

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення стратегічного управління підприємствами
ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Містер Чарлі»)»

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Кернаджук П.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Кужда Т.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту

Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Освітньо-кваліфікаційний рівень Бакалавр

Напрямок підготовки 24 «Сфера обслуговування»

(шифр і назва)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Роман ШЕРСТЮК

« _____ »

2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Кернаджука Петра Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Містер Чарлі»)»

Керівник проекту (роботи) Шерстюк Роман Петрович, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від 07.03.2023 року №4/7-269

2. Термін подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Нормативно-правові акти діяльності об'єктів військового управління, навчальні посібники, наукові статті, джерела Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти стратегічного управління в галузі ресторанного бізнесу

2. Аналітичний огляд стратегічного управління у ресторанній галузі на прикладі ресторану «Містер Чарлі»

3. Пропозиції удосконалення стратегічного управління ресторану «Містер Чарлі»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Нормоконтроль</i>	<i>к.т.н., доц. Стойко І.І.</i>		
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>	<i>д.т.н., проф. Барановський В.М. к.т.н., доц. Окінний І.Б.</i>		

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Вступ</i>		
2	<i>Теоретичні аспекти стратегічного управління в галузі ресторанного бізнесу</i>		
3	<i>Аналітичний огляд стратегічного управління у ресторанній галузі на прикладі ресторану «Містер Чарлі»</i>		
4	<i>Пропозиції удосконалення стратегічного управління ресторану «Містер Чарлі»</i>		
5	<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>		
6	<i>Висновки</i>		

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Кернаджук П.М.

(прізвище та ініціали)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кернаджук П.М. Удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Містер Чарлі»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 71 сторінка, 12 рисунків, 14 таблиць, 33 літературних джерела.

Предмет дослідження – процеси стратегічного управління, пов'язані із розвитком діяльності ресторану.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ресторану «Містер Чарлі».

Метою роботи є визначення теоретичних принципів та розроблення дієвих порад щодо стратегічного управління бізнесом, орієнтованим на надання послуг, на прикладі ресторану «Містер Чарлі».

Методи дослідження – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі розроблено пропозиції, які можуть бути впровадженими у практичній діяльності досліджуваного закладу з метою покращення системи його стратегічного управління.

Ключові слова: управління, стратегія, удосконалення, обслуговування, послуга, ресторан, ефективність.

ANNOTATION

Kernadzhuk P. Improvement of strategic management of restaurant enterprises (the restaurant “Mr. Charlie” as a case study).

Bachelor degree thesis contains of 71 pages, 12 pictures, 14 tables, 33 references.

The subject of investigation is the strategic management processes related to the development of the restaurant.

The object of investigation is business activity of the Mr. Charlie restaurant.

The aim of the work is the definition of theoretical principles and development of effective advice on the strategic management of a service-oriented business, using the example of the restaurant “Mr. Charlie”.

The methods of investigation are analysis and synthesis; comprehensive analysis; comparative and economic analysis, method of description.

The practical significance of the results obtained. In the paper have been developed proposals that can be implemented in the practical activities of the institution under study in order to improve the system of its strategic management.

Key words: management, strategy, improvement, service, service, restaurant, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Основні терміни та сутність стратегічного управління в ресторанному бізнесі	9
1.2. Поняття стратегії управління ресторанним господарством	17
1.3. Моделі стратегічного управління у ресторанному бізнесі	20
Висновок до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «МІСТЕР ЧАРЛІ»	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Містер Чарлі»	28
2.2. Дослідження факторів впливу на ринок послуг ресторану «Містер Чарлі»	34
2.3. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Містер Чарлі»	40
Висновок до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «МІСТЕР ЧАРЛІ»	45
3.1. Визначення алгоритму розробки стратегії комерційної діяльності підприємства	45
3.2. Розроблення пропозицій з удосконалення маркетингової діяльності ресторану «Містер Чарлі»	49
3.3. Пропозиції щодо впровадження проектного рішення розвитку діяльності ресторану «Містер Чарлі»	52
Висновок до розділу 3	60
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	61
4.1. Організація цивільного захисту об'єктів господарської діяльності, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій	61
4.2. Особливості заходів електробезпеки на підприємствах	63
ВИСНОВКИ	65
БІБЛІОГРАФІЯ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досвід усіх промислово розвинених країн, накопичений у ХХ столітті, дозволяє зробити достовірний прогноз: подальший розвиток України, перехід до новітніх технологій епохи постіндустріального суспільства неминуче спричинить розширення сфери послуг, формування так званої сервісної економіки. Потреба в сучасних сервісних технологіях, що недостатньо задовольняється сьогодні, у майбутньому зросте ще більше. Розуміння теоретичних основ стратегічного управління підприємством громадського харчування є необхідною базою для кваліфікованого вирішення його конкретних практичних завдань.

Дослідженню питань значення і необхідності стратегічного управління підприємствами присвятили свої роботи такі науковці як Андрушків Б.М., Дикань В.Л., Довгань Л.Є., Зарічна О., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Порохня В.М., Сороківська О.А., Тертичка В.В., Шерстюк Р.П., та інші.

Що стосується питання пошуку шляхів покращення стратегічного управління закладами ресторанного типу, те це питання не достатньою мірою відображене в науковій літературі, що й визначає актуальність вибору теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є визначення теоретичних принципів та розроблення дієвих порад щодо стратегічного управління бізнесом, орієнтованим на надання послуг, на прикладі ресторану «Містер Чарлі». Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити основні терміни та сутність стратегічного управління в ресторанному бізнесі;
- визначити поняття стратегії управління ресторанним господарством;
- описати моделі стратегічного управління у ресторанному бізнесі;
- надати загальну характеристику діяльності ресторану «Містер Чарлі»;
- дослідити фактори впливу на ринок послуг ресторану «Містер Чарлі»;

- здійснити SWOT-аналіз діяльності ресторану «Містер Чарлі»;
- визначити алгоритм розробки стратегії комерційної діяльності підприємства;
- розробити пропозиції з удосконалення маркетингової діяльності ресторану «Містер Чарлі»;
- обґрунтувати доцільність впровадження проектного рішення розвитку діяльності ресторану «Містер Чарлі».

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ресторану «Містер Чарлі».

Предмет дослідження – процеси стратегічного управління, пов'язані із розвитком діяльності ресторану.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі розроблено пропозиції, які можуть бути впровадженими у практичній діяльності досліджуваного закладу з метою покращення системи його стратегічного управління.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на попередньому захисті на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 71 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 33 найменувань. Робота включає 14 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Основні терміни та сутність стратегічного управління в ресторанному бізнесі

Нинішня економічна ситуація в Україні відзначається високим рівнем непередбачуваності та ризику. Обмежені фінансові ресурси, доступні для більшості українських підприємств, і недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів є проблемою для формування стратегії розвитку. Отже, керівникам підприємства належить передбачити потенційні перешкоди, які можуть перешкодити зростанню та прогресу їх організації. Щоб уникнути втрат і отримати вигоду від наявних ресурсів і можливостей, необхідно розробити ефективний механізм вирішення цих проблем. Таким чином, актуальною є необхідність дослідження питання стратегічного управління розвитком підприємства.

До теоретичних і практичних аспектів стратегічного менеджменту та формування виграшних стратегій підприємств зверталися численні іноземні та вітчизняні фахівці. Серед них Р. Акофф, П. Друкер, І. Ігнат'єва, К. Крос, Р. Ланча, Х. Мінцберг, В. Пономаренко, М. Портер, П. Робертс, А. Стрікленд, К. Сноу, А. Томпсон, Е. Чандлер, а також українські вчені Б. Андрушків, О. Виханський, А. Череп, С. Чернов, І. Отенко та ін. Зокрема, українські експерти зосередили свої дослідження на викликах стратегічного управління, характерних для розвитку підприємств ресторанного господарства, з роботами О. Виноградової, Т. Дорошенко, М. Кабушкіної, Л. Лук'янової, М. Мальської, Л. Нечаюк, О. Ремеслова та інших науковців, а також внесок таких спеціалістів, як В. Квартальнов, А. Фатхутдінов, І. Філіпішин, А. Лісник, С. Скобкін, Л. Шульгін та ін.

Походження терміну «стратегія» (від грец. Stratos – військо, ago – веду) тісно пов'язане з військовою справою. Спочатку стратегія відносилася до мистецтва ведення війни. Це пов'язано з тим, що війни були значущими подіями в житті людей і країн, а в управлінській термінології було прийнято поняття «стратегічний» у значенні «найважливіший» або «вирішальний» (Краснокутська Н.С., Кабанець І.А., 2017).

Огляд наукової літератури з даної теми показує, що існує неоднозначність щодо поняття «стратегія», різні автори висловлюють різні думки щодо її сутності. У сучасному менеджменті під «стратегією» розуміють програму дій, яка визначає напрямок розвитку компанії, і вона передбачає довгострокове управління та набір процедур для досягнення конкретних цілей у відкритому невизначеному зовнішньому середовищі організації (Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В., 2013).

Для досягнення своїх цілей підприємства приймають індивідуальні стратегії, враховуючи безліч факторів, які визначають їх життєздатність і здійсненність. У часи змін і трансформацій у середовищі підприємства виникає необхідність у розробці нових напрямків дій на ринку.

Корпоративна стратегія є вищим рівнем стратегії, оскільки вона визначає загальний напрям діяльності компанії, будь-то зростання, стабілізація чи скорочення. Конкурентні стратегії, які також відомі як бізнес або бізнес-стратегії, складають другий рівень і описують методи досягнення цілей у кожній стратегічній бізнес-одиниці. Функціональні стратегії, з іншого боку, визначають корпоративні та конкурентні стратегії для послуг компанії та утворюють третій рівень ієрархії. Зазначимо, що функціональні стратегії створюються для кожної функціональної сфери, наприклад виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління персоналом та ін. Четвертий, завершальний рівень – це операційні стратегії, які розроблені для структурних підрозділів підприємства (Тертичка В.В., 2017; Сумець О.М., 2021).

Заслуговує на увагу науковий підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій та використання матриці «продукт-ринок» для прийняття

стратегічних рішень. Краснокутська Н.С. також зробила значний внесок у розуміння «стратегії» та «стратегічного менеджменту» завдяки дослідженню еволюції теорії стратегічного менеджменту (Краснокутська Н.С., 2017).

У 1962 р. термін «стратегія» вперше використав Альфред Чандлер у своїй праці «Стратегія і структура». Він визначив стратегію як план стимулювання зростання підприємства, визначення довгострокових завдань і цілей, створення плану дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. «Школа дизайну», заснована К. Ендрюсом і Р. Крінстенсеном у 1965 році, погодилася з визначенням Чандлера, але додала концепцію «відмітної компетентності» підприємства та підкреслила невизначеність зовнішнього середовища, в якому працює організація (Тертичка В.В., 2017).

К. Ендрюс наголосив на важливості вибору пріоритетних напрямів діяльності компанії при розробці стратегії. Для цього ділову активність підприємства можна сегментувати, що в західній літературі називається «підприємницькою структурою». Ендрюс і Крінстенсен зазначили, що процес прийняття рішень щодо вибору сфери діяльності чи структури підприємства – це більше мистецтво, ніж наука, оскільки не існує єдиного алгоритму, який міг би забезпечити повну впевненість у досягненні ефективного рішення. Це твердження підкреслює різницю між процедурним і методологічним підходом до стратегічного управління та прогнозування (Тертичка В.В., 2017).

Визначення І. Ансоффом стратегії як набору правил і прийомів для досягнення конкретних цілей розвитку системи було піддано критиці за відсутність диференціації від політики управління компанією. Для вирішення цього Ансофф ввів такі терміни, як «завдання», «орієнтири» (цілі), «організаційна концепція» та інші, які спиралися на тлумачення поняття стратегії у військовій справі.

У наш час термін «стратегія» визначається як чітко визначений план дій, який окреслює напрям розвитку організації, довгострокове управління та набір процедур для досягнення конкретних цілей, незважаючи на невизначене зовнішнє середовище відкритої організації (Зарічна О., 2014). Кожне

підприємство обирає свою стратегію, виходячи з факторів, які визначають її доцільність і можливість реалізації.

Стратегічне управління розглядається як конкретна реалізація концепції, яка поєднує в собі цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації. Це дозволяє організаціям встановити цілі розвитку, визначити їхній потенціал і впровадити стратегічну систему (Малюта Л.Я., Андрушків Б.М., 2010). На рис. 1.1 зображено концептуальну основу стратегічного управління підприємством.



Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Відмінні характеристики системи стратегічного менеджменту організації залежать від взаємодії різних факторів. Факторами, що визначають характеристики системи стратегічного управління організацією, є її галузева приналежність, розмір (з урахуванням галузевої специфіки), тип виробництва, концентрація та кооперація, рівень спеціалізації, виробничий потенціал, науково-технічний потенціал, рівень менеджменту, кваліфікація персоналу і

більше.

Модель стратегічного управління І. Ансоффа передбачає кілька ключових рішень, які необхідно прийняти в процесі формування стратегії. До них відносяться оцінка потенціалу організації, оцінка зовнішніх можливостей і загроз, визначення цілей і вибір завдань, прийняття рішення про диверсифікацію і вибір відповідної стратегії диверсифікації, вибір конкурентної стратегії, а також розбивка компонентів диверсифікаційної і конкурентної стратегій на окремі проекти.

С.А. Попов запропонував відносно просту модель, яка синтезує запропоновані раніше моделі. За його словами, до основних компонентів стратегічного управління належать (Попов С.А., 2015):

- аналіз зовнішнього середовища;
- діагностика сильних і слабких сторін організації;
- визначення місії та цілей, розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій на основі підсистем організації;
- розробка та визначення корпоративної стратегії, яка представлена у вигляді програми конкретних дій;
- реалізація системи стратегії;
- оцінка результатів і забезпечення зворотного зв'язку.

Рис. 1.2 ілюструє модель стратегічного управління С.А. Попова. Тому від ефективного використання методології та методів формування стратегії залежить належне функціонування підприємства в майбутньому.

Стратегічне управління послугами підприємства громадського харчування – це таке управління організацією, яке опирається на інноваційний та людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що разом дає організації можливість виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи у своїй своїх цілей. На рисунку 1.3

представлено зв'язок основних понять стратегічного управління.



Рис. 1.2. Модель стратегічного управління за С.А. Поповим

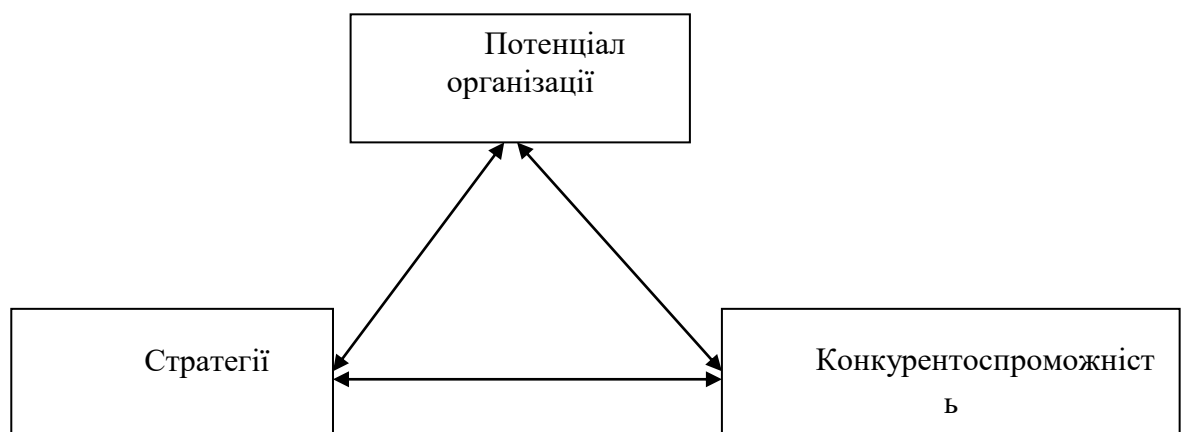


Рис. 1.3. Зв'язок основних понять стратегічного управління

З урахуванням економічних чинників та цільового призначення стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства громадського

харчування базується на таких принципах:

1. Формування комерційної політики. Під комерційної політикою розуміється визначення поточних та перспективних завдань комерційної діяльності, способів їхнього вирішення. Вона залежить від економіки товарного ринку, цілей підприємства, пошуків альтернативних варіантів комерційної стратегії. Без комерційної політики неможливе ефективне функціонування підприємства. До її основних завдань можна віднести: посилення впливу на ринку; виявлення та заповнення нових ринкових ніш; розширення асортименту; підвищення конкурентоспроможності.

2. Комплексний підхід до комерційної роботи. Відмінна особливість комплексного підходу у тому, що комерційні ланки підприємства мають працювати як єдиний механізм. Ефективність комерційної діяльності багато в чому залежить від всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, на основі якого приймаються адекватні стратегічні рішення щодо комерційної роботи.

3. Управління купівлею-продажем товарів на комерційній основі. Партнерсько-ділові зв'язки між підприємством і постачальниками товарів та сировини будуються на комерційній основі (комерційні угоди, комерційні операції, товарно-грошовий обмін). У цьому особливе значення надається інструментам маркетингу у комплексі з комерційними діями.

4. Розвиток товарних ринків. При вивченні стану ринку визначаються мотивації покупців на необхідні товари та послуги, платоспроможний попит, передумови його зростання, співвідношення між попитом та пропозицією. Це дозволяє виявити потенційні можливості розширення ринку товарів.

5. Забезпечення виконавчою інформацією. Вироблення та прийняття управлінських рішень ґрунтується на виконавчій інформації. Вона включає отримання вихідної інформації, обробку, аналіз та видачу результатів керуючого впливу. Це завдання виконується за допомогою сучасних технічних засобів, що дозволяють автоматизувати інформаційне забезпечення.

Стратегічне управління комерційною діяльністю не можна відокремити

від системи управління підприємства в цілому, яке виконує ще й функції, пов'язані з економічною, технологічною та фінансовою діяльністю. Отже, при побудові структури управління необхідно враховувати взаємодію всіх складових елементів, що утворюють цілісну систему управління підприємством (рис. 1. 4).

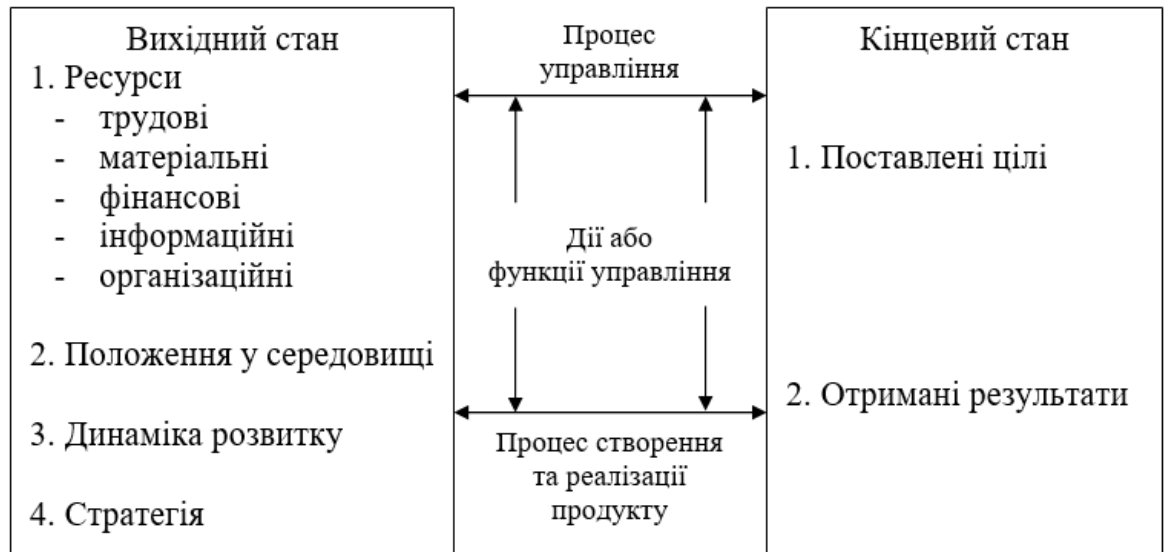


Рис. 1.4. Система управління підприємством

Розглядаючи комерційну діяльність як систему, необхідно виділити її характеристики відповідно до теорії систем: вхід, процес, вихід;

- до характеристик «вхід» відносять всі види ресурсів, що необхідні для функціонування системи комерційної діяльності (матеріальні, фінансові, трудові, технічні, організаційні, інформаційні);

- до характеристики «процес» – технологія здійснення комерційної діяльності при просуванні продукції до споживача;

- до характеристики «вихід» відноситься комерційна стратегія організації на певний період.

Зворотний зв'язок включає нові вимоги споживачів, їх можливості, інформацію про конкуруючі товари, темпи та обсяги продажу.

У нових умовах господарювання також посилюється увага до функцій та

структури управління комерційною діяльністю підприємств громадського харчування.

Усі функції комерції зумовлені взаємодією з ринками, споживачами, конкурентами та іншими елементами середовища. Отримані вихідні дані із внутрішніх та зовнішніх джерел трансформуються в інформацію на основі якої здійснюється стратегічне управління комерційною діяльністю підприємств громадського харчування.

На закінчення можна зробити висновок, що організації, які мають чітко визначену стратегію та впроваджують стратегічне управління, мають перевагу планування своєї діяльності, систематичної діяльності в динамічному та конкурентному ринковому середовищі, що, у свою чергу, підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

1.2. Поняття стратегії управління ресторанним господарством

Поняття стратегії охоплює комплексний підхід до управління зовнішнім середовищем. Це виходить за рамки простої постановки довгострокових цілей або використання абстрактних методів і рішень. Скоріше, це передбачає детальну специфікацію ключових зовнішніх факторів, які мають вирішальне значення для успіху підприємства і повинні бути в центрі уваги стратегічного управління. Хоча автори по-різному тлумачать ці фактори, більшість погоджується, що конкурентне середовище є важливим елементом. За Р. Капланом і Д. Нортонем, творцями методу збалансованої системи показників, стратегія передбачає вибір діяльності, яка створює цінність для акціонерів, клієнтів і суспільства, одночасно встановлюючи стійку конкурентну перевагу на ринку (Оберемчук В.Ф.б 2015).

Український автор А. Міщенко точно визначає основні складові стратегічного розвитку підприємства для досягнення успіху на конкурентному ринку: «Стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності,

встановлення сильної конкурентної позиції та створення організації, яка може успішно працювати в жорстких ринкових умовах шляхом вдосконалення своєї структури управління та організаційної культури» (Мищенко А.П., 2004).

Принцип ефективності має велике значення у сфері стратегічного управління. Отже, надзвичайно важливо критично оцінити результат, до якого зробили внесок численні вчені у визначенні поняття «стратегія». Згідно з результатами досліджень, більшість експертів розглядають реалізацію стратегії як каталізатор якісних перетворень в економічній діяльності організації.

Ігор Ансофф зробив доречне зауваження про важливість розробки стратегії для бізнесу. Він стверджував, що «...за відсутності спланованої та керованої стратегії компанії приречені на загибель, за винятком монополій і субсидованих організацій. У компаніях, яким вдається виживати, стратегічна поведінка принаймні керована».

Ієрархічна структура стратегії підприємства визнається як зарубіжними, так і вітчизняними економістами, які виділяють чотири рівні стратегій багатопрофільного підприємства:

- на найвищому рівні ієрархії знаходиться корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрям діяльності підприємства – чи має воно рости, стабілізуватися чи скорочуватися;

- другий рівень складають конкурентні (бізнес-стратегії), які підпорядковуються корпоративній стратегії та забезпечують шляхи досягнення обраного напрямку в кожній стратегічній бізнес-одиниці;

- третій рівень складається з функціональних стратегій, які визначають і підтримують корпоративні та конкурентні стратегії для функціональних послуг економіки. Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку, наприклад виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління персоналом тощо;

- нарешті, найнижчий рівень складають операційні стратегії, які є стратегіями для структурних підрозділів підприємства.

Між усіма рівнями існує сильна взаємозалежність, причому кожен вищий рівень формує стратегічне середовище для нижчого рівня та певним чином обмежує його. Так само кожен нижчий рівень значно впливає на формування стратегій вищого рівня.

Інструментом реалізації цілей у системі стратегічного менеджменту є стратегії всіх ієрархічних рівнів (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структурно-логічна схема стратегічного управління на підприємстві

На основі нашого дослідження прагнемо уточнити визначення стратегії. Стратегія – це цілеспрямована та ціннісна концепція, яка окреслює довгостроковий план розвитку бізнесу. Він являє собою абстрактну когнітивну

модель адаптивної поведінки підприємства в непередбачуваному та постійно мінливому ринковому середовищі. Реалізація стратегії передбачає спланований процес управління організаційними змінами, забезпечуючи гнучке узгодження внутрішніх ресурсів і компетенцій організації з її зовнішнім середовищем.

Підприємства зі стратегічною орієнтацією мають ряд переваг, серед яких:

- здатність мінімізувати вплив негативних змін і факторів невизначеного майбутнього;
- спрямованість на вивчення та врахування об'єктивних внутрішніх і зовнішніх факторів, що рушійно впливають на зміни;
- спрощення довго- та короткострокових робіт для забезпечення прибутковості та ефективності;
- покращена керованість через систему стратегічних планів, які можуть порівнювати фактичні результати із запланованими завданнями;
- створення системи стимулювання для сприяння гнучкості та адаптивності підприємства та його підсистем;
- динамічні зміни через прискорення практичних дій на основі регулювання, контролю та аналізу стратегічних планів;
- розвиток виробничого потенціалу та зовнішніх зв'язків для досягнення майбутніх цілей;
- більш ефективний розподіл ресурсів для досягнення конкретних цілей;
- чітке загальне бачення довго- та середньострокових цілей підприємства, яким керується вся його діяльність;
- здатність передбачати потенційні ризики підприємства.

1.3. Моделі стратегічного управління в ресторанному господарстві

Стратегічне управління є найважливішим інструментом організаційного

менеджменту, який спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності товарів і послуг. Розрізняють такі рівні стратегічних цілей управління:

- по-перше, місія організації, яка є її основною функцією. Місія повинна підтримувати головну мету, якою зазвичай є отримання прибутку для комерційних організацій;

- по-друге, загальна мета визначається вимірними економічними показниками і виражається в об'єктивних термінах. Наприклад, підприємство комунального харчування може поставити собі за мету досягнення певного рівня реалізації продукції;

- по-третє, загальні організаційні цілі, спрямовані на досягнення загальної мети, називаються ключовими цілями. Це можуть бути відомчі завдання, проміжні цілі, які необхідно виконати для досягнення основної мети.

Процес стратегічного управління поданий на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Процес стратегічного управління

Виробництво та реалізація продукції громадського харчування, надання

додаткових послуг, створення сприятливих умов для споживання товарів є основними видами діяльності підприємства громадського харчування. Заклади ресторанного господарства бувають різних типів і форм, і для керівників дуже важливо визначити відповідну бізнес-стратегію для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Стратегічне управління ресторанним господарством вимагає комплексного підходу, який охоплює всі сфери діяльності. Це передбачає управління виробництвом і продажем продуктів і послуг шляхом точної оцінки потреб і можливостей ринку, ефективного використання наявних ресурсів і врахування зовнішніх і внутрішніх факторів для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства подана на рис. 1.7.

Динамічний характер середовища, внутрішні ресурси, організація праці та форми управління є ключовими ознаками, що характеризують стратегічний менеджмент у ресторанному господарстві. На ці фактори впливають швидкі зміни ринку на споживчому внутрішньому та умовах діяльності.

На основі цих характеристик можна застосувати цілі та завдання стратегічного управління в ресторанному бізнесі. Кінцевою насадкою є довгострокове зростання та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на споживчому ринку.

Основною метою стратегічного управління ресторанним бізнесом є досягнення високих темпів зростання та зміцнення конкурентних позицій на споживчому ринку. Для цього необхідно виконати наступні ключові завдання:

- створення умов для повного задоволення попиту обраного сегмента споживчого ринку, що досягається шляхом розвитку ніші ресторанного бізнесу, визначення основних параметрів попиту та пропозиції асортименту, що задовольняє цей попит;

- забезпечення високого рівня обслуговування шляхом реалізації різноманітних організаційних і технологічних заходів;
- забезпечення економічної ефективності торгово-технологічних процесів на підприємстві ресторанного господарства, що здійснюється шляхом мінімізації витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, пов'язаних з виробничою діяльністю та обслуговуванням гостей.

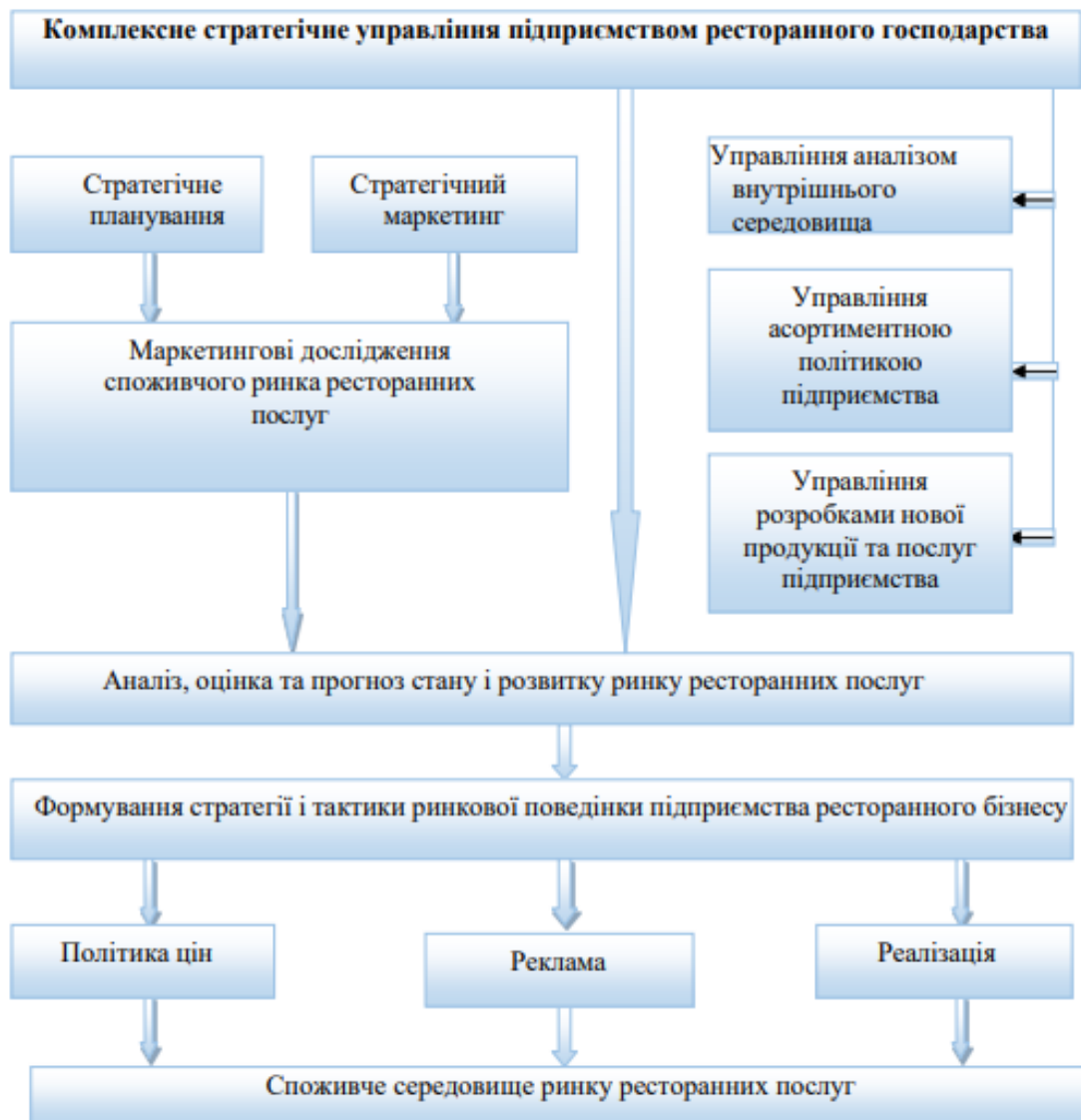


Рис. 1.7. Модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

Максимізація прибутку та ефективне його використання за рахунок управління активами підприємства, впровадження цільової політики

ціноутворення, амортизації та оподаткування, оптимізації обсягів продажів.

Зниження економічних ризиків, пов'язаних з ресторанним бізнесом, шляхом ефективного управління фінансовими, комерційними, інвестиційними та іншими ризиками. Це дозволяє забезпечити передбачувані фінансові результати та стабільний розвиток підприємства, мінімізуючи потенційні ризики.

Забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання може бути реалізовано завдяки високій інвестиційній активності підприємства, його здатності ефективно концентрувати власні фінансові ресурси для забезпечення зростання активів, підвищення фінансової стійкості підприємства. Ринкова вартість підприємства підвищується за рахунок його високої ділової репутації, розвитку внутрішніх технологій господарської діяльності та управління, а також інших «нематеріальних активів», здатних принести підприємству додатковий прибуток.

Усі завдання стратегічного менеджменту тісно взаємопов'язані. Формування умов для найбільшого задоволення попиту споживачів і забезпечення високого рівня обслуговування сприяють зростанню продажів і, відповідно, збільшенню розміру прибутку підприємства. У свою чергу, збільшення обсягу прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, та його ефективне використання, а також зниження рівня економічних ризиків є важливими умовами підвищення ринкової вартості підприємства.

Успішна реалізація стратегічного управління, зосередженого на головній меті та завданнях, призводить до різноманітних переваг, таких як забезпечення високоякісного обслуговування гостей, покращення фінансового стану, підвищення ринкової вартості підприємства, досягнення запланованих темпів економічного розвитку та отримання конкурентної переваги на споживчому ринку.

У нинішній висококонкурентній ресторанній індустрії моделі стратегічного управління мають вирішальне значення для забезпечення довгострокового успіху. Ці моделі служать комплексною структурою, яка

спрямовує процес прийняття рішень організацією на досягнення її цілей. У ресторанному бізнесі моделі стратегічного управління допомагають власникам і менеджерам розробляти ефективні стратегії зростання та прибутковості.

Існує кілька стратегічних моделей управління, які ресторани можуть прийняти, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Деякі з найпопулярніших моделей включають:

- SWOT-аналіз: ця модель передбачає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ресторану. Визначивши ці фактори, власники та менеджери можуть розробити стратегії, щоб використати свої сильні сторони, усунути слабкі сторони, скористатися можливостями та пом'якшити потенційні загрози;

- п'ять сил Портера: ця модель передбачає аналіз конкурентних сил, які формують галузь. Ці сили включають загрозу з боку нових учасників, переговорну силу постачальників, переговорну силу покупців, загрозу заміників та інтенсивність суперництва. Розуміючи ці сили, власники та менеджери можуть розробляти стратегії, щоб залишатися попереду конкурентів;

- збалансована система показників: ця модель передбачає вимірювання ефективності ресторану та керування нею за допомогою набору збалансованих показників. Ці показники включають фінансові показники, такі як дохід і прибуток, показники клієнтів, такі як задоволеність і лояльність, показники внутрішнього процесу, такі як ефективність і якість, а також показники навчання та зростання, такі як навчання та розвиток співробітників. Використовуючи ці показники, власники та менеджери можуть розробляти стратегії для покращення продуктивності в усіх сферах ресторану;

- стратегія блакитного океану: ця модель передбачає створення нових ринків і клієнтів шляхом пропозиції унікальних та інноваційних продуктів або послуг. Ця стратегія передбачає виявлення невикористаних ринкових просторів і створення нового попиту на пропозиції ресторану. Прийнявши цю модель, ресторани можуть виділитися серед своїх конкурентів і створити нову ціннісну

пропозицію для своїх клієнтів.

Стратегічне управління ресторанною індустрією вимагає ретельного розгляду її унікальних характеристик для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і розробки успішних стратегій зростання. Важливо враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище, що швидко змінюється. Щоб створити ефективний стратегічний план, необхідно встановити конкретні цілі на основі унікальних особливостей галузі.

Висновок до розділу 1

1. Запропоновано трактувати стратегічне управління послугами підприємства громадського харчування як таке управління організацією, яке опирається на інноваційний та людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що разом дає організації можливість виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи у своїй своїх цілей.

2. Встановлено, що стратегія – це цілеспрямована та ціннісна концепція, яка окреслює довгостроковий план розвитку бізнесу. Доведено, що організації, які мають чітко визначену стратегію та впроваджують стратегічне управління, мають перевагу планування своєї діяльності, систематичної діяльності в динамічному та конкурентному ринковому середовищі, що, у свою чергу, підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

3. Сформовано модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства, у якій виокремлено ключові ознаки, що характеризують стратегічний менеджмент у ресторанному господарстві. Обґрунтовано, що на основі цих характеристик можна застосувати цілі та завдання стратегічного управління в ресторанному бізнесі.

4. Визначено найпопулярніші стратегічні моделі управління, які ресторани можуть прийняти, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку: SWOT-аналіз (передбачає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ресторану); п'ять сил Портера (передбачає аналіз конкурентних сил, які формують галузь); збалансована система показників (передбачає вимірювання ефективності ресторану та керування нею за допомогою набору збалансованих показників); стратегія блакитного океану (передбачає створення нових ринків і клієнтів шляхом пропозиції унікальних та інноваційних продуктів або послуг).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «МІСТЕР ЧАРЛІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Містер Чарлі»

Досліджуваний заклад – ресторан «Містер Чарлі» знаходиться у центрі м. Хмельницького (рис. 2.1). Інтер'єр ресторану стилізований під офіс зі шкіряними кріслами, диванами, книжковими стелажми у стилі Loft, старовинним каміном, важкими дубовими столами та ретро-фотографіями на стінах (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Фасад ресторану «Містер Чарлі»

У закладі створюється приємна затишна атмосфера з приглушеним освітленням та доброзичливим і уважним ставленням персоналу. Відвідувачам пропонується багато різноманітних страв української та європейської кухні. Ресторанція має три зали (рис. 2.3):

- бенкетний зал на 30 чоловік;
- загальний зал до 60 чоловік;

- VIP-зал – до 20 чоловік.



Рис. 2.2. Інтер'єр ресторану «Містер Чарлі»

Заклад є чудовим місцем проведення різних урочистостей, весілля, дні народження, корпоративні вечірки.



Рис. 2.3. Зали ресторації «Містер Чарлі»

Ресторан «Містер Чарлі» належить до класу FoodEstablishment, що гарантує найвищу якість продуктів та послуг. У закладі використовуються тільки свіжі та натуральні інгредієнти, що дозволяє гостям насолоджуватися найсмачнішою їжею.

У ресторані застосовуються дві форми постачання продуктів:

- транзитна форма поставки (прямий зв'язок, «постачальник – ресторан»);
- складська форма поставки (наявність проміжної ланки).

Для швидкопсувних продуктів у ресторані використовують транзитну форму постачання, а для нешвидкопсувних – складську.

Доставка товарів у ресторані «Містер Чарлі» ведеться централізованим і децентралізованим способами. В основному використовують централізований спосіб доставки, тобто постачальники самотужки й за власні кошти поставляють продукти на склад ресторану. Цей спосіб дозволяє ресторану знизити транспортні послуги. Децентралізований спосіб постачання, тобто своїм транспортом, ресторан, використовує тільки для того, щоб перевозити товари з головного складу на склад ресторану.

Усі постачання сировини й напівфабрикатів здійснюються на підставі укладання договору про постачання.

Система організації постачання продуктів і сировини для готелю «Містер Чарлі» виходить із даних оперативного планування роботи, у результаті якої відбуваються:

- складання планового меню на тиждень, на його основі розробка плану-меню, що відображає денну виробничу програму закладу; складання й затвердження меню;
- розрахунки потреби в продуктах для приготування страв, передбачених планом-меню;
- оформлення вимоги накладної на відпущення продуктів з комори на одержання сировини;
- одержання сировини для виготовлення напівфабрикатів й визначення завдання кухарям відповідно до план-меню.

Постійно здійснюється пошук нових постачальників, уточнюються їхні умови, розглядається організаційно-технічний рівень, прийнятність ціни, стабільності поставки. Багато постачальників самі встановлюють зв'язки для співробітництва.

У ресторані «Містер Чарлі» використовується зовнішня реклама, представлена вивіскою підприємства, оформлена мерехтливими вогнями. Так же розміщена реклама біля зупинок, розтяжки на центральних вулицях міста, рекламні стенди біля зупинок. На вітринному склі намальована назва

підприємства.

У рекламній діяльності ресторан використовує й інші методи реклами, у тому числі й сучасні (sms-реклама постійним відвідувачам закладу, Інтернет, і флаєри).

Важливе місце в рекламі припадає на бренд закладу, який фіксований на сувенірній продукції: ручках; магнітах; візитках; буклетах; на фірмовому одязі (фартухи).

Залучення нових відвідувачів і збереження потоку постійних клієнтів – ось основні завдання будь-якої рекламної кампанії, проведеної в ресторані «Містер Чарлі». Сьогодні при відвідуванні ресторану гості обов'язково прагнуть бачити щось нове, при цьому для підтримки інтересу клієнтів, їм видається анкета при заповненні якої вони вказують свої дані. За даними анкети розсилаються sms-оповіщення про заходи й нововведення ресторану. У день народження при відвідуванні ресторану діє знижка для іменинника в розмірі 10%.

Крім цього, керівництво підприємства регулярно вивчає закордонний досвід аналогічних закладів як через засоби масової інформації, так і через інтернет. Загалом можна зробити висновок про те, що рекламна компанія ресторану «Містер Чарлі» є ефективною й виводить заклад на позиції лідера серед конкурентів на ринку.

У ресторані існує цілий кодекс правил поведінки й обслуговування іноземних гостей. Він передбачає дотримання стилю ділового спілкування. Правила обслуговування іноземних гостей чітко вивчаються кожним працівником ресторану.

Стандарти обслуговування у ресторані – це той звід правил і рамок поведінки, згідно яких зобов'язаний діяти працівник. Саме в ньому відображається політика закладу. Тут чітко прописуються фрази, які потрібно говорити, макіяж, рухи, міміка, а також час на виконання дій. Сюди ж вносяться критерії добору персоналу, якими особистими якостями вони повинні володіти, способи навчання й контролю та інше.

Створивши потрібну атмосферу ґрунтуючись на вироблених стандартах обслуговування, можна створити комфортну та затишну обстановку, яка неодмінно буде оцінена гідно. І на її підставі стане причиною нарощення постійної клієнтури.

Більш детальну інформацію про діяльність ресторації можна отримати з аналізу основних техніко-економічних показників роботи ресторану «Містер Чарлі», представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних техніко-економічних показників ресторану
«Містер Чарлі» за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021/2020	2022/2021
Товарообіг, тис. грн.	1140	2583	2680	1443	97	227	104
Собівартість тис. грн.	1003	1808	1876	805	68	180	104
Інші видатки, тис. грн.	57	180	220	123	40	316	122
Прибуток від продажів тис.грн.	80	595	584	515	-11	744	98
Чистий прибуток тис. грн.	57	230	284	173	54	403	123
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	23	26	26	3	-	114	100
Продуктивність праці, тис. грн.	51,8	103,3	107,2	51,5	3,9	199	104
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	12340	12700	12520	360	-180	103	99
Фондовіддача, грн.	0,09	0,2	0,21	0,11	0,01	222	105
Фондорентабельність,%	0,6	4,7	4,7	-	-	-	-
Рентабельність продажів, %	7	23	21,8	16	-1,2	-	-

Оцінюючи показники роботи ресторану в 2022 році порівняно з 2021 роком, варто відзначити, що спостерігається спад темпу ефективності

діяльності закладу, але разом з тим спостерігається позитивна динаміка показників – товарообіг збільшився на 97 тис. грн., причинами цього стало збільшення вартості.

Динаміка показників фінансової стабільності ресторану «Містер Чарлі» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стабільності ресторан «Містер Чарлі»
за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,9	0,9	0,8	-	-0,1
Коефіцієнт самофінансування	7,9	7,7	5,17	-0,2	-2,5
Коефіцієнт забезпеченості власним обіговим капіталом	0,9	0,9	0,9	-	-
Коефіцієнт маневреності власного обігового капіталу	0,8	0,8	0,8	-	-
Коефіцієнт мобільних та іммобілізованих активів	6,2	6,0	6,1	-0,2	0,1

Таким чином, аналізуючи показники роботи в ресторані «Містер Чарлі» за 2021-2022 можна сказати, що в 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком спостерігається позитивний вплив динаміки показників, що за даних умов економіки є позитивним моментом.

Коефіцієнт забезпеченості власним обіговим капіталом на кінець 2021 року рівний 0,9, в 2022 році залишається незмінним 0,9. Коефіцієнт маневреності власного обігового капіталу становить 0,8 і в 2021 році і у 2022 році.

Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів показує, скільки оборотних активів припадає на кожну гривню позаоборотних активів. Значення показника з 2021 року до кінця 2022 року збільшується з 6,0

до 6,1. Чим вище значення показника, тим більше коштів авансується в оборотні активи.

2.2. Дослідження факторів впливу на ринок послуг ресторану «Містер Чарлі»

Комплексне дослідження ринків є однією з головних функцій маркетингу, це основа маркетингової стратегії. Ринок – це категорія маркетингу, яка позначає область економічних відносин між виробниками (продавцями) і споживачами (покупцями) продукції. Тільки на ринку продукція одержує об'єктивну оцінку з боку покупців. Для дослідження ринку необхідно ретельно вивчити маркетингове середовище ресторану «Містер Чарлі».

Середовище закладу, безумовно, складається з мікросередовища й макросередовища. Мікросередовище представлене суб'єктами, що мають безпосереднє відношення до самого ресторану і його можливостям щодо обслуговування клієнтів, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами й контактними аудиторами. Макросередовище представлене чинниками більш широкого соціального плану – демографічного, економічного, природного, екологічного, технічного й культурного характеру.

Виходячи із цього, фактори мікросередовища, що впливають на послуги, що надаються у ресторані «Містер Чарлі», представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Фактори мікросередовища, що впливають на послуги
ресторану «Містер Чарлі»**

Позитивні фактори	Негативні фактори
Безперебійність роботи ресторану «Містер Чарлі» (якість служби підтримки)	Затримки в роботі, пов'язані з настроєм працівників (страйку, некваліфікований персонал і т.д.)
Стабільність поставок сировини (надійність постачальників і їх дисципліна за господарськими договорами)	Нестабільність поставок сировини (затримки продукції, недостача товарів по накладних)
Поява нових відвідувачів (збільшення списку клієнтів)	Втрата існуючих зв'язків зі споживачами (ціна на страви вище конкурентів)
Споживачі задоволені якістю послуг	Незадоволеність відвідувачів якістю послуг
Позитивне відношення контактної аудиторії (інтерес до ресторану)	Негативне відношення контактної аудиторії (незацікавленість до ресторану)
Нестабільна робота конкурентів (економічна ситуація в країні)	Стабільна робота конкурентів (збільшення відвідувачів)

Фактори макросередовища, що впливають на послуги ресторану «Містер Чарлі», представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Фактори макросередовища, що впливають на ринок послуг
ресторану «Містер Чарлі»**

Позитивні фактори	Негативні фактори
Прийняття законів, що передбачають пільги для виробників такого виду послуг	Прийняття законів, що защемляють права виробників послуг
Підвищення загального рівня купівельної спроможності	Зниження загального рівня купівельної здатності
Спад інфляції	Ріст інфляції
Зниження рівня безробіття	Збільшення рівня безробіття
Швидкий ріст субкультур	Повільний ріст субкультур
Швидка зміна в цінностях і ідеях	Повільна зміна в цінностях і ідеях
Використання нових технологій	Невикористання нових технологій

Зменшити негативний вплив перерахованих вище факторів, можна в такий спосіб:

- створити виробничі запаси;
- налагодити контакти з новими постачальниками;
- постійно контролювати настрій працівників;
- постійний пошук нового ринку збуту;
- діяти, зважаючи на обставини.

Для визначення впливу макросередовища ресторан «Містер Чарлі» найбільший інтерес представляє вивчення наступних факторів: соціально-демографічних, технологічних, економічних та політичних (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

STEP-фактори ресторану «Містер Чарлі»

Назва факторів	Вплив факторів
Соціальні фактори	Ріст безробіття й зниження рівня доходів населення. Сильна конкуренція в галузі
Технологічні фактори	Розвиток систем маркетингу, продажів тощо потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу ресторану (небажання навчання персоналу в інших містах)
Економічні фактори	Ріст інфляції, здорожчення енергоресурсів (збільшення собівартості продукції, яка веде до зниження кількості відвідувачів)
Політичні фактори	Політика уряду, спрямована на інноваційний розвиток економіки за рахунок інтелектуального капіталу

Очевидно, що не всі фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність ресторану «Містер Чарлі». Для виявлення найбільш значимих з них

зробимо експертну оцінку й привласнимо кожному ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь впливу на діяльність організацій громадського харчування. Матриця профілю зовнішнього середовища ресторану «Містер Чарлі» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця профілю зовнішнього середовища ресторану «Містер Чарлі»

Фактор середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій	3 (висока)	2 (помірне)	-1 (негативне)	-6
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій	3 (висока)	3 (високе)	-1 (негативне)	-9
Підтримка малого бізнесу	3 (висока)	3 (помірне)	+1 (позитивне)	+6
Рівень інфляції в країні	3 (висока)	3 (помірне)	-1 (негативне)	-9
Поява нових конкурентів	3 (висока)	3 (високе)	-1 (негативне)	-9
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	3 (помірна)	3 (високе)	+1 (позитивне)	+9
Зміна в базових цінностях населення	3 (висока)	1 (слабке)	-1 (негативне)	-3
Зміна структури доходів і видатків населення	3 (висока)	2 (слабке)	-1 (негативне)	-6
Збільшення приросту населення	2 (помірна)	2 (помірне)	+1 (позитивне)	+4

Розвиток конкурентних	2 (помірна)	2 (помірне)	-1 (негативне)	-4
Впровадження нового програмного забезпечення й енергозберігаючого устаткування	2 (помірна)	2 (помірне)	+1 (позитивне)	+4
Інформація й комунікації, вплив Інтернету	2 (помірна)	2 (помірне)	+1 (позитивне)	+4

За результатами оцінки матриці профілю середовища ресторану «Містер Чарлі» можна зробити висновок, що тільки 8 факторів макросередовища, представлених у таблиці 2.7, мають відносно більш важливе значення для функціонування аналізованого закладу, а 5 факторів, що залишилися є менш важливими, і ними можна знехтувати. Відзначимо також, що максимальний позитивний бал (+9) відображає максимально позитивний вплив на функціонування організації й належить таким факторам, як: підтримка малого бізнесу й платоспроможний попит головних споживачів послуг, а максимальний негативний бал (-9) розглядається як максимальна погроза для функціонування організації й ставиться до таких факторів, як: жорсткість державного регулювання діяльності організацій громадського харчування, рівень інфляції в країні, поява нових конкурентів.

Зауважимо, що для того щоби ресторан вважався успішним, необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентні позиції його продукції: якість товару, асортиментний набір. Саме тому товарна політика займає важливе місце в підвищенні конкурентоспроможності всієї ресторанної мережі.

Основними критеріями формування асортиментної політики є попит та пропозиція на ринку продуктів, спецій і напоїв. Аналізуючи пропозицію, можна визначити так звані слабкі місця в меню, а, відтак, поставити завдання його покращити. Оптимізація номенклатури страв дозволяє гарантувати підприємству стабільність обсягів реалізації, покриття видатків і рівня прибутків.

Таблиця 2.7

**Результати STEP-аналізу факторів зовнішнього середовища
ресторану « Містер Чарлі »**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Підтримка малого бізнесу	0,05	4	0,2
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	0,2	5	1,0
Розвиток мережі	0,05	4	0,2
Сумарні можливості	0,3		1,4
<i>Загрози</i>			
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій громадського харчування	0,05	4	0,2
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій громадського харчування	0,2	5	1,0
Рівень інфляції в країні	0,2	5	1,0
Поява нових конкурентів	0,2	5	1,0
Зміна структури доходів і видатків населення	0,05	4	0,2
Сумарні загрози	0,7		3,4
Сумарна оцінка	1,0		4,8

Для більш повного розуміння про діяльність ресторану і його положення на ринку необхідно провести SWOT-аналіз. Даний аналіз передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, а також виявлення можливостей і небезпек для нього з боку ринку. На основі даного аналізу можна виробити

стратегії подальшої поведінки для подолання небезпек і посилення сильних сторін закладу.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Містер Чарлі»

Проведення SWOT-дослідження має на увазі вивчення внутрішніх факторів діяльності підприємства (сильні й слабкі сторони), на які організація може вплинути, а також зовнішніх факторів ринку (можливості й загрози). У табл. 2.6 наведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Містер Чарлі».

Як для будь якого підприємства, так і для ресторану «Містер Чарлі» велике значення має зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище організації – це умови й фактори, що виникають незалежно від її діяльності, що й виявляють суттєвий вплив на неї. Крім того, вони сприяють функціонуванню, виживанню й ефективності її роботи.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до підприємства фактори, одержати важливі результати (час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розробку стратегій).

Аналізування зовнішнього середовища складається з безлічі операцій, таких як:

- визначення факторів, що представляють загрозу для поточної стратегії підприємства громадського харчування;
- контроль і аналіз діяльності конкурентів;
- визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення загальнокорпоративних цілей.

Зовнішні фактори поділяють на фактори прямого та непрямого впливу. До факторів прямого впливу відносять:

- - постачальників ресурсів;
- - споживачів;

- - конкурентів;
- - трудові ресурси;
- - державу.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності ресторану «Містер Чарлі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ➤ гарна технічна оснащеність кухні; ➤ високий рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу; ➤ добре збалансоване меню; ➤ наявність постійних споживачів-гостей 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ігнорування прогресивних форм обслуговування споживачів; ➤ недостатня матеріальна й відсутність моральної мотивації праці обслуговуючого персоналу; ➤ сильна конкуренція
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ➤ вдале розташування дозволяє відкрити панорамну веранду; ➤ проведення масових кулінарних заходів; ➤ можливість створити fast-food або вікно take away, що буде відповідати сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу; ➤ підвищення якості обслуговування; ➤ збільшення цільової аудиторії 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ зростаюча конкуренція; ➤ віддаленість закладу від потоків потенційних клієнтів; ➤ падіння купівельної спроможності населення

До факторів непрямого впливу відносять фактори, які не здійснюють безпосереднього впливу на діяльність організації, але їх слід враховувати для формування правильної стратегії розвитку:

- політичні фактори – основні напрями державної політики й методи її реалізації; можливі зміни в законодавчій і нормативно-технічній базі; міжнародні угоди, що укладаються урядом в області тарифів і торгівлі;

- економічні фактори – темпи інфляції; рівень зайнятості трудових ресурсів; міжнародний платіжний баланс; відсоткові і податкові ставки; величина й динаміка ВВП; продуктивність праці;

- соціальні фактори – ставлення населення до роботи і якості життя; звичаї й традиції, що існують у суспільстві; менталітет суспільства; рівень освіти;

- технологічні фактори – можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, які дозволяють оперативно переключитися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Внутрішнє середовище організації – це середовище, яке визначає технічні й організаційні умови роботи організації і є результатом управлінських рішень. Організація аналізує внутрішнє середовище з метою виявлення слабких і сильних сторін її діяльності. Це необхідно, оскільки організація часто не може використати зовнішні можливості без наявності певного внутрішнього потенціалу. При цьому їй необхідно знати свої слабкі місця, які можуть збільшити зовнішню загрозу й небезпеку.

Вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності закладу у розрізі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, дає можливість чітко оцінити ефективність обраної стратегії діяльності.

Загалом, можна сказати про те, що оцінка стратегії в ресторані «Містер Чарлі» відіграє вкрай важливу роль у формуванні подальшої стратегії його розвитку. Дослідження макросередовища наочно демонструє, у яких умовах зовнішнього середовища функціонує ресторан, як політичні, економічні, суспільні установки впливають на його діяльність.

Ресторан «Містер Чарлі» застосовує стратегію диференціації. Стратегія диференціації дозволяє ресторану:

- одержувати додаткову ціну за свої послуги;
- збільшувати реалізацію послуг (за рахунок додаткових відвідувачів, які отримані завдяки індивідуалізованим властивостям);
- домагатися прихильності відвідувачів (за рахунок того, що деяких відвідувачів залучають індивідуалізовані властивості).

Таким чином, ресторан «Містер Чарлі» виділяється стратегією диференціації, яка приносить більш тривалу й більш прибуткову конкурентоспроможність, ґрунтуючись на повному обслуговуванні відвідувачів і високій якості послуг, що надаються.

Як підсумок, можна зазначити, що одним із завдань планування для підприємства є пошук шляхів створення конкурентної переваги з метою успішного існування в несприятливих зовнішніх умовах. Ресторан «Містер Чарлі» планує розбудовуватися, а так же залучати нових гостей й утримувати постійних відвідувачів. Для цього необхідно продовжувати розбудовувати стратегію диференціації. Крім доцільним було б застосувати стратегію концентрації в ресторані. Вибираючи засоби реалізації конкурентної стратегії ресторану «Містер Чарлі» необхідно в першу чергу опиратися на власний потенціал росту й розвитку.

Висновок до розділу 2

1. Досліджуваний заклад – ресторан «Містер Чарлі» до класу FoodEstablishment, що гарантує найвищу якість продуктів та послуг. Ресторанція має три зали загальною місткістю на 100-100 осіб. Відвідувачам пропонується багато різноманітних страв української та європейської кухні.

2. Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Містер Чарлі», було виявлено, що в цілому по підприємству складаються позитивні тенденції. З погляду фінансової стабільності найбільш сприятливим є 2022 рік. Таким чином, ресторан «Містер Чарлі» загалом є платоспроможним і фінансово

стійким.

3. Здійснено SWOT-аналіз діяльності ресторану «Містер Чарлі», який дозволив виявити внутрішні фактори діяльності закладу (сильні й слабкі сторони), на які компанія може вплинути, а також зовнішні фактори ринку (можливості й загрози).

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «МІСТЕР ЧАРЛІ»

3.1. Визначення алгоритму розробки стратегії комерційної діяльності підприємства

Обов'язковою та важливою умовою ефективності стратегічного управління діяльністю є його місце та взаємопов'язані дії в організаційній структурі підприємства громадського харчування. Ці ознаки визначаються сферою діяльності підприємства, його стратегічним курсом та обсягом реалізації продукції.

На даний час ринкові відносини проявляються у різноманітних формах, проте найбільшого відображення мають у комерціалізації діяльності. Ми звикли ототожнювати комерційну діяльність виключно з торгівлею, але таке розуміння даного терміну є дещо звуженим. Будь-яке виробниче підприємство чи заклад, що працює у сфері послуг може бути віднесене до категорії суб'єктів продажу, оскільки пропонують свої вироби чи послуги клієнтам, реалізуючи які планується одержання прибутку.

Безумовно комерційна діяльність розглядається як ключова для будь-якого підприємства, у тому числі й закладу ресторанного господарства. Відомо, що комерційна діяльність має бути інтегрована із загальним процесом та стратегією підприємства. Тому процес формування комерційної стратегії необхідно розпочинати саме з виділення основних рівнів загальної стратегії та визначення місії та цілей підприємства. На рис. 3.1 представлено модель розробки та реалізації стратегії комерційної діяльності підприємства.

Завдання організації не лише вижити, а й розвиватися за умов постійно змінюваного середовища є місією, яка визначається керівництвом та реалізується через її стратегію. Загалом стратегії підприємства можуть бути

класифіковані наступним чином:

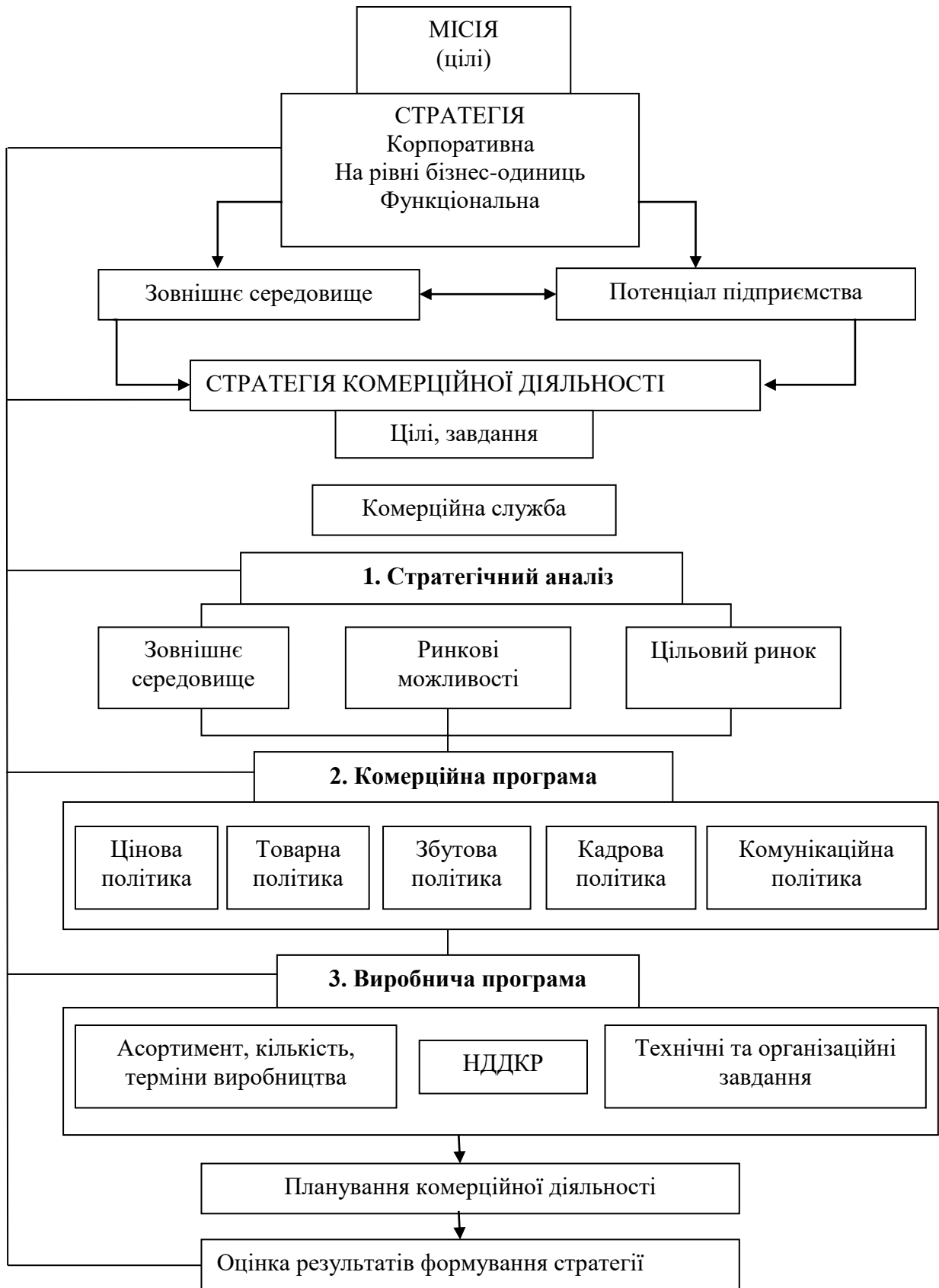


Рис. 3.1. Модель розробки та реалізації стратегії комерційної діяльності підприємства ресторанного господарства

1. Корпоративні стратегії (стратегії, що є загальними для організації). Вони визначають організацію загалом, її бізнес-одиниці та товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати організацію як цілісність.

2. Стратегії за напрямами діяльності організації (стратегії лише на рівні бізнес-одиниць). Дані стратегії відносяться до конкретної сфери бізнесу чи товарної лінії, визначають прийоми та методи боротьби за покупців.

3. Стратегії функціонального рівня. Вони відносяться до основних функціональних відділів організації у рамках підрозділів та охоплюють всі життєво важливі функції: фінанси, маркетинг, виробництво.

Формулювання місії містить такі моменти:

1. Головне завдання підприємства з погляду його основних виробів чи послуг, найважливіших ринків та переважних технологій.

2. Характеристика по відношенню до середовища, що визначає основні засади його діяльності на ринку.

3. Культура та психологічний клімат.

На основі місії підприємства формуються її цілі. Цілі виражають окремі конкретні напрями діяльності організації; є фундаментом основних функцій управління; визначають способи підвищення ефективності діяльності; лежать в основі будь-якого управлінського рішення.

Слід розрізняти цілі загальні, або глобальні, що розробляються для організації в цілому, та специфічні – що розробляються за основними видами та напрямами діяльності підрозділів.

Цілі підприємства визначають напрями його розвитку. Розробка комерційної стратегії – вибір шляху досягнення цих цілей. В основі даної стратегії зазвичай лежать такі категорії: ціна, перевага, пристосування, ключова відмінність. Стратегія ціни з метою досягнення комерційного успіху вимагає застосування низьких цін зазвичай за великої кількості вироблених товарів чи високих цін при їх дефіциті. Стратегія переваги передбачає застосування таких конкурентоспроможних факторів як: якість товару та послуг, дизайн, фірмовий

стиль, упаковку, сервісне обслуговування, дотримання договірних зобов'язань та надійності поставок товарів та послуг. Стратегія пристосування заснована на повторенні дій конкурентів у галузі товарної політики, розподілу та ціноутворення. Стратегія ключової відмінності вимагає, щоб товар за якістю та характеристиками різко відрізнявся від товару (послуги) конкурента.

За змістом ці стратегії є багатоплановими і досить складними щодо їх вирішення. Це пояснюється рядом причин, і насамперед тим, що пошук необхідних ресурсів для виробництва та збуту продукції відбувається у постійній конкурентній боротьбі. У виграші залишаються ті, хто вміє встановлювати ефективні зв'язки із забезпечення виробництва матеріальними та трудовими ресурсами, раціонально їх використовувати, створювати сприятливі умови для збуту продукції. Вирішенням цих питань для підприємства займається комерційна служба. До її складу входять відділи з матеріально-технічного постачання та збуту, вивчення ринку, відділ реклами та інші, що дозволяє комплексно вивчати можливості забезпечення підприємства сировиною, обладнанням та матеріалами у зв'язку зі збутом продукції.

Першим і постійним завданням комерційної служби є здійснення стратегічного дослідження (аналізу) та прогнозування. Завдання стратегічного дослідження полягає у змістовній та формальній характеристиці об'єкта, виявленні особливостей його розвитку та тенденцій, вивченні різних факторів, що впливають на процес стратегічного управління.

Стратегія комерційної діяльності підприємства громадського харчування безпосередньо пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Задані цілі стратегії досягаються завдяки потенційним можливостям підприємства, задоволенню вимог споживачів через виробничу та торговельну діяльність, забезпеченню конкурентних переваг на ринку та одержанню прибутку від продажу страв. Стратегія не є незмінною, вона періодично коригується, виходячи з умов економічної політики, середовища господарювання та потреб ринку.

Підсумовуючи, варто зауважити, що система управління комерційною

діяльністю не може змінюватися фрагментарно, а потребує покращення практично усіх її елементів, які слід розглядати у взаємозв'язку. Це, у свою чергу, можливе лише за умови створення узагальненої системи управління комерційною діяльністю на основі маркетингу, що дозволить швидко реагувати на зміни в середовищі і відповідно адаптуватися до них.

3.2. Розроблення пропозицій з удосконалення маркетингової діяльності ресторану «Містер Чарлі»

Одним із завдань планування для підприємствах ресторанного бізнесу є пошук шляхів створення конкурентної переваги з метою успішного існування у несприятливих зовнішніх умовах. Ресторан «Містер Чарлі» планує розвиватися, залучати нових гостей та й втримувати постійних відвідувачів. Для цього, як уже зазначалося у підрозділі 2.3, необхідно продовжувати розвивати стратегію диференціації, а також застосовувати стратегію концентрації у ресторанному закладі. Обираючи засоби реалізації конкурентної стратегії ресторану «Містер Чарлі», необхідно, у першу чергу, опиратися на власний потенціал зростання та розвитку. У таблиці 3.1 запропоновано заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у напрямі поліпшення діяльності ресторану.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок про те, що перераховані вище заходи допоможуть при реалізації конкурентної стратегії, а також сприятливо позначаться на розвитку ресторану «Містер Чарлі», якщо заклад ресторанного господарства зробить акцент на:

- стимулюванні збуту, тобто, якщо буде прискорення придбання товарів і послуг споживачами, то це приведе до підвищення іміджу ресторану, залучення потоку клієнтів і збільшення прибутку;

- підвищенні якості роботи зі споживачами, а саме: проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами та підвищена увага до думки споживачів, то це дозволить підвищити професійні знання працівників, а також соціологічні

дані споживача про ресторан;

Таблиця 3.1

**Заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у діяльності
ресторану «Містер Чарлі»**

Стратегічні	Заходи	Очікуваний ефект
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Стимулювання клієнтів	Основні способи стимулювання клієнтів: - купони (наприклад, при пред'явленні купона чашка кави безкоштовно); - подарунки (при замовленні від 1000, наприклад гривень напій безкоштовно); - знижки, акції та бонуси для постійних клієнтів	Підвищення іміджу ресторану, залучення клієнтів і збільшення прибутку
Підвищення якості роботи зі споживачами	Проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами. Підвищена увага до думки споживачів	Підвищення професійних знань працівників, соціологічні дані споживача про ресторанний заклад
Підвищення якості кухні	Посилення контролю якості	Підвищення якості страв підвищить конкурентоспроможність ресторану
Зниження витрат шляхом прямого співробітництва з постачальниками	Співпраця з постачальниками безалкогольних напоїв. Співпраця з постачальниками алкогольної продукції. Співпраця з постачальниками м'яса	Зменшить ризик, пов'язаний з виходом на ринок, послабить активність конкурентів, знизить витрати

- підвищенні якості готування страв, а саме посилення контролю

якості, що дозволить бути більш конкурентоспроможним;

- пряму співпрацю з постачальниками, що дозволить зменшити ризик, пов'язаний з виходом на ринок, послабить активність конкурентів, а також знизить витрати виробництва.

Для розвитку маркетингової діяльності ресторану цікавим досвідом було б запросити відомого шеф-кухаря України для поліпшення меню, яким користуватиметься ресторан «Містер Чарлі» протягом тривалого терміну – наприклад 5 років. Меню розробляється «під ключ», тобто з повним комплектом технологічних документів, рецептами страв для кухарів, світлинами страв, описом для сервісного персоналу (офіціантів).

Розроблення меню відбуватиметься у такий спосіб:

- складання проєкту меню за технічним завданням керівника;
- здійснення разом з кухарями контрольованого відпрацювання страв згідно меню, визначення точних відсотків втрат;
- разом із сервісним персоналом і керівництвом проводитиметься дегустування страв, і при необхідності вносяться зміни у стартові рецептури.

Розроблення технологічної документації на страви:

- техніко-технологічна карта;
- калькуляційна карта;
- обґрунтування розрахунків калорійності, масових часток солі, цукру, жиру, сухих речовин, мікробіології;
- аркуш калорійності на групу страв.

Міні-рецептури (закладки для кухарів):

- складається меню у форматі MS Word або Excel з описом страв;
- проводиться тренінг із сервісним персоналом (офіціанти, адміністратори) за темою «Меню у нашому ресторані і його особливості»;
- складається закупівельний аркуш (перелік необхідних інгредієнтів);
- разом з керівником визначається продажна ціна страви.

Орієнтовна вартість розроблення нового меню з 50 страв складе 50 000 грн.

Результати запропонованих заходів сприятимуть перспективному розвитку ресторану «Містер Чарлі» на ринку при ефективно розробленій стратегії.

3.3. Пропозиції щодо впровадження проектного рішення розвитку діяльності ресторану «Містер Чарлі»

З метою розвитку комерційної діяльності досліджуваного ресторану на основі обраної стратегії диференціації пропонуємо до впровадження проектного рішення з розробки коктейльної лінійки бару.

Коктейлі – це не просто вишукані напої, це легка, невимушена атмосфера, але з домішкою прянощів і ванільних нот. Нове концептуальне меню матиме пряну назву та надихатиме відвідувачів на ліричний настрій. Атмосфера ресторану, у свою чергу, пропонуватиме поринути в магічну атмосферу вишуканих афродизіаків і витончених смакових відчуттів.

Якщо аналізувати коктейльну карту ресторану «Містер Чарлі», то можна побачити, що вона недостатньо різноманітна. Коктейлі, які пропонує даний заклад, є, в основному, не унікальними, а дублюючими вже існуючі авторські моделі. Саме тому ми зробимо акцент на авторській коктейльній карті і запропонуємо своє бачення тематичних коктейлів у «Містер Чарлі».

Карта складається з близько 12 коктейлів на будь-який смак гостей. При її складанні слід керуватися, у першу чергу, смаками гостей, виходячи з великого досвіду та досвіду численних видатних колег.

Властиво, коктейльна карта ресторану «Містер Чарлі» буде складатися з декількох розділів: безалкогольні коктейлі, залпові коктейлі, коктейлі великого обсягу, а також фішка бару – молекулярні коктейлі. Їхня особливість полягає у новаторському наборі інгредієнтів, і, звичайно, у визначенні назви для кожного коктейлю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Безалкогольні коктейлі ресторану «Містер Чарлі»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Горіховий етнос	Основа – легкий мигдальний сироп оржет; сироп горіховий з ананасовим і апельсиновим соками	200
Диско-сафарі	Основа – сироп Блюкюрасао, спрайт, з нотками лимона та додаванням ванілі	200
Хіпі-тайм	Основа – банановий сироп, сироп маракуйя з ананасовим і апельсиновим соками, содова та тонік	250

У таблиці 3.3 представлено перелік залпових алкогольних коктейлів.

Таблиця 3.3

Залпові алкогольні коктейлі ресторану «Містер Чарлі»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Спорт-Тайм	Лікер «Крем де кассис», лимонний сік, наливка	200
Деним	Основа – лікер Бейліс, з додаванням кокосового лікеру й скроні	220
Замшевий бум	Склад: лікер кава, лікер Бейліс, абсент	200
Шанель № 5	Склад: лікер, кава, лікер какао білий і скроні	300

У таблиці 3.4 відображена розроблена карта коктейлів великого обсягу.

Таблиця 3.4

Карта коктейлів великого обсягу ресторану «Містер Чарлі»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Глем-Доля	Склад: горілка, лікер Бейліс, лікер Калуа й лікер А моретто з додаванням ванілі за смаком	320
Від-Кутюр	Склад: основа – текіла, лікер апельсиновий, сік лайма	300
Богемний шик	Склад: горілка ванільна, сироп ванільний, свіжий лайм й виноград	350

І, нарешті, розглянемо молекулярну карту коктейлів. Молекулярний бар – це виїзна лабораторія, у якій бармени змішують і обробляють знайомі інгредієнти особливим чином. У результаті виходять зовсім несподівані смаки та форми. Для цього використовується справжнє устаткування хімічної лабораторії та технології сферифікації, емульсифікації, желатинізації й згущування.

Молекулярна коктейльна карта – це не тільки нове віяння у винному меню будь-якого ресторану, але й правильно спроектована робота бармена. Тому, незважаючи на те, що інгредієнти даних напоїв не відрізняються оригінальністю, – спосіб приготування їх відбувається на високому рівні. Саме тому даний вид коктейлів найдорожчий у пропонованій нами коктейльній карті. (табл. 3.5).

Розрахунки економічної ефективності розробленої коктейльної карти слід виконувати, виходячи з таких показників як витрати на сировину й кількість вироблених коктейлів. Для розрахунків на закупівлю інгредієнтів необхідно скласти аркуш закупівлі, у який будуть включені переліки всіх складових коктейлів і зазначена їхня ціна. У даному аркуші також буде зазначена кількість інгредієнтів, необхідних для готування кожного коктейлю. Для організації

алкогольного меню були розраховані витрати на покупку лікерів, сиропів, фруктів і т.д. Виходячи з розрахунків, вартість витрат на готування зазначених коктейлів становить приблизно 10 000 гривень.

Таблиця 3.5

Молекулярна коктейльна карта ресторану «Містер Чарлі»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Мілітарі-Бум	Склад: горілка, огірковий сироп, яєчний білок, бальзам, лід дроблений, вода без газу, лактат кальцію, альгінат натрію	380
Вествуд	Склад: горілка, Блюкурасао, лікер, гранатовий сироп, вода без газу, лактат кальцію, альгінат натрію	400
Траволтіно	Склад: Самбуку світла, Айришкрим, гранатовий сироп, м'ятний сироп, вода без газу, лактат кальцію, альгінат	550

В аркуші закупівлі не зазначені витрати на закупівлю деяких додаткових інгредієнтів (наприклад, фрукти або пряності), оскільки їх ціни вже зазначені в меню бару.

Виходячи з даних, які ми маємо, можна розрахувати собівартість одного коктейлю, приміром, «Богемний шик» з обліком 15 порцій (табл. 3.6):

(Горілка ванільна 2025 грн. + сироп ванільний 750 грн. + лайм 450 грн. + виноград 300 грн.) / 15 = 235 грн. Це собівартість одного коктейлю, плюс зробимо націнку 50 % і розрахуємо продажну вартість одного коктейлю:

$$235 + 115 = 350 \text{ грн.}$$

У розрахунки собівартості не була включена оплата роботи постачальників, офіціанта-бармена й менеджера тому що в незалежності від готування, бар буде працювати й усі ці співробітники будуть брати участь в обслуговуванні. Їхній час роботи оплачується незалежно від готування даного

виду коктейлю.

Таблиця 3.6

Приклад розрахунку вартості коктейлю «Богемний шик»

Назва коктейлю	Склад				К-ть порцій	Собівартість, грн.	Вартість із націнкою 50% (грн.)
	Горілка ванільна, грн	Сироп ванільний, грн	Лайм, грн	Виноград, грн			
Богемний шик	2025	750	450	300	15	235	350

Із продажу одного коктейлю підприємство дістає прибуток у сумі 115 гривень. З урахуванням відрахування на заробітну плату та податки підприємству для рентабельності необхідно продавати 30 коктейлів у день.

Саме тому, у гарній якісній коктейльній карті намагаються помістити й опис, і зображення напою. Відомі випадки, коли введення ілюстрованої коктейльної карти піднімало рівень продажів коктейлів у два-три рази. Для створення карти потрібно не тільки вміння бармена або менеджера, але й робота професійного дизайнера, тому дуже важливо правильно використовувати кольори й шрифти.

Аналізуючи ефективність запропонованої коктейльної карти ресторану «Містер Чарлі», необхідно пам'ятати, що основне призначення барної карти – донести інформацію до відвідувача – покупця, тобто, гостя. Для ефективної вистави коктейлів важливий візуальний аспект, адже коктейлі сприймаються не тільки на смак, але й на колір.

Коктейльна карта повинна бути доступна для читання кожному відвідувачеві. Логічно, що не всі відвідувачі знають традиційну класифікацію коктейлів. Обов'язково потрібно використовувати допоміжні написи й знаки. Зручними у використанні можуть бути значки для позначення безалкогольних і гарячих коктейлів.

Існує й обов'язковий мінімум допоміжних написів – перелік інгредієнтів,

що входять до складу коктейлів. Це полегшує роботу бармена в тому, що йому не потрібно день у день повторювати відвідувачам із чого приготовлений той чи інший коктейль.

Важливий елемент для коктейльної карти – це ціна напою. Цифри не повинні мінятися з іншими елементами тексту. Можливий варіант, коли визначається єдина ціна для цілої групи коктейлів.

Сама назва коктейлю – це простір для творчості. Вона може бути увесь час новою для несуттєво зміненого напою, але важливо, щоб відвідувач за назвою зміг орієнтуватися, із чого коктейль зроблений і яким може бути смак нового «витвору» бармена. Обов'язково необхідно вказувати перелік інгредієнтів у меню, а також, для ефективності, можна додати туди опис коктейлю, щоб розкрити його зміст.

Відносного ресторану «Містер Чарлі», то правильно сконструйований бар і з розумом розставлене устаткування дозволять барменові працювати швидко, без суєти (особлива увага, звичайно, слід приділяти молекулярним коктейлям і їх приготуванню). Ефективно організоване робоче місце дає можливість заощаджувати час при приготуванні напоїв, робити це красиво й упевнено. Добре поставлена робота бармена залучає нових гостей й робить їх постійними, отже, що приносить підприємству дохід.

Успіх бару в цілому залежить від уміння бармена зробити пропозицію, від якого не можна відмовитися. Професійний бармен – це вигідно, тому необхідно організовувати навчання по алкогольній карті закладу, докладно розглядаючи кожний представлений у барі бренд.

У розглянутому нами закладі можливе навчання барменів на робочому місці. Особливо, це стосується молекулярної кухні. Ефективність приготування таких коктейлів буде дуже високою за рахунок того, що навчати будуть професіонали на власній коктейльній базі. Також дуже важливою є допомога в організації робочого простору й підвищенні ефективності роботи. Такий спосіб навчання в короткий термін дозволяє: добитися відмінних результатів у швидкості і якості готування напоїв, обслуговуванні гостей; полонувати термін

служби устаткування й посуду.

Безумовно, не можна гарантувати відсутність ризиків при проведенні подібних заходів у барі, проте, економічні розрахунки показали, що при оптимальному варіанті подій впровадження даної послуги може бути економічно доцільним.

Аналізуючи ефективність розробленої нами коктейльної карти, необхідно проаналізувати її також з погляду слабких і сильних сторін (SWOT-аналіз).

Як уже відомо, матриця являє собою чотири блоки з тактичними діями, які допомагають покращити конкурентоспроможність представлених коктейлів за рахунок сильних сторін, знизити загрози від зовнішніх факторів і ефективно використовувати можливості розвитку досліджуваного нами ресторану.



Рис. 3.2. Функціональне поле матриці SWOT-аналізу

У першу чергу, особливу увагу необхідно приділити на сегмент матриці S-O-дії (Сильні сторони – Можливості), які є стратегіями росту, являють собою заходи або програми, що використовують сильні сторони товару для охоплення кожної з можливостей. У нашому випадку, основна стратегія використання ресурсів полягає в тому, щоб за помірні ціни запропонувати гостям смачний і якісний напій. Це дозволяє розширити можливості використання даних товарів

на конкурентному ринку.

З іншого боку, сегмент W-O-дії (Слабкі сторони – Можливості) є стратегіями захисту, і являють собою заходи або програми, спрямовані на поліпшення, зміну або подолання «слабких сторін» для використання знайдених можливостей. Відповідно, запропоновані нами варіанти коктейлів повинні не тільки бути економічно вигідними, але й бути максимально вживаними й затребуваними.

Третій елемент нашого аналізу, це S-T-дії (Сильні сторони – Загрози), які є стратегіями захисту й допомагають правильно використовувати сильні сторони закладу для запобігання можливих загроз. У даному контексті мова йде про сильні сторони досліджуваного ресторану, які перелічувалися й аналізувалися у другому розділі роботи. Те ж саме можна сказати про розроблену коктейльну карту – тільки в тому випадку вона буде максимально ефективною, якщо при встановленні цін, на асортимент інгредієнтів і праці персоналу, загальний показник збитковості буде нижче отриманого прибутку.

І, нарешті, W-T дії (Слабкі сторони – Загрози) – є стратегіями захисту і являють собою заходи, спрямовані на поліпшення й подолання слабких сторін товару для запобігання або мінімізації ризиків загроз. Як будь-яке нове підприємство, готельна й ресторанна справа піддається ризикам, а ризики ці повинні бути виправдані. Тому, у контексті досліджуваної нами проблеми, важливо розуміти, що розробка коктейльної карти – це економічно вигідний і витратний по ресурсах захід, який, при цьому, досить вигідний і прибутковий.

Розробка коктейльних карт – це свого роду мистецтво, адже вона повинна догодити смакам якомога більшої кількості гостей і при цьому задовольнити вимоги навіть найвибагливіших. Крім основного переліку коктейлів, бармен повинен мати під рукою солідний запас рецептів на всі випадки життя. Щоб урізноманітнити життя закладу можна вводити сезонні пропозиції коктейлів, улаштовувати тематичні коктейль вечірки.

Таким чином, розробивши авторську коктейльну карту, ми не тільки надаємо ресторану можливість спробувати щось нове й надати відвідувачам

цікаві смакові мікси, але й доповнюємо звичне меню новими витонченими смаками, посилюючи, тим самим, комерційну діяльність закладу.

Висновок до розділу 3

1. Обґрунтовано, що комерційна діяльність розглядається як ключова для будь-якого підприємства, у тому числі й закладу ресторанного господарства. Встановлено, що комерційна діяльність має бути інтегрована із загальним процесом та стратегією підприємства, тому процес формування комерційної стратегії повинен розпочинатися саме з виділення основних рівнів загальної стратегії та визначення місії та цілей підприємства.

2. Запропоновано заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у напрямі поліпшення діяльності ресторану, зокрема заходи з: стимулювання клієнтів; підвищення якості роботи зі споживачами; підвищення якості кухні; зниження витрат шляхом прямого співробітництва з постачальниками.

3. Запропоновано авторську коктейльну карту ресторану «Містер Чарлі», яка складається з близько 12 коктейлів на будь-який смак гостей. Дане проектне рішення сприятиме удосконаленню комерційної діяльності досліджуваного ресторану.

4. Здійснено SWOT-аналіз запропонованої коктейльної карти дав змогу виділити різні стратегії розвитку даної проектної позиції розвитку ресторану.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Організація цивільного захисту об'єктів господарської діяльності, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій

Об'єкт господарської діяльності – це підприємства (державні і приватні), установи і організації, навчальні заклади та інші. На всіх об'єктах, у т.ч. ресторанного господарства, цивільний захист організовується з метою завчасної підготовки їх до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій, зниження втрат, створення умов для підвищення стійкості роботи об'єктів та своєчасного проведення рятувальних та інших невідкладних робіт (РІНР).

Відповідальність за організацію та стан цивільного захисту, за постійну готовність його сил і засобів до проведення РІНР несе начальник цивільної захисту (НЦЗ) об'єкта – керівник підприємства, установи та організації.

Начальник ЦЗ об'єкта підпорядковується відповідним посадовим особам міністерства (відомства), у підпорядкуванні якого знаходиться об'єкт, а також начальнику ЦЗ міста (району), на території якого розташований об'єкт. На допомогу начальнику ЦЗ об'єкта призначається заступник, або декілька. Як правило, призначаються заступники з інженерно-технічної частини, евакуації, матеріально-технічного постачання.

Заступник начальника ЦЗ з евакуаційних заходів керує підготовкою плану евакуації на кожну можливу надзвичайну ситуацію, організовує підготовку місць для розміщення евакуйованих; керує службою охорони громадського порядку і організовує перевезення робітників та службовців у райони розселення до місця праці (на об'єкти).

Заступник начальника ЦЗ з інженерно-технічної частини – головний інженер об'єкта – керує підготовкою плану переведення підприємства на особливий режим роботи, здійснює заходи щодо підвищення стійкості роботи

підприємства в умовах надзвичайних ситуацій, керує аварійно-технічною, протипожежною службами та службою сховищ і укриттів. Він же здійснює технічне керівництво рятувальними та невідкладними аварійно-відновлювальними роботами в районі лиха, аварії та в осередку ураження.

Заступник начальника ЦЗ з матеріально-технічного постачання – заступник або помічник директора з постачання – забезпечує накопичення та збереження спеціального майна, техніки, інструментів, засобів захисту і транспорту. На нього покладається матеріально-технічне забезпечення, будівництва (пристосування) укриттів, проведення евакозаходів, РІНР та інших заходів.

До складу керівництва цивільного захисту об'єкта входять також керівники громадських організацій.

При начальникові ЦЗ об'єкта створюється штаб ЦЗ – орган управління начальника цивільного захисту. Склад штабу залежить від значення підприємства. Штаб ЦЗ комплектується як штатними працівниками ЦЗ, так і за рахунок посадових осіб, не звільнених від виконання основних обов'язків, та складається із начальника штабу, його заступників (помічників) з оперативно-розвідувальної роботи, бойової підготовки, а також інших спеціалістів (виходячи із специфіки виробництва чи обстановки).

Робота штабу організовується на підставі наказів, розпоряджень та вказівок начальника ЦЗ об'єкта, старшого штабу та рішень місцевої державної адміністрації (органу виконавчої влади). Начальник штабу є першим заступником начальника ЦЗ об'єкта. Йому надається право від імені начальника ЦЗ віддавати накази та розпорядження з питань цивільного захисту на об'єкті.

Штаб цивільного захисту здійснює заходи щодо захисту робітників і службовців та забезпечує своєчасне оповіщення населення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій. Організовує і забезпечує безперервне управління цивільного захисту. Розробляє план дій органів управління і сил ЦЗ об'єкта з запобігання та ліквідації НС, періодично коригує та організовує його

виконання. Організовує та контролює навчання робітників, службовців з цивільного захисту та підготовки невоєнізованих формувань об'єкта.

На об'єкті залежно від характеру його виробничої діяльності створюються служби ЦЗ: оповіщення і зв'язку; медична; радіаційного та хімічного захисту; охорони-громадського порядку; протипожежна; енергопостачання та світломаскування; аварійно-технічна; сховищ і укриттів; транспортна; матеріально-технічного постачання та інші. На них покладаються виконання спеціальних заходів і забезпечення дій, формувань при проведенні РІНР.

На невеликих об'єктах господарської діяльності служби ЦЗ не створюються, їх функції при проведенні необхідних заходів виконують структурні органи управління цих об'єктів.

4.2. Особливості заходів електробезпеки на підприємствах

Виділяють три системи засобів і заходів забезпечення електробезпеки:

- 3) система технічних засобів і заходів;
- 2) система електрозахисних засобів;
- 3) система організаційно-технічних заходів і засобів.

1. Система технічних засобів і заходів електробезпеки. Технічні засоби і заходи з електробезпеки реалізуються в конструкції електроустановок при їх розробці, виготовленні і монтажі відповідно до чинних нормативів. За своїми функціями технічні засоби і заходи забезпечення електробезпеки поділяються на дві групи:

- технічні заходи і засоби забезпечення електробезпеки при нормальному режимі роботи електроустановок;
- технічні заходи і засоби забезпечення електробезпеки при аварійних режимах роботи електроустановок.

Основні технічні засоби і заходи забезпечення електробезпеки при нормальному режимі роботи електроустановок включають:

- ізоляцію струмовідних частин;
- недоступність струмовідних частин;
- засоби орієнтації в електроустановках;
- виконання електроустановок, ізольованих від землі;
- захисне розділення електричних мереж;
- компенсацію ємнісних струмів замикання на землю;
- вирівнювання потенціалів.

Із метою підвищення рівня безпеки, залежно від призначення, умов експлуатації і конструкції, в електроустановках застосовується одночасно більшість з перерахованих технічних засобів і заходів.

Ізоляція струмовідних частин. Забезпечує технічну працездатність електроустановок, зменшує вірогідність потраплянь людини під напругу, замикань на землю і на корпус електроустановок, зменшує струм через людину при доторканні до неізолюваних струмовідних частин в електроустановках, що живляться від ізолюваної від землі мережі за умови відсутності фаз із пошкодженою ізоляцією. Загалом розрізняють ізоляцію:

- робочу – забезпечує нормальну роботу електроустановок і захист від ураження електричним струмом;
- додаткову – забезпечує захист від ураження електричним струмом на випадок пошкодження робочої ізоляції;
- подвійну – складається з робочої і додаткової;
- підсилену – поліпшена робоча ізоляція, яка забезпечує такий рівень захисту як і подвійна.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо стратегічного управління бізнесом, орієнтованим на надання послуг, на прикладі ресторану «Містер Чарлі». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Запропоновано трактувати стратегічне управління послугами підприємства громадського харчування як таке управління організацією, яке опирається на інноваційний та людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що разом дає організації можливість виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи у своїй своїй цілей.

2. Встановлено, що стратегія – це цілеспрямована та ціннісна концепція, яка окреслює довгостроковий план розвитку бізнесу. Доведено, що організації, які мають чітко визначену стратегію та впроваджують стратегічне управління, мають перевагу планування своєї діяльності, систематичної діяльності в динамічному та конкурентному ринковому середовищі, що, у свою чергу, підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

3. Сформовано модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства, у якій виокремлено ключові ознаки, що характеризують стратегічний менеджмент у ресторанному господарстві. Обґрунтовано, що на основі цих характеристик можна застосувати цілі та завдання стратегічного управління в ресторанному бізнесі.

4. Визначено найпопулярніші стратегічні моделі управління, які ресторани можуть прийняти, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку: SWOT-аналіз (передбачає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей

і загроз ресторану); п'ять сил Портера (передбачає аналіз конкурентних сил, які формують галузь); збалансована система показників (передбачає вимірювання ефективності ресторану та керування нею за допомогою набору збалансованих показників); стратегія блакитного океану (передбачає створення нових ринків і клієнтів шляхом пропозиції унікальних та інноваційних продуктів або послуг).

5. Досліджуваний заклад – ресторан «Містер Чарлі» до класу FoodEstablishment, що гарантує найвищу якість продуктів та послуг. Ресторанція має три зали загальною місткістю на 100-100 осіб. Відвідувачам пропонується багато різноманітних страв української та європейської кухні.

6. Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Містер Чарлі», було виявлено, що в цілому по підприємству складаються позитивні тенденції. З погляду фінансової стабільності найбільш сприятливим є 2022 рік. Таким чином, ресторан «Містер Чарлі» загалом є платоспроможним і фінансово стійким.

7. Здійснено SWOT-аналіз діяльності ресторану «Містер Чарлі», який дозволив виявити внутрішні фактори діяльності закладу (сильні й слабкі сторони), на які компанія може вплинути, а також зовнішні фактори ринку (можливості й загрози).

8. Обґрунтовано, що комерційна діяльність розглядається як ключова для будь-якого підприємства, у тому числі й закладу ресторанного господарства. Встановлено, що комерційна діяльність має бути інтегрована із загальним процесом та стратегією підприємства, тому процес формування комерційної стратегії повинен розпочинатися саме з виділення основних рівнів загальної стратегії та визначення місії та цілей підприємства.

9. Запропоновано заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у напрямі поліпшення діяльності ресторану, зокрема заходи з: стимулювання клієнтів; підвищення якості роботи зі споживачами; підвищення якості кухні; зниження витрат шляхом прямого співробітництва з постачальниками.

10. Запропоновано авторську коктейльну карту ресторану «Містер Чарлі», яка складається з близько 12 коктейлів на будь-який смак гостей. Дане проектне

рішення сприятиме удосконаленню комерційної діяльності досліджуваного ресторану.

11. Здійснено SWOT-аналіз запропонованої коктейльної карти дав змогу виділити різні стратегії розвитку даної проектної позиції розвитку ресторану.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.

2. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.

3. Бойко О.Б. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків: колективна монографія / О.Б. Бойко, Л.М. Мельник, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, Р.П. Шерстюк; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.

4. Бойко О.В. та Іваницька М.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як ключовий фактор його успішного функціонування. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць Луцький національний технічний університет. 2011. Випуск 8(30), С. 25-31.

5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

6. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / [Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Г.Й. Островська та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.

7. Грабарчук О. Вибір альтернативних стратегій на засадах урахування інноваційного потенціалу підприємств [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2016. Вип. 41, Ч. 1, с. 10-16. Режим доступу: <http://zbirecon.com/uk/category/%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8/2016/%D0>

[%B2%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-41/](#).

8. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 3 (64). С. 21–28.

9. Гринько Т., Каціна К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114.

10. Денисенко М.П., Бродюк І.В. та Сташенюк Д.Г. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства [Електронний ресурс] // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 17-20. Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?n=22&y=2016>.

11. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: «Центр учбової літератури», 2011. 440 с.

13. Зарічна О. Стратегія і планування інноваційної діяльності підприємств сфери туризму. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2014. Т. 46, № 3. С. 68-76.

14. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14.

15. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290-294. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51.

16. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інтелект – XXI. 2021. № 1. С. 82–86.

17. Корнух О.В., 2013. Стратегічне управління інноваційним розвитком

підприємства [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2013. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607>>.

18. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

19. Малюта Л.Я., Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 271 с.

20. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ, 2004. 336 с.

21. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

22. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

23. Піпко Е. Система стратегічного управління підприємством. Економіка і управління. 2003. № 2. С. 54–58.

24. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: особливості упровадження стратегічного планування // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 57-63. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_11.

25. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, ЦУЛ, 2012. 224 с.

26. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: курс лекцій. Київ, МАУП, 2015. 128 с.

27. Стойко І.І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

28. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

29. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [О.М. Тищенко; Міністерство освіти і науки України, Нац. фармацевтичний університет, Харківський нац. автомобільно-дорожній університет. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.

30. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

31. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

32. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

33. Черкашина М.В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 355-361. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_48.