

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Використання PR-технологій в менеджменті сучасної організації»

Виконав(ла): здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21-ПЗ
спеціальності 073 «Менеджмент»
(назва ОПП)

Дутка Крістіна Іванівна _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц, Андрощук І.О.
(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ГАЛУЗІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Особливості концепції стратегічного управління: теоретичні засади	7
1.2. Специфічні особливості стратегії управління підприємствами ресторанного бізнесу	15
1.3. Сучасні моделі управління розвитком ресторанних підприємств	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «FAMILIA GARDEN»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Familia Garden»	26
2.2. Оцінка фінансового стану досліджуваного ресторану «Familia Garden»	31
2.3. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Familia Garden»	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ГАЛУЗІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	37
3.1. Визначення алгоритму розробки стратегії комерційної діяльності досліджуваного ресторану	37
3.2. Оцінка ефективності запропонованих стратегій розвитку досліджуваного ресторану	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та динамічних змін у споживчих уподобаннях, підприємства ресторанного бізнесу стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. Ефективне стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості закладів громадського харчування. Особливої значущості ця проблема набуває в контексті постпандемійного відновлення, цифровізації обслуговування, зростання попиту на здорове харчування та посилення ESG-вимог.

Ресторанна галузь є однією з найбільш чутливих до коливань ринку, сезонності та змін регуляторного середовища, що зумовлює потребу у гнучких та обґрунтованих стратегічних рішеннях. Недостатній рівень стратегічного планування, обмежене використання сучасних аналітичних інструментів і технологій у частини підприємств призводить до втрати ринкових позицій, неефективного використання ресурсів та зниження лояльності клієнтів. Отже, удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу є не лише актуальним, але й необхідним напрямом дослідження, що має практичну цінність для забезпечення їхнього довгострокового успіху. Це зумовлює потребу в розробці нових підходів до формування та реалізації стратегій, адаптованих до сучасних умов функціонування ресторанного ринку України.

Б. Андрушків, В. Дикань, Л. Довгань, О. Зарічна, Н. Кирич, Л.Мельник, Л. Малюта, Г. Нагорняк, В. Порохня, О. Сороківська, В. Тертичка, Р. Шерсюк приділяли значної уваги вивченню проблемних аспектів стратегічного управління закладами ресторанної індустрії. Поряд із тим питання пошуку шляхів удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанної індустрії є досить актуальними та потребують поглибленого вивчення.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є формулювання теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегування управлінського процесу у галузі ресторанного бізнесу, на прикладі ресторану Familia Garden.

Для досягнення поставлених цілей були реалізовані наступні завдання:

- розглянути основні поняття та сутності стратегічного менеджменту в галузі ресторанного бізнесу;
- розробити та продемонструвати стратегію управління рестораном;
- висвітлити стратегічні моделі управління у сфері ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати діяльність ресторану «Familia Garden» в цілому;
- проаналізувати фактори, що впливають на ринок послуг ресторану «Familia Garden»;
- провести SWOT-аналіз діяльності ресторану «Familia Garden»;
- сформулювати алгоритм розробки стратегії комерційної діяльності ресторану «Familia Garden»;
- запропонувати шляхи вдосконалення стратегії розвитку ресторану «Familia Garden» шляхом застосування рекомендованих стратегій;
- обґрунтувати економічну доцільність пропозицій.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є господарська діяльність ресторану «Familia Garden». Предметом роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу стратегічного управління підприємств ресторанної галузі.

Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи як: аналізу та синтезу; комплексний аналіз; порівняльно-економічний аналіз, метод опису.

Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають в поглибленні теоретико-методичних підходів до стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу в умовах сучасного українського ринку, зокрема: запропоновано адаптовану модель комплексного

стратегічного управління для підприємств галузі гостинності з урахуванням чинників ризику, невизначеності та цифрової трансформації; систематизовано стратегічні орієнтири розвитку ресторану Familia Garden на основі поєднання SWOT- і TOWS-аналізу, що дозволило розробити релевантні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності; обґрунтовано доцільність застосування цифрових інструментів як ключового елемента стратегічного розвитку (Instagram-маркетинг) у малому ресторанному бізнесі.

Практичне значення результатів роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом ресторану «Familia Garden» для вдосконалення маркетингової, фінансової та сервісної стратегій, а також підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в подальшому. Крім того, для адаптації малих підприємств до умов невизначеності шляхом стратегічного планування, використання моделей SWOT аналізу та TOWS в інтегрованому форматі.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
У ГАЛУЗІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Особливості концепції стратегічного управління: теоретичні засади

Сучасне економічне середовище України є дуже невизначеним і ризикованим. Обмежені фінансові можливості та низька кваліфікація трудових ресурсів на більшості українських підприємств перешкоджають формуванню стратегії розвитку. Тому керівники підприємств повинні визначити перешкоди, які можуть виникнути на шляху подальшого розвитку та зростання організації. Тільки таким чином можна створити програму запобігання збиткам і спрямувати існуючі потенційні ресурси на користь компанії. Отже, надзвичайно важливо провести дослідження стратегічного управління розвитком підприємства.

Серед численних вітчизняних і зарубіжних дослідників, які приділяли увагу теоретичним та прикладним аспектам стратегічного управління та розробці ефективних стратегій розвитку підприємств, варто виокремити таких науковців, як Р. Акофф, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, К. Сноу, Е. Чандлер, Р. Ланча, К. Кросс, П. Робертс, І. Ігнат'єва та інші. Серед українських фахівців значний внесок у цю сферу зробили В. Пономаренко, Б. Андрушків, О. Виханський, А. Череп, І. Отенко, С. Чернов та ін.

Окрему увагу в контексті дослідження стратегічного управління в ресторанному господарстві приділяють праці українських науковців, які спеціалізуються саме на проблематиці функціонування та розвитку закладів громадського харчування. Серед них можна відзначити О. Виноградову, Т. Дорошенко, М. Кабушкіну, Л. Лук'янову, М. Мальську, Л. Нечаюк, О.

Ремеслова. Крім того, важливий аналітичний доробок належить В. Квартальному, А. Фатхутдінову, І. Філіпишину, А. Ліснику, С. Скобкіну, Л. Шульгіну та іншим фахівцям, чия наукова діяльність формує теоретичне підґрунтя для стратегічного менеджменту в галузі ресторанного бізнесу.

Термін «стратегія» має скоріше пряме військове походження, походить від грецьких коренів *stratos* («військо») і *ago* («свинець»). Спочатку стратегія як термін ставилася до науки про ведення війни. Це пояснюється тим, що, оскільки війна була однією із значущих подій у житті людини та країни, з точки зору сфери управління, ідея «стратегічного» була прийнята як «найважливіша» або «вирішальна».

Огляд наукових праць нашого наукового напрямку засвідчує відсутність однозначного розуміння сутності категорії «стратегія». З точки зору сучасного менеджменту «стратегія» визначається як план діяльності, що визначає напрямок діяльності підприємства, який також передбачає проведення довгострокового управління та програму заходів для досягнення цілей у відкритому та невизначеному зовнішньому середовищі організації [19].

Підприємства досягають своїх цілей шляхом прийняття певних стратегій. Вони базуються на різноманітних факторах, що формуються з урахуванням їх життєздатності та здійсненності. Щоразу, коли відбуваються зміни в середовищі підприємства, слід розробляти нові курси дій для ринку.

Стратегічне управління являє собою вершину рівня управління, оскільки воно встановлює загальний напрямок організації, який може передбачати зростання, стабілізацію або скорочення.

Другий рівень, відомий як конкурентоспроможне управління або корпоративний бізнес, окреслює стратегії для досягнення цілей у межах кожної стратегічної бізнес-одиниці. Навпаки, функціональне управління розмежовує послуги, пов'язані з корпоративними та конкурентними стратегіями, складаючи третій рівень ієрархії управління. Важливо відзначити, що функціональне управління адаптоване для кожної сфери спеціалізації, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, інновації та управління персоналом, серед

іншого. Завершальним, четвертим рівнем є оперативне управління, яке розраховане на структурні підрозділи підприємства [20].

Розглянуто класифікацію стратегії та використання матриці «продукт-ринок» у прийнятті стратегічних рішень. Крім того, вивчення прогресу теорії стратегічного менеджменту значно розширило розуміння як «стратегії», так і «стратегічного менеджменту» [11].

Поняття «стратегія» вперше було введено Альфредом Чандлером у його відомій публікації «Стратегія та структура», де він охарактеризував її як основу для сприяння розширенню підприємства, встановлення довгострокових цілей і завдань, а також окреслення дій і ресурсів, необхідних для реалізації цих цілей. У 1965 році «Школа дизайну», заснована К. Ендрюсом і Р. Крістенсеном, підтримала визначення Чандлера через свої власні теорії, а також включила поняття «відмінної компетентності» підприємства та підкреслила важливість невизначеності в зовнішньому середовищі, в якому функціонує організація [20].

Розробляючи стратегію, К. Ендрюс вказував на необхідність визначення пріоритетних напрямів роботи компанії. Для цього ділову активність підприємства можна сегментувати, що в західній літературі називається рішення про сферу діяльності або структуру бізнесу є підприємницькою структурою. У прийнятті цього рішення використовується більше художній метод, а не науковий, оскільки не існує алгоритму, який за умови використання міг би забезпечити повну впевненість щодо ефективності рішення, як зазначають Ендрюс і Крістенсен. Це твердження висвітлює, відмінності стратегічного управління та прогнозування різницю між процедурним і методологічним підходом [20].

Стратегію Ансоффа було визначено як систему правил і методів, які допомагають досягти цілей розвитку певної системи, що викликало серйозну критику через брак чітких визначень того, чим вона відрізняється від політики управління компанією. Кожному з цих термінів Ансофф надав значення, завдання, орієнтири (цілі), організаційну концепцію - на основі перекладу стратегічних категорій із військової справи.

Сьогодні термін «стратегія» визначається як чітко визначений план дій, який покаже шлях розвитку організації, довгострокове управління, а також набір процедур для досягнення конкретних цілей у невизначеному зовнішньому середовищі відкритої організації [9]. Обґрунтування і вибір стратегії базуються на факторах, що визначають можливість і доцільність їх підприємства.

Стратегічне управління розглядається як практична реалізація концепції, яка об'єднує як об'єктивні, так і цілісні аспекти діяльності організації. Такий підхід дає змогу організаціям встановити цілі розвитку, оцінити свої можливості та реалізувати стратегічний план [12].

Основи концепції стратегічного управління підприємством проілюстровано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Концептуальна модель стратегічного управління підприємством

Джерело: [19]

Специфічні риси підходу стратегічного контролю фірми залежать від того, як взаємодіють різні фактори. Що визначає, як виглядає стратегічний підхід фірми до контролю, так це її галузевий зв'язок, розмір (з огляду на галузеві деталі), тип випуску, фокус і партнерство, ступінь спеціалізації,

продуктивність, науково-технічний потенціал, рівень управління, а також навички та кваліфікація персоналу.

Стратегічна модель, запропонована Ансоффом, визначає кілька критичних рішень, які необхідно прийняти під час процесу формулювання стратегії. До них належать оцінки потенціалу організації, оцінки зовнішніх можливостей і загроз, встановлення цілей і вибір завдань, визначення диверсифікації та ідентифікація відповідної стратегії диверсифікації, вибір конкурентної стратегії та розподіл елементів диверсифікації та конкурентних стратегій у окремі проекти.

С. Попов висунув відносно просту модель, яка об'єднала різні запропоновані раніше моделі. На його думку, ключовими складовими стратегічного управління виступають [29]:

- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінка сильних і слабких сторін організації;
- формулювання місії та цілей, а також процес формулювання, оцінки та вибору альтернативних стратегій на основі підсистем організації;
- формулювання та вибір корпоративної стратегії, яка має бути оформлена у вигляді детального плану дій;
- виконання стратегії;
- аналіз результатів та надання зворотного зв'язку.

Модель стратегічного менеджменту С. Попової проілюстровано на рис. 1.2.

Отже, від успішного застосування методології та методів у формуванні стратегії залежить функціональність підприємства в перспективі.

Стратегічне управління послугами громадського харчування - це управління підприємством на основі інновацій та людських ресурсів як найціннішого активу організації, орієнтованість виробництва на попит споживачів, гнучке реагування, своєчасне коригування всіх структурних змін, які можуть успішно протистояти викликам навколишнього середовища та відповідати конкурентним перевагам організації та, таким чином, забезпечити

можливість довгострокового виживання для досягнення основних цілей організації.



Рисунок 1.2 – Модель стратегічного управління

Джерело: [19]

Рисунок 1.3 розкриває взаємозв'язок основних концепцій стратегічного управління.

З огляду на економічні чинники та завдання, принципи, які будуть використовуватися при стратегічному управлінні господарською діяльністю підприємства громадського харчування, такі:

1. Формування комерційної політики пов'язане з визначенням сучасних і перспективних завдань у сфері торгівлі, а також методології їх вирішення. Економічний стан товарних ринків, цілі компанії та пошук альтернативних торгових стратегій складають основу цієї політики. Неможливо працювати на підприємстві без ефективної комерційної політики. У процесі формування

комерційної політики обов'язковим є створення таких основних завдань: посилення впливу на ринок, розпізнавання нових ніш та їх заповнення, диверсифікація та конкурентоспроможність.

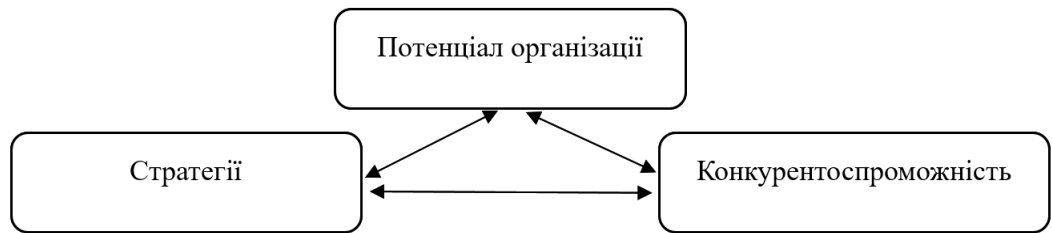


Рисунок 1.3 – Зв'язок основних понять стратегічного управління

Джерело: [19]

2. Цілісне уявлення про торговельну діяльність. Характерною рисою комплексного погляду є те, що торгові частини фірми повинні працювати як одна система. Успіх торговельної роботи здебільшого залежить від повної перевірки внутрішньої та зовнішньої обстановки, на якій ґрунтується правильний вибір торговельної роботи.

3. Управління купівлею та продажем товарів для бізнесу. Зв'язок між компанією та її постачальниками товарів і сировини базується на ділових відносинах. Це означає, що маркетинговим інструментам у підприємницькій діяльності приділяється особлива увага.

4. Створення ринкової продукції. Він вивчає стан ринку та мотивацію покупця щодо придбання товарів і послуг, які вважаються основними, а потім аналізує попит на ці товари та послуги та співвідношення між попитом і пропозицією. До цього підходять як до засобу визначення можливих шансів для розширення ринків продукції.

5. Виконавча інформація. На основі виконавчої інформації приймаються рішення і здійснюється управління. Він складається з прийому інформації, попередньої обробки, аналізу та підготовки результатів її впливу на управління. Виконання цього завдання здійснюється із застосуванням сучасних технічних засобів, які забезпечують автоматизацію доставки інформації.

Стратегічне управління підприємницькою діяльністю не може бути ізольовано від усієї системи управління фірмою, що виконує функції, що відображають економічну, технологічну та фінансову діяльність. Отже, будуючи структуру управління, ми повинні мати на увазі взаємодію всіх цих складових елементів, які утворюють цілісну систему управління підприємством (рис 1.4).



Рисунок 1.4 – Система управління підприємством

Джерело: [1]

Розглядаючи бізнес-операції як систему, важливо виділити її елементи на основі системної теорії:

- «вхідні» фактори включають усі форми ресурсів, необхідних для функціонування бізнес-системи (матеріальні, фінансові, трудові, технічні, організаційні, інформаційні);

- до фактора «процес» належить методологія здійснення господарської діяльності з продажу продукції споживачеві;

- фактор «випуск» - це ділова політика фірми на даний час.

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

В економічних умовах також зростає увага до функцій управління та структури комерційної діяльності підприємств громадського харчування.

Усі функції торгівлі базуються на відносинах з ринками, покупцями, продавцями та іншими факторами зовнішнього середовища. Зібрані основні факти з внутрішніх і зовнішніх закладів перетворюються на інформацію, на основі якої можна планувати та керувати розумним управлінням бізнес-завданнями закладів громадського харчування.

Підводячи підсумок, можна сказати, що фірми з чітким планом і хорошим менеджментом мають перевагу в організації своїх дій, розумних кроках у мінливих і жорстких ринкових умовах, що, у свою чергу, підвищує шанси досягти цілей.

1.2. Специфічні особливості стратегії управління підприємствами ресторанного бізнесу

Поняття стратегії вимагає комплексного розуміння управління зовнішнім середовищем, що охоплює більше, ніж просто встановлення довгострокових цілей або використання абстрактних методів і рішень.

Стратегія вимагає точної ідентифікації критичних зовнішніх факторів, які є життєво важливими для успіху організації та повинні служити основою для стратегічного управління. Хоча різні автори можуть інтерпретувати ці фактори по-різному, існує згода, що конкурентне середовище є одним із цих фундаментальних компонентів.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, розробниками методології збалансованої системи показників, стратегія визначається як вибір дій, які створюють цінність для акціонерів, клієнтів і суспільства в цілому, а також сприяють розвитку конкурентних переваг на ринку.

А. Міщенко формулює фундаментальні аспекти стратегічного розвитку бізнесу, які можуть сприяти успішній діяльності в конкурентному середовищі: «стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності, формування

сильної конкурентної позиції та створення організації, здатної успішно працювати в складних ринкових умовах через удосконалення системи управління та культури» [5].

Важливе значення в стратегічному менеджменті має принцип ефективності.

Таким чином, висновки багатьох вчених щодо визначення «стратегії» вимагають критичного розгляду. Дослідження показують, що більшість експертів стверджують, що виконання стратегії служить каталізатором трансформаційних змін в економічній діяльності організації.

Стратегічний план підприємства визнається економістами, що працюють як на національному, так і на міжнародному ринках, які виділяють чотири рівні стратегій, що стосуються диверсифікованого підприємства:

- На вершині управління лежить корпоративна стратегія, яка окреслює загальну траєкторію розвитку підприємства — чи вона спрямована на зростання, стабілізацію чи скорочення;

- Наступним рівнем є конкурентна бізнес-стратегія, яка служить основою для корпоративних стратегій і окреслює методи виконання обраного напрямку для кожної стратегічної бізнес-одиниці;

- Третій рівень містить функціональну тактику, яка уточнює та зміцнює корпоративні та конкурентні стратегії в різних функціональних службах в економіці. Для кожної сфери діяльності, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, інновації та управління персоналом, серед іншого, були сформульовані конкретні функціональні тактики.

Фундаментальний рівень охоплює оперативну тактику, яка представляє стратегії, які використовує структурний підрозділ підприємства. Між усіма рівнями існує значна взаємозалежність, причому кожен наступний рівень формує стратегічний контекст нижчого рівня, водночас накладаючи певні обмеження. Крім того, на стратегії, сформульовані на вищих рівнях, впливає динаміка кожного нижчого рівня.

Інструментом досягнення цілей у системі стратегічного управління є стратегії на всіх ієрархічних рівнях (рис. 1.5).

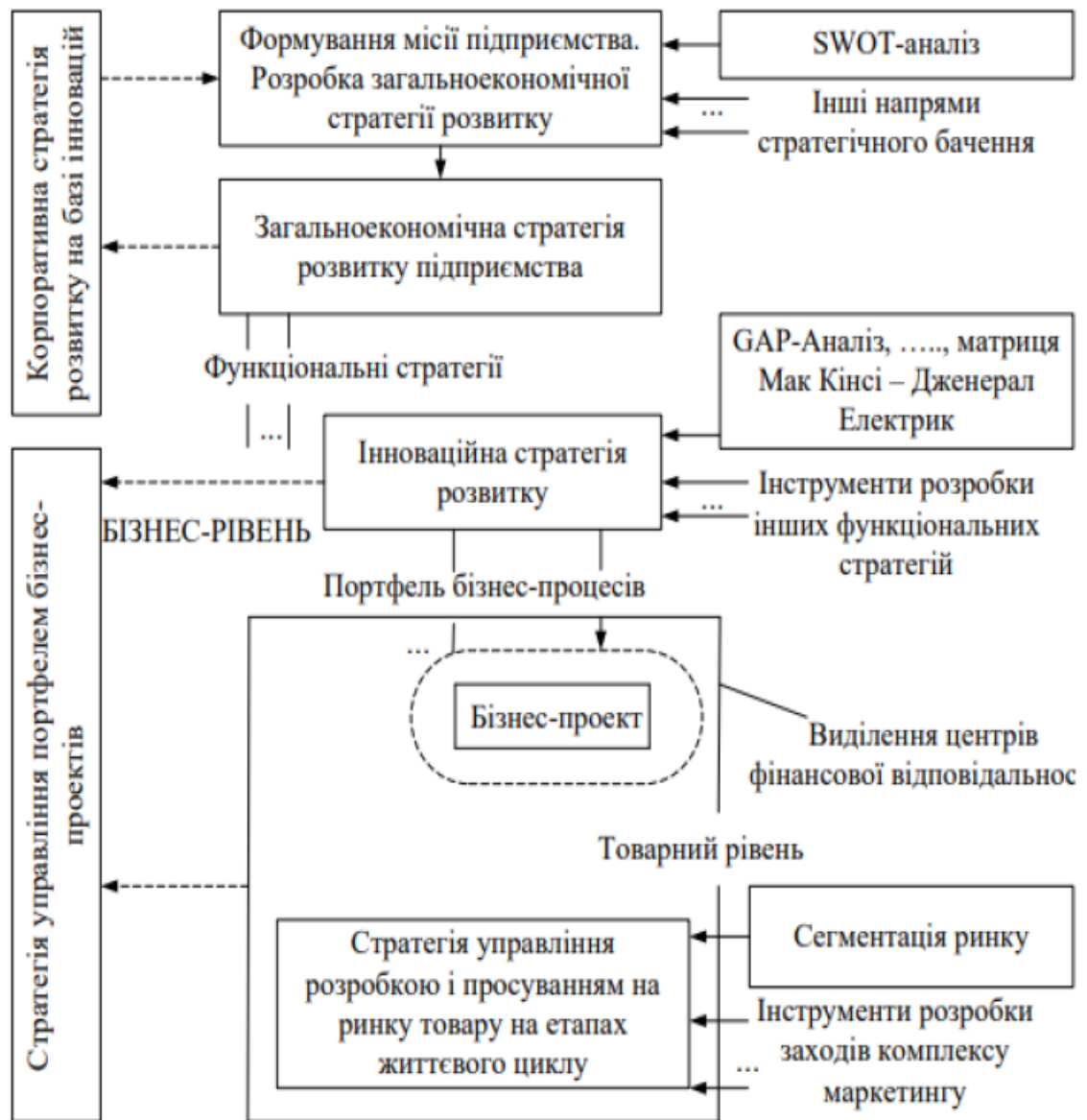


Рисунок 1.3 – Структурно-логічна схема стратегічного управління на підприємстві

Джерело: [19]

Стратегія представляє важливе та корисне поняття, яке формулює довгостроковий план для організаційного зростання бізнесу, який служить абстрактною основою для розгляду операційної динаміки підприємства, яка прагне розвиватися та процвітати в постійно мінливих і невизначених ринкових умовах.

Виконання стратегії передбачає застосування структурованого підходу до управління організаційними змінами, таким чином гарантуючи ефективне узгодження та координацію внутрішніх ресурсів і компетенцій із зовнішнім середовищем організації.

Організації, які зберігають стратегічну спрямованість, виграють від кількох переваг, зокрема:

- здатності пом'якшувати несприятливі наслідки змін, що впливають із непередбачуваного майбутнього;
- сприяння як довгостроковим, так і короткостроковим ініціативам для забезпечення прибутковості та ефективної роботи;
- посилення контролю за допомогою системи інтелектуальних стратегій, які дозволяють порівнювати фактичні результати із запланованими;
- можливість встановити систему стимулювання, яка сприяє гнучкості та адаптивності всередині організації та її підсистем;
- здатність швидко реагувати на зміни, що є результатом прискорених практичних заходів, спрямованих на регулювання, контроль та аналіз стратегічних планів;
- підвищення виробничих можливостей і зовнішніх зв'язків для досягнення майбутніх цілей;
- покращення розподілу ресурсів для досягнення конкретних цілей;
- всебічне розуміння довго- та середньострокових цілей підприємства, які мають бути очевидними на цьому операційному рівні;
- здатність передбачати майбутні бізнес-ризики.

1.3. Сучасні моделі управління розвитком ресторанних підприємств

Стратегічне управління є головним механізмом в організаційному управлінні, спрямованим на забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності організації щодо пропонованих продуктів або наданих послуг.

Подальший рівень цілепокладання в стратегічному управлінні охоплює наступне:

- основна функція окреслює суть бізнесу, що вкрай важливо аби місія відповідала головній меті, якою зазвичай є оптимізація прибутковості будь-якої комерційної організації;
- друга категорія відноситься до головних цілей, встановлених у кількісних і об'єктивних економічних термінах. Наприклад, муніципальне підприємство громадського харчування може прагнути досягти певної цілі продажів;
- третя категорія відноситься до загальних цілей організації, спрямованих на сприяння досягненню спільної мети. Загальні цілі називають ключовими цілями і можуть включати обов'язки відділу, а також проміжні цілі, необхідні для досягнення основної мети.

Процес стратегічного управління зображено на рис. 1.6 [8].

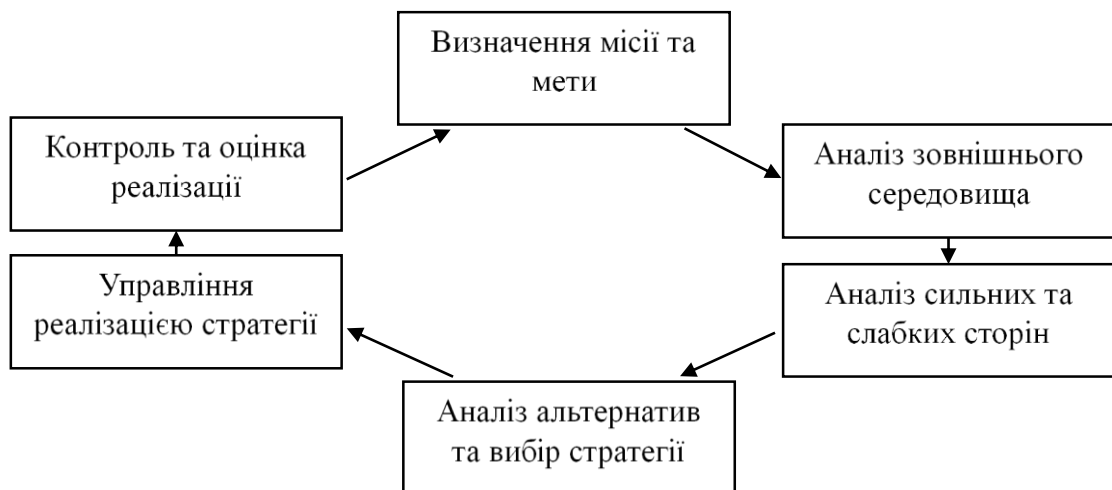


Рисунок 1.6 – Процес стратегічного управління

Джерело: [8]

Підприємства беруть участь у виготовленні та збуті продукції громадського харчування, надають додаткові послуги, створюють сприятливі умови споживання товарів. Вони представляють основні види діяльності в

ресторанному секторі. Враховуючи різні форми, які можуть прийняти ресторани, для менеджера вкрай важливо вибрати найбільш прийнятний формат для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей, особливо в умовах загострення конкуренції.

Стратегічне управління в ресторанній індустрії охоплює контроль за сектором, який включає управління виробництвом і продажем продуктів і послуг для задоволення ринкового попиту, оптимізацію використання наявних ресурсів і оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають як на конкурентоспроможність, так і на сталий розвиток.

Рис. 1.7 ілюструє модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного бізнесу.

Стратегічне управління в ресторані формується та характеризується динамічним середовищем, внутрішніми ресурсами, організацією праці та різними формами управління. Ці елементи знаходяться під глибоким впливом швидких трансформацій, що відбуваються на споживчих ринках і в умовах ведення бізнесу.

Враховуючи ці характеристики, цілі та завдання стратегічного менеджменту можуть бути ефективно реалізовані в ресторанному господарстві. По суті, головною метою є досягнення стійкого зростання, одночасно розвиваючи конкурентну перевагу на споживчому ринку.

Основною метою стратегічного управління ресторанною індустрією є досягнення високих темпів зростання та підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку. Щоб досягти цього, важливо виконати такі важливі завдання:

- задоволення потреб обраного споживчого ринку шляхом розвитку спеціалізованої ніші ресторанного бізнесу з визначенням ключових параметрів попиту та пропозиції на асортимент, який може задовольнити потреби споживачів;
- підтримання високого рівня обслуговування, що підтримується виконанням організаційних і технологічних ініціатив.



Рисунок 1.7 – Модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

Джерело: [19]

Важливо підкреслити, що економічна ефективність торгово-технічної діяльності підприємства ресторанного господарства досягається за рахунок скорочення витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів під час виробничої діяльності та обслуговування гостей.

Ефективне використання максимізації прибутку досягається за рахунок управління активами підприємства, проведення стратегічної цінової політики, а також врахування амортизаційних відрахувань і оподаткування при оптимізації обсягів продажів.

Ефективне управління фінансовими, комерційними, інвестиційними та іншими видами ризиків сприяє пом'якшенню економічної нестабільності в діяльності ресторану. Такий підхід дозволяє забезпечити прогнозовані фінансові результати, стабільне зростання підприємства та водночас мінімізує ймовірність виникнення критичних загроз.

Одним із важливих стратегічних орієнтирів є забезпечення сталого зростання ринкової вартості підприємства. Цього можна досягти шляхом активізації інвестиційної діяльності та ефективного розподілу фінансових ресурсів, спрямованого на збільшення обсягів активів і посилення фінансової стійкості ресторану.

Крім того, збільшення ринкової вартості може бути реалізовано шляхом створення міцної ділової репутації, вдосконалення внутрішніх економічних і управлінських технологій, а також інших «нематеріальних активів», які мають потенціал генерувати додаткові прибутки для підприємства.

Завдання стратегічного менеджменту тісно пов'язані між собою. Створення умов, які максимізують задоволення споживачів, і надання найвищого рівня обслуговування сприяють стимулюванню продажів, тим самим збільшуючи норми прибутку підприємства.

Отже, збільшення прибутку, що зберігається підприємством, у поєднанні з ефективним використанням цих ресурсів і зниженням економічних ризиків є основною основою для підвищення ринкової вартості підприємства.

Підвищення якості обслуговування гостей та фінансового здоров'я підприємства корелюватиме зі збільшенням ринкової вартості, що сприятиме досягненню очікуваної траєкторії економічного розвитку та забезпеченню конкурентної переваги на споживчому ринку.

У контексті сучасної конкуренції моделі стратегічного управління відіграють вирішальну роль у забезпеченні довгострокового успіху ресторану. Ці моделі служать всеохоплюючою основою для прийняття організаційних рішень, спрямованих на досягнення її цілей. Для власників і менеджерів

ресторанів моделі стратегічного управління окреслюють ефективні стратегії зростання та прибутковості.

У цьому дослідженні розглядаються моделі стратегічного управління, які ресторани можуть застосовувати як ефективні підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Запропонована стратегічна модель базується на таких інструментах:

- SWOT аналіз: структура, призначена для полегшення вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ресторану. Враховуючи ці елементи, ця модель допомагає розпізнавати сильні сторони, які можна використати, оцінювати відповідні та невідповідні дії, визначати методи ефективного використання можливостей і забезпечувати запобігання потенційним проблемам.

- Модель п'яти сил Портера аналізує динаміку конкуренції, яка впливає на галузь. Основні компоненти цих сил включають появу нових учасників, переговорну силу, яку демонструють як постачальники, так і покупці, загрози, які представляють конкуренти, і ступінь суперництва між існуючими фірмами. Глибоке розуміння чинників конкурентного середовища дає змогу менеджерам і керівникам формувати стратегічні рішення, що забезпечують підприємству переваги у порівнянні з конкурентами. Такий підхід сприяє посиленню ринкових позицій та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Одним із ключових інструментів стратегічного управління є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка забезпечує комплексну оцінку результативності підприємства. Ця система охоплює чотири основні блоки: фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність), клієнтські індикатори (задоволеність, лояльність), показники внутрішніх процесів (операційна ефективність, якість обслуговування), а також індикатори розвитку та навчання (рівень кваліфікації персоналу, інноваційна активність). Використання такого підходу дозволяє підприємству досягати стратегічної узгодженості та балансувати коротко- і довгострокові цілі. Використовуючи ці різноманітні

показники, власники та менеджери можуть сформулювати стратегії, спрямовані на покращення кожного аспекту ресторану.

- Стратегія «Блакитного океану»: ця основа зосереджена на розвитку нових ринків і баз клієнтів шляхом надання унікальних та інноваційних продуктів або послуг. Стратегія, зосереджена на створенні ринку, спрямована на виявлення невикористаних ринкових зон і залучення нового попиту на пропозиції ресторану. Дотримуючись цієї моделі, ресторан має потенціал вирізнитися з-поміж конкурентів, водночас створюючи нову ціннісну пропозицію для своїх клієнтів.

Ефективне стратегічне управління в ресторанній індустрії потребує глибокого розуміння її специфіки, що є запорукою обґрунтованого прийняття управлінських рішень і результативного планування розвитку. Особливої уваги заслуговує необхідність комплексного аналізу як внутрішніх ресурсів підприємства, так і динамічного зовнішнього середовища, що постійно змінюється під впливом технологічних, соціальних та економічних чинників. Формулювання чітких і досяжних стратегічних цілей, що враховують галузеві особливості, є ключовою умовою побудови ефективних стратегічних планів.

Стратегічне управління у сфері громадського харчування слід розглядати не лише як контроль за операційною діяльністю, а передусім як процес керівництва розвитком організації, орієнтованої на впровадження інновацій і раціональне використання людського капіталу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до нових викликів ринку. Цей підхід спрямовує виробничі зусилля на споживчий попит і забезпечує адаптивність та операційні модифікації всередині організації, щоб протистояти викликам навколишнього середовища та забезпечити конкурентні переваги, необхідні для довгострокового виживання в досягненні цілей організації.

По суті, стратегія являє собою продуману та прибуткову концепцію, яка встановлює комплексний план розвитку бізнесу з часом.

Факти свідчать про те, що організації, які мають чітко визначений план дій у поєднанні із впровадженням стратегічного управління, мають кращі можливості для планування своїх ініціатив і виконання систематичних дій на тлі коливань і конкурентних ринкових умов, тим самим підвищуючи ймовірність досягнення бажаних цілей.

Розроблено модель складного стратегічного менеджменту з виділенням його істотних ознак.

Показано, що ці характеристики є основою для застосування цілей і завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням.

Стратегічні моделі управління, які розглядаються для впровадження ресторанів для виживання на конкурентному ринку, це: SWOT-аналіз один за одним, який дає дослідження сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; П'ять сил Портера, що дає дослідження конкурентних сил, які будують галузь; система показників у рівновазі, що означає вимірювання продуктивності ресторану та контроль за нею також за допомогою набору збалансованих показників; стратегія блакитного океану, що означає формування нових ринків і нових клієнтів шляхом пропозиції унікальних і нових продуктів і послуг.

Таким чином, варто відзначити, що стратегічне управління є комплексним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, визначення місії, формулювання цілей і вибір оптимальних напрямів розвитку підприємства. Окреслено еволюцію наукових підходів до формування стратегії, включаючи моделі Чандлера, Ансоффа, Портера, Каплана і сучасні інтегративні концепції. Особливу увагу приділено специфіці ресторанної галузі: високій конкуренції, залежності від клієнтського досвіду, сезонності та впливу цифрових каналів. Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне стратегічне управління в ресторанній сфері має ґрунтуватися на принципах гнучкості, орієнтації на клієнта та здатності до оперативної адаптації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на ринкові виклики, а й активно формувати конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «FAMILIA GARDEN»

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Familia Garden»

Familia Garden — це сучасний ресторан у центрі Кропивницького, розташований за адресою: вулиця Велика Перспективна, 34/32. Заклад поєднує затишну атмосферу, стильний інтер'єр та авторську кухню, що робить його популярним серед місцевих жителів та гостей міста. Ресторан працює щодня з 11:00 до 22:00.

Меню Familia Garden включає страви італійської, європейської та центральноєвропейської кухонь. Особливу увагу приділено якості інгредієнтів та естетиці подачі. Заклад також пропонує вегетаріанські та веганські опції.

Ресторан має чітку організаційну структуру, що включає адміністративний персонал, кухонний штат та обслуговуючий персонал (рис. 2.1).

Управління здійснюється на основі сучасних принципів сервісу та контролю якості. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню інноваційних рішень у сфері обслуговування.

Рисунок 2.1 демонструє, що одним із ключових чинників ефективної діяльності ресторану є структуровано побудована організаційна система управління, яка базується на принципах чіткої ієрархії, поділу обов'язків і взаємної підзвітності. Ієрархічна модель, на чолі з директором і підрозділами адміністрації, кухні, залу та технічного персоналу, дозволяє забезпечити узгодженість дій, контроль якості обслуговування та оперативне прийняття рішень. Така структура створює передумови для ефективного функціонування ресторану як єдиного цілісного організму.

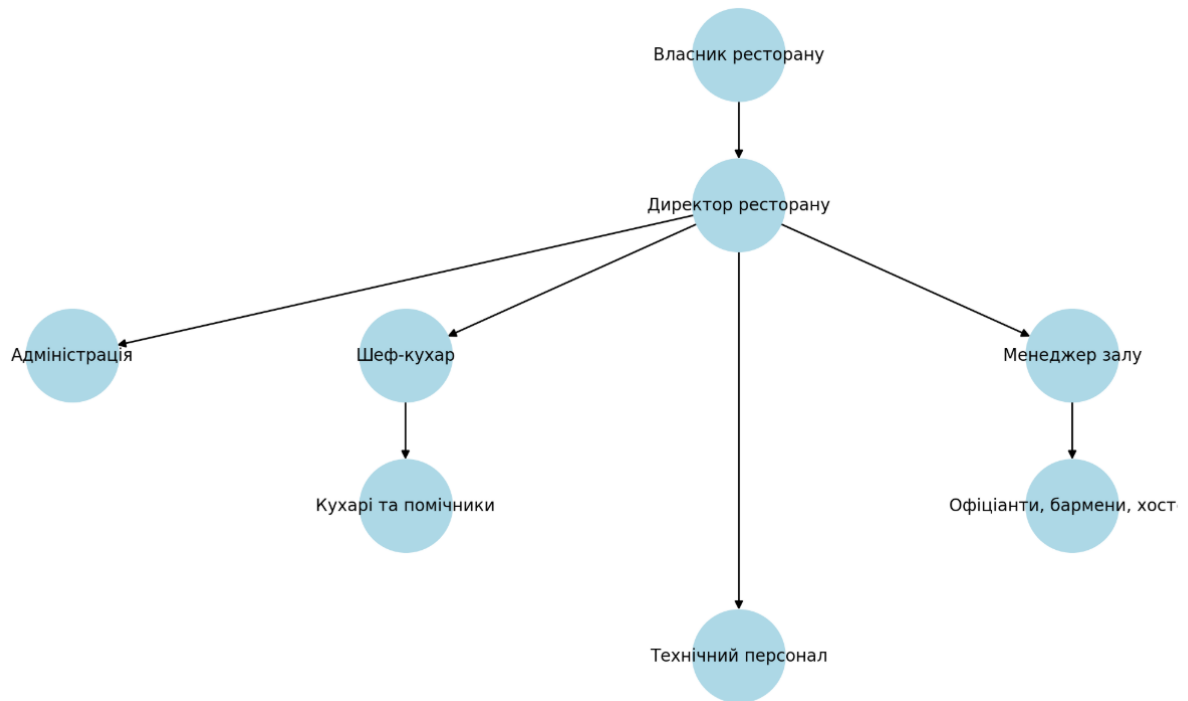


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ресторану
Familia Garden

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз більш детально ключових посад, які містить організаційна структура в контексті покладених на них функцій. Зокрема:

1. Власник ресторану представляє вищий рівень управління, відповідальний за стратегічне планування, інвестиційні рішення та загальне бачення розвитку бізнесу.

Приймає ключові рішення щодо брендингу, розширення, співпраці з партнерами та фінансування.

2. Директор ресторану керує усією щоденною операційною діяльністю ресторану.

Несе відповідальність за дотримання стандартів якості, ефективну організацію процесів, персонал та звітність перед власником. Виступає посередником між власником та структурними підрозділами.

3. Адміністрація - забезпечує організаційно-розпорядчу діяльність та несе відповідальність за документацію, графіки персоналу, контроль касових операцій, внутрішні розпорядження, підпорядковується директору.

4. Шеф-кухар керує кухнею та відповідає за розробку меню, організацію процесу приготування страв, дотримання якості продуктів і дотриманні правил гігієни та санітарії. Під його керівництвом кухарі та помічники виконують функції робітників, забезпечують дотримання рецепту, обробку кулінарних матеріалів і своєчасну доставку замовлень.

5. На менеджера залу покладається організація обслуговування гостей у залі, контроль за роботою офіціантів, барменів та хостес, координація розміщення клієнтів, вирішення спірних питань та підтримання атмосфери закладу.

6. Офіціанти, бармени, хостес:

Офіціанти приймають запити, подають їжу та спілкуються з клієнтами.

Бармени готують напої та коктейлі, відповідають за гігієнічний режим барної зони.

Хостес зустрічають гостей, бронюють столи, надають первинну інформацію.

7. Технічний персонал виконує допоміжні функції, а саме прибирає кімнати, мие посуд, обслуговує та стежать за справністю основних відділів.

Доречно відмітити, що досліджена організаційна структура дозволяє ресторану Familia Garden підтримувати ефективний метод організації праці, контролюючи якість послуг на кожному етапі роботи та реагувати на зміни попиту.

Ресторан Familia Garden позиціонує себе як простір із затишною сімейною атмосферою, високим рівнем сервісу та автентичною гастрономією, що знаходить позитивний відгук серед відвідувачів. Ресторан є яскравим прикладом сучасного середнього за розміром підприємства у сфері гостинності, яке вдало поєднує традиційні управлінські підходи з інноваційними маркетинговими рішеннями та активною цифровою присутністю.

До ключових конкурентних переваг ресторану належать: унікальна концепція, яка гармонійно поєднує сімейний затишок із високоякісною кухнею; широке меню, орієнтоване на смаки прихильників різних кулінарних традицій; стратегічне розташування у центральній частині міста, що забезпечує зручний доступ для клієнтів, а також ефективне використання цифрових каналів для залучення та утримання аудиторії.

У місті Кропивницький ресторан активно застосовує соціальні мережі – передусім Instagram та Facebook – як основні інструменти комунікації з цільовою аудиторією. За допомогою яких заклад поширює актуальну інформацію, формує візуальний образ бренду, демонструє атмосферу сервісу та сприяє залученню нових гостей.

Офіційний профіль ресторану в Instagram, @familiagarden, служить основним каналом для візуального контенту (рис. 2.2), де регулярно поширюються оновлення, що містять зображення страв, інтер'єрів та івентів, що проводяться в закладі.

Використання геолокації та хештегів дозволяє збільшити охоплення публікації та залучити нових передплатників. Аналіз діяльності ресторану Familia Garden засвідчує, що заклад не лише дотримується високих стандартів обслуговування та якості гастрономічної пропозиції, а й успішно впроваджує сучасні маркетингові інструменти, зокрема — активну цифрову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграє Instagram-профіль ресторану, який виступає ефективним каналом взаємодії з клієнтами, демонструючи професійний підхід, чуйність до потреб аудиторії та гнучкість у просуванні послуг.

Оформлення профілю відповідає актуальним принципам візуального брендингу: контент є високоякісним, структурованим за тематиками, із регулярними публікаціями та динамічними історіями. Такий підхід забезпечує швидке орієнтування нових користувачів у форматі послуг закладу, формує позитивне враження про бренд і сприяє підтримці лояльності постійної аудиторії. Присутність рубрик «Команда», «Відгуки», «Зіркові гості» та «Свята

з нами» створює ефект довіри та залученості, а вислів у біо «Готуємо з любов'ю те, що так любимо самі» формує чіткий емоційний імідж бренду.

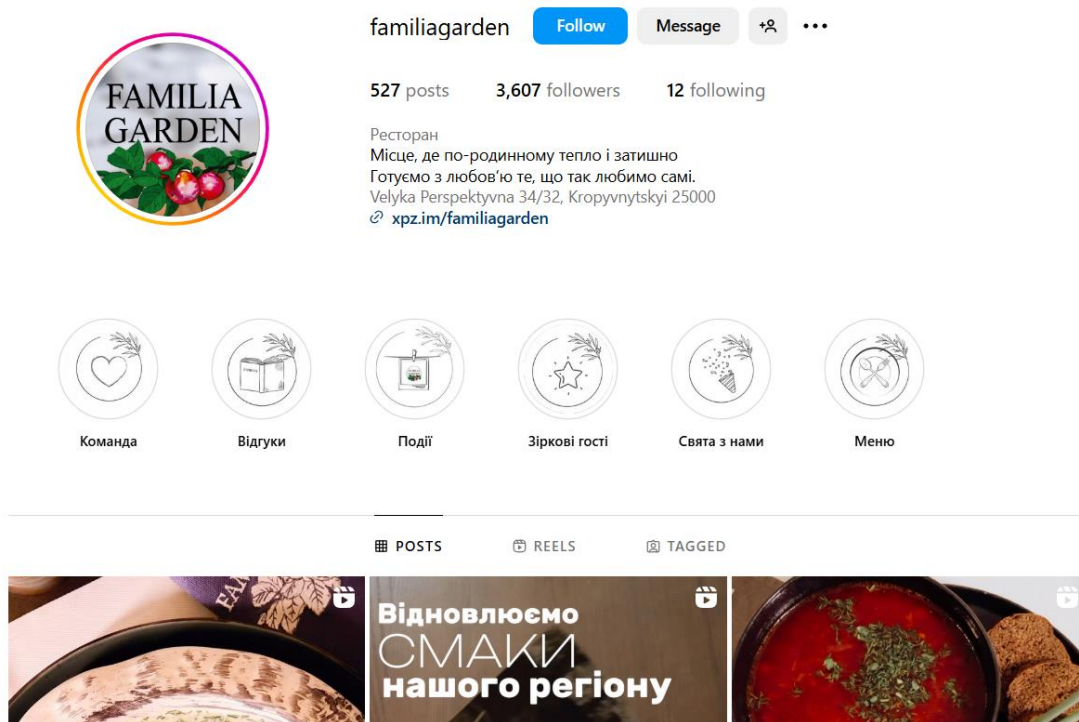


Рисунок 2.2 – Профіль в Instagram ресторану Familia Garden

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Наявність понад 3 600 підписників для регіонального ресторану свідчить про добре побудовану взаємодію з аудиторією. Контентна стратегія ресторану орієнтована на актуальні споживчі інтереси — від популяризації локальних гастрономічних продуктів до залучення клієнтів до святкових заходів і формування лояльної спільноти навколо бренду. При цьому зберігається значний потенціал для подальшого розвитку цифрового маркетингу шляхом інтеграції інтерактивних форматів, таких як опитування, прямі трансляції, конкурси, а також заохочення користувацького контенту й реалізація таргетованих рекламних кампаній.

У цьому контексті соціальні мережі виконують не лише функцію комунікаційного інструмента, а й виступають засобом формування доданої цінності для клієнтів. Це дозволяє розглядати Familia Garden як приклад ефективною та комплексною цифровою присутності в ресторанній індустрії, що

сприяє зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку послуг громадського харчування.

Успішне поєднання естетики, автентичності та цифрової активності формує довгострокову конкурентну перевагу та сприяє зміцненню ринкових позицій закладу в умовах динамічного середовища.

2.2. Оцінка фінансового стану досліджуваного ресторану «Familia Garden»

З метою обґрунтованої оцінки ефективності стратегічного управління рестораном, доцільним є попередній аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства «Familia Garden» за 2022–2024 роки, узагальнені результати якого наведено у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових фінансових показників діяльності ресторану «Familia Garden»

Стаття	Роки			Відхилення, 2024/2022 рр., %
	2022	2023	2024	
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	6554	6975	9320	42,2
Собівартість, тис. грн	4200	4600	5800	38,1
Операційні витрати, тис. грн	1600	1700	1800	12,5
Чистий прибуток, тис. грн	754	675	1720	128,1
Активи, тис. грн	5800	6 400	7200	-
Власний капітал, тис. грн	3000	3 300	3600	-
Рентабельність продажу, %	11,5	9,7	18,5	7,0
ROA, %	13,0	10,5	23,9	10,9
ROE, %	25,1	20,5	47,8	22,7
Коефіцієнт фінансової залежності (%)	48,3	48,4	50,0	1,7

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Таким чином, аналізуючи табл. 2.1, має місце наступне:

Показник доходу від реалізації продукції відображає загальний обсяг коштів, отриманих від продажу продукції (страв, напоїв, послуг) та демонструє позитивну динаміку: у 2024 році вона зросла на 42,2% порівняно з 2022 роком,

що свідчить про ефективне залучення клієнтів, розширення ринку та загальне зростання обсягів діяльності.

Собівартість реалізованої продукції відображає витрати на приготування та обслуговування проданої продукції (сировина, заробітна плата кухарів, енергоносії). Показник собівартості, аналогічно показнику доходу від реалізації також зріс, що свідчить про збереження контролю над витратами.

Операційні витрати охоплюють адміністративні, маркетингові, орендні та інші загальновиробничі витрати та залишаються стабільними, з незначним щорічним зростанням, що вказує на ефективну витратну політику підприємства.

Чистий прибуток є фінансовим результатом після вирахування всіх витрат. За результатами розрахунків, показник чистого прибутку у 2024 році становив 1720 тис. грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2022 році, і в 2,5 раза більше, ніж у 2023 році. Це результат підвищення ефективності діяльності, ймовірного зростання середнього чека та збільшення клієнтопотоків.

Рентабельність продажу показує частку прибутку в кожній гривні доходу. Досліджуваний показник впродовж 2022-2024 років зріс із 11,5% у 2021 році до 18,5% у 2023 році, що є індикатором підвищення прибутковості кожної гривні доходу.

ROA або рентабельність активів визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Розрахунки показали значне зростання, досягнувши майже 24% у 2024 році, що вказує на високу продуктивність використання активів ресторану.

ROE або рентабельність власного капіталу у 2024 році сягнула 47,8%, що є надзвичайно привабливим показником для потенційних інвесторів і свідчить про високу ефективність капіталовкладень.

Загалом даний показник показує, скільки прибутку отримує власник на кожну вкладену гривню капіталу.

Фінансова залежність характеризує частку зобов'язань у структурі капіталу підприємства, показник якого зберігається на стабільному рівні, а саме

близько 50%, що вказує на оптимальний баланс між власним і залученим капіталом.

Загалом, результати фінансового аналізу свідчать про стійке зростання ефективності діяльності ресторану «Familia Garden» протягом 2022–2024 років. Підприємство демонструє високі темпи приросту чистого прибутку, рентабельності активів та капіталу, що створює передумови для подальшого стратегічного розвитку, інвестування у нові напрямки (доставка, цифровий маркетинг) та підвищення конкурентоспроможності на регіональному ринку.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Familia Garden»

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу, який дає змогу визначити поточне положення підприємства на ринку та сформуванати базу для прийняття управлінських рішень.

Метод полягає в систематичному виявленні та класифікації: сильних сторін, які формують конкурентні переваги підприємства; внутрішніх слабкостей, які можуть обмежувати розвиток; зовнішніх можливостей, які варто використати для зростання та зовнішніх загроз, що становлять ризики для стабільності.

Методологія SWOT-аналізу полегшує компіляцію вхідних даних, ідентифікацію закономірностей, оцінку ринкового середовища та надає керівництву стислу аналітичну структуру, яку вони можуть використовувати для розробки стратегії.

У ресторанній індустрії, яка характеризується високим ступенем динамізму, емоційним харчуванням і гострою конкуренцією, SWOT-аналіз є надзвичайно корисним інструментом.

Для ресторану Familia Garden їх використання є вигідним з наступних причин: SWOT сприяє чіткому розумінню сильних сторін ресторану, таких як якість обслуговування, унікальне меню, фірмова локація або брак потужностей, що сприяє конкурентоспроможності ресторану. Внутрішні слабкі сторони, такі

як обмежена потужність або відсутність покриття доставки, аналізуються, щоб спрямувати ресурси та зусилля на подолання цих перешкод. Крім того, нова маркетингова технологія або зміна поведінки споживачів можуть бути використані для спрямування зусиль управління ресурсами.

Результати SWOT-аналізу формують логічну основу для вибору подальшої стратегії: від розвитку нових напрямів до оптимізації внутрішніх процесів. Далі, наводимо результати SWOT-аналізу досліджуваного ресторану Familia Garden (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ресторану «Familia Garden»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Висока якість обслуговування та авторська кухня; Сформований позитивний імідж бренду та емоційна прив'язаність клієнтів; Зручне розташування у центрі Кропивницького; Активна присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook); Власне креативне меню з локальними стравами; Високий рівень клієнтської лояльності.</p>	<p>Обмежена місткість залу (неможливість обслуговування великих груп одночасно); Високий рівень конкуренції в центральній частині міста; Обмеженість у фінансуванні масштабних маркетингових кампаній; Залежність від сезонності та коливань платоспроможності клієнтів; Відсутність доставки або її обмежений формат (залежить від зовнішніх сервісів)</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення формату послуг (кейтеринг, організація подій, доставка); Використання таргетованої реклами та digital-інструментів для залучення нових клієнтів; Партнерство з місцевими брендами або екоініціативами; Зростання попиту на сімейні ресторани з якісною кухнею та інтер'єром; Впровадження програм лояльності та мобільного бронювання столиків</p>	<p>Посилення конкуренції з боку мережевих закладів або доставки їжі; Економічна нестабільність та падіння купівельної спроможності населення; Перебої з постачанням якісних продуктів у воєнний/кризовий час; Підвищення витрат на енергоносії, оренду та сировину; Можливі обмеження через епідеміологічні або військові ситуації</p>

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Таким чином, аналізуючи табл. 2.2 Familia Garden має потужну внутрішню базу для подальшого розвитку — це й ефективне управління, і сильний імідж, і активна онлайн-присутність.

Однак для збереження конкурентної переваги необхідно мінімізувати залежність від зовнішніх ризиків (зокрема економічних і логістичних) та диверсифікувати формат послуг. Орієнтація на сучасні цифрові інструменти,

розвиток доставки та програми лояльності, а також посилення маркетингової активності відкривають реальні перспективи масштабування та зростання рентабельності.

Далі, вважаємо за доцільне, використовуючи результати, подані у таблиці вище, сформулювати стратегії розвитку досліджуваного ресторану Familia Garden за моделлю TOWS-матриці (поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів).

TOWS-матриця (англ. Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) — це метод стратегічного планування, що дає змогу перейти від простого опису факторів до формулювання конкретних альтернатив розвитку. На відміну від SWOT, яка лише фіксує наявні характеристики, модель TOWS поєднує внутрішні (S, W) та зовнішні (O, T) фактори у структурованій формі, що дозволяє будувати стратегії чотирьох типів: SO-стратегії (Максимізація), WO-стратегії (Усунення слабкостей), ST-стратегії (Захист), WT-стратегії (Уникнення).

У сфері гостинності, де рівень конкуренції є надзвичайно високим, а клієнтські очікування швидко змінюються, застосування моделі TOWS є особливо актуальним, адже дозволяє: системно оцінити як внутрішні управлінські й операційні чинники, так і зовнішні ринкові та економічні виклики; визначити дієві стратегічні напрями, що базуються не на припущеннях, а на логічних комбінаціях сильних/слабких сторін із можливостями/загрозами; оптимізувати використання ресурсів – зосередитись на тих ініціативах, які дадуть найбільший ефект за найменших витрат; сформулювати адаптивну стратегію, яка дозволяє ресторану зберігати гнучкість в умовах кризових чи непередбачуваних ситуацій.

Таким чином, модель TOWS не лише розширює стратегічний потенціал класичного SWOT-аналізу, а й трансформує інформацію в конкретні управлінські рішення, що робить її доцільною та ефективною в контексті розвитку ресторанного бізнесу.

Далі, вважаємо з доцільне, сформуванати відповідну модель для досліджуваного ресторану (табл. 2.3).

Таким чином, ресторан Familia Garden має сприятливе внутрішнє середовище для реалізації стратегій зростання — сформований бренд, якісний продукт, лояльну клієнтську базу та ефективну внутрішню структуру.

Таблиця 2.3 – TOWS-матриця стратегій розвитку ресторану Familia Garden

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії (Максимізація сильних сторін та можливостей):</p> <p>Запуск доставки та кейтерингу на базі популярного бренду; Розробка програми лояльності через Instagram та QR-механізми; Співпраця з місцевими брендами (екостачальники, крафтові виробники); Організація майстер-класів / тематичних заходів як нових каналів доходу; Організація майстер-класів / тематичних заходів як нових каналів доходу</p>	<p>ST-стратегії (Використання сильних сторін для протидії загрозам):</p> <p>Активізація digital-просування для компенсації сезонного зниження попиту; Використання високої лояльності клієнтів для утримання стабільного попиту у періоди нестабільності; Просування страв із локальної сировини для зменшення витрат та логістичних ризиків;</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії (Подолання слабких сторін через використання можливостей):</p> <p>Вихід у онлайн-доставку з використанням популярних сервісів; Залучення інвесторів або грантів для модернізації залу й збільшення місткості; Застосування платних рекламних кампаній у соціальних мережах для збільшення охоплення.</p>	<p>WT-стратегії (Мінімізація ризиків за рахунок зменшення вразливостей):</p> <p>Оптимізація внутрішніх витрат (енергоефективність, локальна логістика); Диверсифікація постачальників для зниження залежності від нестабільних ринків; Впровадження гнучких моделей цін (сезонні меню, акційні пропозиції у кризовий період).</p>

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

На зовнішньому ринку існує як багато можливостей для розвитку (розширення послуг, digital-маркетинг, локальні партнерства), так і ризиків (економічна нестабільність, конкуренція, логістичні перебої).

Застосування запропонованих стратегій дозволить не лише зберегти позиції, а й масштабувати бізнес у перспективі 2–3 років.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ГАЛУЗІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Визначення алгоритму розробки стратегії комерційної діяльності досліджуваного ресторану

Позиціонування та взаємопов'язана діяльність в організаційній структурі підприємства громадського харчування є важливими та значущими факторами ефективності стратегічного управління. Ці атрибути залежать від характеру діяльності підприємства, його стратегічного напрямку та обсягу продажів продукції.

Форми прояву ринкових відносин нині різноманітні, але найбільш характерною є комерціалізація діяльності. Комерційну діяльність ми звикли відносити лише до торгівлі, але трактування цього поняття у такому ключі є дещо вузьким. Будь-який виробник або установа сфери послуг може бути віднесена до категорії суб'єктів збуту, оскільки вона реалізує свою продукцію чи послуги населенню, причому цей продаж спрямований на отримання доходу.

Безсумнівно, ліквідність вважається життєво важливим для будь-якого бізнесу, як і ресторанного бізнесу. Добре відомо, що бізнес повинен долучатися до загального шляху і плану бізнесу. Отже, процес складання бізнес-плану необхідно починати саме з вибору основних рівнів генерального плану та чітких цілей бізнесу.

Завдання організації – не тільки виживати, а й розвиватися в умовах середовища, що постійно змінюється. Це місія, яка визначається керівництвом і реалізується через його стратегію.

У загальному вигляді стратегії підприємства можна класифікувати наступним чином (рис. 3.1).

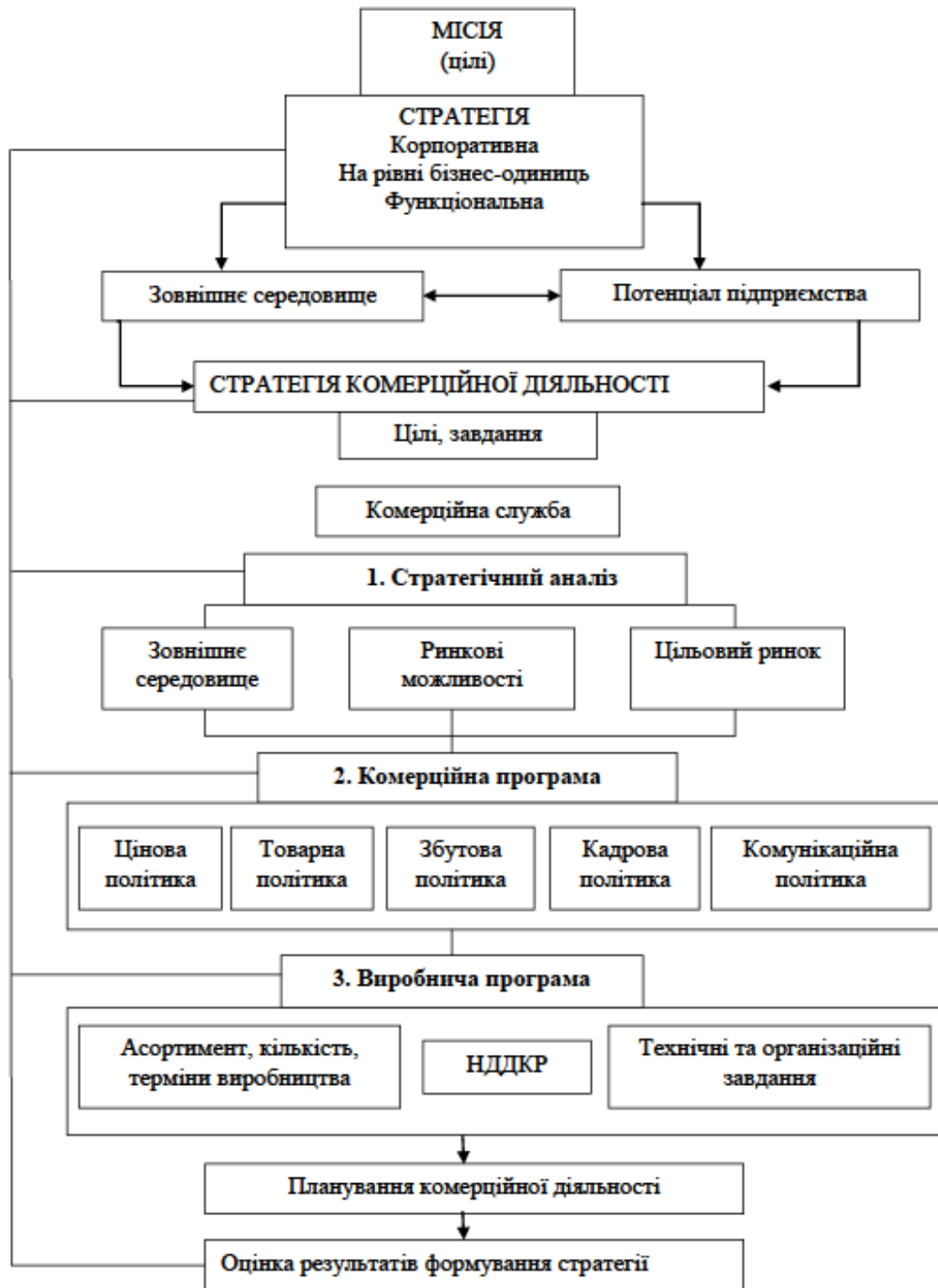


Рисунок 3.1 – Модель розробки та реалізації процесу стратегування комерційної діяльності підприємства у галузі ресторанного бізнесу.

Джерело: розроблено автором

Метою організації є не лише збереження своєї життєздатності, а й забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного та непередбачуваного середовища. Ця мета визначається керівництвом і реалізується через обраний стратегічний курс.

Як правило, стратегію підприємства можна розділити на такі категорії:

1. Корпоративні стратегії, які окреслюють організацію в цілому, охоплюючи її бізнес-підрозділи та продуктові лінії, таким чином полегшуючи розуміння організації як єдиного цілого.

2. Стратегії, що стосуються різних операційних сфер організації, які пов'язані з певними бізнес-секторами або продуктовими лініями, і вони встановлюють методи та методології, що застосовуються в конкуренції за клієнтів.

3. Стратегії на функціональному рівні окреслюють основні функціональні підрозділи всередині організації та вивчають усі важливі види діяльності, включаючи фінанси, маркетинг і виробництво.

Формулювання місії включає наступне:

1. Основний фокус підприємства щодо її основних продуктів або послуг, найважливіших ринків і передових технологій.

2. Якість щодо навколишнього середовища встановлює правила, що регулюють його функціонування на ринку.

3. Стан культури та психології.

Вищеперераховані цілі розробляються на основі цілей підприємства:

- вони є відображенням конкретних напрямків у діяльності компанії;
- становлять основу первинних управлінських функцій;
- окреслюють шляхи та засоби підвищення ефективності;
- є основою будь-якого управлінського рішення.

Загальні або глобальні цілі розробляються для організації в цілому, а конкретні - виходячи з основних видів і напрямків діяльності підрозділів.

Цілі організації визначають шлях розвитку, яким вона має йти. Розробка маркетингового плану - це вибір способу досягнення цілей. Така стратегія зазвичай складається з однієї або комбінації таких категорій як: ціна, перевага, відповідність, ключова різниця. Цінова стратегія для досягнення успіху в бізнесі означатиме використання низьких цін, як правило, коли виробляється велика кількість товарів, або високих цін, коли їх дефіцит. Стратегія переваги

передбачає використання таких конкурентних факторів, як: якість товарів і послуг, дизайн, фірмовий стиль, упаковка, сервіс, дотримання договірних зобов'язань і надійність постачання товарів і послуг. Стратегія адаптації заснована на повторенні дій конкурентів щодо товарної політики, розподілу, ціноутворення. Стратегія ключової різниці, наприклад, означатиме, що послуга має значно відрізнятись за якістю та характеристиками від послуг конкурентів.

Ці стратегії дуже багатосторонні та досить складні для вирішення. Це пояснюється низкою причин, головним чином тим, що пошук необхідних ресурсів для виробництва та продажу продукції ведеться в безперервній конкурентній боротьбі. Володіння здатністю налагоджувати ефективні зв'язки, щоб було забезпечене виробництво, налагоджені матеріально-трудова ресурси, науково використані та сформовані сприятливі умови для реалізації продукції. Набір питань для підприємства, над якими комерційна служба має вирішити проблему. До його складу входять склади матеріально-технічного постачання і збуту, дослідження ринку, відділ реклами та різні інші підрозділи, що дають можливість комплексно вивчити можливості забезпечення підприємства сировиною, обладнанням і матеріалами щодо збуту продукції.

Основною і постійною функцією комерційної служби є проведення стратегічних досліджень, аналізу і складання прогнозів. Робота стратегічного дослідження включає змістовну та методологічну характеристику предмета, визначення особливостей його розвитку та тенденцій, дослідження різноманітних факторів, що впливають на процес стратегічного управління.

Стратегія господарської діяльності закладу громадського харчування безпосередньо пов'язана зі стратегією розвитку закладу. Заздалегідь поставлені цілі стратегії досягаються за рахунок можливостей підприємства, задоволення потреб споживачів шляхом виробничо-торговельної діяльності, забезпечення конкурентних переваг на ринку та отримання прибутку від реалізації страв.

Підсумовуючи, важливо зазначити, що систему управління торгівлею не можна реформувати поетапно, що вимагає оновлення майже всіх елементів і врахування взаємозв'язку між ними. У свою чергу, це досяжно за умови

створення більш загальної системи управління торгівлею, заснованої на маркетингу, яка б дозволяла дуже швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, що особливо важливо, пристосовуватися до них.

Беручи на увагу вищесказане, вважаємо за практичну цінність адаптувати запропоновану модель до підприємств досліджуваного профілю, а саме ресторанного бізнесу.

Формування стратегії комерційної діяльності ресторану «Familia Garden» передбачає чітку логіку стратегічного планування, яка охоплює місію, аналіз середовища, розробку програм, а також оцінку досягнутих результатів.

Початковим етапом є формулювання місії підприємства, яка для ресторану «Familia Garden» полягає у створенні якісного гастрономічного простору, орієнтованого на сімейний відпочинок, здорове харчування та високий рівень сервісу. Відповідно, стратегічна мета полягає у забезпеченні прибуткової діяльності закладу за рахунок залучення та утримання цільової аудиторії.

На наступному етапі визначається загальна стратегія розвитку, яка охоплює:

- корпоративний рівень (планування можливого розширення мережі);
- бізнес-рівень (конкурентна стратегія в межах ринку ресторанних послуг);
- функціональний рівень (маркетинг, закупівлі, логістика, персонал тощо).

У процесі формування стратегії аналізуються дві ключові складові:

- зовнішнє середовище (ринкові тенденції, конкуренція, споживацькі звички),
- внутрішній потенціал підприємства (ресурси, команда, локація, технічне забезпечення).

На основі цього формується стратегія комерційної діяльності, яка визначає цілі та завдання на коротко- та середньостроковий періоди.

Безпосереднє втілення стратегії покладається на комерційну службу, до складу якої входять адміністрація, маркетолог, менеджери по закупівлях та персоналу.

У структурі розробки стратегії виокремлюються три основні етапи:

1. Стратегічний аналіз охоплює:

- аналіз зовнішнього середовища: визначення рівня конкуренції, поведінки споживачів, впливу сезонності;
- оцінку ринкових можливостей: налагодження партнерств із локальними виробниками, впровадження нових сервісів (доставка, кейтеринг);
- визначення цільового ринку: родини з дітьми, молодь, вегетаріанці, відвідувачі з високими естетичними очікуваннями.

2. Комерційна програма передбачає розробку п'яти політик:

- Цінова політика — встановлення доступних, але прибуткових цін, використання програм лояльності, сезонних знижок.
- Товарна політика — створення меню з акцентом на локальні, екологічні та сезонні інгредієнти.
- Збутова політика — охоплює онлайн-бронювання, доставку, самовивіз, розвиток digital-каналів.
- Кадрова політика — передбачає мотивацію персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.
- Комунікаційна політика — просування через соціальні мережі, співпраця з місцевими інфлюенсерами, іміджеві акції.

3. Виробнича програма охоплює:

- формування асортименту: розробка сезонного меню, баланс попиту та можливостей кухні;
- НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) — розробка нових страв, участь у кулінарних конкурсах, впровадження інновацій;
- технічні та організаційні завдання: цифровізація процесів (CRM, облік інвентарю), логістика постачання, обслуговування кухонного обладнання.

Після реалізації вищезгаданих програм відбувається детальне планування комерційної діяльності, яке включає розробку бюджету, маркетингового календаря, фінансових прогнозів і операційних завдань.

Завершальним етапом є оцінка результатів формування стратегії, яка базується на таких індикаторах:

- рівень прибутковості;
- середній чек;
- повторні візити клієнтів;
- ефективність рекламних кампаній;
- рівень задоволеності відвідувачів (за результатами анкетування або онлайн-відгуків).

Таким чином, адаптований алгоритм стратегії комерційної діяльності для ресторану «Familia Garden» дозволяє комплексно підійти до планування, організації та контролю всіх складових бізнес-процесів у сфері громадського харчування.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих стратегій розвитку досліджуваного ресторану

Для оцінки ефективності застосування стратегій розвитку за моделлю TOWS у рамках бакалаврської роботи, в першу чергу, вважаємо за доцільне використати бальну систему оцінювання, яка дозволяє кількісно порівняти варіанти стратегічних рішень (табл. 3.1).

Таким чином, аналізуючи таблицю вище, можемо констатувати, що більш ефективними стратегіями є наступні: запуск доставки (через зовнішні сервіси), створення програми лояльності через Instagram та використання локального меню для зменшення залежності від постачальників, що свідчить про доцільність орієнтації на цифрові канали продажу, зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами та ресурсну адаптивність до кризових умов. Саме вони не

лише мають високий потенціал прибутковості, а й є доступними в межах бюджету ресторану Familia Garden.

Таблиця 3.1 – Бальна оцінка ефективності стратегій ресторану Familia Garden

Стратегія	Зростання доходу	Лояльність клієнтів	Адаптивність до кризи	Витрати на реалізацію	Бальна оцінка
Запуск доставки (через зовнішні сервіси)	5	4	5	3	17
Створення програми лояльності через Instagram	3	5	4	5	17
Проведення заходів з локальними виробниками	4	5	3	4	16
Платна реклама в соціальних мережах для охоплення нової аудиторії	4	4	3	3	14
Використання локального меню для зменшення залежності від постачальників	3	4	5	5	17
Гнучке меню з акціями у кризові періоди	3	4	5	4	16
Енергоефективні рішення (заміна освітлення, оптимізація графіків)	2	2	4	5	13
Диверсифікація постачальників	3	3	5	4	15

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Далі, проаналізуємо більш детально кожен із запропонованих стратегій. Так, наприклад, стратегія «запуск доставки через зовнішні сервіси (WO-стратегія)» з огляду на те, що на тлі високого попиту на доставку їжі, зумовленого зміною споживчих звичок (особливо після пандемії та в умовах воєнного стану), ресторан Familia Garden має можливість розширити свою клієнтську базу без необхідності капіталовкладень у власну кур'єрську службу. Однією з внутрішніх слабкостей ресторану є обмеження фізичного простору (невелика місткість залу), що знижує потенціал зростання прибутку за рахунок офлайн-обслуговування. Саме з огляду на вищесказане, очікуваний ефект передбачає зростання виручки на 15–20% за рахунок додаткового каналу збуту.

При цьому дана стратегія потребує мінімальних капітальних витрат, адже не передбачає створення власної логістики.

За умови зростання виручки на 15% → 9320 тис. грн (виручка у 2024 році) $\times 1,15 = 10718$ тис. грн, за збереження маржі 20% → прибуток зросте на 280 тис. грн.

Стратегія «програма лояльності через Instagram (SO-стратегія)» передбачає підвищення повторних візитів (до +10% клієнтопоток) та зменшення витрат на залучення нового клієнта. З огляду на те, що Familia Garden має добре розвинену присутність у соціальних мережах, зокрема в Instagram, де активно публікується контент, взаємодія з підписниками та формування позитивного іміджу.

На цьому фоні формується можливість для посилення клієнтської прив'язаності через цифрові інструменти мотивації.

Стратегія передбачає розробку та впровадження цифрової програми лояльності на базі Instagram і QR-кодів, яка б заохочувала повторні візити (наприклад, накопичувальні бали, персоналізовані знижки, «таємне меню» для підписників, бонуси за репости чи сторіс).

За умови консервативного зростання на 7% → 9320 тис. грн (виручка у 2024 році) $\times 1,07 = 9972$ тис. грн.

Додатковий прибуток може становити близько 130–150 тис. грн на рік, при низьких витратах на реалізацію.

Стратегія «використання локального меню (ST-стратегія)» передбачає зменшення логістичних витрат на 8–10% та підвищення стабільності постачання та цін.

За умови економії 10% від витрат на сировину → 5800 тис. грн (собівартість продукції у 2024 році) $\times 0,10 = 580,0$ тис. грн економії, що на пряму підвищує прибутковість на 580 тис. грн.

Підводячи підсумок вищеподаних розрахунків, можна констатувати, що стратегії, сформульовані за моделлю TOWS, не лише логічно обґрунтовані на основі SWOT-факторів, але й мають практичну доцільність з точки зору

фінансової ефективності, адже мають забезпечити приріст чистого прибутку на 1,0–1,1 млн грн на рік, що становить понад 50% до наявного прибутку ресторану, що свідчить про високий економічний потенціал їх впровадження (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Зведені фінансові розрахунки для ресторану Familia Garden після впровадження пропонованих стратегій

Стратегія розвитку	Очікуваний ефект	Приріст прибутку
Запуск доставки (WO-стратегія)	Зростання виручки на 15%	1 398 тис. грн
Програма лояльності через Instagram (SO-стратегія)	Зростання виручки на 7%	652,4 тис. грн
Перехід на локальне меню (ST-стратегія)	Зниження собівартості продукції на 10%	580 тис. грн
Загалом		2630,4 тис. грн

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Реалізація зазначених стратегій розвитку може забезпечити ресторану Familia Garden сукупне зростання прибутку на 2630,4 тис. грн. у середньостроковій перспективі (1–2 роки), що становить понад 74,7% приросту до рівня прибутку 2024 року.

Найефективнішою стратегією з фінансової точки зору є запуск доставки, що демонструє найвищий приріст прибутку, за умови стабільної собівартості. Водночас програма лояльності та перехід на локальне постачання також є високорентабельними заходами з помірним рівнем витрат на впровадження.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні основи, сучасні моделі та прикладні аспекти стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу. Основний акцент зроблено на виявленні шляхів удосконалення стратегічного управління на прикладі реального закладу – ресторану «Familia Garden».

Проаналізовано теоретико-методичні основи стратегічного управління, зокрема структуру стратегій на корпоративному, конкурентному, функціональному та операційному рівнях. Узагальнено погляди провідних вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення поняття «стратегія» та її реалізації в умовах змінного середовища.

Стратегічне управління охарактеризовано як динамічний процес, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися, зростати і забезпечувати конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Визначено специфіку застосування стратегічного менеджменту в ресторанному бізнесі. Сформульовано перелік ключових чинників, що впливають на управлінські рішення в галузі громадського харчування: сезонність попиту, якість обслуговування, емоційність споживчого вибору, локальна конкуренція, вплив цифрових каналів комунікації. Визначено, що ефективне стратегічне управління в цій сфері повинно враховувати гнучкість бізнес-моделі, розвиток клієнтоорієнтованості та використання сучасних технологій.

Охарактеризовано діяльність ресторану Familia Garden, проаналізовано його організаційну структуру, специфіку ринку, комунікаційні інструменти та рівень присутності у соціальних мережах. Встановлено, що ресторан демонструє ознаки стійкої ринкової позиції, завдяки сформованому бренду, емоційній прив'язаності клієнтів, ефективному управлінню та унікальному меню.

Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 роки, що засвідчив позитивну динаміку ключових показників.

Дохід від реалізації зріс на 42,2%, а чистий прибуток – на 128,1%, що свідчить про ефективність операційного управління. Зросли також рентабельність продажу, показники рентабельності активів та власного капіталу, що вказує на підвищення інвестиційної привабливості ресторану. Коефіцієнт фінансової залежності залишався стабільним, близько 50%, що є ознакою збалансованого фінансування.

Здійснено SWOT-аналіз діяльності ресторану, що дозволив виявити ключові сильні сторони (висока якість обслуговування, активна цифрова присутність, унікальне меню), слабкості (відсутність доставки, обмежена місткість), можливості (використання digital-маркетингу, розширення формату послуг) та загрози (конкуренція, економічна нестабільність). На основі цих даних побудовано TOWS-матрицю, яка стала основою для формування чотирьох типів стратегій (SO, ST, WO, WT), що дозволило перейти від діагностики до конкретного стратегічного планування. Сформовано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління рестораном Familia Garden, серед яких: запровадження послуги доставки (у співпраці або на власній платформі), активізація онлайн-реклами із залученням Instagram, впровадження програми лояльності, розширення напрямів обслуговування (кейтеринг), партнерство з місцевими виробниками. Констатовано, що ці заходи мають бути реалізовані на базі вже наявного бренду, системи управління та ринкової присутності, що знижує бар'єри впровадження та зменшує ризики.

Констатовано, що ефективне стратегічне управління в ресторанному бізнесі передбачає обов'язкове врахування специфіки локального ринку, моделей поведінки споживачів, актуальних цифрових тенденцій і наявних ресурсів підприємства. Для закладів ресторанного типу малих форм господарювання, як досліджуваний Familia Garden, стратегія розвитку має бути гнучкою, здатною до оперативного реагування на зовнішні виклики та орієнтованою на високий рівень індивідуалізації клієнтського досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Н.Ц., Бєляєв Д.О. Стратегії підприємств у цифрову епоху. *Вісник економічної науки України*, 2022, № 1, с. 105–109.
2. Гаврилук А.П. Маркетинг як стратегічна функція в ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*, 2020, № 1, с. 56–62.
3. Гєвко О.Б., Шведєв Н.М. Стратегічне управління в сервісній економіці: кейси та перспективи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2021, № 1(30), с. 78–84.
4. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. *Бізнес-навігатор*, 2021, № 3(64), с. 21–28.
5. Дєнісенко М.П., Бродьок І.В., Сташєнюк Д.Г. Основи інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020, № 22, с. 17–20.
6. Дідух Т.В. Інтеграція антикризових стратегій у систему стратегічного управління. *Бізнес-Інформ*, 2021, № 9, с. 76–82.
7. Захарченко О.О. Цифровий стратегічний менеджмент: інструменти і підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2022, № 2, с. 112–119.
8. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мєльник Ю.М. Системна карта стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2020, № 1, с. 119–128.
9. Кашіна К., Гринько Т. Формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та підприємництво*, 2019, № 43, с. 104–114.
10. Книш І.М. Ресторанний бізнес в Україні в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні підходи. *Економічний простір*, 2023, № 186, с. 45–54.
11. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. *Стратегічне управління: навч. посібник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. 460 с.

12. Малюта Л.Я. Тренди стратегічного планування в ресторанному бізнесі. *Технології та інновації у харчовій галузі*, 2023, № 5, с. 23–28.
13. Паньків Л.М. Моделі стратегічного управління для малого бізнесу: український контекст. *Бізнес Інформ*, 2021, № 4, с. 113–119.
14. Прокопенко О.І. Стратегічне управління в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Донбасу*, 2021, № 1(63), с. 35–41.
15. Радченко І.О. Стратегія сталого розвитку закладів HoReCa. *Сталий розвиток економіки*, 2022, № 4, с. 33–40.
16. Резніченко І.М. Конкурентна стратегія малого підприємства в умовах невизначеності. *Економіка. Фінанси. Право*, 2023, № 2, с. 20–25.
17. Стеценко В.П. Гнучкі стратегії розвитку підприємств у кризових умовах. *Фінанси України*, 2023, № 2, с. 51–59.
18. Стратегічне управління в ресторанному бізнесі: огляд тенденцій. *Економіка і суспільство*, 2022, № 39.
19. Сумець О.М. *Стратегічний менеджмент: підручник*. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
20. Тертичка В.В. *Стратегічне управління: підручник*. Київ: К.І.С., 2020. 832 с.
21. Тихонов І.В. Діджиталізація стратегій розвитку малого бізнесу. *Економіка та держава*, 2022, № 10, с. 18–22.
22. Черкашина М.В. Управління ефективністю комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020, № 62, с. 355–361.
23. Grinberg R., Golovko S. Restaurant Marketing in the Digital Age: Trends and Tools. *International Business Review*, 2021, № 4, p. 33–42.
24. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 2020.
25. Karpenko L., Holubeva T. Strategic Planning in the Hospitality Industry: Current Challenges. *Journal of Tourism and Services*, 2023, № 25, p. 45–56.

26. Kim W.C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press, 2015 (актуалізовано перевиданням 2020 р.).
27. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari* (Updated Edition). Pearson Education, 2020.
28. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. Wiley, 2020.
29. Popov S.A. Strategic Change Management in Public Sector Enterprises. *Management Theory & Practice Journal*, 2020, № 8(1), p. 14–22.
30. Vynogradova O., Lukyanova L. Strategic Management in Ukrainian Hospitality SMEs during Crisis. *Journal of Eastern European Research*, 2022, № 2, p. 78–90.