

УДК 640.43:[005:004]:001.891.3

JEL Classification: C52, D57, L86, M10

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319024>**Шулежко О. І.**

магістрант

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0009-0007-7392-0472

Гончар Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,

в.о. завідувача кафедри

готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, професор

ORCID ID: 0000 0001 5621 0910

Київський національний університет культури і мистецтв

Shulezhko Oleksandr, Honchar Liliia

Kyiv National University of Culture and Arts

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

DIGITAL MANAGEMENT SYSTEM MODELING AT RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS

Стаття присвячена дослідженню та всебічному аналізуванні теоретичних аспектів моделювання системи менеджменту в ресторанній сфері. Методика дослідження полягає в аналізуванні ключових підходів в наявних інформаційних ресурсах відносно наукових поглядів у даній та суміжних галузях, а також комплексному систематизуванні й порівнянні різних ключових складових проблематики у формуванні ефективності системи управління. У статті узагальнено основні та похідні функції трактування поняття менеджменту їхній вплив на соціум. Систематизовано HR-менеджмент, виробничий менеджмент та сервісний менеджмент, як ключові вектори ресторанного управління. Стверджено залежність цифрової компоненти та сфери гостинності через триєдину складову людини. Сформовано систему цифрового менеджменту на базі передових чинників формування ефективної діяльності через призму менеджерських задач. Результати дослідження полягають у визначенні п'яти структурних елементів становлення системи цифрового менеджменту та їх можливостей у загальній оптимізації господарської діяльності ресторанної галузі. Практична значущість полягає в обґрунтованому доведенні ефективності проведеного дослідження та подальшій йому можливості впроваджувати результати цього аналізу в певних аспектах своєї діяльності або в цілому у конкретних закладах, застосовуючи найбільш влучні та ефективні методи та інструменти цифрових рішень для максимізації конкурентної позиції підприємств та їх взаємозв'язку із зовнішнім світом та власних внутрішніми бізнес-процесами.

Keywords: цифровий менеджмент, цифровий ресторанний менеджмент, CRM-системи, Big Data, система цифрового менеджменту, ефективність управління, моделювання системи цифрового менеджменту.

The article is devoted to the research and comprehensive analysis of theoretical aspects of modeling the management system in the restaurant sector. In modern conditions, during the development of many modern and trendy technologies, which capture more and more industries every day, the topic of management, in particular digital, is a cornerstone for the functioning of the restaurant business as such, which would fully satisfy the needs and demands of the modern consumer of restaurant services, which are undergoing constant changes and transformations due to the inexorable progress of digitalization. That is why the relevance of the research topic lies in the possibility of comprehensive implementation of automation and innovation of the most dynamic sector of the economy within the framework of constant changes, development and evolution of the restaurant sector to increase performance indicators, such as competitiveness, profitability and efficiency. The research methodology consists in analyzing key approaches in available information resources regarding scientific views in this and related industries, as well as comprehensive systematization and comparison of various key components of the issue in forming the effectiveness of the management system. The article summarizes the main and derived functions of interpreting the concept of management. HR management, production management and service management are systematized as key vectors of restaurant management. The dependence of the digital component and the hospitality sector through the triune component of a person is affirmed. A digital management system is formed on the basis of advanced factors for forming effective activities through the prism of managerial tasks. The results of the study consist in determining five structural elements of the formation of a digital management system and their capabilities in the overall optimization of the economic activities of the restaurant industry. The practical significance lies in the substantiated proof of the effectiveness of the research conducted and the subsequent ability to implement the results of this analysis in certain aspects of their activities or in general in specific institutions, applying the most accurate and effective methods and

tools of digital solutions to maximize the competitive position of enterprises and their interconnection with the outside world and their own internal business processes.

Ключові слова: *digital management, digital restaurant management, CRM systems, Big Data, digital management system, management efficiency, digital management system modeling.*

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес характеризується щоденними змінами у зв'язку з поведінкою клієнтів та цифровими динамічними елементами підвищення якості сервісу. Відповідно, основна проблема полягає у необхідності формування комплексної системи цифрового менеджменту шляхом створення її на базі ключових інтегративних рішень для потенційного підвищення прибуткової позиції кожного окремо взятого підприємства. Зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями полягає у потребі аналізу та виокремлення ключових підходів, які напряму мають вплив на процес моделювання процесу менеджменту на базі переходу від звичних керівних функцій до управління з використанням цифрових компонент.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана тематика привертає увагу багатьох – це і дослідники, і бізнесмени, і громадські діячі, і звичайні люди тощо, з урахуванням того, що розвиток може бути вигідним для кожної групи стейкхолдерів такої взаємодії. Більш того, теоретичні аспекти моделювання системи цифрового менеджменту як у сфері обслуговування, так і в ресторанній галузі особливо, досліджували та розглядали у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Андриченко [1], О. Кравець [1], І. Писаревський [1], Д. Баранова [2], К. Келлі [3], С. Кравцов [4], В. Ляшенко [5], В. Фостолович [8], Т. Боцян [8], К. Стейнер [7], Т. Шатун [9], П. Друкер [11] та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексний аналіз теоретичних аспектів моделювання системи цифрового менеджменту у розрізі ресторанної політики через аналіз базових підходів поетапного впровадження цифрових осередків для оптимізації управлінських перспектив, зокрема, через вираження в таких площинах дослідження, як персонал, сервіс, маркетинг та виробництво. Крім того, у статті розглядаються теоретичні моделі інтегративного спрямування менеджменту в системну площину з потенціалом формування єдиного центру розмежування по встановленим завданням та їх виконанням.

Виклад основного матеріалу. Кожен процес є закономірним і передбачає дослідження причинно-наслідкових зв'язків його виникнення, формування та реалізації, тобто потрібно сформувати певний логічний ланцюжок, який буде вести з точки А в точку Б з урахуванням усіх можливих відхилень. Так само можна говорити й про такий аспект, як моделювання, тим більше моделювання системи цифрового менеджменту. Адже для його організації необхідно не тільки оперувати загальною інформаційною складовою, але й мати у своєму багажі знань й теоретичні засади, які приведуть до цієї логічно-послідовної точки дослідження.

Відповідно, щоб чітко зрозуміти вектор досліджуваної проблематики, можна розкласти її на такі п'ять основних складових, які з плином часу й сформували її як таку, з якою знайомі більшість: «менеджмент», «ресторанний менеджмент», «цифровий менеджмент»,

«цифровий ресторанний менеджмент» та «система цифрового менеджменту».

Щодо безпосереднього розповсюдження термін «менеджмент» увійшов у користування орієнтовно у XIX ст. під час початку викладання для освітян курсу з аналогічною назвою «Management», яку започаткував Дж. Вартон у США у 1881 році, де він закладав основу для цієї термінології, як «уміння об'їжджати коней», яку згодом почали досить широко обговорювати та досліджувати [9]. Таким чином, можна вважати саме цю подію точкою становлення менеджменту однією з передових стратегій та напрямів у розрізі науки та розвитку.

Менеджмент розглядав, опрацьовував й сформував безліч робіт з цієї проблематики й відомий американський вчений та письменник П. Друкер, який присвятив цій тематичі майже все своє свідоме життя, проте саме завдяки ньому ця тема набула такого широкого розголосу та зацікавила у вивченні як супутнє, так і майбутнє покоління. У своїх працях він не давав однозначного визначення менеджменту, однак припускав, що це могла б бути певна діяльність, яка б перетворювала непродуктивну одиничну чи колективну працю в організовану, цілеспрямовану ефективну взаємодію [11].

Аналізуючи дане поняття, не можна не вдатися й до розгляду супутніх складових, з яких воно складається та які його формують, тобто мова йде саме про функції менеджменту, певну попередню основу яких заклав П. Друкер. Можна вказати те, що саме безпосередній процес управління є тим чинником, який виходить у світ завдяки функціям, які створюються під час розмежування сфер впливу під час управління, тобто це являється спеціалізація праці, яка виникає з позиції розкладання певного процесу на конкретні складники, що формують базу для процесу управління [8].

За основу виділяють чотири базові функції: планування, організація, мотивація та контроль. Однак, вони є не парадигмою для менеджменту, тобто їх кількість може змінюватися залежно від умов, які мають місце в той або інший момент часу. Наприклад, А. Файоль у своїй праці виокремлював 5 функцій, виділяючи ще й координацію, як один із вагомих факторів безперервного менеджменту [12]. На основі цього й була сформована його теорія адміністративного управління, яку й наразі вивчають та аналізують багато дослідників. Так само у цей список можуть додаватися й такі функції, як облік та аналіз, проте саме у наукових працях вони фігурують порівняно рідше, але факт їх існування підкреслює важливість концепції менеджменту.

Аналізуючи менеджмент крізь призму його функціонального наповнення, достатньо дискусійним є його тлумачення не лише з позиції загально-го підходу. Адже він може бути різним за напрямом та об'єктом діяльності (виробничий, торгівельний, освітній тощо), структурними складовими та векторним спрямуванням (інвестиційний, організаційний, економічний тощо), ієрархією та рівнем управління

(операційний, стратегічний, поточний тощо). Саме тому досліджуючи аспекти цифрового менеджменту ЗРГ, необхідно проаналізувати «ресторанний менеджмент».

На сьогоднішній день першочерговим чинником для багатьох управлінців являється саме результативна здатність управляти бізнесом в умовах нестабільної економічної ситуації, яка стала визначальною складовою для розуміння ефективності ведення своєї справи. Все спирається на те, що ресторанний менеджмент вимушений вимагати від керівника приймати об'єктивні та реальні до виконання рішення під час складних етапів організації. Таким чином, ресторанний менеджмент – це певна компетентність керівника на основі ефективного розроблення, впровадження та контролю його рішень або ідей у сфері ресторанного бізнесу.

І. Андренко, О. Кравець та І. Писаревський стверджують, що передовим завданням менеджменту у ресторанному секторі має являтися саме початкова організація системи виробництва та кінцевий збут, який проявляється у потребі людини до культурного споживання в закладі [1]. Тобто це надання послуги харчування та супутніх послуг високої якості з підтримкою побажань гостя та стабільним його перебуванням в ресторані.

Ресторанний менеджмент можна назвати наукою, при чому наукою з особливим характером, адже він поєднує у собі низку аспектів, які поодиночки мають незалежне місце у цьому світі, проте у поєднанні дають плідний результат у розрізі дослідження даного питан-

ня. Тут може фігурувати й психологія, й економіка, й право, й кібернетика, й соціологія тощо [2].

Більш того, говорячи про ресторанний менеджмент, він не має складати собою лише управління фінансовою чи організаційною складовою організації, це має бути й оперування такої сукупністю чинників, як дизайн, поведінка, кухня, обслуговування, зовнішній вигляд і т. д.. Тобто це має бути загальне управління культурою ресторанного сервісу, яка прописана у тому або іншому підприємстві ресторанного господарства. Адже саме ці особливості й дають можливість виокремити конкурентні переваги закладу з «численного нагону», сформувавши відмінну та унікальну в своєму роді номенклатуру послуг на ринку [4].

Говорячи про ресторанний бізнес в цілому, не можна не торкнутися й таких ключових векторів управління, як HR-менеджмент, виробничий менеджмент та сервісний менеджмент, особливості кожного з яких представлені на рис. 1.

Як бачимо, кожен вектор ресторанного менеджменту унікальний по-своєму, адже має власні неповторні особливості.

У зв'язку з постійним осучаснення усіх процесів в наше життя поступово входить безліч різних цифрових засобів та інновацій загалом просторового розміщення. Проте, діджиталізація торкається також й нематеріальних сфер, зокрема і управління. Саме тому в ресторанному бізнесі актуалізується проблема цифрового менеджменту, яку доцільно досліджувати також з позиції попереднього розглянутих сфер.

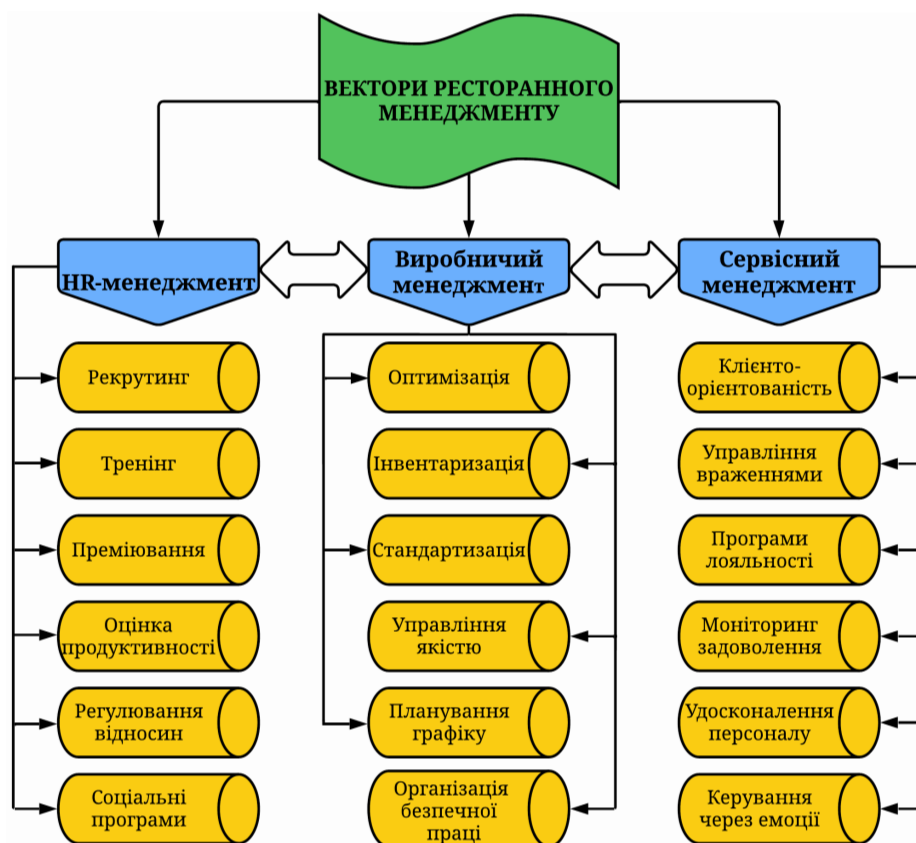


Рис. 1. Особливості форм ресторанного менеджменту

Джерело: створено авторами

Цифровий менеджмент на сьогодні становить собою той самий менеджмент, проте вже з адаптацією під сучасні запити споживачів, а також формування ще більших конкурентних засад, які б вирізняли організацію серед інших, полегшуючи при цьому виконання основних задач для їх функціонування. Крім того, почесне місце тут відводиться оперативній реакції зі сторони управління щодо змін на підприємстві, а також щодо загальних зовнішніх реакцій, що не мають чіткого закріпленого вектору [5].

Таким чином, поняття «цифрового менеджменту» продукує собою можливість створити таке суспільство, де б усі складові процесу діджиталізації формували собою той рівень інформативної складової, у якій би була потреба для започаткування нової інноваційної платформи світу [6]. Цифровий менеджмент при цьому виокремлювався би як основа цифрової спільноти та соціуму, що продукував би модернізовані технологічні зміни.

Серед науковців та вчених, які активно вдаються до аналізу та дослідження тематики цифровізації загалом та в секторі управління можна виділити К. Келлі, який у своїй роботі розглядав діджиталізацію та синонімічні їй процеси, як складову нашого буденного життя. Проте, при цьому він зазначає, що всьому є свій час і ніщо не буває вічним, тому для того, щоб отримати щось, потрібно щось віддати [5]. Так само відбувається й з інноваціями, адже в майбутньому, та вже й зараз це простежується, що більшість професій осучаснюються і потреба у людському капіталі падає.

Основа цифрового менеджменту складає науково-технічна революція, тобто розвиток багатьох наукових понять та підходів в плані креативності свого впровадження в суспільство та в бізнес-процеси першочергово. Це й організація низки проектів дослідно-управлінського характеру, й розробка новітніх інноваційних компонент, й поступове їх впровадження. Зокрема, соціальна відповідальність менеджменту ніяк не втрачає своєї важливості та актуальності та змінюється відповідно до вимог суспільства.

Саме тому поняття цифрового менеджменту є досить актуальним для ресторанного бізнесу. Цифровий ресторанний менеджмент за своїм трактуванням відрізняється від класичного цифрового менеджменту лише тим, що застосовувані засоби впровадження цифровізації стосуються тематики ресторанного бізнесу, а не загальної складової менеджменту.

Підвищений потік цифрових технологій у ресторанній сфері зумовлює факт майже повноцінного занурення споживачів до раніше непізаного та настільки розрекламованого діджиталізованого середовища, як ніколи раніше. При цьому важливим є факт поєднання триєдиної складової людини (рис. 2) у певних точках взаємодії

із закладом, тобто безпосередній контакт, а також контакт на відстані за допомогою новітніх технологій.

Для ефективного аналізу усіх можливих факторів, які мимоволі може надати споживач, вагомим стає саме вміння уловити споживацький досвід та безпосередньо навчитися ним управляти за допомогою інноваційних компонент. Тобто незалежна співпраця між гостем і закладом полягає саме в процесі спостереження, контролю та комунікативної взаємодії, яка ставить у себе на меті проводити якомога ефективніші удосконалення на постійній основі з перспективою швидкої оптимізації клієнтського запиту.

Загалом, з позиції ресторанного сервісу модернізація передбачає низку процесів, які включають покращення загальної концептуальної складової, переосмислення та виведення на новий світовий порядок усіх бізнес-операцій. Відбувається узагальнення всієї систематичної діяльності підприємства під крило цифровізаційної політики з впровадженням модерних технологій та більш загального використання й застосування отриманих знань та результатів. Основна мета – це отримання вагомої вигоди для, що виражаються в більшій мірі саме в економічній перспективі [8].

Таким чином, всебічне впровадження цифрових інструментів у сфері ресторанного менеджменту лише сприяє оптимізаційній складовій загальної продуктивності даних одиниць господарства. Ці чинники задовольняють що одну сторону з позиції надання інформації, що іншу сторону зі сторони високоякісного сучасного сервісу. Діджиталізація торкається й виробничої ланки, й торговельної, й управлінської, тобто жоден працівник чи підрозділ не залишиться без уваги та без належного супутнього контролю, який першочергово несе полегшення, а вже потім усі інші моменти, які в загальному мають вивести до рентабельності та конкурентоспроможності.

Використання окремих елементів цифровізації не має бути хаотичним, а повинно поєднуватися й структуруватися у єдину комплексну систему цифрового менеджменту. На даний момент активного поширення та великих обертів набирає впровадження в процес менеджменту чималої кількості систем цифрового управління, наприклад CRM. Деякі з них є уніфікованими, тобто не є закріпленими за певними галузями господарства, відповідно можуть використовуватися і в галузі харчування та ресторанів.

Взагалі, впровадити певну систему в свій бізнес неможливо без належно підготовленого для цього підґрунтя, адже вона не може обійтися без своїх інструментів та стратегій ведення організації. Найважливішими чинниками у всьому цьому постає акумулювання, реагування, аналізування та визначення векторів функціонування підприємства в сторону споживачів.



Рис. 2. Триєдина складова людини у ланцюзі діджиталізації ЗРГ

Джерело: сформовано авторами

Розглядаючи тематику діджиталізації, можна помітити, що за своєю сутністю є певна різниця між цифровізацією та становленням системи цифрової трансформації. Наприклад, перша являє собою стандартну автоматизацію певних засобів для полегшення взаємодії працівників з технікою, тобто все може завершитися перепідготовкою до використання якогось нового засобу, гаджету чи того ж комп'ютера на підприємстві.

Цифрова трансформація несе у собі докорінну зміну усіх задіяних в діяльності організації процесів та формування на вихідному етапі абсолютно іншого типу підприємства, яке курсуватиме вже по міркам сучасного ведення бізнесу та досягатиметься лише кардинальною зміною, а не частковими кроками [10]. Таким чином, під час становлення системи цифрової трансформації ресторану змінюються усі можливі підходи паралельно з осучасненням програмного оснащення, що дає можливість побачити як індивідуальну результативність, так загальний рівень ефективності.

Перевагою впровадження системи цифрового менеджменту на підприємствах ресторанного господарства є використання нею різних хмарних сховищ, які згуртовують колектив та дають можливість взаємодії в режимі реального часу, надаючи свої ідеї до розгляду чи задаючи можливі супутні питання. Так само ці системи полегшують обробку великого обсягу інформації за допомогою Big Data та штучного інтелекту, адже формують передовий та трендовий аналіз за лічені хвилини. Крім того, облаштування цієї системи допомагає у співпраці з іншими супутніми підприємствами / органі-

заціями / компаніями, що можуть стати також майбутніми партнерами.

Відповідно, щоб спроектувати свою систему цифрового менеджменту (рис. 3) та остаточно освоїтися у цій модерній площині, треба брати за основу виділення та окреслення чіткого й послідовного алгоритму економічної діяльності підприємства. Адже управління і є на те управлінням, щоб його дотримуватися й слідувати незалежно від факторів, які йдуть паралельно цьому процесу.

Таким чином, усі рішення повинні мати прогнозовану основу й виконуватися виключно з урахуванням поставленої стратегії розширення сфер впливу підприємства у майбутній перспективі розвитку та формуватися у єдину цілісну та комплексну систему цифрового менеджменту.

Висновки. У ході дослідження було визначено, що базовим чинником формування ефективного та конкурентоспроможного бізнесу являється саме факт становлення цифрової перебудови підприємства у рамках менеджменту. Проблемою все ще залишається низка складових, серед яких обмеженість фінансів, відсутність комплексних управлінських механізмів та систем, а також низький цифровий розвиток працівників. Однак, поступове нагромадження різних цифрових інструментів у функціонал свого бізнесу підвищить потенціал підприємств у розрізі всезагального підвищення якості. Перспективними напрямками дослідження являються подальші наукові розвідки щодо розробок конкретних моделей цифрового менеджменту, komponуючи їх з ефективними цифровими підходами та запитами ринку.

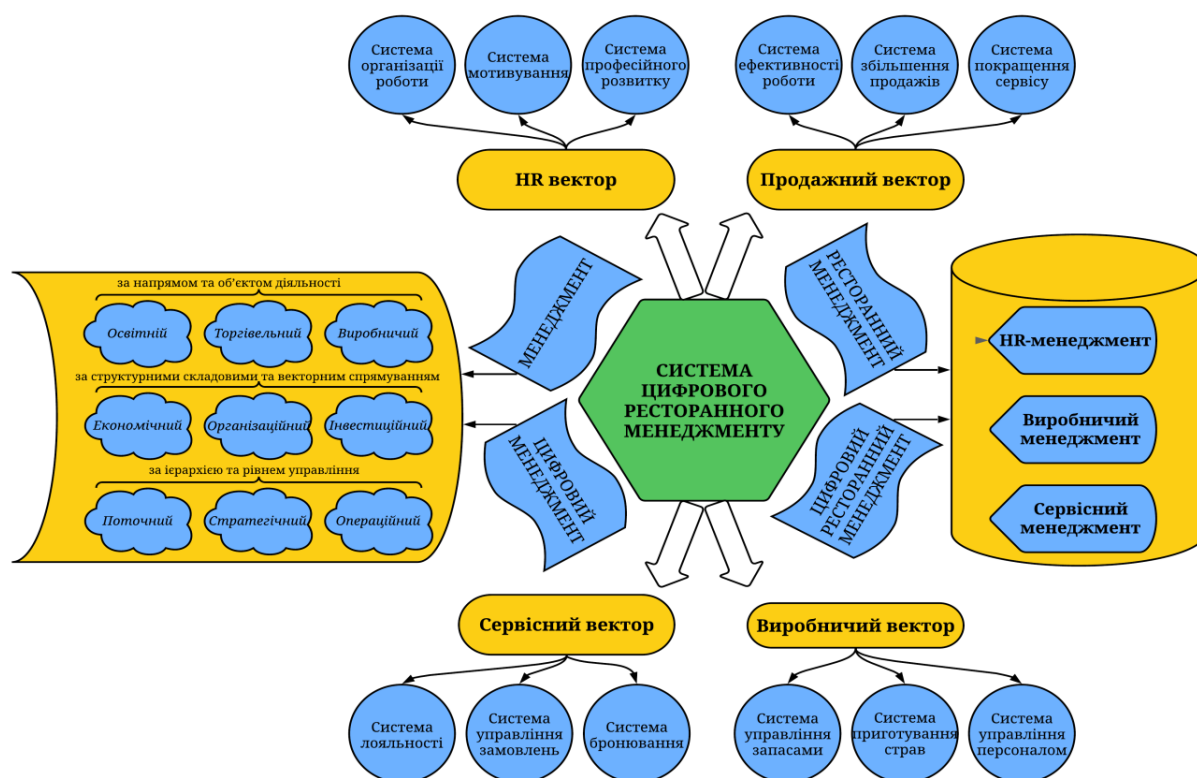


Рис. 3. Комплексна система цифрового менеджменту закладів ресторанного господарства

Джерело: створено авторами

Література:

1. Андренко І., Кравець О., Писаревський І. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Баранова Д.В. Менеджмент в ресторанному бізнесі. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: III Всеукр. науково-практ. Інтернет-конф., зб. наук. пр., м. Вінниця, 21 жовт. 2016 р. Вінниця, 2016. С. 740–742.
3. Келлі К. Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє. Київ : Наш Формат, 2018. 364 с.
4. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416> (дата звернення 12.12.2024)
5. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія / ред.: В.І. Ляшенко, О.С. Вишневецький. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті., 2018. 252 с.
6. Системи управління клієнтським досвідом. *Осчадбанк*. 2019. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom> (дата звернення: 12.12.2024).
7. Стейнер К. Тотальна автоматизація. Як комп'ютерні алгоритми змінюють світ. Київ : Наш Формат, 2018. 280 с.
8. Фостолович В., Боцян Т. Місце цифрових трендів в сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 2(31). URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001374232> (дата звернення: 12.12.2024).
9. Шатун В.Т. Основи менеджменту. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
10. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Intellyx*. 2018. URL: <https://intellyx.com/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/> (дата звернення: 12.12.2024).
11. Drucker P. The practice of management. The practice of management: Routledge, 2012. 368 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080942360> (дата звернення: 12.12.2024).

References:

1. Andrenko I., Kravets O., & Pysarevskiy I. (2014). *Management of hotel and restaurant business*. Kharkiv: KhNUMG.
2. Baranova D. V. (October 21, 2016). *Management in the restaurant business*. In *Management of the 21st century: Modern models, strategies, technologies*. Vinnytsa. Pp. 740–742.
3. Kelly K. (2018). *The inevitable: Understanding the 12 technological forces that will shape our future*. Kyiv: Nash Format.
4. Kravtsov S. S. (2018). The operational management system of a restaurant: Structure and requirements for development. *Efficient Economy*, no. (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416>
5. Lyashenko V. I. (2018). *Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development* / V. I. Lyashenko & O. S. Vyshnevskiy, Eds. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics.
6. Customer experience management systems. Oschadbank. (2019), Available at: <https://www.oschadbank.ua/blog/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom>
7. Steiner C. (2018). *Automate this: How algorithms came to rule our world*. Kyiv: Nash Format.
8. Fostolovych V., & Botsian T. (2022). The role of digital trends in the hotel and restaurant business. *Economics. Management. Innovations*, no. (2(31)). <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001374232>
9. Shatun V. T. (2006). *Fundamentals of management*. Mykolaiv: MDGU named after Petro Mohyla.
10. Bloomberg J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Intellyx*. <https://intellyx.com/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/>
11. Drucker P. (2012). *The practice of management*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942360>

Стаття надійшла до редакції 05.12.2024

Стаття опублікована 21.01.2025