

DOI: 10.5281/zenodo.3550687
CZU 65.011.12:640.4



SUBSTANTIATION OF THE STRATEGIC ALTERNATIVES FOR TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Viktoriia Hrosul*, Serhii Zubkov, ORCID ID: 0000-0002-4892-8284
Tetiana Ivanova

Kharkov State University of Food Technology and Trade, Kharkov, Ukraine
*Corresponding author: Viktoriia Hrosul, viktoriagrosul@gmail.com

Received: 09. 02. 2019
Accepted: 10. 14. 2019

Abstract. The research paper presents the review of “*strategy*” and “*business model*” categories, substantiates indices for determining current business model strategic alternatives of restaurant enterprises, proposes the assessed verbal and numerical scale to decide on the strategic transformation of current restaurant business enterprise model, as well as it develops the strategic transforming matrix. The choice of alternative strategy is recommended depending on the matrix segments. The methodological tools are tested on the set of restaurant business enterprises and it is concluded that their implementation into practice provides the increase of decisions validity level regarding the basic principles application of the innovative advantage concepts in the competitive market.

Keywords: *strategy, business model, restaurant business, strategic management, strategic alternatives.*

Введение

Определяющим фактором ускорения процессов развития деятельности предприятия становится формирование адекватной системы управления. На сегодняшний день решение этого вопроса затруднено экономическими интересами, которые менеджерам необходимо учитывать в процессе разработки и реализации управленческих решений. В современной экономике стратегическое управление представляет собой эффективный инструмент организации деятельности предприятия ресторанного хозяйства в условиях неопределенной турбулентной среды. Отличительной особенностью функционирования предприятий ресторанного хозяйства является необходимость взаимосвязи между стратегическим управлением и проведением трансформации, которая состоит в переходе от производства, ориентированного на объемы продукции, к производству, ориентированному на потребителя. Исходя из этого, остается актуальным вопрос поиска путей оптимизации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства и инструментария по ее стратегической трансформации.

Теоретические и практические аспекты трансформации бизнес-модели предприятия отражены в работах Г Минцберга [1], С. Zott [2], М. Levy [3], А. Osterwalder [4], Степановой А.Н. [5], А. Дж. Стрикленда [6], J. Richardson [7], G. Yip [8] и других. Для

украинской науки указанная проблема является относительно новым направлением исследования среди ученых, а существующие разработки зарубежных ученых не совсем подходят к современным условиям развития предприятий ресторанного хозяйства и совсем обходят вопрос стратегической трансформации. Это обуславливает необходимость формализации процесса стратегической трансформации текущей бизнес-модели и разработки методического подхода к определению стратегии развития предприятия ресторанного хозяйства.

Цель исследования. Цель проведенного исследования заключается в формировании методического подхода к стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства.

Результаты исследования. Анализ особенностей внедрения инструментов стратегического менеджмента на предприятиях ресторанного хозяйства свидетельствует, что корпоративная стратегия у каждого предприятия является уникальной. Выбор стратегии для предприятия ресторанного хозяйства является исходным пунктом всей системы его управления и выступает ориентиром для определения, каким хочет стать предприятие в долгосрочной перспективе.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, которые способны привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ [9].

Ведущий специалист по вопросам стратегического менеджмента профессор А. Дж. Стрикленд в своей работе [6] определяет, что «в основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегия предприятия – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Иными словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса».

Исследуя основные тенденции развития современных предприятий мы пришли к выводу, что разработка стратегии для предприятия ресторанного хозяйства зависит от внутреннего развития его бизнес-процессов и ситуации, в которой оно находится в данный промежуток времени. Стратегия – это инструмент управления топ-менеджментом, как он оценивает рыночные возможности, ресурсы и потенциал своего предприятия. По сути можно утверждать, что сколько существует предприятий, столько существует и стратегий.

Как определяют в своей работе исследователи [1], а именно «предприятия крайне редко имеют формализованную бизнес-стратегию, а если даже и имеют, то однозначно на практике ей не идут». Отметим, что такую точку зрения поддерживают большинство исследователей теории общего стратегического управления.

Углубляясь в сущность теории общего управления современными предприятиями определено, что в большинстве случаев предприятия ресторанного хозяйства не имеют

единой цели, поскольку среда, в которой они функционируют является непредсказуемой, а взаимосвязь между внутренними бизнес-процессами и общей бизнес-моделью предприятия является слабой. Именно такое положение вещей требует от предприятий сосредоточения на вопросах стратегической трансформации их текущей бизнес-модели и построении адаптивной системы управления.

С понятием стратегии тесно связано понятие бизнес-модели – этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности предприятия. Формально модель бизнеса предприятия связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-расходы-прибыль – с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, стратегии конкуренции, со структурой расходов, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемости инвестиций.

Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса предприятия (не затрагивая конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и расходов, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность предприятия [2].

Формализация, разработка и реализация стратегии для предприятий ресторанного хозяйства – это приоритетная задача для устойчивого развития в непредсказуемой конкурентной среде, а выбор стратегии – это конкретизация обновления текущей бизнес-модели.

Основываясь на особенностях категорий «стратегия» и «бизнес-модель» можно утверждать, что современные тенденции развития предприятий ресторанного хозяйства требуют изменения текущей бизнес-модели и ее стратегической трансформации. Поскольку бизнес-модель предприятия как инструмент менеджмента имеет отношение к базовой концепции ведения бизнеса, то есть текущая бизнес-модель у предприятий может быть одинаковой, однако успех имеет та, которая умеет вовремя трансформироваться путем стратегических преобразований. Такая точка зрения актуализирует наше исследование с целью формирования оптимального подхода к стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства.

При обосновании подхода к стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного предприятия мы будем выходить с точки зрения, что предприятие уже имеет определенную корпоративную стратегию, если текущая стратегия неэффективна, то внедрение механизмов обновления текущей бизнес-модели предприятия ей не поможет, какими бы инновационными они не были. Если предприятие имеет оптимальную стратегию своего развития, то ее результативность определяется способностью трансформировать текущую бизнес-модель, перестроить бизнес-процессы внутри, чтобы реализовать новую более прорывные стратегию.

Любая серьезная перемена в стратегии предприятия должна сопровождаться трансформацией бизнес-модели – перестройкой структуры, процессов, мотивации и корпоративной культуры. Одну и ту же проблему можно решить, изменив один или несколько элементов бизнес-модели. Элементы бизнес-модели тесно взаимосвязаны. Поэтому и изменение одного должно сопровождаться перестройкой других, и чтобы эффект закрепился надолго, необходимо изменить максимальное число элементов одновременно [5].

Современным руководителям предприятий ресторанного хозяйства необходим эффективный способ трансформации текущей деятельности предприятия для реализации изменений в их бизнес-стратегии, поскольку они ориентированы на увеличение масштаба своей деятельности, повышении рентабельности и экономии затрат.

Трансформации предусматривают выбор из нескольких сценариев выполнения. Решение о проведении трансформации – сложное и принимается с помощью детального анализа и сопоставления ряда индикаторов. Для обоснования решения в отношении стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства, нами выделены и обоснованы в ходе предварительного углубленного исследования оценки эффективности управления текущей бизнес-моделью основные индикаторы, которые влияют на выбор и качественное изменение бизнес-стратегии (рисунок 1).

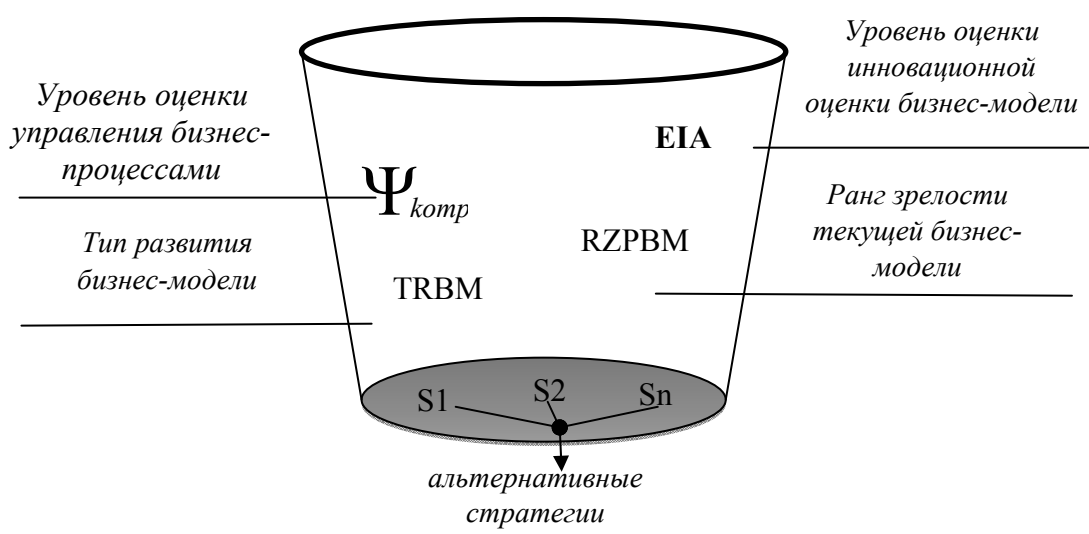


Рисунок 1. «Воронка» индикаторов определения стратегических альтернатив текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства (разработано автором).

Наличие обоснованных индикаторов выступает отправной точкой для руководства в принятии наиболее приемлемой стратегии, в зависимости от индикаторов развития текущей бизнес-модели, и позволяет сохранить темпы развития своего предприятия. Поскольку выделенные индикаторы комплексно охватывают все ключевые прибылеобразующие процессы, а именно уровень качества управления бизнес-процессами дает возможность выявить «узкие места» по компонентам бизнес-модели и бизнес-процессы предприятий с высоким уровнем эффективности, для того чтобы выявить потенциальные резервы роста и идентифицировать новые ценности по оптимизации бизнес-процессов предприятия; уровень инновационной активности дает возможность определить тип реакции на важность обновления текущей бизнес-модели через систему стратегического управления по слабым сигналам; определение уровня зрелости предприятия дает возможность вовремя идентифицировать слабые места в управлении, подтянуть фактический уровень до желаемого и сориентироваться во временном континууме по реализации стратегической цели; выявление типа

экономического развития текущей бизнес-модели создает целевой ориентир для перехода на новый качественный уровень ее развития.

Для оценки степени влияния выделенных индикаторов на необходимость стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства, использован подход распределения значений коэффициентов вариации (формула 1), что позволило получить оценку экспертов (20 человек).

$$\Omega_i = \frac{\sqrt{\frac{1}{\chi-1} \times \sum_{i=1}^{\chi} (\varpi_i^{\partial} - \overline{\varpi})^2}}{(1/\chi) \times \sum_{i=1}^{\chi} \varpi_i^{\partial}} \quad (1)$$

где χ – количество экспертов, принимавших участие в оценке необходимости стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства; ϖ – сумма рангов, определенных ∂ -ным экспертом для оценки необходимости осуществления стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства; ∂ – номер эксперта; Ω_i – коэффициент вариации.

При формировании шкалы рангов и определении их общего влияния на стратегическую трансформацию текущей бизнес-модели предприятия, использована вербально-числовая шкала на основе подхода распределения значений коэффициентов вариации [10] (таблица 1).

Таблица 1

Оценочная вербально-числовая шкала принятия решения о стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства
(составлено автором)

<i>Коэффициент вариации</i>	<i>Качественная шкала принятия решения</i>
0,00-0,20	абсолютная потребность в стратегической трансформации текущей бизнес-модели
0,21-0,30	частичная потребность в стратегической трансформации текущей бизнес-модели
$\Omega_i > 0,31$	отсутствует необходимость в стратегической трансформации текущей бизнес-модели

Данные табл. 1 определяют важность принятия решения о введении стратегических преобразований для текущей бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства, обобщающие результаты экспертных оценок приведены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты экспертной оценки относительно принятия решения о стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства

Название предприятия	$\overline{\varpi}_i$	$\sqrt{\frac{1}{\chi-1} \times \sum_{i=1}^{\chi} (\varpi_i^{\partial} - \overline{\varpi})^2}$	Ω_i
Интегрированный формат бизнес-модели			
ООО «Кард»	0,30	0,55	0,17
ЧП «Фирма» Ромул 4 »	0,48	0,69	0,19

Продолжение Таблица 2

ООО «Интерфуд-Харьков»	0,06	0,23	0,05
ООО «АРТ Экспо»	1,09	1,05	0,34
ООО «Фамилия»	0,39	0,63	0,17
ООО «Люкс Сервис Плюс»	0,23	0,48	0,13
Дифференцированный формат бизнес-модели			
ООО «Ресторация номер один»	0,36	0,6	0,21
ООО «Бринпрофит»	0,82	0,9	0,25
ООО «Джи Эйч Интернешенел»	0,16	0,4	0,09
ООО «Ритордо»	0,54	0,74	0,2
ООО «Брускердо»	0,15	0,39	0,1
Конвергентный формат бизнес-модели			
ООО «Коммуникации и Комфорт»	0,47	0,69	0,18
ООО «Полендора»	0,48	0,7	0,18
ООО «Харьков Ресторан»	0,96	0,98	0,27
ООО «Матонарди»	0,51	0,71	0,21
ООО «Кростинди»	0,63	0,79	0,21

На основе данных приведенных в табл. 2 установлено, что для 80% предприятий ресторанного хозяйства интегрированного формата бизнес-модели, 66,6% дифференцированного формата бизнес-модели и 60% конвергентного формата бизнес-модели экспертами определена абсолютная потребность в трансформации текущей стратегии.

Для подтверждения надежности экспертных оценок использован коэффициент ранговой конкордации М. Кендела [11], который дал возможность подтвердить надежность принятия решения по стратегическим изменениям путем их обобщающей оценки (таблица 3):

$$W = \frac{2(P-Q)}{n(n-1)} \quad (2)$$

где n – количество экспертов; W – коэффициент Кендела; P – сумма рангов, превышающая ранги экспертных оценок; Q – сумма следующих рангов, меньших, чем ранги экспертных оценок.

Таблица 3

Расчет коэффициента ранговой конкордации М. Кендела

Название предприятия	Ранг	P	Q
Интегрированный формат бизнес-модели			
ООО «Кард»	14	2	0
ЧП «Фирма» Ромул 4 »	5	11	6
ООО «Интерфуд-Харьков»	8	8	0
ООО «АРТ Экспо»	9	7	0
ООО «Фамилия»	4	12	0
ООО «Люкс Сервис Плюс»	12	4	0
Дифференцированный формат бизнес-модели			
ООО «Ресторация номер один»	10	6	0

Продолжение Таблица 3

ООО «Бринпрофит»	7	9	2
ООО «Джи Эйч Интернешенел»	16	0	0
ООО «Ритордо»	6	10	0
ООО «Брускердо»	13	3	0
Конвергентный формат бизнес-модели			
ООО «Коммуникации и Комфорт»	2	14	12
ООО «Полендора»	1	15	14
ООО «Харьков Ресторан»	11	5	0
ООО «Матонарди»	3	13	0
ООО «Кростинди»	15	1	0
Σ		120	34
S			86
W			0,87

Полученные значения коэффициента ранговой конкордации М. Кендела свидетельствуют о высокой согласованности суждений экспертов относительно принятия решения о стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства.

В результате проведенного исследования предприятиям ресторанного хозяйства предложено принимать стратегические решения на основе разработанной матрицы стратегической трансформации их текущей бизнес-модели (рисунок 2), в которой по вертикали приведены уровень потребности стратегической трансформации текущей бизнес-модели, а по горизонтали – общий уровень эффективности управления текущей бизнес-модели.

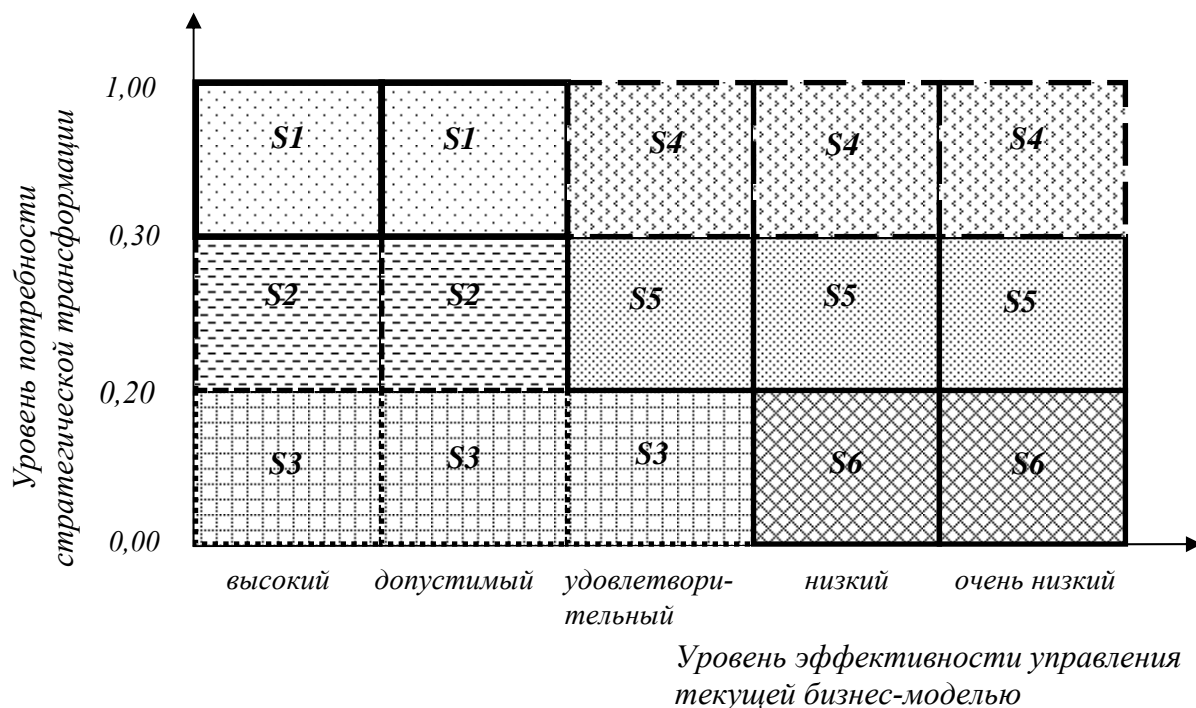


Рисунок 2. Матрица определения направления стратегической трансформации текущей бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства.
(разработано автором).

Характеристика сегментов матрицы стратегической трансформации текущей бизнес-модели и рекомендованный альтернативный выбор стратегии приведены в таблице 4. Результат апробации предложенного подхода к стратегической трансформации текущей бизнес-модели для исследуемых предприятий приведен в табл. 5.

Таблица 4

**Рекомендуемые стратегии трансформации текущей бизнес-модели предприятий
ресторанного хозяйства (составлено автором)**

Квадрант матрицы	Стратегия трансформации	Характеристика
S1	не нужна трансформация, предприятие занимает значительную долю рынка	осуществляется завоевание выбранного сегмента за счет появления и внедрения на рынок нового товара / услуги
S2	стратегия инновационной имитации	исследование всех новинок конкурентов
S3	стратегия ожидания	наблюдение для определения ситуации на рынке, а затем наращивание сбыта нового продукта / услуги
S4	стратегия диверсификации услуги / продукта	усовершенствование и изменение привычных услуг / продуктов
S5	стратегия индивидуализации потребителя	разработка индивидуальных заказов и проектов для потребителей
S6	стратегия оптимизации затрат	ценовая конкуренция за счет оптимизации слабых бизнес-процессов

Таблица 5

**Определение стратегии трансформации текущей бизнес-модели предприятий
ресторанного хозяйства**

Название предприятия	Уровень эффективности управления бизнес-моделью	Необходимость стратегической трансформации, коэф.	Рекомендуемая стратегия
Интегрированный формат бизнес-модели			
ООО «Кард»	удовлетворительный	0,17	S3
ЧП «Фирма «Ромул 4»	удовлетворительный	0,19	S3
ООО «Интерфуд-Харьков»	очень низкий	0,05	S6
ООО «АРТ Экспо»	допустимый	0,34	S1
ООО «Фамилия»	низкий	0,17	S6
ООО «Люкс Сервис Плюс»	удовлетворительный	0,13	S3
Дифференцированный формат бизнес-модели			
ООО «Ресторация номер один»	допустимый	0,21	S2
ООО «Бринпрофит»	удовлетворительный	0,25	S5

Продолжение Таблица 5

ООО «Джи Эйч Интернешенел»	допустимый	0,09	S3
ООО «Ритордо»	низкий	0,20	S5
ООО «Брускердо»	удовлетворительный	0,10	S3
Конвергентный формат бизнес-модели			
ООО «Коммуникации и Комфорт»	допустимый	0,18	S3
ООО «Полендора»	допустимый	0,18	S3
ООО «Харьков Ресторан»	удовлетворительный	0,27	S5
ООО «Матонарди»	удовлетворительный	0,21	S5
ООО «Кростинди»	допустимый	0,21	S2

Позиционирование предприятий ресторанного хозяйства в матрице (рисунок 2) свидетельствует о том, что только для одного предприятия ресторанного хозяйства ООО «АРТ Экспо» (интегрированный формат бизнес-модели) не нужна трансформация; для 31,5% предприятий (в т.ч. трех предприятий ресторанного хозяйства интегрированного формата бизнес-модели - ООО «Кард», ООО «Фирма «Ромул 4», ООО «Люкс Сервис Плюс», двух предприятий ресторанного хозяйства дифференцированного формата бизнес-модели – ООО «Джи Эйч Интернешенел» и ООО «Брускердо», двух предприятий ресторанного хозяйства конвергентного формата бизнес модели – ООО «Коммуникации и Комфорт» и ООО «Полендора») Рекомендованной является стратегия ожидания.

Для 25% выборочной совокупности предприятий ресторанного хозяйства (в т.ч. двух предприятий ресторанного хозяйства дифференцированного формата бизнес-модели – ООО «Бринпрофит», ООО «Ритордо» и двух предприятий ресторанного хозяйства конвергентного формата бизнес-модели – ООО «Матонарди» и ООО «Харьков Ресторан») рекомендованной является стратегия индивидуализации потребителя. 12,5% предприятий ресторанного хозяйства, в которые вошли предприятия интегрированного формата (ООО «Интерфуд-Харьков» и ООО «Фамилия») рекомендованной является стратегия оптимизации затрат; стратегия инновационной имитации рекомендована для одного предприятия ресторанного хозяйства дифференцированного формата (ООО «Ресторация номер один») и одного предприятия ресторанного хозяйства конвергентного формата бизнес-модели (ООО «Кростинди»).

Выводы

Предложенный научно-методический подход к выбору стратегии, объединяет в единый процесс потребность стратегической трансформации текущей бизнес-модели и в отличие от существующих разработок, базируется на сочетании уровня эффективности управления текущей бизнес-модели с уровнем необходимости внедрения стратегических преобразований, и позволяет на основе сравнения «воронки» альтернатив выбрать оптимальную стратегию развития. Внедрение такого подхода в практику будет способствовать повышению уровня обоснованности решений о введении базовых принципов концепции инновационных преимуществ на конкурентном рынке.

Библиография

1. Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., Quinn, J.B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education, 2003.

2. Zott, C. Business Model Design: An Activity System Perspective. In: *Long Range Planning*, 2010, 43 (2/3), pp. 216-226.
3. Levy, M., Powell, P. *Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2005.
4. Osterwalder, A., Yves, P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
5. Stepanova, O.M., Veligura, A.V. Vykorystannya arkhitekturnoho pidkhodu dlya proektuvannya informatsiynykh system [The use of architectural approach for information systems design]. In *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni V. Dalya* [Bulletin of V. Dahl East Ukrainian National University], 2008, (3), pp. 86-92.
6. Thompson, A.A., Strickland, A.J. *Strategic management: concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill / Irwin, 2007.
7. Richardson, J. The business model: an integrative framework for strategy execution. In *Strategic change*, 2008, (17.5-6), pp. 133-144.
8. Yip, GS Using strategy to change your business model. In *Business strategy review*, 2004, (15.2), pp. 17-24.
9. Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri F. *Management*. New York: Harper & Row, 2007.
10. Shelukhin, PG Udoskonalennya upravlinnya diyal'nistyuu pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti na osnovi rozrobky systemy heshtal'tiv (obraziv) [Improvement of management of enterprise activity in conditions of uncertainty on the basis of development of system of gestalt (images)] In: Danilka V.K. *Ekonomika ta stratehiya rozvytku pidpryyemstv* [Economics and strategy of enterprise development]. Zhytomyr: ZhSTU 2010, pp. 265-268.
11. Malyarets, L.M. Statisticheskiye metody opisaniya vzaimosvyazi kachestvennykh (po ryadkovykh) priznakov obyektu v ekonomike [Statistical methods for describing the relationship of qualitative (ordinary) features of an object in the economy]. In *Business Inform*, Kharkov: KhNEU, 2006 (5), pp. 72-82.