

УДК 640.4:005.53

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.2.48>

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ПРИЙНЯТТЯ ПРОЄКТНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

Черемська Т. В. – кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії
Державного біотехнологічного університету
ORCID ID: 0000-0001-6518-3889
Scopus-Author ID: 57217485269

Колеснікова М. Б. – кандидат технічних наук, доцент,
професор кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії
Державного біотехнологічного університету
ORCID ID: 0000-0002-6223-7105
Scopus-Author ID: 57215434099
Researcher ID: AAH-2354-2019

Пивоваров П. П. – доктор технічних наук, професор,
професор кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії
Державного біотехнологічного університету
ORCID ID: 0000-0001-9119-1225

Юрченко С. Л. – кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії
Державного біотехнологічного університету
ORCID ID: 0000-0003-1286-081X
Scopus-Author ID: 57220201511
Researcher ID: HGU-8358-2022

В умовах поглиблення кризових процесів та нестабільної ситуації в бізнесі та взагалі в економіці України важливим завданням розвитку підприємств ресторанної індустрії є прогнозування їх майбутнього стану, оптимальний вибір стратегії та контроль за рівнем можливих ризиків. Найскладнішими умовами здійснення стратегічного управління підприємством є нестабільність навколишнього середовища, в яких високий ступінь невизначеності зумовлює низьку ймовірність вірного вибору проектно-управлінських рішень та відсутність упевненості в досягненні успіху підприємств ресторанної індустрії.

В останні роки в нашій країні значно прискорився темп суспільно-політичних процесів, збільшився потік інформації, яку необхідно опанувати й щоденно використовувати, продовжують бурхливо розвиватись наука й техніка. Соціальна та професійна структура сучасних колективів закладів ресторанної індустрії значно ускладнилися, що зумовлено виникненням нових професій, суттєвими змінами в змісті праці працівників традиційних професій. В цьому зв'язку особливого значення набуває розробка, прийняття та контроль за виконанням проектно-управлінських рішень.

Проведений аналіз останніх досліджень за даним напрямом свідчить про доцільність концептуального підходу прийняття проектно-управлінських рішень у закладах ресторанної індустрії в умовах невизначеності.

На основі аналітичних досліджень розроблено стратегічні заходи щодо формування системи вироблення та прийняття проектно-управлінських рішень, управління закладами ресторанної індустрії в умовах невизначеності, крім того систему заходів стосовно управління мережі закладів ресторанної індустрії. Розроблено концептуальну модель

нової системи прийняття проєктно-управлінських рішень у ЗРІ. Запропоновано сучасні ІТ-інструменти комунікації та спільної роботи та визначено ключові результати, що очікуються.

Показано доцільність впровадження розробленої системи, що дозволить закладам ресторанної індустрії перейти на якісно новий рівень функціонування та управління, структурування бізнес-процесів, підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх факторів, покращити роботу виробництва, обслуговування та сервіс, що приведе до зміцнення конкурентоспроможності компаній на ринку послуг.

Ключові слова: заклади ресторанної індустрії, проєктно-управлінські рішення, ощадливе виробництво, система управління, бізнес-процеси, технологія продукції ресторанного господарства, концептуальний підхід.

Cheremskaya T. V., Kolesnikova M. B., Pyvovarov P. P., Iurchenko S. L. Conceptual approach to project and management decision-making in restaurant industry enterprises

In the context of deepening crisis processes and unstable business and economic conditions in Ukraine, forecasting future states, optimal strategy selection, and risk level monitoring are important development tasks for restaurant industry enterprises. The most challenging conditions for strategic business management occur in environments of instability, where high uncertainty leads to low probability of making correct project-management decisions and lack of confidence in achieving success for restaurant industry enterprises.

In recent years, our country has experienced significantly accelerated social and political processes, increased information flow that must be mastered and used daily, and science and technology continue rapid development. The social and professional structure of modern restaurant industry enterprise teams has become considerably more complex due to the emergence of new professions and substantial changes in the work content of traditional professions. In this context, the development, adoption, and implementation monitoring of project-management decisions take on particular importance.

Recent research analysis in this area indicates the appropriateness of a conceptual approach to project-management decision-making in restaurant industry enterprises under conditions of uncertainty.

On the base of analytical research, strategic measures have been developed for creating a system of formulating and making project-management decisions, managing restaurant industry enterprises under the uncertainty, and additionally, a system of measures for managing restaurant industry enterprises networks. A conceptual model for a new system of project-management decision-making in restaurant industry enterprises has been developed. Modern IT communication and collaboration tools have been proposed, and key expected results have been identified.

The implementation of the developed system has been shown to be beneficial, allowing restaurant industry enterprises to transition to a qualitatively new level of operation and management, business process structuring, increased business resilience to external factors, and improved production operations, customer service, and overall experience, leading to strengthened competitiveness of companies at the service market.

Key words: restaurant industry enterprises, project-management decisions, lean production, management system, business processes, restaurant industry product technology, conceptual approach.

Постановка проблеми. Діяльність сучасних закладів ресторанної індустрії (ЗРІ) сьогодні розглядають як систему з притаманними їй ознаками – цілісністю, послідовністю, ієрархічністю, зв'язками між окремими елементами та підсистемами. Ресторанний бізнес – це цілісна система виробництва, споживання харчової продукції, яка має свої принципи та закономірності розвитку з притаманними йому ознаками: конкуренцією, ризиками, прагненням збільшення прибутків, соціальною відповідальністю [1].

Тому бізнес-процеси ЗРІ також доцільно розглядати як певні проєкти, результатом яких є їх впровадження у практику роботи закладів харчування.

Швидкі темпи змін у суспільстві та галузі, впровадження штучного інтелекту, діджиталізація процесів постачання, виробництва, реалізації та обліку продукції, швидке переналагодження виробництва диктують необхідність стандартизації процесів, синхронізації та узагальнення роботи фахівців, які відповідають за різні

групи бізнес-процесів, розуміння послідовності (або паралельності) виконання окремих завдань, визначення хронології процесів. Окрім того, цикл роботи ЗРІ обов'язково повинен враховувати принципи ощадливого виробництва, управління якістю та ризиками.

Тому, успішна діяльність ЗРІ в умовах невизначеності та збільшення видів ризиків повинна супроводжуватися дієвими засобами щодо обґрунтованості, ефективності та результативності управлінських рішень, а саме розроблення та впровадження комплексу заходів стійкого розвитку, що передбачає наявність управлінського інструментарію.

Інша не менш актуальна проблема трансформації всієї системи управління викликана науково-технічним прогресом, масштабними змінами та сучасними викликами в ресторанній індустрії, необхідністю виходу з кризових ситуацій, що супроводжуються економічною нестабільністю. У зв'язку із цим виникає потреба здійснення адекватного аналізу та оцінки стану підприємств й впровадження концептуальних підходів у прийнятті проектно-управлінських рішень в ЗРІ в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження підходів до розроблення та прийняття проектно-управлінських рішень харчовими підприємствами викладено у працях Маркіна І. А., Большакової Є. Л., Батюк Б. Б., Вороний І. В. та інших науковців [2, 3].

Аналіз наукових праць дає підстави зробити висновок про те, що разом із достатньо ґрунтовною опрацьованістю проблеми відсутній комплексний підхід до механізмів обґрунтування проектно-управлінських рішень в умовах невизначеності та у контексті ризикової ЗРІ, що вказує на необхідність подальших досліджень у даному напрямі. Подальший розвиток ресторанної індустрії в Україні неможливий без концептуальних підходів прийняття проектно-управлінських рішень, реалізації наявного потенціалу й переходу до принципів стійкого розвитку з метою зменшення економічних та інших видів ризиків. Для забезпечення результативної діяльності ЗРІ необхідно ефективно організувати виробничий процес, кінцевим етапом якого є виробництво конкурентоспроможної кулінарної продукції та запровадження інноваційних технологій продукції, що відповідало б вимогам сучасного споживача.

Мета роботи полягає у визначенні концептуальних підходів проектно-управлінських рішень в умовах невизначеності та у контексті ризикової стійкості ЗРІ України для вдосконалення їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день у рамках бізнес-структур та підприємницької діяльності стає все більш актуальним питання про необхідність сталого розвитку компаній через прийняття ефективної системи проектно-управлінських рішень у загальній стратегії функціонування та розвитку ЗРІ [2].

Відомим є факт, що підприємці в сфері ресторанної індустрії стикаються з багатьма проблемами різного спрямування, вирішення яких потребує наявності багатовекторних компетенцій, знань, умінь, навичок, професійних та особистісних якостей [3]. До таких проблем можна віднести: дефіцит кваліфікованого топ-менеджменту, рівень лінійних працівників, наявність та володіння інструментами автоматизації виробничої діяльності, синхронізація багатьох процесів тощо.

Представлені проблемні фактори вимагають від керівників ЗРІ вміння приймати правильні проектно-управлінські рішення не лише на рівні невеликих робочих груп, а й підприємства в цілому.

Прикладами ситуацій, які потребують обґрунтування та прийняття проєктно-управлінських рішень можуть бути:

- розроблення та постановка нової продукції (меню) на виробництво;
- зміна або розширення меню (зимове, літнє, пісне...);
- синхронізація процесів у ланцюгу замовлення-закупівля-заготівля напівфабрикатів-виробництво готової продукції-реалізація;
- удосконалення технології продукції відповідно до основних технологічних принципів;
- внесення змін до технологічного процесу для оптимізації організаційно-технологічної структури закладу.

Тому, опанування інструментами формулювання та обґрунтування проєктно-управлінських рішень на кожній стадії функціонування підприємства та /чи окремої технології є важливим для результативної роботи.

Відмінною особливістю саме ресторанного бізнесу є швидкість у прийнятті рішень, командна робота. Тому дуже важливою складовою є розроблення та опанування принципів системного підходу, вміння швидко орієнтуватися в стресових критичних ситуаціях та знаходити в таких умовах найбільш відповідне та обґрунтоване вирішення проблеми.

У глобальному світі, поряд з пришвидшенням змін, інформація оновлюється та змінюється так швидко як ніколи, тому власнику бізнесу, керівнику, менеджеру та всій команді важливо бути в одному інформаційному полі, а в умовах невизначеності та швидких змін – у короткий термін аналізувати ситуацію та робити висновки, виходячи з чого будуть прийняті обґрунтовані рішення [4].

Актуальний стан системи управління ЗРІ в сучасних умовах та подальша необхідність оптимізувати процеси прийняття рішень у закладах харчування з оптимізацією бізнес-процесів показують важливість розроблення системи управління [5].

На підставі аналітичних досліджень сформовано та прогнозовано перелік заходів та інструментів реалізації, які стануть практичними каталізаторами змін на прикладі системи управління ЗРІ (приведено основні складові стратегічного плану оптимізації системи управління РІ та етапи його реалізації).

Перший етап передбачає розроблення концепції та плану впровадження системи проєктно-управлінських рішень. На цьому етапі необхідно здійснити діагностику існуючої системи прийняття управлінських рішень в ЗРІ (самостійно або із залученням зовнішніх консультантів з досвідом у галузі організаційного розвитку, управління змінами, кризис-менеджменту). Результати аналізу (у вигляді аналітичного звіту з ключовими проблемними зонами та можливості вдосконалення системи) є основою для побудови системи управління, визначення ключових стратегічних цілей та завдань. Цілі та завдання мають бути пов'язані зі стратегічними пріоритетами розвитку всієї мережі ЗРІ та погоджені з вищим керівництвом компанії.

На основі заданих цілей та завдань здійснюється розроблення концептуальної моделі системи прийняття проєктно-управлінських рішень у ЗРІ, що включає низку основних елементів (рис. 1).

На наступному етапі відбувається оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів. На даному етапі є доцільним проведення аналізу існуючої організаційної структури ЗРІ для виявлення можливостей з її оптимізації у контексті підвищення ефективності прийняття проєктно-управлінських рішень. Реалізація організаційних змін повинна здійснюватися за активної участі та підтримки вищого керівництва ЗРІ, що дозволить забезпечити необхідні зміни на рівні усіх

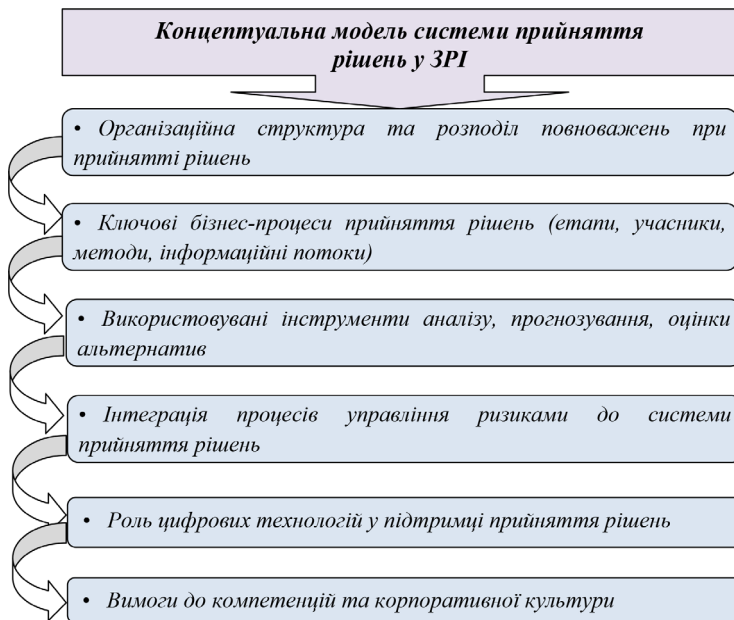


Рис. 1. Концептуальна модель нової системи прийняття проектно-управлінських рішень у ЗРІ

співробітників. Паралельно з оптимізацією організаційної структури необхідно здійснити регламентацію ключових бізнес-процесів, пов'язаних із прийняттям проектно-управлінських рішень.

Розроблення та впровадження документів, які регламентують певні процеси здійснюється за участю представників відповідних структурних підрозділів ЗРІ. Це забезпечує їх практичну застосовність та ефективність. Регламенти повинні регулярно актуалізуватися у міру накопичення досвіду та змінних умов ведення бізнесу [6].

Для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та співробітниками під час прийняття проектно-управлінських рішень у ЗРІ доцільно та ефективно організувати впровадження сучасних ІТ-інструментів комунікації та спільної роботи, що включає декілька основних складових (рис. 2).

На наступному етапі доцільно сформулювати практичний перелік заходів щодо оптимізації системи управління у компанії.

Дані заходи досить багатоаспектні і залежать від типу та особливостей ЗРГ. Реалізація розробленого комплексу заходів дозволить ЗРІ суттєво підвищити ефективність, гнучкість та обґрунтованість прийнятих проектно-управлінських рішень.

Важливим на етапі розроблення концептуальної моделі системи прийняття проектно-управлінських рішень у ЗРІ є прогнозування очікуваних результатів (рис. 3).

Реалізація комплексного підходу вимагає певних зусиль та ресурсів від керівництва та співробітників ЗРІ, проте успішне його виконання стане ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії у сфері ресторанної індустрії.

Управління проектами в ресторанній індустрії – це складний процес, який вимагає стратегічного планування та ретельного виконання, щоб забезпечити



Рис. 2. Сучасні IT-інструменти комунікації для спільної роботи



Рис. 3. Ключові результати, що очікуються

досягнення бажаних цілей. Це управління включає всі аспекти, які пов'язані з проектуванням харчової продукції від розроблення до виробництва: планування, експертна оцінка прийнятих рішень, впровадження, підтвердження ефективності [7].

В якості елемента використання вищезазначеного підходу наведено приклад візуалізації нормовтрат часу, який необхідний для реалізації технологічного процесу виробництва омлету (рис. 4). Нормовтрати для приготування омлету надано у вигляді діаграми Ганта (рис. 5) [8]. Вихідні дані для побудови та аналізу діаграми Ганта надано в табл. 1.

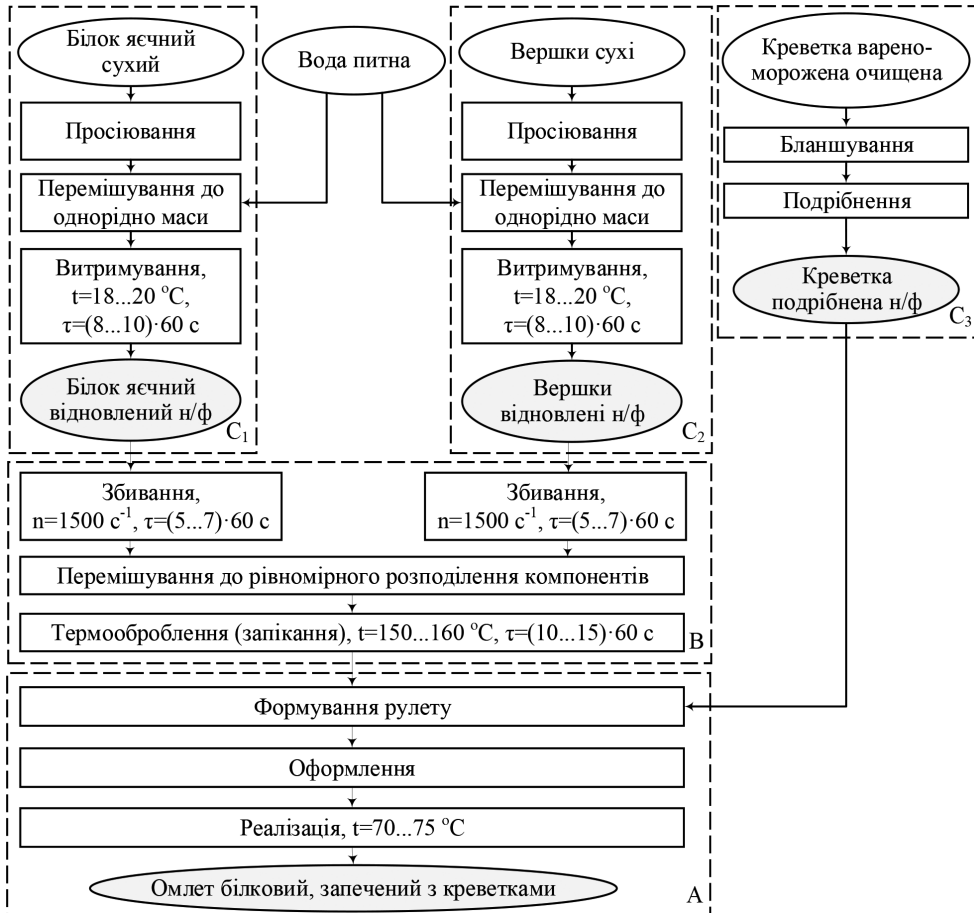


Рис. 4. Технологічна схема виробництва омлету білкового, запеченого з креветками

Як видно повний цикл виробництва страви становить близько 50 хвилин. Але завдяки представленій візуалізації можна здійснити низку організаційно-технологічних рішень. Наприклад, оптимізація сировинного складу, підвищення рівня апаратного оформлення процесів, розподіл процесів заготовок напівфабрикатів та формування готової продукції, обґрунтоване нормування праці персоналу, оптимізації використання виробничих площ тощо.

Таким чином, управління процесами у ресторанній індустрії означає комплексну організацію та керівництво всіма видами діяльності, вимагає поєднання

Таблиця 1

**Вихідні дані для побудови та аналізу діаграми Ганта
(з розрахунку виходу на 1 кг продукції)**

№ технологічної операції	Найменування технологічної операції	Тривалість технологічної операції, хв	Виконується послідовно	Виконується паралельно (вказати № операції)	Операція	
					ручна	механізована
1	Дозування компонентів	3		4		+
2	Просіювання компонентів	2		4	+	
3	Перемішування сухих компонентів	1		4		
4	Підігрів води	5	+			+
5	Перемішування компонентів	2				+
6	Проціджування	1	+		+	
7	Збивання	4			+	+
8	Підготовка наповнювача	15	+	1–6	+	
9	Теплове оброблення	25	+		–	–
10	Підготовка до реалізації	5	+		+	

Дані сформовано з [1]



Рис. 5. Діаграма Ганта, що характеризує технологічний процес виробництва омлету білкового, запеченого з креветками

технічних, адміністративних компетенцій для забезпечення ефективності та високої якості на кожному етапі виробничого процесу (проекту). Для ЗРІ ефективне управління проєктами має важливе значення для задоволення потреб ринку, забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, їх відповідності нормативним документам [9, 10].

Важливість управління проєктами в ресторанній індустрії полягає у:

- гарантіях безпечності та якості харчових продуктів;
- підвищенні ефективності та продуктивності виробничих процесів, грамотному управлінню ресурсами;
- готовності до змін на ринку з функцією швидкої адаптації.

Висновки. Таким чином, важливість узагальнення концептуальних підходів у розробленні та прийнятті проектно-управлінських рішень в умовах невизначеності та у контексті ризикової стійкості ЗРІ України для подальшого вдосконалення їх діяльності не викликає сумніву. А управління проектами відіграє ключову роль у забезпеченні успіху та стійкості компаній сфері ресторанної індустрії завдяки стратегічному плануванню, оптимізації виробництва та управління ланцюгом всього виробництва, що приводить до досягнення стійкого довгострокового успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гринченко О. О., Колеснікова М. Б., Юрченко С. Л., Андрєєва С. С., Омельченко С. Б. (2022). Технологія харчової продукції в ресторанній індустрії. Навч. посібник: в 4 частинах. Частина 1: Практика системного підходу в ресторанній індустрії. Харків.: ДБТУ, С. 87–115.
2. Маркіна І. А., Большакова Є. Л. (2022). Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 21, частина 2: С. 20–26.
3. Батюк Б. Б. (2016). Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація / Б. Б. Батюк, І. В. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. – Т. 18, № 2. – С. 3–8.
4. Самойленко І. О. (2019) Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,. С. 10–18 с.
5. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. (2020) Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів. С. 12–16.
6. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. (2019). Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. Вип. 32. С. 149–154.
7. Брюховецька М. С. (2019). Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Вип. 4. С. 3–6.
8. Андрущенко Н. О. (2019). Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 4(21). С. 137–141.
9. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. (2018). Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. Вип. 4(09). С. 73–77.
10. Кузнецової І. О. (2023). Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора Кузнецової І. О. Харків : «Діса плюс», 430 с.

REFERENCES:

1. Hrynchenko O. O., Kolesnikova M. B., Yurchenko S. L., Andrieieva S. S., Omelchenko S.B. (2022). Tekhnolohiia kharchovoi produktsii v restorannii industrii. Navch. posibnyk: v 4 chastynakh. Chastyna 1: Praktyka systemnoho pidkhotu v restorannii industrii. Kharkiv : DBTU,. S. 87–115. (in Ukrainian).
2. Markina I. A. Bolshakova Ye. L. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen na miasopererobnykh pidpriemstvakh iz ryzykovoii stiikistiu: kontseptualnyi pidkhid. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Vypusk 21, chastyna 2: S. 20–26. (in Ukrainian).
3. Batiuk B. B. (2016). Teoriia pryiniattia upravlinskykh rishen v menedzhmenti pidpriemstva ta yikh klasyfikatsiia / B. B. Batiuk, I. V. Voronyi // Naukovyi visnyk

Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterinarynoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho. Seriia : Ekonomichni nauky. – T. 18, # 2. – S. 3–8. (in Ukrainian).

4. Samoilenko I. O. (2019) Obgruntuvannia administratyvnykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti. Kharkiv. KhNUMH im. O. M. Beketova,. S. 10–18 s. (in Ukrainian).

5. Petrunia Yu. Ye., Litovchenko B. V., Pasichnyk T. O. (2020) Pryiniattia upravlinskykh rishen: navch. posib. Dnipro. Universytet mytnoi spravy ta finansiv. S. 12–16. (in Ukrainian).

6. Lysenko V. V., Kondratiuk N. V., Pronska V. V. (2019). Upravlinski rishennia yak kliuchovyi komponent modeli upravlinnia orhanizatsiieiu. Infrastruktura rynku. Vyp. 32. S. 149–154. (in Ukrainian).

7. Briukhovetska M. S. (2019). Upravlinske rishennia ta faktory, shcho vplyvaiut na protses yoho pryiniattia y realizatsiiu. Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii. Vyp. 4. S. 3–6. (in Ukrainian).

8. Andrushchenko N. O. (2019). Umovy i chynnyky yakosti upravlinskykh rishen na torhovelnomu pidpriemstvi. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Vyp. 4(21). S. 137–141. (in Ukrainian).

9. Shulzhenko I. V., Ostapenko S. Yu., Symonenko V. A. (2018). Udoskonalennia protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Vyp. 4(09). S. 73–77. (in Ukrainian).

10. Kuznetsova I. O., (2023) Technologies of making managerial decisions. (Monograph) / Under the general editorship of Doc. of Economics, Professor – Kharkiv : “Disa Plus”. 430 p. (in Ukrainian).