії є інструментом управління, спрямованим на здійснення стратегічних планів та вирішення стратегічних завдань. Він являє собою комплекс заходів щодо забезпечення резервного та прогресивного розвитку ресурсних потенціалів, раціоналізації процесу ресурсоспоживання, зниження операційних витрат, зростання ефективності діяльності, удосконалення процесу планування величини і структури інвестиційно-інноваційних вкладень.

Об'єктом стратегії управління є ресурсні потенціали, капітальні вкладення за конкретними напрямками, які утворюють певні види інвестиційно-інноваційних витрат та впливають на рівень ресурсомісткості виробничо-комерційної діяльності, прогресивний розвиток ресурсних потенціалів, а також на показники ефективності роботи підприємства. Отже, створення організаційно-економічного механізму обумовлене необхідністю реалізації даної стратегії, його використання передбачає якісне перетворення та підвищення ефективності праці й основних фондів, зниження витрат виробництва та адміністративно-збутової діяльності, покращення структури капітальних вкладень.



Рис. 1. Склад і структура механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором

Тому основними функціями механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства виступають: матеріалозберігаюча, працезберігаюча, фондозберігаюча, модернізаційна, інвестиційно-інноваційна. Всі перелічені функції мають тісний зв'язок, оскільки удосконалення та підвищення якості праці у готельно-ресторанній сфері (в якій цей ресурс превалює) впливає на більш ефективне використання матеріальних ресурсів, а модернізація та впровадження інновацій сприяють удосконаленню і прогресивному розвитку матеріально-технічної бази (основних фондів), що своєю чергою, скорочує витрати праці, підвищує їх ефективність та професійний рівень персоналу.

Отже, дія механізму реалізації стратегії сталого розвитку підприємства базується на наступних принципах: забезпечення стійкого економічного зростання, резервного і прогресивного розвитку ресурсних потенціалів виробничо-комерційної (операційної) діяльності; здійснення модернізації та інформатизації виробничої й адміністративно-збутової діяльності; удосконалення структури капітальних витрат; впровадження нововведень у формі матеріальних і нематеріальних активів. Також стратегічними цілями побудованого організаційно-економічного механізму є: 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; підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності шляхом удосконалення (оптимізації) обсягів та структури капітальних витрат; стійке економічне зростання та сталий розвиток підприємства.

Досягнення розроблених стратегічних цілей передбачає виконання таких завдань: розвиток ресурсу праці та підвищення його якості й ефективності; зниження матеріальних витрат; удосконалення та ефективне використання основних виробничих фондів (ОВФ) і капітальних вкладень; зниження витрат виробництва і адміністративно-збутової діяльності; зростання інвестиційно-інноваційної активності підприємства.

Таким чином, дія організаційно-економічного механізму заснована на управлінні операційними витратами й конкретними напрямками капітальних витрат, які представляють собою інвестиції у певні види інновацій, і у різному ступені впливають на виробничу і адміністративно-збутову діяльність. Тому виникає необхідність створення системи показників для визначення закономірностей взаємозв'язку інвестиційно-інноваційної діяльності та операційних витрат, а також особливостей диференційованого і інтегрованого впливу витрат ресурсів та їх резервного розвитку на рівень ефективності функціонування підприємства. Рівень операційних і капітальних (інвестиційних) витрат визначається відношенням витрат i -го ресурсу до загального обсягу операційних витрат, а ефективність їх використання шляхом ділення результативного показника операційного прибутку на величину витрат певного ресурсу.

За проведеними розрахунковими, аналітичними та оцінювальними операціями встановлено основні фактори інвестиційно-інноваційної діяльності (капітальних витрат), що впливають на прогресивний розвиток та економічне зростання підприємства готельно-ресторанного господарства до яких відносяться такі показники: рівень капітальних витрат у нові машини та обладнання; рівень капітальних витрат в існуючі будівлі та споруди; рівень капітальних витрат в інформаційні технології та програмне забезпечення; рівень капітальних витрат у нові будівлі; рівень капітальних витрат у патенти, ліцензії, торговельні марки та ін. Досліджувані показники витрат ресурсів та ефективності виробничо-комерційної (операційної) діяльності включають: рівень матеріальних витрат; рівень витрат ОВФ; рівень витрат праці; рівень інших операційних витрат (рівень витрат на адміністративно-збутову діяльність); рівень ефективності використання матеріальних ресурсів; рівень ефективності використання ОВФ; рівень ефективності використання ресурсу праці; рівень ефективності використання управлінських ресурсів (рівень ефективності адміністративно-збутової діяльності); продуктивність праці. Результативним показником ефективності роботи підприємства є рівень операційного прибутку у розрахунку на одну гривню загальних операційних витрат. Зростання ефективності операційної діяльності визначається зниженням витрат виробничої та адміністративно-збутової діяльності та підвищенням показників ефективності використання ресурсів за рахунок резервного розвитку їх потенціалів, а також під впливом факторів прогресивного розвитку.

Процес прогнозування економічного зростання та сталого розвитку шляхом підвищення ефективності діяльності, забезпечення резервного і прогресивного розвитку ресурсних потенціалів на основі інвестиційно-інноваційної діяльності базується на визначенні можливої динаміки зміни факторних параметрів за допомогою розрахованих коефіцієнтів й індикаторів, що встановлюють диференційований та інтегрований ступінь впливу факторів на величину витрат ресурсів й результати роботи, а отже, створюють умови для визначення необхідної величини і структури капітальних вкладень за вказаними напрямками і комбінування різних варіантів розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином, організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства представляє собою складну систему, яка включає сукупність методів і прийомів аналізу, оцінки, прогнозування, планування сталого розвитку, має певний склад елементів, структуру й порядок їх взаємодії для досягнення цільових результатів діяльності, що характеризуються зниженням витрат ресурсів, економічним зростанням, прогресивним і сталим розвитком господарюючої одиниці. Дія цього механізму полягає у формуванні напрямів реалізації стратегії сталого економічного розвитку підприємства, забезпеченні найбільш ефективного вирішення завдань щодо досягнення стратегічних цілей за допомогою розробленого методологічного інструментарію, а також контролю за виконанням плану шляхом проведення моніторингу.

Література.

1. Гесць В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Гесць. – Київ : Ін-т екон. прогноз., 2000. – 344 с.
2. Герасимчук В. Г. Управлінський вектор економічної складової сталого розвитку: Україна та світ / В. Г. Герасимчук // Економіст. – 2007. – № 9. – С. 7-9.
3. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України / Б. Данилишин, В. Чижова // Економіка України. – 2004. – № 3. – С. 4-11.
4. Карпінський Б. А. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель : монографія / Б. А. Карпінський, С. М. Божко. – Львів: Логос, 2005. – 256 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, О. М. Тридід. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
6. Пакулін С. Л. Підвищення стійкості й забезпечення ефективного використання соціально-економічного потенціалу адміністративно-територіального утворення / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Настоящи изследвания и развитие – 2014 : материалы за 10 Международна научна практична конференция, 17-25 януари, 2014. – София : Бял ГРАД-БГ, 2014. – Том 7. Икономики. – С. 28-30.
7. Пакулін С. Л. Обґрунтування й вибір моделі, що забезпечує стійкий і динамічний соціально-економічний розвиток України / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Економічний простір. – 2012. – № 57. – С. 170-174.
8. Раєвнева О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. В. Раєвнева. – Харків, 2007. – 36 с.

References.

1. Heyets', V. M. (2009), *Nestabil'nist' ta ekonomichne zrostannya* [Instability and economic growth], In-t ekon. Prohnozuv, Kyiv, Ukraine.
2. Herasymchuk, V. H. (2007), "Management vector of economic component of sustainable development: Ukraine and the world", *Ekonomist*, vol. 9, pp. 7-9.
3. Danylyshyn, B. Chyzhova, V. and Danylyshyn, B. (2004), "Scientific and innovative support of sustainable economic development of Ukraine", *Ekonomika Ukrayiny*, vol. 3, pp. 4-11.
4. Karpins'kyy, B. A. and Bozhko, S. M. (2005), *Stalyy rozvytok ekonomiky: uzahal'nena model' : monohrafiya* [Sustainable development of economy: generalized model: monograph], Lohos, L'viv, Ukraine.
5. Ponomarenko, V. S. Kyzym, M. O. and Trydid, O. M. (2003), *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh kryzy : monohrafiya* [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis: monograph], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.
6. Pakulin S. L. (2014) "Increase of stability and maintenance of effective use of social and economic potential of administrative-territorial formation", *Nastoiashchy yzsledvaniya y razvytye – 2014 : materyaly za 10 Mezhdunarodna nauchna praktychna konferentsiya* [Current research and development - 2014: materials for the 10th International Scientific and Practical Conference], Byal GRAD-BG, Bulgaria, Sofia, January 17-25, vol. 7, pp. 28-30.
7. Pakulin, S. L. and Topchiy, O. O. (2012), "Substantiation and choice of a model that provides sustainable and dynamic socio-economic development of Ukraine", *Ekonomichnyy prostir*. vol. 57, pp 170-174.
8. Rayevnyeva, O. V. (2007), "Mechanisms of enterprise development management in the conditions of transformational economy", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.