

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет економіки і управління
Кафедра міжнародної економіки і туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет економіки і управління
Кафедра міжнародної економіки і туризму

Допущено до захисту
Зав. кафедрою міжнародної
економіки і туризму
Доц. Д'яченко Ю.Ю.

« _____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Студент-виконавець:



Буденчук О.О.
(П.І.Б., підпис)

IV курс, група ГРС-20д
(курс, група)

Науковий керівник



Зеленко О.О.
(П.І.Б., підпис)

(П.І.Б., підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра міжнародної економіки і туризму

Затверджую
Зав. кафедрою міжнародної
економіки і туризму
проф. Д'яченко Ю.Ю.

«_____» _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Буденчук Олександр Олександрович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Група _____ ГРС-20Д _____







1. Тема кваліфікаційної роботи бакалавра

Формування стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства

затверджена наказом по університету № 32/14.01 від 26.04.2024

2. Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної роботи 01.06.2024

3. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосується:


Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис. Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Зеленко О. О.	01.11.2023 	26.12.2023 
2	Зеленко О. О.	27.12.2023 	28.02.2024 
3	Зеленко О. О.	29.02.2024 	29.04.2024 

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, перелік питань, що їх належить розробити: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ФАЕТОН»). ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ФАЕТОН»)

5. Календарний план виконання роботи:

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Робота з літературою	01.11.2023	01.11.2023
2	Підготовка розділу 1	26.12.2023	26.12.2023
3	Підготовка розділу 2	28.02.2024	28.02.2024
4	Підготовка розділу 3	29.04.2024	29.04.2024
5	Оформлення роботи	31.05.2024	31.05.2024
6	Підготовка доповіді та презентації	15.06.2024	15.06.2024
7	Захист	21.06.2024	21.06.2024

6. Дата видачі завдання «_10_» __жовтня_____ 2023 р.

Керівник роботи _____  _____ Зеленко О.
(прізвище, ім'я, по бать_____кові)

Завдання прийняв до виконання
здобувач вищої освіти _____
(підпис студента)



АНОТАЦІЯ

Буденчук О.О. Формування стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. – Київ, 2023.

У роботі висвітлено наукові підходи до формування стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Досліджено сучасні фактори, що впливають на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах соціально-економічних змін. Проаналізовано чинники та особливості галузі готельно-ресторанної справи, її значення для економічного розвитку держави.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, стратегія розвитку, управління підприємством, соціально-економічний розвиток, перспективи.

ANNOTATION

Budenchuk O.O. Formation of the development strategy of a hotel and restaurant enterprise - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 241 "Hotel and Restaurant Business". – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2023.

The work highlights scientific approaches to the formation of a development strategy for a hotel and restaurant enterprise. Modern factors affecting the development of the hotel and restaurant business in the context of socio-economic changes are studied. Factors and features of the hotel and restaurant industry, its importance for the economic development of the state are analyzed.

Keywords: hotel and restaurant business, development strategy, enterprise management, socio-economic development, prospects.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття і зміст стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством	10
1.2. Класифікація стратегій готельно-ресторанного підприємства	16
1.3. Технологія розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства	28
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ФАЕТОН»).....	39
2.1. Загальна характеристика ресторану «Фаетон»	39
2.2. Основні показники виробничо-господарської діяльності в контексті стратегічної позиції ресторану «Фаетон».....	45
2.3. Аналіз процесу стратегічного управління в ресторані «Фаетон»	51
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ФАЕТОН»).....	61
3.1. Інноваційні підходи у стратегуванні діяльності готельно-ресторанного закладу	61
3.2. Основні напрямки розробки стратегії розвитку ресторану «Фаетон»	61
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	74
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегія, основні елементи якої визначаються як план дій господарюючого суб'єкта, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку, є ретельно підготовленою програмою заходів, які має реалізувати підприємство з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Важливість стратегії господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлена тим, що, по-перше, вона визначає довгостроковий напрям діяльності підприємства, по-друге, є основою для визначення напрямку ефективної діяльності підприємства.

Формування стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства завжди є актуальним завданням, оскільки цей сектор постійно пізнає вплив різноманітних змін у споживчих уподобаннях, технологіях, економіці та правовому середовищі.

Готельно-ресторанна індустрія має невичерпний потенціал для прогресу та є вагомим внеском в економіку країни. Сучасні умови господарювання характеризуються глобалізацією економіки, інформаційним суспільством, підвищенням значення сфери послуг у розвитку економіки країни, пред'явленням нових вимог держави та споживачів до суб'єктів ринкових відносин.

Активні ціннісні зміни, зміна інтересів споживачів в українському суспільстві, поява нових ринків у сфері послуг призводять до активізації розвитку готельно-ресторанних послуг, складовою частиною яких є процес менеджменту.

Сучасний етап розвитку менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства неможливий без усвідомлення питань управління,

здатності приймати самостійні та швидкі рішення з урахуванням останніх тенденцій розвитку бізнесу та інноваційних процесів.

Мета дослідження: визначити особливості формування стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Для досягнення мети дослідження було поставлено низку **завдань:**
розкрити поняття і зміст стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством;

надати класифікацію стратегій готельно-ресторанного підприємства;

визначити технологію розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства;

охарактеризувати ресторан «Фаетон»;

обчислити основні показники виробничо-господарської діяльності ресторану «Фаетон»;

проаналізувати процес стратегічного управління в ресторані «Фаетон»;

дослідити інноваційні підходи у стратегуванні діяльності готельно-ресторанного підприємства;

запропонувати основні напрямки розробки стратегії розвитку ресторану «Фаетон»;

здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: заклад ресторанного господарства.

Предмет дослідження: організація управління підприємством ресторанного господарства.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові методи, метод аналізу, синтезу, порівняння, класифікації, дедукції та узагальнення.

Інформаційна база дослідження включає підручники, навчальні посібники, періодичні видання, монографії з проблем стратегічного маркетингу, статистичні дані, нормативно-правові акти, внутрішню звітність підприємства, аналітичні звіти, результати маркетингових досліджень, ресурси мережі інтернет, використані в ході дослідження тощо.

Практична значущість результатів дослідження може бути використана в діяльності ресторану «Фаетон», а також інших закладів ресторанного господарства України.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і зміст стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством

Управління готельно-ресторанним закладом в конкурентному середовищі – вид професійної діяльності, змістом якого є вплив суб'єкта управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему) для досягнення поставлених цілей, враховуючи конкурентні умови та інтереси ключових стейкхолдерів.

Основна ідея вибору конкретного підходу до управління готельно-ресторанним закладом полягає в максимально повному та глобальному врахуванні індивідуальних особливостей суб'єкта та об'єкта господарювання, а також відповідності зовнішнім умовам діяльності [10].

Існують різні методи управління готельно-ресторанним закладом.

1. Ситуаційний підхід до управління готельно-ресторанним закладом полягає у виборі форми та методу взаємодії суб'єктів управління та об'єктів управління залежно від умов, що створюються у внутрішньому та зовнішньому середовищі (особливо умови конкуренції на цільовому ринку або його сегменті). Основними вимогами до вибору такого методу є гнучкість управління та швидкість реакції для максимальної адаптації до змін середовища.

2. Функціональний підхід до управління готельно-ресторанним закладом передбачає реалізацію ряду унікальних для кожного підприємства функцій, які необхідно виконувати для ефективного задоволення потреб підприємства в даний момент та на майбутнє. Зміст функціонального підходу регламентується поточною кон'юнктурою ринку, цілями управління кожною конкретною функцією, а також організаційною структурою готельно-

ресторанного закладу. Особливістю функціонального підходу є варіативний характер компонентів.

3. Маркетинговий підхід до управління готельно-ресторанним закладом полягає в максимальній орієнтації управлінського впливу на задоволення поточного та перспективного попиту на ресторани послуги, а також ринкових цілей управлінських організацій. Основою маркетингового методу є забезпечення «5P маркетингу» як основи управлінського впливу.

4. Нормативний метод управління готельно-ресторанним закладом полягає у створенні системи управління операційними стандартами, дотримання яких є запорукою реалізації основних функцій об'єкта управління. Включені процедури повинні відповідати таким вимогам: максимальна обґрунтованість; реалізм; чіткість; націленість на максимальний результат; гнучкість; вимірність; досяжність; комплексність.

5. Системний підхід до управління рестораним бізнесом – це реалізація концепції управління готельно-ресторанним закладом як системою, тобто впорядкованою сукупністю елементів. Об'єднаний пул цілей, ресурсів і каналів зв'язку для досягнення цілей. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого готельно-ресторанного закладу забезпечується не одним із його елементів, а є результатом, який залежить від багатьох факторів. Тому система управління має включати набір процесів, спрямованих на досягнення кінцевого результату – підвищення ефективності діяльності підрозділів, персоналу і готельно-ресторанного закладу [25].

6. Менеджерський метод управління готельно-ресторанним закладом спрямовує систему менеджменту на реалізацію основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Відповідно до цього методу процес управління - це циклічна сукупність управлінських дій, спрямованих на реалізацію визначених функцій як засобу досягнення цілей. Відповідно до цього підходу головну роль у забезпеченні ефективності ресторанного бізнесу відіграє імідж менеджера, тобто суб'єкта управління, відповідального за забезпечення ефективності діяльності та всього бізнесу.

7. Цільовий підхід управління готельно-ресторанним закладом полягає у виборі форми і методу управлінського впливу в залежності від конкретного виду цілей, які є актуальними для бізнесу і мають бути досягнуті протягом певного періоду часу. Важливим для реалізації цього підходу є якісне створення системи бізнес-цілей для готельно-ресторанного закладу, розділивши їх на поточні (короткострокові), середньострокові та довгострокові.

8. Інноваційний підхід до управління готельно-ресторанним закладом включає концепцію орієнтації суб'єктів господарювання на інноваційну діяльність, впровадження абсолютно нових методів і способів управління, способів і методів обслуговування, ресурсозбереження, економічності та залучення споживачів, які прагнуть задовольнити традиційні потреби якісно новими способами.

9. Комплексний підхід до управління готельно-ресторанним закладом включає комплексне дослідження причинно-наслідкових зв'язків і наслідків управлінської діяльності, комплексну оцінку вхідних параметрів системи постачання, їх змін і розвитку готельно-ресторанного закладу в просторі і часі відповідно до кількісних і якісних характеристик цього процесу і вихідних параметрів. Для здійснення ефективного функціонування виробництва та послуг з надання основних і додаткових послуг у готельно-ресторанному закладі комплексний підхід передбачає врахування технічних, технологічних, психологічних, економічних, організаційних, екологічних та інших аспектів забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективну виробничу та сервісну діяльність із надання основних та додаткових послуг.

10. Переважання певного методу управління в чистому вигляді є дуже рідкісним явищем, що є результатом складності системи управління ресторанним бізнесом, її насиченості та багатофункціональності, а також динамічності обслуговування. Операційне середовище (насамперед ринок ресторанних послуг) забезпечує гнучкість управління та унеможливорює стандартні методи обліку змін середовища. Тому варто підкреслити давній

змістовно скорочений підхід до управління готельно-ресторанним закладом, спрямований на забезпечення максимальної мобільності, гнучкості та його спрямованості в системі управління готельно-ресторанним закладом, адаптації систем управління до змін навколишнього середовища та потреб клієнтів. В основі цього методу лежить гнучке проектне управління, яке є одним із напрямів сучасного менеджменту, який розвивається у сфері управління бізнесом найбільш динамічних галузей [26].

Філософія Agile базується на чотирьох основних цінностях: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; результати роботи важливіші, ніж вичерпна документація; співпраця з клієнтом важливіша за узгодження умов договору; готовність до змін важливіша за виконання плану [7].

Основні ознаки цього методу ведення ресторанного бізнесу наведені на рис. 1.1[35].

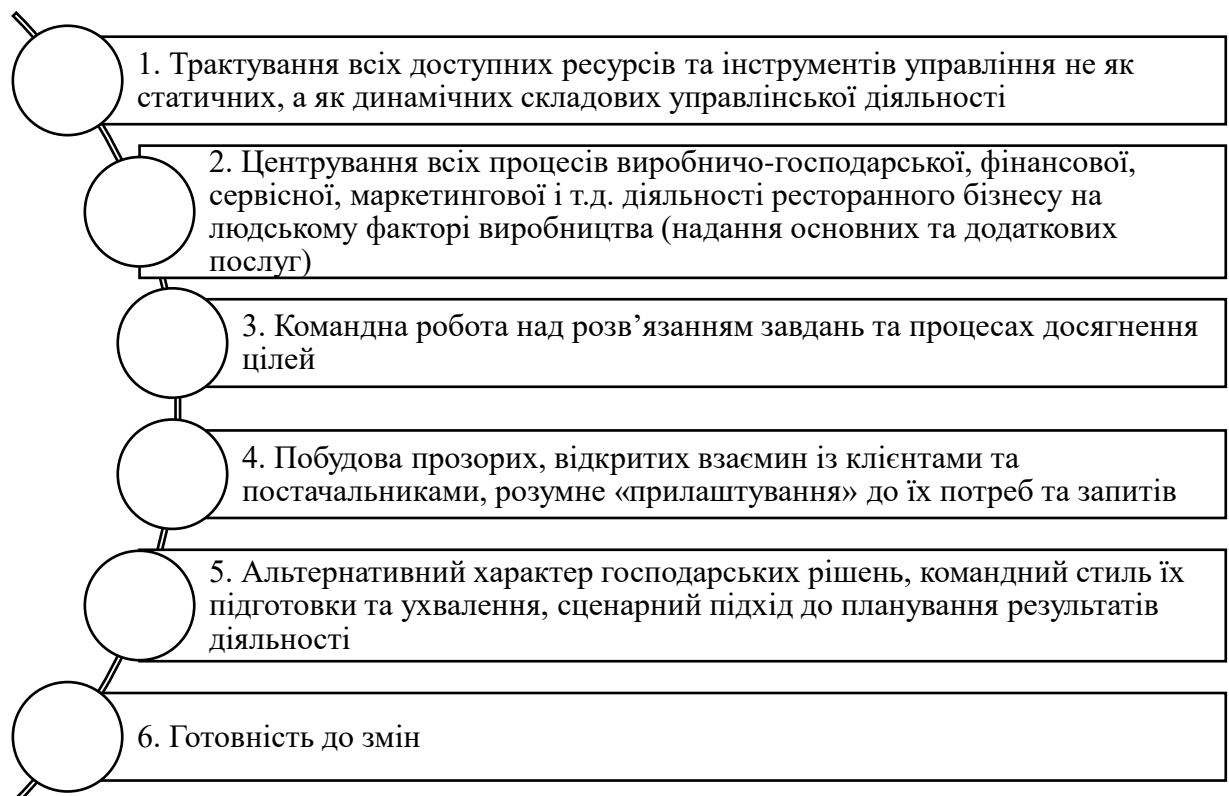


Рис. 1.1. Основні ознаки методу ведення ресторанного бізнесу Agile

Виявлені характеристики довгострокового методу управління готельно-ресторанним закладом найбільш сумісні з абсолютною невизначеністю умов, в яких відбувається реальне управління бізнесом, і є основою стратегічних переваг бізнесу на ринку - швидкого реагування на зміни умов господарювання.

Концепція стратегічного менеджменту є основою стратегічного мислення і виражається в певних характерних рисах її застосування (рис. 1.2) [43].

Концепція стратегічного менеджменту	Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі
	Орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища
	Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації
	Дає змогу прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу
	Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю

Рис. 1.2. Концепція стратегічного менеджменту готельно-ресторанного закладу

Стратегічне управління – це управління компанією, яке робить ставку на людський потенціал, узгоджує виробничу діяльність із потребами споживачів,

впроваджує гнучкі правила та своєчасні зміни, які відповідають викликам навколишнього середовища та дозволяють досягти конкурентної переваги, тим самим забезпечуючи стабільність, забезпечити функціонування та розвиток компанії, довгострокове досягнення її цілей. Стратегічне управління – це також реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямований і комплексний підходи до корпоративної діяльності, що дозволяє поставити цілі розвитку, зіставити їх з наявними можливостями (потенціалом) компанії та узгодити їх шляхом розробки та впровадження системи стратегії. [25]

Введення в теорію і практику менеджменту поняття «стратегічне управління» дозволило провести межу між поточним і середньостроковим менеджментом на виробничому рівні та менеджментом на вищому рівні з урахуванням змін зовнішнього середовища і динаміки трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі.

Стратегічне управління - це не тільки визначення певних параметрів майбутнього стану організації, а, в першу чергу, забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень вже сьогодні, спрямованих на досягнення обраних цілей і завдань [46]

На думку А.Є. Воронкової [8], система стратегічного управління - це складна система, заснована на визначенні та реалізації довгострокових цілей підприємства за допомогою певних інструментів та з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Слід зазначити, що сам термін "стратегія" запозичений з військової термінології. Командувачі розробляли приблизні військові плани, виходячи з ключових завдань, таких як знищення ворога або ослаблення альянсів, які намагаються зайняти певні позиції [3, с. 79]. Сьогодні категорія "стратегія" визначається як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [28].

Таким чином, ефективне функціонування готельно-ресторанного закладу залежить, по-перше, від обраної стратегії його подальшого

функціонування, а по-друге, від ефективності реалізації комплексу дій, цілей, завдань тощо, визначених стратегією.

Провідною ідеєю, що відображає необхідність використання ідеології стратегічного менеджменту поряд з тактичним і оперативним менеджментом, є ідея необхідності зміщення фокусу уваги вищого керівництва готельно-ресторанним закладом з внутрішніх проблем, які можуть бути вирішені силами керівництво середньої ланки з питань зовнішнього середовища, тобто з питань, які можуть принести або додаткові можливості, або додаткові загрози в майбутньому. Причиною такого переведення стало бажання вищого керівництва мати можливість вчасно та адекватно реагувати на можливі зміни зовнішнього середовища на свою користь.

1.2. Класифікація стратегій готельно-ресторанного підприємства

Сьогодні існують різні види стратегій, які науковці класифікують, використовуючи різні критерії, ознаки, проте відсутньою є єдина, узагальнена класифікація [2, с. 284].

Систематизація та класифікація корпоративних стратегій є важливим чинником пошуку шляхів досягнення цілей, оскільки дає змогу побачити конкретну стратегію на тлі тих, які зробили компанії успішними або завадили їм реалізувати свій потенціал. Тому знання сильних і слабких сторін тих чи інших типів стратегій допоможе керівництву компанії розробити конкурентну стратегію власної діяльності, оцінити її переваги і недоліки і відповідно до цього організувати справи.

Через свій зміст стратегії компаній відображають специфіку їх функціонування, етапи розвитку, конкурентний статус тощо. На них впливають специфіка економіки, галузі, до якої вони належать, а також суб'єктивні фактори, такі як стратегічні бачення та мислення їх засновників та керівників[33]. Складний і багатогранний набір стратегій класифікується характеристиками, наведеними на рис. 1.3[18].

за напрямом розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами
за рівнем управління	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікланд)
за напрямками діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії
за досягненням конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Е. Портер)
за позицією в галузі, ринковому сегменті	<ul style="list-style-type: none"> • конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка)
за багатоаспектністю стратегій	<ul style="list-style-type: none"> • За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможливило ранжування стратегій
за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій)	<ul style="list-style-type: none"> • Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька».

Рис. 1.3. Класифікація стратегій готельно-ресторанного закладу

Вивчення різноманітних існуючих варіантів стратегій показує, що вони призводять до створення стратегічних систем на різних рівнях управління: корпоративному, бізнесовому (конкурентному), функціональному та операційному. Стратегії зростання, стійкості та виживання можна відрізнити від корпоративних стратегій. Стратегії зростання включають стратегічні варіанти диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмової кооперації та кооперації та зовнішньоекономічної діяльності [53]. Диверсифікація є однією з найбільш актуальних корпоративних стратегій у готельно-ресторанному закладі, яка полягає у спрямуванні ресурсів компанії за межі основної діяльності та/або галузі з метою розробки та реалізації нових можливостей розвитку.

Існують також корпоративні стратегії активності і стратегії скорочення. Операційні стратегії включають, зокрема, цілеспрямовані, інтегровані та диверсифіковані стратегії зростання[41]. Використання таких напрямків як стратегія концентрованого зростання дає змогу визначити різні стратегічні ресурси в певних сферах, які можуть бути задіяні в реалізації ресторанних послуг і бізнес-процесах ресторанного господарства. Вона надає можливості та варіанти визначення операційної ефективності та пріоритетів розвитку.

Напрямами реалізації стратегії інтегрованого зростання можуть бути: створення ресторанної мережі, що поєднує ресурси ресторанного бізнесу та суміжних галузей (відповідна стратегія диверсифікації); розширення способу роботи відвідувачів за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту), залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної диверсифікації) [5].

Реалізація стратегії лідерства дозволяє створити програму залучення найбільш перспективних ресурсів для швидкого розвитку галузі. Робота з гнучкою програмою спеціалізації дозволяє уникнути зниження попиту на ресторани послуги (це пошук недорогих напрямків готельно-ресторанного ринку, конкретних цільових груп або поступове географічне розширення), а також уникнути дрібної стратегії - різниці у витратах, які розглядають альтернативи для залучення відвідувачів без значного збільшення витрат.

Щоб уникнути механічного поєднання значень ознак, необхідно на основі попереднього аналізу (кластер, таксономія, факультет) визначити співвідношення та вагові коефіцієнти характерних показників.

На сучасному етапі розвитку переважна більшість готельно-ресторанних закладів прагнуть реалізовувати стратегії розвитку, а не скорочення.

Спільними для основних стратегій корпоративного розвитку є[44]:

- орієнтація на функціонування компанії в довгостроковій перспективі;
- прямий зв'язок з місією та цілями готельно-ресторанного закладу.

Ці стратегії забезпечують зростання доходів готельно-ресторанного закладу за рахунок збільшення частки компанії на ринку, сфер діяльності та видів продукції, що випускається.

Сьогодні існує багато різних типів стратегій, які науковці класифікують за різними критеріями та характеристиками, але єдиної узагальненої класифікації не існує.

Для того, щоб мати можливість сформулювати стратегію готельно-ресторанного закладу, необхідно знати, які стратегії визначаються сьогодні.

Майкл Портер, професор менеджменту Гарвардської школи бізнесу та визнаний експерт у вивченні економічної конкуренції, особливо на міжнародних ринках та між країнами і регіонами, відіграв важливу роль у створенні сучасних типів стратегій. Він виділив кілька важливих стратегій, включаючи стратегії диференціації та концентрації [37]

Суть стратегії диференціації полягає у зосередженні зусиль на кількох пріоритетних сферах, де готельно-ресторанний заклад прагне отримати перевагу над іншими.

Стратегія фокусування означає, що готельно-ресторанні заклади свідомо зосереджують свої зусилля на певній групі споживачів, обмеженій

частині асортименту послуг або на певному географічному ринку, тобто на певній ніші на ринку [24].

Стратегія стартапу спрямована на помірне зростання, щоб дати можливість готельно-ресторанному закладу досягти оптимальної ефективності.

Стратегія проникнення фокусує зусилля готельно-ресторанного закладу на більш глибокому проникненні на ринок і додаткових зусиллях для збільшення темпів зростання продажів.

Стратегія прискореного зростання спрямована на максимізацію внутрішніх і зовнішніх можливостей і характеризується ефективним використанням ресурсів.

Метою перехідної стратегії є реорганізація та реструктуризація діяльності готельно-ресторанного закладу для того, щоб якомога швидше після періоду прискореного зростання увійти в новий цикл зростання, тобто без тривалої рецесії [22].

Стратегія стабілізації спрямована на стабілізацію продажів і прибутку на початковому етапі, а потім їх збільшення, тобто перехід до наступного етапу зростання.

Стратегія виживання - це стратегія запобігання кризі, тобто оборонна стратегія, що застосовується у разі повного припинення господарської діяльності в готельно-ресторанному закладі та на межі банкрутства, основною метою якої є стабілізація ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації, а потім до стратегії зростання [26].

Стратегії інтегрованого зростання - це бізнес-стратегії, пов'язані з розвитком готельно-ресторанного закладу через нові структури, тобто шляхом придбання власності або розширення за рахунок власних ресурсів.

До групи стратегій концентрованого зростання належать стратегії, що передбачають зміну продуктів або ринків для розробки або виробництва нових продуктів без зміни галузі.

Стратегії концентричної диверсифікації базуються на пошуку та використанні нових можливостей для розвитку готельно-ресторанного закладу шляхом впровадження нових продуктів.

Стратегії спільного підприємництва передбачають створення спільних підприємств з іноземними партнерами або поєднання різних форм власності в готельно-ресторанному секторі.

Стратегії ліквідації передбачають ліквідацію готельно-ресторанного закладу та розпродаж активів у разі досягнення критичної маси (неплатоспроможності) [14].

Чітка стратегія - це стратегія, яка була чітко сформульована керівництвом готельно-ресторанного закладу. Нечітка стратегія - це стратегія, яка не була добре продумана і прийнята керівництвом готельно-ресторанного закладу [10].

Стратегії мінімізації витрат - це стратегії, які зосереджені на збільшенні обсягу пропонованих послуг і визначають зниження рівня витрат на виробництво послуг. Горизонтальна диференціація означає, що ціна продукту або послуги залишається приблизно однаковою, а змінюються лише її функціональні характеристики. Вертикальна диференціація означає зміну ціни, пов'язану з більшою різницею у функціональності пропонованого продукту або в рівні і характері послуг, що надаються.

Інноваційна стратегія означає, що менеджмент готельно-ресторанного закладу спрямовує свої зусилля на вдосконалення технологій, обладнання та виробничих процесів і включає принципово нові продукти та послуги.

Стратегії оперативного (швидкого) реагування передбачають розширене використання принципів зворотного зв'язку в управлінні готельно-ресторанним закладом і ґрунтуються на швидкій адаптації сфери послуг до змін попиту на сегментах ринку, що обслуговуються підприємством [5].

Стратегії обмеженого зростання більш характерні для вже сформованих готельно-ресторанних закладів, які мають достатні ресурси, технології та системи управління для своєї діяльності.

Стратегії зростання передбачають досягнення значно більших обсягів послуг, зміну профілю діяльності, вихід на нові ринки або розширення існуючих ринків, впровадження нових технологій, капітальну реконструкцію готельно-ресторанного закладу та суттєву зміну структури управління підприємством.

Стратегія скорочення використовується тоді, коли керівництво готельно-ресторанним закладом вирішує, що доцільніше зменшити обсяги послуг, скоротити діяльність або ліквідувати підприємство [25].

Функціональна стратегія - це вид допоміжної стратегії в комплексі стратегій, яка визначає стратегічний напрям розвитку конкретної функціональної підсистеми готельно-ресторанного закладу та гарантує досягнення її цілей, завдань і (за наявності взаємопов'язаних та обґрунтованих функціональних стратегій) реалізацію загальної стратегії та місії бізнесу.

Наступальні стратегії в діловому світі означають використання готельно-ресторанними закладами різних методів і прийомів для участі в конкурентній боротьбі, таких як використання сильних сторін конкурентів, тиск на слабкі сторони конкурентів, завоювання стратегічних рубежів і проведення партизанських атак.

Оборонні стратегії в основному спрямовані на зміцнення раніше досягнутих позицій і вжиття відповідних заходів під час наступальних стратегій конкурентів, а також утримання цін на свою продукцію на рівні, що не перевищує відповідні ціни конкурентів, підписання спеціальних контрактів з дистриб'юторами і дилерами, бажано навчання працівників груп споживачів і здійснення поставок. Це включає в себе подовження або скорочення часу доставки[56].

Стратегія вертикальної інтеграції полягає у збільшенні частки готельно-ресторанного закладу в ланцюжку від постачання сировини до надання послуг і постачання товарів споживачам [41].

Генеральна стратегія - це основний управлінський план забезпечення довгострокового функціонування та розвитку готельно-ресторанного закладу

шляхом реалізації продуктової, товарної, ресурсної та функціональної стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Допоміжні стратегії забезпечують реалізацію загальної стратегії [45].

Стратегії прискореного зростання піднімають рівень короткострокових і довгострокових цілей і завдань значно вище досягнутих показників, характерні для готельно-ресторанних закладів, що розвиваються, і пов'язані з високим рівнем ризику.

Стратегії обмеженого зростання характеризуються постановкою цілей на основі досягнутого і підходять для готельно-ресторанних закладів, які в основному задоволені своїм становищем, наприклад, прибутковістю та ефективністю.

Стратегія захисту позицій фокусується на забезпеченні та зміцненні стабільної позиції готельно-ресторанного закладу на ринку. Показники ефективності діяльності готельно-ресторанного закладу визначаються на основі прогнозних показників та характеру змін на ринку діяльності підприємства.

Стратегії "скорочення надлишків" передбачають реорганізацію або ліквідацію окремих підрозділів готельно-ресторанного закладу [48].

Стратегія інтенсивного розвитку визначає подальший розвиток готельно-ресторанного закладу, який досягається шляхом розвитку діяльності в межах освоєного ринку (ринкової ніші).

Стратегія диверсифікації визначає подальший розвиток готельно-ресторанного закладу, який досягається шляхом диверсифікації діяльності та відкриття нових ринків збуту.

Стратегія інтегрованого розвитку визначає подальший розвиток готельно-ресторанного закладу, який досягається шляхом створення нових структурних підрозділів, освоєння нових видів діяльності та здійснення різних форм інтеграції з діловими партнерами [9].

Стратегії лідера спрямовані на утримання ринкової позиції та посилення конкурентних позицій готельно-ресторанного закладу.

Стратегії претендентів (для лідера) зазвичай визначаються як проактивні стратегії, спрямовані на створення унікальних конкурентних переваг, які недоступні певним лідерам галузі.

Стратегії послідовників - це комплекс дій, спрямованих насамперед на концентрацію та диференціацію, коли компанії-послідовники в готельно-ресторанному секторі прагнуть зайняти лише ті ніші, на які лідер не має достатніх ресурсів або які не підпадають під його стратегічні пріоритети.

Стратегії нового входження - стратегії готельно-ресторанних закладів, які прагнуть вийти на нові ринки, що залежать від їхньої здатності подолати бар'єри для входження (наприклад, високі точки беззбитковості) в галузі [1].

Корпоративна стратегія - це стратегія найвищого рівня, характерна для диверсифікованих підприємств, система управління яких має охоплювати та управляти ефективним портфелем бізнес-одиниць, створювати синергії між відповідними бізнес-одиницями, трансформувати їх у конкурентні переваги, визначати інвестиційні пріоритети та спрямовувати ресурси компанії на найбільш привабливі бізнес-одиниці[12].

Ділова стратегія (конкурентна та операційна стратегія) є стратегією вищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній та стратегією другого рівня для диверсифікованих компаній. Ця стратегія включає формулювання заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та утримання конкурентних переваг, створення механізмів реагування на зовнішні зміни, поєднання стратегічних дій ключових функціональних підрозділів та вирішення конкретних проблем і питань, пов'язаних з бізнесом.

Функціональні стратегії існують окремо для кожної функціональної сфери диверсифікованої або вузькоспеціалізованої компанії (наприклад, стратегія управління персоналом, маркетингова стратегія, фінансова стратегія) і спрямовані на підтримку бізнес-стратегії та досягнення поставлених цілей.

Операційні стратегії - це більш вузькі стратегії для окремих структурних підрозділів (наприклад, готелів, ресторанів, магазинів) та окремих відділів (у

межах функціональних напрямів), які повинні вирішувати конкретні проблеми, пов'язані з виконанням завдань, поставлених перед окремими підрозділами готельно-ресторанного закладу [16].

Маркетингову стратегію можна визначити як загальний план координації маркетингової діяльності та можливостей готельно-ресторанного закладу, дослідження ринку та вимог споживачів і визначення на цій основі продуктів, які є найбільш цінними для споживачів і мають найкращий потенціал збуту [4].

Виробнича стратегія (стратегія обслуговування) - це загальний план збільшення виробничих потужностей (потужності обслуговування), забезпечення виробничого процесу та надання послуг відповідно до маркетингової стратегії готельно-ресторанного закладу.

Фінансова стратегія - це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб та варіантів альтернативних джерел фінансування з метою мінімізації капітальних витрат і максимізації прибутку.

Організаційні стратегії формуються під впливом потреб системи управління і тісно пов'язані з маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями, адаптуються до них і перебувають під їх впливом.

Соціальні стратегії формуються готельно-ресторанного закладу під впливом суспільства, соціальних груп та соціальних інститутів і тісно пов'язані з іншими функціональними стратегіями [9].

Стратегії мінімальних витрат спрямовані на досягнення прибутку вище середнього за найнижчих загальних витрат на одиницю продукції в галузі, незважаючи на наявність сильних конкурентних факторів.

Метою стратегії фокусування є найкраще обслуговування конкретної цільової групи та отримання конкурентної переваги у вузькому сегменті. Зазвичай, готельно-ресторанні заклади, які фокусуються на вузькому сегменті, досягають диференціюючого ефекту та мінімальних витрат порівняно з тими, що обслуговують весь ринок [4, с. 312].

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості готельно-ресторанних закладів, які тільки починають свою діяльність, але підходить лише для деяких організацій на етапі розширення і перетворення у велике підприємство.

Суть стратегії "психологічного впливу" полягає в тому, що готельно-ресторанні заклади встановлюють психологічно привабливі для споживачів ціни, які повинні бути нижчими, ніж у конкурентів, і не бути цілим числом.

Суть стратегії "ринкового лідера" полягає у встановленні цін на нові продукти та послуги з урахуванням цін компаній-лідерів у галузі та на ринку.

Стратегія "престижної ціни" використовується при встановленні цін на предмети розкоші або продукцію відомих готельно-ресторанних закладів з традиційно високою якістю.

Визначальними факторами стратегії "падаючого цінового потоку" є попит і пропозиція. У цьому випадку першими (і досить швидко) падають оптові ціни, тоді як роздрібні залишаються відносно стабільними протягом тривалого періоду часу.

Стратегія "довгострокової ціни" використовується для продуктів масового споживання, ціни на які не зазнають значних коливань протягом тривалого періоду часу, але оскільки падіння ціни на такі товари та послуги не обов'язково сприяє збільшенню обсягів продажу, готельно-ресторанному закладу необхідно знижувати витрати на виробництво та надання послуг з метою збільшення прибутку

Стратегія "сегмента ринку" базується на наступних принципах. Стратегія "сегментації ринку" чітко орієнтована на конкретні групи споживачів, які є соціально та географічно віддаленими одна від одної.

Особливістю стратегії "гнучкого ціноутворення" є те, що готельно-ресторанні заклади швидко реагують на постійні коливання цін у зв'язку зі зміною ринкової кон'юнктури.

Стратегія "переважаючого ціноутворення" дозволяє готельно-ресторанним закладам отримати певну ринкову перевагу над іншими або

навіть новими конкурентами. Важливою умовою реалізації цінової стратегії для послуги, яка більше не пропонується або припинена, є наявність на ринку споживачів, які потребують цієї послуги (тобто попит на послугу), і те, що попит на продукт зберігається, навіть якщо послугу раптово припинять надавати[32].

Основна мета стратегії "знижених цін" - повернути інтерес споживачів до товару чи послуги і продати його за звичайною ціною.

Суть стратегії "договірної ціни" полягає в тому, щоб запропонувати споживачам додаткову знижку до звичайної роздрібною ціни, за якою вони купують продукти.

Стратегія оптових закупівель може бути різновидом стратегії "єдиного ціноутворення" або окремою стратегією. Її суть полягає в тому, що споживачі можуть отримати досить значні знижки, якщо купують продукти оптом.

Стратегія "єдиної ціни" характеризується тим, що готельно-ресторанний заклад встановлює єдину ціну для всіх споживачів. Ця ціна може змінюватися залежно від того, коли і де купується товар, порядку та кількості замовлених і отриманих послуг, але при встановленні ціни всі споживачі мають можливість придбати один і той самий продукт за однаковою ціною[33].

Стратегії ціноутворення на сезонні товари та послуги використовують готельно-ресторанні заклади, які хочуть продати продукти в кінці сезону продажів і якимось чином збільшити обсяг пропонованих послуг.

Суть стратегії сезонного ціноутворення полягає в тому, що ціни встановлюються відповідно до часу сезону продажів, більш високі ціни застосовуються в періоди високого обсягу продажів продуктів, а в кінці сезону ціни поступово знижуються.

Стратегія сервісної ціни характеризується наданням додаткових послуг на додаток до продажу продуктів [5, с. 137].

Необхідно систематично переглядати класифікацію стратегій та оновлювати їх зміст з урахуванням особливостей нової класифікації і, зокрема, появи нових типів стратегій, пов'язаних зі структурною трансформацією

національних економік та процесом глобалізації у світі в цілому. Наприклад, доречно додати стратегії, систематизовані за ознакою класифікації "функція управління", зокрема, стратегії, спрямовані на регулювання рівня мотивації праці (наприклад, стратегії, спрямовані на підтримання рівня фактора мотивації, зменшення питомої ваги фактора мотивації, збільшення питомої ваги фактора мотивації) [10, с. 180].

Діяльність готельно-ресторанного закладу є успішною, якщо досягаються певні результати, наприклад, мета досягнення певного рівня прибутку [11].

Для досягнення успіху керівництву слід приділяти увагу не тільки створенню ефективної системи стратегічного управління, а й її розвитку та вдосконаленню, особливо це стосується як готельно-ресторанного закладу в цілому, так і окремих його складових.

1.3. Технологія розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства

Реалізація концепції стратегічного корпоративного управління можлива лише за умови стратегічної орієнтації готельно-ресторанного закладу. Стратегічно орієнтований готельно-ресторанний заклад - це заклад, в якому співробітники мають стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, що дозволяє розробити і використовувати інтегровану систему стратегічних планів і поточної повсякденної діяльності, підпорядкованої виконанню стратегічних цілей.

Етапи стратегічного управління готельно-ресторанного закладу схематично зображені на рис. 1.3[28].

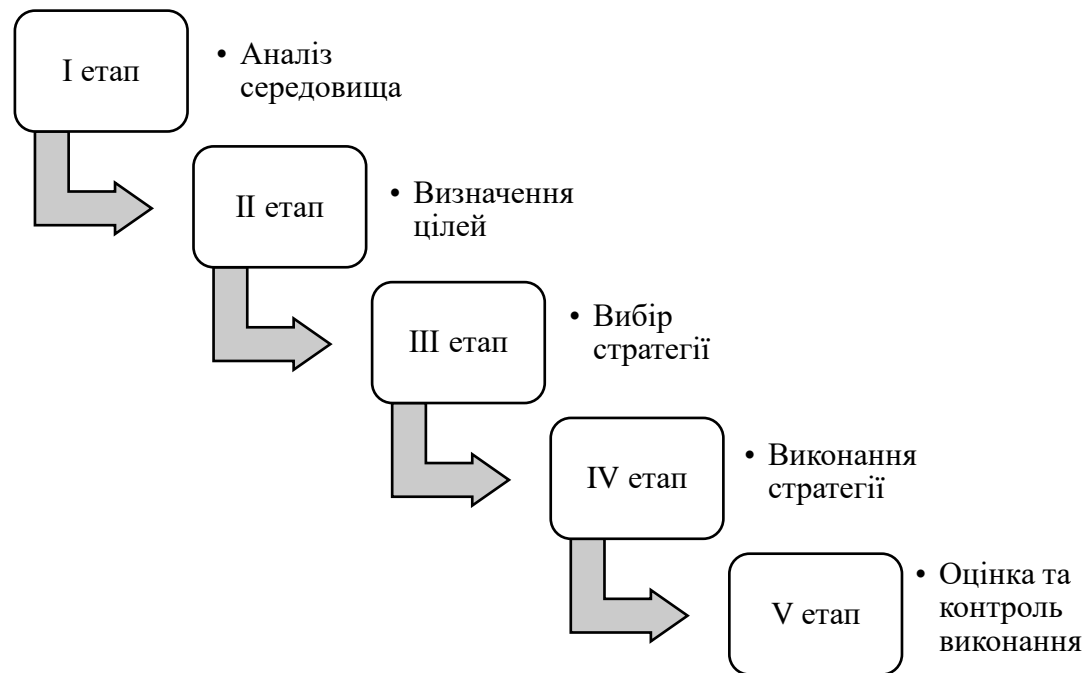


Рис. 1.3. Етапи стратегічного управління готельно-ресторанного закладу

Однією з ключових ролей будь-якого менеджменту є підтримка балансу взаємодії готельно-ресторанного закладу із зовнішнім середовищем. Водночас він буде задіяний у трьох процесах[31]:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів у продукти (виробництво);
- перенесення отриманих виробів у зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечити баланс входу і виходу. Сучасний ринок різко підвищив важливість процесу виходу для підтримки цього балансу.

Стратегічне планування – це вид управлінської діяльності, який потребує великих зусиль і часу. Основною вимогою ефективного функціонування системи стратегічного планування є постійна увага вищих керівників, їхня здатність продемонструвати необхідність планування та залучити до розробки та реалізації стратегії широке коло працівників. Стратегічне управління по суті є однією з функцій менеджменту, що зводиться до вибору основних цілей готельно-ресторанного закладу та шляхів їх досягнення[33].

Пропонована модель стратегічного управління готельно-ресторанним закладом зображена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель комплексного стратегічного управління готельно-ресторанним закладом

Загальна схема розробки стратегії ґрунтується на загальній теорії розробки стратегій і являє собою модель, що характеризується багатоетапною розробкою стратегії. Ця модель охоплює реалізацію від абстрактного розуміння цілей готельно-ресторанного закладу, бачення майбутнього і системи цінностей до конкретних завдань і заходів, заснованих на

використанні наявних і потенційних ресурсів та врахуванні існуючих ризиків[39].

Процес розробки стратегії фокусується не лише на розробці стратегічних результатів, але й на їх реалізації. Це особливий безперервний процес, в якому вся бізнес-команда співпрацює на довгостроковій і систематичній основі, використовуючи економічні стимули для досягнення запланованих бізнес-цілей.

Стратегування - це процес управління розвитком бізнесу з метою підвищення стійкості та адаптивності підприємницького духу. Стратегування передбачає комплекс заходів та дій, які дозволяють бізнесу обрати найкращий спосіб реалізації свого бачення не лише майбутнього, але й поточних бізнес-процесів[33].

Основні рушійні сили різних моделей економічної стратегії у готельно-ресторанному закладі наведені на рис. 1.5.

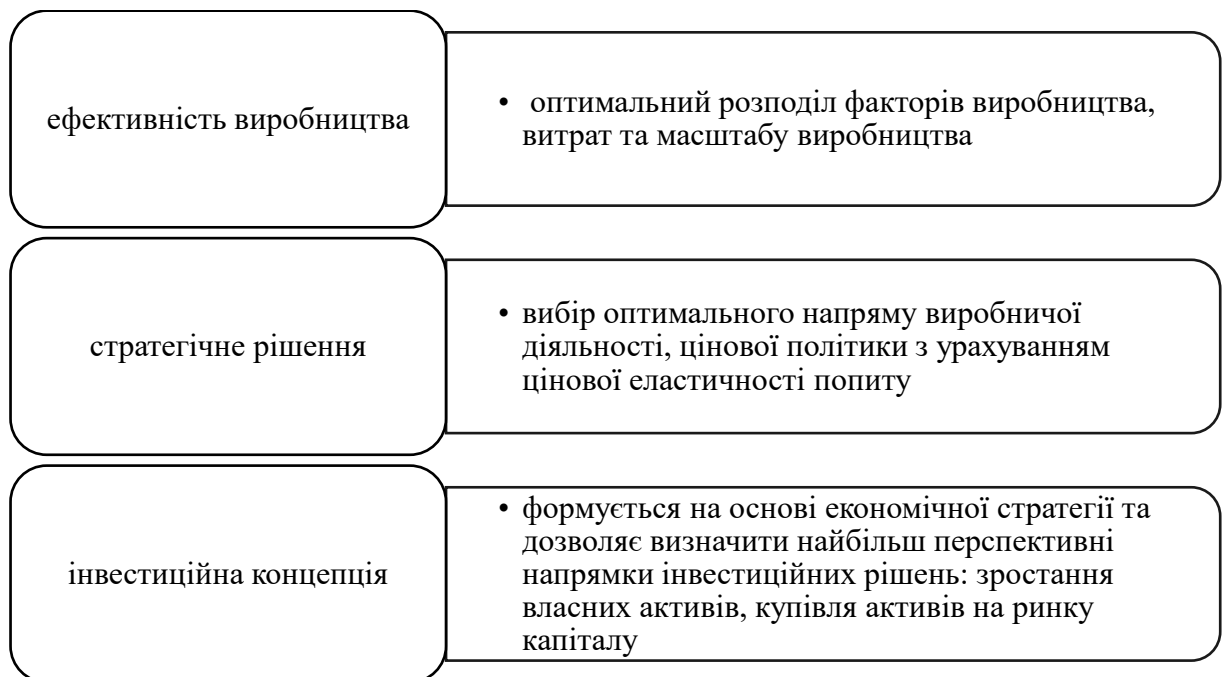


Рис. 1.5. Основні рушійні сили різних моделей економічної стратегії у готельно-ресторанному закладі

Психологія відіграє важливу роль у формулюванні стратегії, і вплив психологічних факторів на перебіг економічних процесів є загально визнаним.

Психологічні установки стратегів мають загальний вплив на реалізацію стратегії. Тому не можна недооцінювати роль формулювання стратегії як фактору, що посилює суб'єктивність, що дозволяє оцінити і вивчити можливість гармонізації цілей компанії з особистими цілями співробітників[38].

Формулювання місії має підкреслювати суспільні цінності та зосереджуватися на проблемах, а не на власних економічних інтересах організації. На додаток до місії, деякі готельно-ресторанні заклади розробляють бачення, яке визначає майбутній напрямок розвитку та цінності, які фіксує "корпоративний кодекс" у спілкуванні з працівниками[35].

Розробляючи візію, намагаються побудувати майбутнє готельно-ресторанного закладу. Це створює зв'язок між візією, місією та цілями, що становить суб'єктивність організації та відображає часовий вимір стратегії.

Тільки на основі взаємозв'язку та взаємодії цих складових економічної стратегії можливе прийняття обґрунтованих економічних рішень з надійними механізмами реалізації.

При розробці економічної стратегії особливо важливо оцінити сильні і слабкі сторони готельно-ресторанного закладу та його можливості як основу стратегічного розвитку закладу, щоб можна було подолати загрози з боку прямих і потенційних конкурентів[33].

Методологія, розроблена для розробки бізнес-моделі, дозволяє визначити, як готельне підприємство створює і надає цінність клієнтам, а також як воно перетворює доходи від клієнтів на прибуток.

Методологія включає наступні етапи розробки бізнес-моделі[32]:

- вибір технології виробництва послуг;
- визначення переваг, які отримає клієнт від послуги;
- визначення цільових ринків;
- визначення основних грошових потоків;
- розробка механізмів створення цінності.

При виборі економічної стратегії особливу увагу слід приділяти мобілізації внутрішніх ресурсів, правильному розподілу та використанню прибутку, максимальному зниженню собівартості послуг, раціональному використанню капіталу компанії та визначенню потреб в оборотному капіталі.

Ці питання повинні відповідати вимогам гнучкості, реалістичності, послідовності, привабливості та вимірюваності [12].

Стратегічне планування готельно-ресторанного закладу має системні інтегративні етапи розвитку.

Ключовим словом є "інтегративний", який характеризується індивідуально-орієнтованими та скоординованими управлінськими рішеннями на різних етапах та інтегрованими з орієнтацією на досягнення мети[44].

Таким чином, інтегрована розробка стратегії готельно-ресторанного закладу - це консолідація та поглиблення знань про ефективну довгострокову стратегію розвитку, а також трансформація цих знань у скоординовані поведінкові (стратегічні) практики.

Для того, щоб ефективно сформулювати стратегію, необхідно спочатку визначити та ретельно спланувати порядок, в якому має бути організований кожен блок процесу формулювання стратегії. З цією метою було розроблено алгоритм формулювання стратегії.

У запропонованому алгоритмі спочатку визначається місія. Аналізуючи місії різних готельно-ресторанних закладів, можна побачити, що не всі заклади розрізняють поняття місії та мети. Місія - це покликання підприємства, його найвище призначення та якісна роль, яку заклад відіграє або буде відігравати в суспільстві. Мета - це те, чого прагне досягти бізнес, і вона не обов'язково пов'язана з суспільством. Місія - це найвища мета готельно-ресторанного закладу. Вона спрямована на суспільство, а отже, на споживачів, чії потреби задовольняє бізнес. Від точності формулювання місії залежить майбутня стратегія готельно-ресторанного закладу[43].

Оскільки ми говоримо про стратегію розвитку готельно-ресторанного закладу, то спочатку необхідно більш детально визначити бачення і розуміння цього розвитку для досягнення місії, тобто сформулювати концепцію розвитку.

Концепція (від лат. соперсіо - розуміння, система) - це система, що відображає бачення набору пріоритетних напрямів розвитку бізнесу для досягнення місії на основі поєднання потреб суспільства та розвитку потенціалу готельно-ресторанного закладу.

Від концепції переходять до постановки стратегічних цілей. Це своєрідний мотивуючий фактор, який стимулює процес реалізації концепції та викликає мотивацію і зацікавленість у досягненні бажаних результатів[34].

Поглянувши на цілі через призму результатів, можна побачити, чого готельно-ресторанний заклад досягне в результаті своїх дій. Більшість готельно-ресторанних закладів, особливо малі та середні заклади, існують, перебігаючи від одного заходу до іншого. Однак розуміння того, чого насправді хочуть досягти менеджери та засновники, є ключовим фактором у забезпеченні того, що вони отримають бажане.

Знання результату, якого кожен хоче досягти в тій чи іншій ситуації, і зосередження на цьому бажанні допомагає забезпечити належне використання всіх наявних і доступних ресурсів і спрямувати їх на досягнення поставленої мети.

Тому компаніям необхідно чітко і детально уявляти собі бажаний результат. А якщо є конкретні заплановані результати, то мають бути і засоби для їх досягнення. Цими засобами є стратегічні цілі (міні-цілі). У запропонованому алгоритмі вони поділяються на маркетингові цілі, фінансові цілі та організаційно-технічні цілі[53].

Оскільки виробництво є засобом досягнення маркетингових, фінансових та організаційно-технічних цілей, то виробничі цілі необхідно розглядати окремо.

Наступним блоком алгоритму є процеси, пов'язані з розробкою стратегічних цілей і завдань у кожній з трьох сфер. Ці процеси включають створення дерева цілей, ранжування завдань та їх диференціацію відповідно до їх важливості та пріоритетності.

Далі йде стратегічний аналіз, який виступає фільтром, через який проходять всі цілі, завдання і процеси. На цьому етапі аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище готельно-ресторанного закладу, можливості, загрози, оцінюється правильність і реалістичність поставлених цілей[52].

Кінцевим результатом алгоритму розробки стратегії є сама стратегія або набір альтернативних стратегій (рис. 1.6).

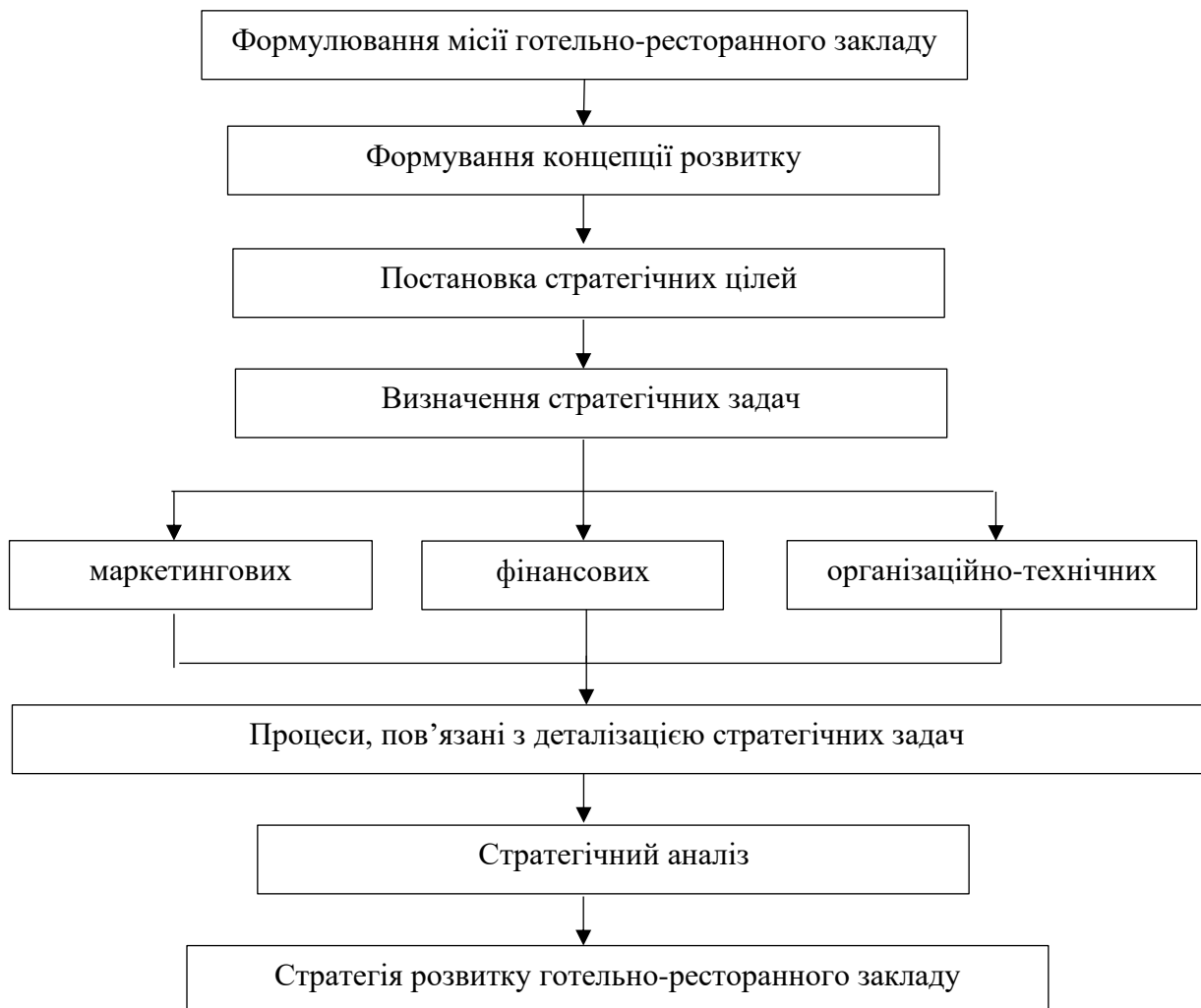


Рис. 1.6. Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного закладу

Процес формулювання стратегії відбувається на п'яти рівнях.

Корпоративний рівень - формулюється в теоретичній формі. За її реалізацію відповідає керівник готельно-ресторанного закладу. Цей рівень орієнтований на майбутнє і спрямований на формулювання довгострокових цілей. Це пов'язано з тим, що цілі і завдання цього рівня повинні лягти в основу всього плану бізнес-процесів готельно-ресторанного закладу і тому повинні бути орієнтовані на майбутнє. Результатом цього блоку є місія та концепція. Корпоративний рівень формулювання стратегії готельно-ресторанного закладу наведено на рис. 1.7[54].

Визначення напрямку розвитку готельно-ресторанного закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Вирішення даного питання здійснюється засновниками або керівниками підприємства на основі певної інформації. Знаючи ситуацію на ринку вони визначають певні установки щодо розвитку готельно-ресторанного закладу;
Формулювання місії і концепції розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Керівник готельно-ресторанного закладу ставить до відома менеджерів свої побажання щодо розвитку закладу, вказує на результати, які необхідно досягти і падає підлеглим всю необхідну первісну інформацію;
Обговорення процесу розробки стратегії готельно-ресторанного закладу	<ul style="list-style-type: none"> • Пропонується первісний план, по якому буде проходити розробка стратегії. Керівництво ж, в свою чергу, може погодитися з ним або не погодитися

Рис. 1.7. Корпоративний рівень формулювання стратегії готельно-ресторанного закладу

Бізнес-рівень. Він окреслює певні межі діяльності, встановлюючи цілі та завдання. Він визначає, чого готельно-ресторанний заклад повинен конкретно досягти (цілі) і що вона повинна робити (завдання). Завдання на цьому рівні визначають позицію компанії. Бізнес-рівень формулювання стратегії готельно-ресторанного закладу наведено на рис. 1.8.

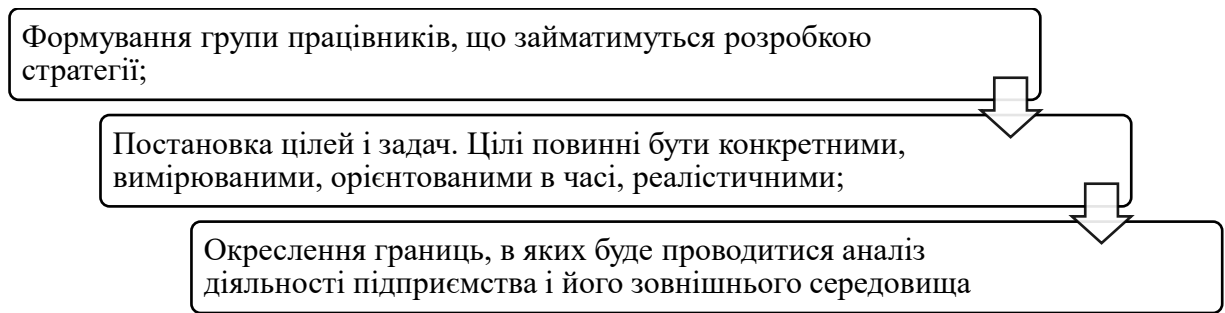


Рис. 1.8. Бізнес-рівень формулювання стратегії готельно-ресторанного закладу

Функціональний рівень визначає напрямок діяльності конкретної функціональної служби в межах бізнес-напрямку. Цей рівень спрямований на реалізацію цілей і завдань, поставлених на бізнес-рівні. Процес включає в себе розробку стратегічних цілей на бізнес-рівні та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища готельно-ресторанного закладу[57].

Варто зазначити, що формулювання стратегії здійснюється за трьома основними напрямками діяльності готельно-ресторанного закладу (маркетинг, фінанси та організація і технологія). Ці напрямки відображають основні складові діяльності у сфері стратегії:

- маркетингова стратегія спрямована на створення необхідних умов для роботи компанії на ринку та проведення ефективної конкурентної політики;
- фінансова стратегія відповідає за координацію внутрішнього становища, прибутків і витрат готельно-ресторанного закладу та узгодження вимог до закладу з його реальними можливостями;
- організаційно-технічна стратегія відповідає за стан технічного та ресурсного забезпечення готельно-ресторанного закладу та створення збалансованої організаційної структури.

Висновки до розділу 1

Таким чином, готельно-ресторанного заклад має на меті задоволення суспільних потреб у послугах гостинності і харчування та інших супутніх послугах і продуктах у контексті виробництва, економіки, організації та господарської діяльності готельно-ресторанних закладів. Прибуток та інші соціально-економічні ефекти мають свої особливості і займають особливе місце в системі управління готельно-ресторанного закладом, яке переважно надає продукти та/або загальні послуги. Особливості цього виду бізнесу визначають, чи існують дієві методи, засновані на різних сценаріях, для ефективного досягнення цілей управління. Найбільш перспективним підходом до управління готельно-ресторанним закладом є старий підхід, що базується на гнучкості кроків стратегічного управління та максимальному превентивному характері стратегічних управлінських кроків.

Сьогодні дослідники визначили низку стратегій, які готельно-ресторанні заклади можуть використовувати для досягнення ефективної діяльності. Категоризація стратегій забезпечує, по-перше, чітке розуміння того, які стратегії використовують готельно-ресторанні заклади на сучасному ринку, а по-друге, дає можливість вищому керівництву швидко просуватися у виборі відповідних стратегій, які будуть використовуватися.

Структурування стратегії дозволяє готельно-ресторанним закладам зосередитися на ключових аспектах, які є важливими при виборі економічної стратегії, врахувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища та абстрагуватися від несуттєвих деталей. Інтегровану розробку корпоративної стратегії готельно-ресторанного закладу слід розглядати як багатогранне явище, що одночасно відіграє ролі методів досягнення цілей, процедур вивчення та вирішення проблем, прийомів створення, опрацювання та зміни корпоративних стратегій, а також системи практичних дій для досягнення майбутніх цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ФАЕТОН»)

2.1. Загальна характеристика ресторану «Фаетон»

Ресторан «Фаетон» розташований у м. Києві на вулиці Празькій, 34 А.

Назва закладу походить від назви перших автомобілів і була покладена в основу логотипу, який можна побачити на фронтальній частині закладу.

Фаетон — це стиль відкритого автомобіля без будь-якого фіксованого захисту від негоди, який був популярний з 1900-х до 1930-х років. Це автомобільний еквівалент швидкого, легкого фаетона, запряженого кіньми. Термін «фаетон» історично описував легку відкриту чотириколісну карету. З винайденням автомобілів, цей термін було застосовано до легкого двомісного автомобіля з мінімальним кузовом. Термін був взаємозамінним зі *spyder*, що походить від легкої форми фаетона, відомого як павук. Спочатку ці терміни мали на меті позначати швидший і легший транспортний засіб, ніж туристичний автомобіль, але згодом ці два терміни стали взаємозамінними.

Вивіска закладу вміщує логотип, розташований на широкій дерев'яній дошці. Саме дерево відіграє значну роль у дизайні закладу. З грубих дерев'яних брусків зроблено поручні, прикрашені фіранками кармінового кольору. Основний колір ресторану «Фаетон» – темно-коричневий. Дизайн – простий, раціональний, що вказує на те, що це заклад першого класу.

Легкість автомобілю фаетон асоціюється з легкістю обслуговування в закладі. Ресторан «Фаетон» пропонує своїм відвідувачам суміш всіх найкращих рисів кав'ярні, ресторану та кухні швидкого харчування. Страви готуються тільки із натуральних продуктів високої якості, таким чином

гарантується приємний смак і забезпечується здорове харчування наших клієнтів. Заклад пропонує широкий асортимент кавових та інших напоїв, а в ресторані можна насолодитися найсмачнішою кухнею української та європейської кухні.

Графік роботи ресторану «Фаетон»: з понеділка по неділю з 10:00 до 22:00.

Статутний капітал становить 450450,45 грн.

Дата реєстрації ресторану «Фаетон»: 30.05.2002 р.

Код ЄДРПОУ: 31988212.

Основний вид діяльності ресторану «Фаетон-С»: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Загалом бізнес-процеси в кафе «Ітака» наведені на рис. 2.1.

Організаційна форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Організаційна структура ресторану «Фаетон» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Фаетон»

Як видно з рис. 2.1, організаційна структура ресторану «Фаетон» має лінійний характер, який передбачає такий тип управління, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

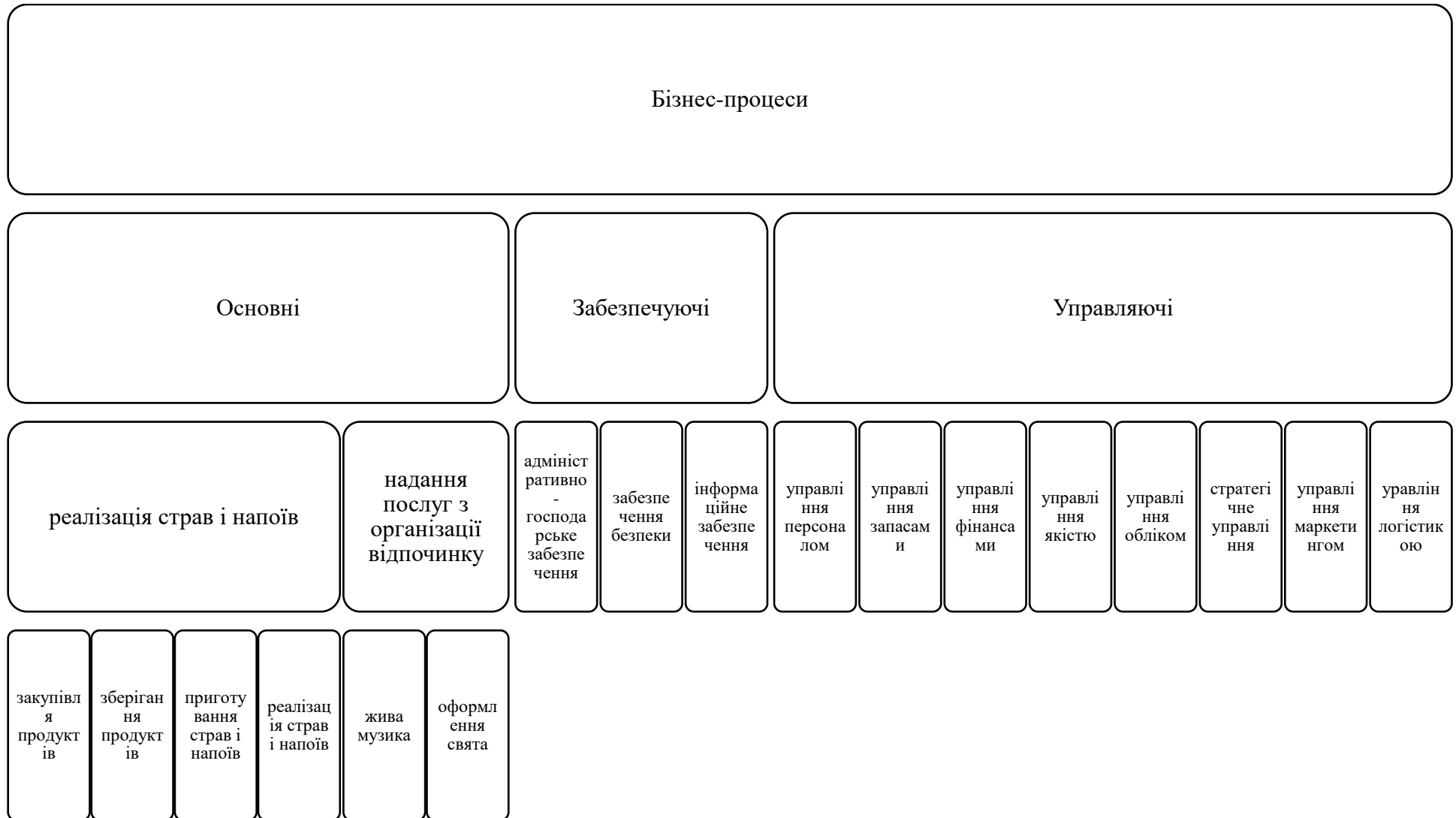


Рис. 2.2. Бізнес-процеси в ресторані «Фаетон»

Директор ресторану «Фаєтон» здійснює загальне керівництво закладом ресторанного господарства, виконуючи широкий спектр важливих функцій. Він відповідає за стратегічне планування діяльності підприємства, визначаючи основні напрями розвитку та довгострокові цілі. Ця роль передбачає не лише формування стратегічних планів, але й постійний аналіз та коригування курсу в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Однією з ключових функцій директора є забезпечення розвитку ресторану, що включає впровадження інновацій, розширення асортименту послуг та страв, покращення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Директор визначає основні інвестиційні напрями, приймає рішення щодо модернізації обладнання, навчання персоналу та інших аспектів, що сприяють зростанню бізнесу.

Значну увагу директор приділяє зовнішнім комунікаційним зв'язкам з підприємствами, які обслуговують ресторан «Фаєтон». Це включає налагодження та підтримку взаємовигідних відносин з постачальниками продуктів та послуг, маркетинговими агентствами, рекламними партнерами та іншими зовнішніми суб'єктами. Ефективні комунікаційні зв'язки сприяють стабільному постачанню якісних продуктів, знижкам на закупівлі та ефективній рекламній підтримці ресторану.

Фінансова стабільність підприємства є ще однією важливою функцією директора. Він контролює фінансові потоки, стежить за бюджетуванням, аналізує фінансові показники та вживає заходів для підвищення рентабельності бізнесу. Директор також відповідає за пошук додаткових джерел фінансування, інвестицій та оптимізацію витрат, щоб забезпечити фінансову стійкість ресторану в умовах ринкових коливань.

Таким чином, директор ресторану «Фаєтон» виконує комплексні управлінські функції, спрямовані на забезпечення ефективної роботи закладу, його розвиток та стійкість на ринку. Завдяки стратегічному плануванню, розбудові зовнішніх зв'язків та фінансовому контролю, директор забезпечує

досягнення поставлених цілей та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів.

Директор ресторану «Фаетон» здійснює загальне керівництво закладом ресторанного господарства, до його функцій входить стратегічне планування діяльності підприємства, його розвиток, зовнішні комунікаційні зв'язки з підприємствами, які обслуговують ресторан «Фаетон», а також забезпечення фінансової стабільності підприємства.

В його підпорядкуванні перебувають три ключові посади: завідувач виробничим цехом, адміністратор і бухгалтер. Завідувач виробничим цехом відповідає за виробничу діяльність ресторану, включаючи розробку документації, приготування страв і напоїв, а також контроль за їх якістю. Він координує роботу двох кухарів, які безпосередньо займаються приготуванням їжі та напоїв, забезпечуючи високу якість та дотримання всіх стандартів.

Адміністратор здійснює внутрішнє керівництво діяльністю ресторану «Фаетон», включаючи регулювання діяльності персоналу, вирішення конфліктних ситуацій зі споживачами та управління питаннями, пов'язаними з господарською діяльністю підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються завідувачий складським приміщенням, прибиральник, офіціанти, бармен і охоронець. Адміністратор координує їхню роботу, забезпечуючи злагоджене функціонування всіх підрозділів ресторану, що сприяє створенню комфортної атмосфери для гостей та ефективної роботи закладу.

Бухгалтер ресторану відповідає за облік господарчих засобів підприємства, контроль фінансових потоків, подання фінансової звітності до податкових органів, органів статистики та позабюджетних фондів. Важливу роль у його роботі відіграє забезпечення точності та своєчасності фінансових даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. У бухгалтера немає підлеглих, але він тісно співпрацює з іншими підрозділами, забезпечуючи фінансову прозорість і контроль.

Таким чином, директор ресторану «Фаєтон» здійснює управління через ефективну координацію роботи ключових підлеглих, забезпечуючи стратегічний розвиток закладу, його фінансову стабільність та високий рівень обслуговування гостей. Взаємодія між різними підрозділами ресторану сприяє досягненню поставлених цілей і підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Штат працівників ресторану «Фаєтон» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Штат працівників ресторану «Фаєтон», осіб

Працівники	Кількість осіб за роками		
	2021р.	2022р.	2023р.
Офіціант	4	4	4
Бармен	3	2	2
Прибиральниця	2	2	1
Шеф-кухар	1	1	1
Кухарс	4	4	3
Бухгалтер	1	1	1
Завідуючий складським приміщенням	1	1	1
Охоронець	2	2	2
Адміністратор	1	1	1
Директор	1	1	1
Загальна чисельність	20	19	17

За тривалий період часу, представлена статистика штату працівників ресторану "Фаєтон" відображає деякі зміни у кількості персоналу. Загалом, кількість працівників поступово зменшується з 20 осіб у 2021 році до 17 осіб у 2023 році. Ця тенденція може свідчити про оптимізацію робочих процесів або зміни в потребах закладу. Незважаючи на це, стабільність чисельності працівників у певних посадах, таких як офіціанти, кухарі та бармени, свідчить про постійний попит на персонал у цих областях діяльності. Таким чином, варто продовжувати спостерігати за динамікою кадрового складу та аналізувати його зміни з метою оптимізації та підвищення ефективності роботи ресторану.

2.2. Основні показники виробничо-господарської діяльності в контексті стратегічної позиції ресторану «Фаетон»

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «Фаетон» за даними фінансової звітності представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «Фаетон» за 2022-2023 рр.

Назва рядка	2021р., тис.грн	2022 р., тис. грн.	2023 р, тис. грн	Відхилення 2023 р. /2022 р.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6125	6394	2003	-4391	31,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4256	4776	597	-4179	12,5
Інші операційні доходи	512	508	11	-497	2,2
Інші операційні витрати	2850	2700	2682	-18	99,3
Інші доходи	0	0	6	6	
Інші витрати	0	0	6	6	
Разом	7125	6902	2021	-4881	29,3
Разом витрати	7658	7477	3286	-4191	43,9
Фінансовий результат до оподаткування	-425	-574	-1265	-691	220,4
Податок на прибуток	0	0	0	0	0,0

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «Фаетон» за 2022-2023 рр. показав, що за рік війни заклад втратив дохід на 70%, що спричинило збитків на 1265 тис. грн.

Найближчими закладами ресторанного господарства до ресторану «Фаетон», розташованого в Дніпровському районі Києва, є:

- ресторан «Хазар»;
- грузинський ресторан «Уча»;
- сімейна ресторація «Оджахурі».

Дислокація закладів ресторанного господарства Дніпровського району Києва наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Дислокація закладів ресторанного господарства Дніпровського району Києва

Діючі ЗРГ	Адреса	Кулінарне спрямування	Кількість місць	Режим роботи	Метод обслуговування
ресторан «Фаетон»	вул. Празька, 34А	Східно-європейська кухня	120	10.00-22.00	Офіціантами
Ресторан «Хазар»	Стратегічне шосе, 14	Українська, грузинська кухня	90	12.00-02.00	Офіціантами
Грузинський ресторан «Уча»	Фінський провулок, 5	Грузинська	50	11.00-22.00	Офіціантами
Сімейна ресторація «Оджахурі»	Бульвар Верховної ради, 34	Грузинська	80	10.00-22.00	Офіціантами

Аналіз дислокації закладів ресторанного господарства Дніпровського району Києва показав, що найближчими конкурентами ресторану «Фаетон» є заклади ресторанного господарства, що пропонують грузинську кухню, і тільки в меню одного з них є, поряд з грузинською, і українська кухня.

Здійснено аналіз особливостей функціонування закладів ресторанного господарства.

Кулінарне спрямування ресторану «Фаетон»: східноєвропейська кухня.

Меню: салати, холодні закуски, борошняні страви, меню від шефа, мангал меню.

Асортимент: асортимент страв вузький.

Переваги ресторану «Фаетон»:

- можливість насолодитися стравами східної кухні;
- в меню присутні фірмові страви;
- можливість бронювання меню-гриль по WhatsApp.

Недоліки ресторану «Фаетон»:

- недостатньо розроблене меню;
- меню мовою окупанта;
- асортимент страв вузький.

Кулінарне спрямування ресторану "Хазар": грузинська кухня.

Переваги ресторану "Хазар":

- ресторан обладнаний кондиціонером;
- є місця відкритому повітрі;
- приваблива тераса з підігрівом;
- самостійна безкоштовна парковка;
- є приміщення для куріння — це місце зустрічі тих, хто насолоджується

тютюном;

- їжа на виніс;
- проведення приватних заходів і весілля;
- безкоштовний Wi-Fi;
- можливість прийти з домашніми тваринами;
- широкий асортимент страв і напоїв.

Недоліки ресторану "Хазар":

- їжа гостра, притаманна грузинській кухні;
- відсутня можливість обрати страву іншої кухні;
- неможливо переглянути меню і ознайомитися з асортиментом страв на

сайті закладу;

- неможливість бронювання столиків;
- сайт закладу – візитівка мовою окупанта, фактично не функціонує.

Кулінарне спрямування закладу «Грузинський ресторан «Уча»:
грузинська кухня.

Особливість закладу: жива музика.

Особливість меню: присутність в меню хачапурі з сьомгою.

Переваги закладу «Грузинський ресторан «Уча»:

- жива музика;
- смачні страви;
- гарний інтер'єр.

Недоліки закладу «Грузинський ресторан «Уча»:

- їжа гостра, притаманна грузинській кухні;

- відсутня можливість обрати страву іншої кухні;
- неможливо переглянути меню і ознайомитися з асортиментом страв на сайті закладу;
- неможливість бронювання столиків;
- сайт закладу – відсутній.

Кулінарне спрямування закладу "Сімейна ресторація Оджахурі": грузинська кухня.

Меню: страви від шеф-кухаря, сніданки, перші страви, гарячі закуски, холодні закуски, закуски до пива, салати, гарніри, хачапурі, страви з м'яса та птиці, мангал, страви з риби, соус, десерти, напої власного приготування, напої безалкогольні, кава.

Асортимент страв широкий. В меню переважають м'ясні страви.

Особливість "Сімейної ресторації Оджахурі" – наявність фірмових страв від шеф-кухаря: оджахурі (смажена картопля, ошийок зі свинини, часник, цибуля, кінза, спеції); хінкалі з телятиною, з ягнятиною, з сиром сулугуні та кінзою; ягнятина з айвою (ягнятина смажена з айвою, овочами та духмяними травами); гулі (шашлик з телячого серця з грибами, салом, томатами та аджикою з волоського горіха); рулька з баранини (запечена рулька з домашньою локшиною, печерицями та паприкою); чанахі з баранини (овочі, картопля, баранина, спеції, духмяна зелень); телятина по Тбіліськи (м'ясо телятини, гриби печериці, сметана, цибуля, гострий перець, зелень, сир сулугуні, томати, вершковий соус); перепілка (з рататуєм та міні-аджарськи), хліб грузинський (шоті).

Переваги закладу:

- смачна грузинська кухня;
- пропозиція замовлення на винос, якщо клієнт бажає скуштувати смачні страви в затишній атмосфері вдома;
- послуга бронювання столика за номером +38 (068) 999-73-15;
- можливість готівкової або безготівкової оплати послуг (Apple Pay чи Mastercard);

- проведення масових заходів (сімейна вечеря, банкети, корпоративи, весілля).

Недоліки:

- їжа гостра, притаманна грузинській кухні;
- відсутня можливість обрати страву іншої кухні;
- сайт мовою країни-агресора.

Отже, проведений аналіз показав, що в кожного закладу ресторанного господарства є свої особливості, переваги і недоліки.

Далі здійснено характеристику послуг, які надають заклади та аналіз відгуків споживачів.

Варіант послуги в закладі ресторан «Фаетон»: їжа в закладі, їжа з собою. Рейтинг закладу через сервіс Google відгук – 3,9 (66 відгуків).

Варіанти послуги в ресторані "Хазар": їжа в закладі, їжа з собою, доставка. Рейтинг закладу через сервіс Google відгук – 3,9 (64 відгука).

Варіант послуги в закладі «Грузинський ресторан «Уча»: їжа в закладі, замовлення з вулиці, доставка. Рейтинг закладу через сервіс Google відгук – 4,5 (280 відгука).

Оджахурі - сімейний ресторан, який є ідеальним місцем, це - простір, пронизаний особливим спокоєм та гармонією. Тут можна відпочити у затишному залі на м'яких диванах. Рейтинг закладу через сервіс Google відгук – 4,7 (631 відгук). Рейтинг закладу через Facebook – 4,8/5 (31 голос).

Оцінку якості надання ресторанних послуг ЗРГ Дніпровського району Києва подано в табл. 2.4. Найвищий бал – 10, найнижчий – 1.

Таблиця 2.4

Оцінка якості надання ресторанних послуг ЗРГ Дніпровського району Києва

Заклад	Якість послуг, бали					
	Послуги харчування			Послуги відпочинку		
	Виготовлення кулінарної продукції	Реалізація продукції	Організація споживання	Музичний супровід	Телекомунікативне забезпечення	Інші
ресторан «Фаетон»	7	7	8	3	1	3
Ресторан «Хазар»	8	8	9	3	1	4
Грузинський ресторан «Уча»	9	8	9	10	3	2
Сімейна ресторація «Оджахурі»	9	9	9	4	1	4

Оцінка відгуків про аналізовані заклади ресторанного господарства Дніпровського району Києва показала, що серед споживачів найбільший рейтинг 4,7 бали через сервіс Google відгук отримала Сімейна ресторація «Оджахурі». Грузинський ресторан «Уча» захоплює живою музикою, хоча найменше інформативний, отримав 4,5 бали через сервіс Google відгук. Ресторан «Фаетон» і ресторан «Хазар» отримали однаковий рейтинг споживачів через сервіс Google відгук 3,9 бали.

Оцінка якості надання ресторанних послуг закладами ресторанного господарства Дніпровського району Києва показала, що найбільший рейтинг має Сімейна ресторація «Оджахурі», за нею йде Грузинський ресторан «Уча», а потім ресторан «Хазар» і ресторан «Фаетон».

Отже, оцінки відгуків споживачів через сервіс Google відгук і оцінка якості надання ресторанних послуг майже співпадають, що свідчить про об'єктивність проведеного дослідження.

Ресторан «Фаетон», розташований у Дніпровському районі Києва на вулиці Празька, спеціалізується на східно-європейській кухні та має значну кількість місць для гостей, що дозволяє обслуговувати велику кількість

відвідувачів одночасно. Порівняно з іншими закладами в районі, він має середній режим роботи, що охоплює денний та вечірній час. Обслуговування здійснюється офіціантами, що підкреслює акцент на високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до кожного гостя. Розташування ресторану в густонаселеному районі зручне для місцевих жителів та створює сприятливі умови для стабільного потоку клієнтів.

2.3. Аналіз процесу стратегічного управління в ресторані «Фаетон»

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Аналіз та розрахунки на підприємстві проводяться за категоріями працівників.

Мотивація праці - це внутрішнє бажання або спонукання працювати на високому рівні. Важливість трудової мотивації полягає в її здатності впливати на різні аспекти роботи та покращувати продуктивність працівників і діяльність організації в цілому.

Отже, мотивація відіграє важливу роль в успішному функціонуванні ресторану «Фаетон». Вона визначає, наскільки працівники бажають і здатні працювати та прагнуть досягти спільних цілей. Основні значення трудової мотивації такі[25]:

- коли працівники відчують мотивацію на роботі, вони працюють більш ефективно і продуктивно, що призводить до збільшення прибутку і підвищення якості продукції та послуг;

- мотивовані працівники зосереджуються на роботі та уникають відволікань;

- коли працівники відчують себе реалізованими на роботі, вони, як правило, більш задоволені своєю роботою і мають більшу внутрішню мотивацію;

- задоволені та вмотивовані працівники, як правило, більше взаємодіють один з одним, мають кращі міжособистісні стосунки та більш командний дух;
- мотивовані працівники, як правило, менш схильні звільнитися або шукати іншу роботу.

Ресторан «Фаетон» використовує наступну систему мотивації персоналу (рис. 2.3).

Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> • працівники кафе мають комфортні умови праці, такі як зручні робочі місця, чистоту та порядок, що позитивно впливає на їхню мотивацію
Заробітна плата	<ul style="list-style-type: none"> • кафе надає своїм працівникам достатню заробітну плату, що відповідає ринковим стандартам та їх професійному досвіду. Крім того, працівники отримують премії за виконання поставлених завдань та досягнення високих показників продажів
Гнучкі графіки роботи	<ul style="list-style-type: none"> • кафе надає гнучкі графіки роботи для своїх працівників, що дозволить їм балансувати своє робоче та особисте життя
Навчання	<ul style="list-style-type: none"> • кафе надає своїм працівникам можливість професійного розвитку через навчання. Такі заходи допомагають стажерам отримувати нові знання для виконання своїх завдань
Визнання та похвала	<ul style="list-style-type: none"> • керівництво відзначає успіхи своїх працівників та надає їм підтримку в розвитку їх професійних навичок. Регулярні зустрічі з керівництвом, під час яких працівники можуть ділитися своїми досягненнями та проблемами, допомагають підтримувати мотивацію працівників
Командні заходи	<ul style="list-style-type: none"> • кафе проводить командні заходи, які допомагають підтримувати дружній колектив та знижувати рівень стресу на роботі
Кар'єрні можливості	<ul style="list-style-type: none"> • кафе надає своїм працівникам можливість кар'єрного розвитку
Розуміння важливості своєї ролі	<ul style="list-style-type: none"> • працівники кафе розуміють, що вони грають важливу роль у функціонуванні кафе, і їхній внесок важливий для успіху бізнесу

Рис. 2.3. Система мотивації персоналу ресторану «Фаетон»

Для ефективного управління рестораном «Фаетон» потрібні високоорганізовані, відповідальні, проактивні та готові докладати максимум

зусиль працівники. Винагороди є найбільшим джерелом доходу в індустрії харчування та напоїв, але неможливо розвинути ці якості в працівниках за допомогою традиційних форм матеріального заохочення, суворого зовнішнього контролю, комісійних та штрафних санкцій. Тільки від працівників, які розуміють сенс своєї роботи і докладають зусиль для досягнення цілей компанії, можна очікувати високих результатів. Можна стверджувати, що фінансові стимули за своєю суттю є "неадекватними" і що слід використовувати інші форми матеріальної винагороди, щоб викликати довіру до професіоналів і заохочувати їх до сумлінного виконання своїх обов'язків. На додаток до належної винагороди можна додати спеціальні стимули, такі як система бонусів, безкоштовне або зі знижкою корпоративне харчування, оплата лікарняних, відпускних тощо.

Для подальшої оцінки ресторану, перш за все, необхідно провести PEST-аналіз (рис. 2.4).

Соціальний аспект PEST-аналізу має першорядне значення, оскільки це найбільш орієнтований на клієнта аспект у галузі, орієнтований на клієнта. Люди ходять до ресторанів через соціальне середовище, і саме це середовище відрізняє успішні Ресторани один від одного. Умови, в яких сьогодні змушені працювати компанії готельної та ресторанної індустрії, включаючи ресторан "Фаєтон", характеризуються скороченням чисельності працівників (безробіттям), підвищенням вимог клієнтів до якості товарів і послуг, введенням значних карантинних обмежень для компаній галузі під час пандемії COVID19, зміни у смакових уподобаннях і способі життя, а також збільшений попит на здорову їжу. Це може вплинути на меню ресторану. Окрім розширення клієнтської бази, ресторан "Фаєтон" повинен враховувати соціальні фактори, такі як зростаюча кількість вегетаріанців, любителів домашніх тварин та трансгендерів.

Політичні чинники

- 1. повномасштабне вторгнення росії на території України
- 2. Законодавство в галузі регулювання діяльності організацій громадського харчування при воєнному стані.
- 3. Посилення урядового регулювання роботи підприємств громадського харчування, введення нових вимог до ведення готельно – ресторанного підприємства.
- 4. Політика в галузі охорони здоров'я та безпеки найбільше торкається ресторанного бізнесу. Підприємства повинні піклуватися про чистоту та гігієну при виконанні операцій з приготування, упаковки та доставки їжі, щоб дотримуватися правил, пов'язаних з охороною здоров'я та безпекою.

Економічні чинники

- 1. Загроза пошкодження або втрати майна внаслідок російської агресії;
- 2. Поява нових конкурентів у готельно – ресторанній справі.
- 3. Підвищення цін у постачальників може призвести до зростання ціни на страви;
- 4. Динаміка курсу гривні;
- 5. Якщо рівень інфляції економіки збільшується, це впливає на вартість інгредієнтів. В результаті ціни на меню виростуть, і найчастіше люди уникають замовляти їжу в ресторані або виходять за покупками на вулицю.
- 6. Продовження карантинних заходів приводить до втрати цільової аудиторії.

Соціально-культурні фактори

- 1. Зміна у базових цінностях населення;
- 2. Ставлення споживачів до якості товарів та послуг;
- 3. Зменшена кількість працюючих людей;
- 4. Кількість постраждалих від війни зростатиме;
- 5. Зміна смакових уподобань та способу життя/підвищення попиту на здорове харчування;
- 6. Соціальний чинник може вплинути меню ресторану. Зазвичай, ресторани обслуговують клієнтів обох типів, тобто. любителів гострої чи нездорової їжі та любителів органічної їжі, щоб збільшити свою клієнтську базу;
- 7. Зростаюче населення та його зростаючий попит, чутливість до трансгендерних співробітників чи інші соціальні чинники, прямо чи опосередковано які впливають ресторанну індустрію. Інші соціальні фактори включають вегетаріанців, любителів домашніх тварин та трансгендерів. Дуже важко зробити так, щоб усі типи клієнтів були задоволені.

Технологічні фактори

- 1. Розвиток конкурентних технологій (використання сью вид для приготування гарячих страв, або варіо що прискорює час приготування).
- 2. Впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (введення планшетної системи на підприємстві).
- 3. Інформація та комунікації, вплив Інтернету (інформування у ЗМІ про ресторани, публікації «таємних покупців»).
- 4. Збільшення податку на замовлення в доставках їжі таких як Glovo, roketta тощо

Рис. 2.4. PEST-аналіз ресторану «Фаетон»

Серед політичних факторів, що роблять істотний вплив на ресторанний бізнес, перш за все, повномасштабне вторгнення росії в Україну, епідеміологічні обмеження і заборони через розширення пандемії covid19, що

спричинили величезні збитки і додаткові витрати підприємств галузі. Постійне посилення державного регулювання в цій сфері часто негативно впливає на галузь і призводить до невиправданих додаткових витрат.

У своїй діяльності ресторан "Фаетон" має постійно моніторити збільшення цін на страви, курс гривні по відношенню до основної валюти, рівень інфляції, продовження карантинних заходів, введення нових заходів, політичною обстановкою.

Щоб не втратити свої позиції на ринку і отримати велику конкурентну перевагу, ресторан "Фаетон" повинен постійно впроваджувати нові технології, наприклад, впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (наприклад, впровадження планшетних систем під час обслуговування споживачів). Збільшення продажів за допомогою засобів доставки продуктів харчування, таких як Glovo та raketa. Збільшення обсягу інформаційного спілкування з клієнтами через Інтернет (інформування ЗМІ про ресторан "Фаетон" через Інтернет, публікації "секретних покупців"); впровадження конкурентоспроможних технологій.

SWOT-аналіз є основою для оцінки внутрішніх можливостей і обмежень, а також можливих можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Він розглядає всі позитивні та негативні фактори всередині та за межами підприємства, які впливають на успіх. Вивчення середовища, в якому працює ресторан "Фаетон", може допомогти передбачити зміни тенденцій, а також включити їх у процес прийняття рішень (рис. 2.5).

SWOT-аналіз показує, що ресторану "Фаетон" слід налагоджувати комунікацію зі споживачами через медіа-канали. Ресторану слід інвестувати в цифрову рекламу за допомогою онлайн-сайтів, онлайн-маркетингу та схваленень впливових осіб. впровадження нових високоякісних страв із здорових, органічних інгредієнтів, що не містять жиру та цукру, може покращити досвід ресторану, стимулювати збут в Інтернеті та, зрештою, збільшити відвідуваність ресторану, відвідуваність веб-сайту та продажі в Інтернеті.

Сильні сторони (S)

- Низькі ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами)
- Найменша кількість негативних відгуків.
- Наявність розважальних програм (з участю ведучих, музикантів)
- Надання додаткових послуг (більярд, банкетні зали)
- Зручне місце розташування ресторану.
- Наявність власного паркінгу;
- Розташування у центрі історичного міста
- Різноманітне меню на будь який смак.

Слабкі сторони (W)

- Низька прохідність цільової аудиторії;
- Недостатньо уваги приділяють розвитку ресторану;
- Нестача власних ресурсів для забезпечення додаткових джерел прибутку, що означає повну залежність діяльності від особистого капіталу власника та оборотних коштів (рівня продажів);
- Сайт не є діючим, а соцмережі не оновлювалися більше року;
- Висока плинність основного персоналу;
- Недостатньо кваліфікований персонал;
- Немає рекламних кампаній;
- Відсутній Інтернет маркетинг
- Немає бюджету для маркетингу;
- Відсутність маркетингової стратегії;
- Немає чіткої мети та маркетингового плану;
- Застарілий та нудний інтер'єр та екстер'єр.

Можливості (O)

- Збільшення частки ринку за рахунок додавання нових страв (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.);
- Залучення новаторських Шеф-поварів
- Нові види послуг (наприклад, проведення виїзних банкетів та дитячих свят, створення караоке);
- Проведення званих вечерь та винних дегустацій
- Створення мережі ресторанів;
- Розвиток власного бренду;
- Створення святкових інтерактивів (таємний санта серед відвідувачів, конкурс у мережі на найкращу пару до дня закоханих)
- Зростання пізнаваності ресторану ;
- Співпраця з блогерами, інфлюенсерами;
- Впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу;
- Впровадження системи якості НАССР.

Загрози (T)

- Війна;
- Понесення збитків;
- Наявність у безпосередній близькості сильних конкурентів та їх постійний розвиток;
- Поява сильних конкурентів із агресивною політикою залучення та утримання відвідувачів;
- Зростання податкового навантаження;
- Зростання цін на продукти та використовувані ресурси;
- Зниження купівельної спроможності населення

Рис. 2.5. SWOT-аналіз ресторану «Фаєтон»

Ресторан "Фаєтон" може робити те, що вже зробили майже всі ресторани - повідомляти існуючим та потенційним клієнтам, що їхні страви будуть

такими ж, як їх замовляють, що вони сподобаються, або гість не платитиме за неї, якщо вона їм не сподобається. Хоча всі ресторани роблять це або повинні робити, зовсім інша справа - сказати своїм існуючим і потенційним клієнтам, що ви настільки впевнені в цьому, що пропонуєте і чітко заявляєте про це: «Вам сподобається ваша страва або вона буде Безкоштовною!». Такий підхід допоможе ресторану "Фаетон" зосередитися на сильних сторонах і завданнях закладу і пояснити клієнтам, чому їм слід відвідувати ресторан "Фаетон", а не ресторани конкурентів.

Стратегічне управління рестораном «Фаетон» включає низку ключових напрямків, які спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Таюлиця 2.5

Стратегії, що використовуються керівництвом

Диверсифікація продукції	Одним із напрямків стратегічного управління є розширення асортименту страв та напоїв. Це включає введення нових позицій у меню, які відповідають сучасним гастрономічним тенденціям та запитам клієнтів. Завдяки цьому ресторан може залучати нових відвідувачів та утримувати постійних клієнтів.
Оптимізація витрат	Керівництво «Фаетону» активно працює над зниженням операційних витрат. Це включає оптимізацію закупівель, поліпшення логістики постачання та впровадження енергоефективних технологій. Таким чином, ресторан зменшує собівартість продукції, що позитивно впливає на фінансові показники
Підвищення якості обслуговування	Важливою стратегією є фокус на високий рівень обслуговування клієнтів. Це досягається через регулярне навчання персоналу, впровадження стандартів обслуговування та системи зворотного зв'язку з клієнтами. Задоволені клієнти повертаються знову, що сприяє стабільному доходу
Маркетингова стратегія	Ресторан активно використовує маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів. Це включає рекламні кампанії, просування в соціальних мережах, участь у гастрономічних фестивалях та програми лояльності для постійних клієнтів
Аналіз конкурентного середовища	Керівництво «Фаетону» постійно проводить аналіз конкурентів у Дніпровському районі Києва. Це дозволяє

	вчасно реагувати на зміни ринку, адаптувати стратегії та пропонувати клієнтам унікальні переваги.
Інноваційні підходи	Ресторан впроваджує новітні технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Це включає використання систем автоматизації замовлень, електронних меню та інших ІТ-рішень, які покращують взаємодію з клієнтами та підвищують швидкість обслуговування.

Керівництво ресторану «Фаєтон» активно застосовує стратегічне управління для досягнення своїх цілей. Використовуючи вищезазначені стратегії, ресторан прагне підвищити свою конкурентоспроможність, фінансову стабільність та задоволеність клієнтів. Стратегічне планування та реалізація відповідних заходів дозволяють закладу адаптуватися до змін на ринку, зберігаючи при цьому високий рівень якості та обслуговування.

Висновки до розділу 2

Організаційна структура ресторану «Фаєтон» має лінійний характер, який передбачає такий тип управління, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «Фаєтон» за 2022-2023 рр. показав, що за рік війни заклад втратив дохід на 70%, що спричинило збитків на 1265 тис. грн.

Найближчими закладами ресторанного господарства до ресторану «Фаєтон», розташованого в Дніпровському районі Києва, є: ресторан «Хазар»; грузинський ресторан «Уча»; сімейна ресторація «Оджахурі».

Переваги ресторану «Фаєтон»: можливість насолодитися стравами східної кухні; в меню присутні фірмові страви; можливість бронювання меню-гриль по WhatsApp. Недоліки ресторану «Фаєтон»: недостатньо розроблене меню; меню мовою окупанта; асортимент страв вузький.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового

потенціалу підприємства. Аналіз та розрахунки на підприємстві проводяться за категоріями працівників.

SWOT-аналіз показав, що ресторану "Фаетон" слід налагоджувати комунікацію зі споживачами через медіа-канали. Ресторану слід інвестувати в цифрову рекламу за допомогою онлайн-сайтів, онлайн-маркетингу та схваленень впливових осіб. впровадження нових високоякісних страв із здорових, органічних інгредієнтів, що не містять жиру та цукру, може покращити досвід ресторану, стимулювати збут в Інтернеті та, зрештою, збільшити відвідуваність ресторану, відвідуваність веб-сайту та продажі в Інтернеті.

Ресторан «Фаетон» демонструє проактивний підхід до стратегічного управління, використовуючи різноманітні стратегії для підвищення ефективності своєї діяльності та задоволення потреб клієнтів. Завдяки цьому, ресторан має потенціал для подолання поточних викликів та забезпечення свого стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ФАЕТОН»)

3.1. Інноваційні підходи у стратегуванні діяльності готельно-ресторанного закладу

Інноваційна стратегія є основною умовою досягнення цілей підприємств сфери послуг і характеризується новизною, насамперед для підприємства.

Застосування інноваційних стратегій у практичній діяльності дозволить ресторану «Фаетон» вийти на вищий рівень розвитку та забезпечити:

- ефективність існування на ринку, високий рівень конкурентоспроможності та просування ресторану «Фаетон»;
- відповідність усім сучасним вимогам і потребам споживачів ресторанних послуг;
- підвищення іміджу ресторану «Фаетон» та привабливості його послуг.

Ресторан «Фаетон», який обрав інноваційну стратегію подальшого розвитку та підвищення ефективності своєї діяльності, має обов'язково покращити матеріально-технічне забезпечення, оптимізувати роботу всіх служб і підрозділів, удосконалити виробничу базу та систему надання послуг, враховуючи врахування потреб і вимог споживачів.

Паралельно з цим в ресторані «Фаетон» вдосконалюються системи управління та організації, підвищується кваліфікація працівників, набираються досвідчені керівники та керівники. Ці зміни безпосередньо впливають на покращення іміджу ресторану «Фаетон» на ринку та дозволяють реалізувати нові ринкові можливості, вийти на нові сфери діяльності, які раніше були для нього недоступні.

Кожна наступна ефективно реалізована інноваційна стратегія розширює можливості ресторану «Фаєтон». Хоча, звичайно, є певна межа розвитку. Вона може бути, наприклад, обмежена масштабом діяльності.

Стрімкий економічний розвиток диктує постійне оновлення та вдосконалення стратегії ресторану «Фаєтон». Вибір інноваційних стратегій залишається за керівництвом підприємства.

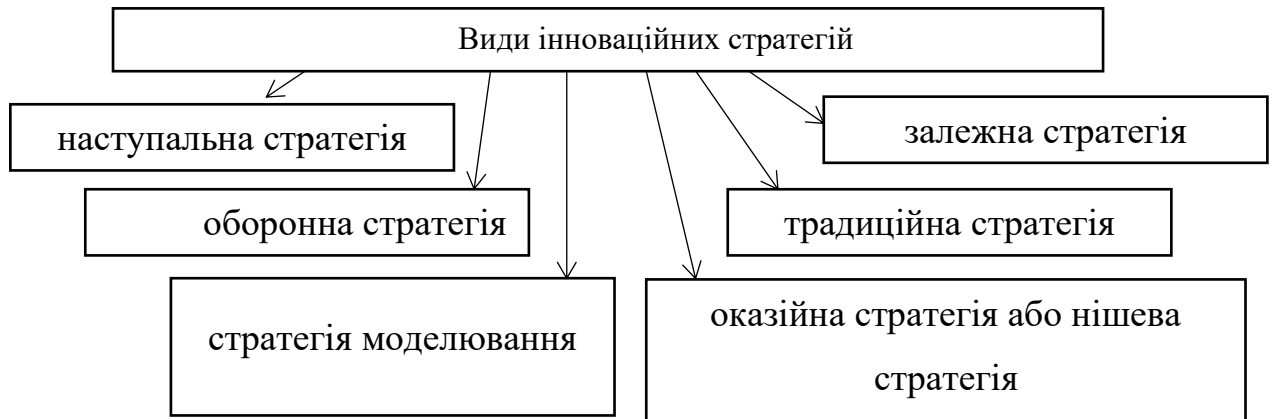


Рис.3.1. Види інноваційних стратегій

Джерело: створено автором

Вектори розвитку та впровадження інноваційних процесів у господарську діяльність ресторану «Фаєтон» можуть бути реалізовані за рахунок:

- використання еко-інноваційних методів господарської діяльності;
- нарощування сировинної бази на основі залучення екологічної продукції, продуктів вторинної переробки;
- прогресивних інноваційних стратегій та новітніх технологій;
- застосування автоматизованих систем контролю та управління.

Тому інноваційний стратегічний розвиток ресторану «Фаєтон» вимагає наявності інноваційної складової та прагнення вдосконалити процес планування діяльності. Впровадження інноваційних стратегій забезпечить ресторану «Фаєтон» конкурентні переваги, а також дасть можливість задовольнити потреби споживачів.

Необхідність впровадження інновацій у ресторані «Фаетон» стимулюється конкуренцією та рядом інших вимог ринку. Важливість їх використання також визначається мінливими запитами споживачів. Впровадження та поширення інновацій стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності ресторану «Фаетон». Проте обрані стратегії інноваційного розвитку обов'язково повинні відповідати загальній стратегії ресторану «Фаетон».

Ресторан «Фаетон» може вносити багато типів змін у свої методи роботи, використання факторів виробництва та види продукції, що покращує продуктивність та/або комерційні показники.

Інновацій у ресторанному бізнесі можна досягти багатьма способами, головним чином шляхом:



Рис.3.2. Способи досягнення інновацій і ресторани

Джерело: створено автором

Інновації визначаються п'ятьма способами:

- створювати щось нове,
- покращувати,
- створювати щось інше,
- залишатися актуальним,
- задовольняти потреби клієнтів.

Інновації стосуються впровадження, серед іншого, нових продуктів, методів, практик і нових способів виконання завдань. Інновації – це процес

вдосконалення. Інновації стосуються вдосконалення бізнесу шляхом підвищення його здатності генерувати прибуток або підвищення ефективності бізнесу. Інновація є будь-якою діяльністю, яка дозволяє вести бізнес ефективнішим і результативнішим способом, особливо для усунення недоліків, що з'явилися у їхніх бізнес-операціях.

Більшість інновацій, які відбуваються в ресторанах, пов'язані з меню, яке є ключовим компонентом, який спонукає потенційних клієнтів пообідати в закладі. Ресторани, які працюють в умовах високої конкуренції, більш схильні запроваджувати зміни, ніж ресторани, які не мають конкуренції в найближчому оточенні. Крім того, одні ресторани частіше впроваджують інноваційні зміни, ніж інші ресторани.

Ресторани вносять деякі зміни в меню протягом року. Меню змінюється кілька разів на рік, вносячи нові сезонні продукти. Створюються нові страви, щоб щось покращити меню для задоволення поточних потреб клієнтів. Інновації в продуктах/послугах визначаються як нові або значно вдосконалені продукти та послуги. Необхідність для ресторанів зберігати конкурентоспроможність, будучи інноваційними, полягає у формі розробки або впровадження нових матеріалів, проміжних продуктів або нових компонентів чи характеристик продукту. Прикладами таких інновацій у ресторанах є нові пункти меню, нова система обслуговування або нова концепція ресторану.

Інновації в обслуговуванні часто більш тісно пов'язані зі способом доставки продуктів. Менеджери ресторанів можуть зробити меню більш інноваційним, щоб належним чином відповідати сучасним гастрономічним тенденціям і створювати пропозиції відповідно до поточних потреб гостей. Вони можуть розширити пропозицію страв, приготованих із інгредієнтів, які гості сприймають як здорові, такі як цільнозернові пластівці, органічно вирощена їжа, продукти з низьким вмістом калорійності та жиру, їжа без глютену та інші корисні поживні продукти. Одним із трендів також є органічна

їжа, але ця пропозиція подається в сучасних вишуканих ресторанах з метою отримання прибутку та пропозиції нових гастрономічних вражень.

Тенденція здорового харчування та знання споживачів про зв'язок між харчуванням і здоров'ям призвели до збільшення споживання продуктів зі зниженим вмістом жиру, так званих легких продуктів. Незважаючи на зростання потреби у вегетаріанських стравах, все ще важко знайти відповідний вибір таких страв у меню багатьох ресторанів.

Зміни в меню є результатом уподобань клієнтів і пропозицій конкурентів. Процесні інновації стосуються процесів, які відбуваються за лаштунками та спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності. Наприклад, кухні ресторанів пропонують багато шляхів для інноваційних процесів, таких як технології обслуговування їжі для швидших і кращих методів приготування, економії енергії та праці, зменшення відходів і кращої санітарії.

Процесні інновації також означають залучення професійного персоналу (сомельє, барменів), доставку додому та інші заходи, які сприяють покращенню роботи ресторану.

Діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності можна розглядати як інновацію компанії, прагнучі до багатогранної діяльності, враховуючи потреби різних груп, наприклад, спрямовані на підвищення комфорту працюючих людей, надаючи додаткові можливості, пропонуючи можливості для зростання, дотримуючись правил і обіцянок, а також залучаючи співробітників до прийняття рішень.

Захищаючи навколишнє середовище, можна домогтися дотримання екологічних норм, належне використання ресурсів, прагнення до використання найбільш екологічно чистих технологій та зменшення кількості відходів.

Організаційні/управлінські інновації стосуються нових або вдосконалених методів у структурі чи системі управління рестораном, організації роботи чи зовнішніх відносинах. Головним завданням для

підприємств ресторанного господарства є розробка способів зменшення плинності персоналу, підтримки гнучкості та контролю витрат.

Таким чином, ці інновації зосереджені на роботі з новими способами організації внутрішнього співробітництва, керівництва та розширення повноважень персоналу, побудови кар'єри та винагороди працівників заробітною платою та пільгами.

Для забезпечення ефективності та результативності бізнесу існують системи навчання. Вони забезпечують операційну базу, яка створює робоче середовище, яке підтримує якість, що, у свою чергу, має перевагу у підвищенні рівня задоволеності клієнтів. Це є визначним фактором, який пояснює, чому ключові співробітники працюють в закладах протягом тривалого періоду часу. Внутрішні механізми підтримки, такі як навчання, дозволяють узгоджувати потік на ефект від співробітників, які виявляють бажання створити справжню трапезу для клієнта.

Для досягнення сприятливих бізнес-результатів поточні умови ведення бізнесу вимагають не лише якісної гастрономічної пропозиції та професійного обслуговування, але й постійного та цілеспрямованого просування з метою ознайомлення потенційних гостей з пропозицією, нагадуючи постійно про надану якість та інформуючи про нові події, пов'язані з діяльністю та пропозицією ресторанів.

Маркетингові інновації визначаються як впровадження нових методів маркетингу, які включають зміни в дизайні продукту, стратегії просування та ціни. Приклади маркетингових інновацій включають використання сайтів соціальних мереж для просування бізнесу або програм лояльності клієнтів. Можна впровадити інформаційні системи (наприклад, цифрові меню, інтерактивні обідні столи) і створити веб-сайти та сторінки в соціальних мережах для спілкування з клієнтами.

Одним із методів комунікації бренду є стимулювання збуту, яке має форму спеціальних пропозицій, знижок, купонів, подарункових карток або

безкоштовної вибірки. Інновації в першу чергу стосуються соціальних мереж. Соціальні мережі через Інтернет працюють добре в кожному випадку.

Соціальні платформи, такі як Facebook, дозволяють негайно оприлюднювати конкретну інформацію та повідомлення щодо того, що виробляють ресторани.

Також SMS-повідомлення та електронна пошта є найпопулярнішими способами встановлення прямого спілкування з клієнтами. Клієнти вирішують залишити свої особисті дані та дозволять зв'язатися з ними, якщо вони можуть якось отримати від цього вигоду. Тому найефективнішим способом збору даних про клієнта є створення клубу лояльності, який би надавав своїм членам певні знижки.

Інновації допомагають виживати на ринку, вдосконалювати процеси та продукти та оновлювати бізнес-концепції.

Ресторатори повинні працювати над зміною пропозиції, створюючи нові продукти, які замінять старі, коли клієнти перестануть їх замовляти.

Інновації, пов'язані з ресторанним бізнесом, вважаються важливими для процвітання та розвитку бізнесу, розвиваючись від стратегічного варіанту до обов'язкового завдання управління.

Більшість нововведень, які відбуваються в ресторанах, пов'язані з меню, яке є ключовим компонентом, який спонукає потенційних клієнтів обідати в закладі.

Удосконалення відбуваються поступово, оскільки ресторани експериментують, щоб зберегти інтерес клієнтів. Варіанти інновацій варіюються від окремої одиниці обладнання до цілого пакету, що підтримує систему виробництва харчових продуктів, і часто базуються на кулінарному мистецтві, науці про кулінарію, мікробіології харчових продуктів, інженерії, технології пакування та комп'ютерному моделюванні. Відсутність наукової експертизи та дослідницьких лабораторій у більшості закладів громадського харчування перешкоджає зростанню складності цієї галузі. Результат дослідження може бути цікавий з практичних міркувань.

3.2. Основні напрямки розробки стратегії розвитку ресторану «Фаетон»

У зв'язку з тим, що ресторан «Фаетон» є збитковим, для вдосконалення процесу формування стратегії розвитку закладу пропонується інноваційний підхід у стратегуванні діяльності – наступальна стратегія.

Наступальна стратегія потребує фінансових ресурсів для диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу за рахунок реалізації стратегії зниження витрат. Цей стратегічний напрям вимагає надійного аналітичного обґрунтування, грамотного менеджменту для реінвестування коштів, реорганізації діяльності.

Пропонується кардинально змінити концепцію ресторану «Фаетон»:

- місію;
- візію;
- цінності;
- дизайн;
- асортимент страв;
- меню;
- принципи ціноутворення;
- організацію праці;
- мотивацію праці
- підвищити клас ресторану до вищого;
- залучити нову аудиторію;
- організація рекламно-маркетингових заходів;
- бюджетування закладу;
- інвестиційну складову.

Місія ресторану «Фаетон» полягає в створенні неповторного гастрономічного досвіду для кожного гостя, забезпечуючи високу якість страв та обслуговування у затишній атмосфері. Ми прагнемо стати місцем, де

традиції східно-європейської кухні зустрічаються з інноваціями, даруючи нашим клієнтам радість та задоволення від кожного візиту. Нашою метою є встановлення міцних зв'язків з гостями та громадою, роблячи кожне відвідування приємним та незабутнім.

Візія:

- ресторан «Фаєтон» – ресторан шикарної кухні. Цільова аудиторія ресторану «Фаєтон» включає людей, які цінують високу якість страв та обслуговування, шукають затишну атмосферу для проведення часу з родиною, друзями або діловими партнерами. Це також ті, хто цікавиться східно-європейською кухнею і прагне відчувати унікальний гастрономічний досвід. Наша аудиторія складається з місцевих жителів та відвідувачів міста, які віддають перевагу комфортним і привітним закладам для відпочинку та святкувань.

- ресторан «Фаєтон» використовує унікальний гастроінтелект у створенні, а також у трансляції смаків, які знайомі багатьом людям.

- ресторан «Фаєтон» – експерти у напрямках грузинської, а також української кухень.

- ресторан «Фаєтон» будує з гостями тривалі відносини, саме тому постійно підвищує якість як продуктів, так і сервісу.

- ресторан «Фаєтон» сповідує принципи відкритості культури, веде публічний бізнес із професійним менеджментом і віддає перевагу кадрам, котрі «вирощені» всередині компанії.

Цінності:

- традиції та інновації. Ресторан «Фаєтон» поєднує традиції з інноваціями, додаючи креативність. Ресторан «Фаєтон» створює те, що викликає захват у гостей.

- нові правила гри. Постійно адаптуючись до мінливих умов, ресторан «Фаєтон» вміє змінюватися самі й створювати нове. Ресторан «Фаєтон» імпровізує із сьогодишніми трендами та створює свої.

- справжність. Бізнес ресторану «Фаетон» складається з маленьких крутих речей, які робляться талановито.

- ресторан – це Я. Ресторан «Фаетон» – це бізнес від першої особи. Коли гість приходить до ресторану, він приходить до конкретних людей. Кожен з працівників впливає на результат спільної справи і кожен відповідає як за невдачі, так і за перемоги.

Київ – це ми. На високому рівні, обслуговуючи гостей з різних міст та країн, ресторан «Фаетон» підтримує репутацію Києва, рекламує її та доносить його цінності. Свою любов до Києва щодня підтверджується і словом, і справою.

В дизайні пропонується;

- здійснити дизайн закладу з простого на вишуканий, який би нагадував розкіш автомобіля «Фаетон», а саме: змінити меблі в торговому залі на більш дорогі: стільчики з екошкіри, столи зробити лакованими Колір можна залишити, як і був, коричневим. (Додаток В);

- змінити вивіску закладу (Додаток Г);

- змінити логотип;

- змінити меню відповідно до вивіски і логотипу;

- змінити візитні картки відповідно до вивіски і логотипу;

- запровадити карти лояльності з логотипом закладу.

В асортимент страв включити ствари вишуканої кухні з фірмовими назвами, що асоціюються з дизайном і концепцією ресторану «Фаетон».

Меню розробити відповідно до дизайну ресторану «Фаетон».

Вишукані страви передбачають високий ціновий поріг, тому підійти до перегляду ціноутворення.

Ефективність роботи ресторану "Фаетон" залежить від багатьох факторів. Але головне, що визначає рівень і результативність діяльності закладу, - це раціональна організація побудови структури технічних елементів діяльності ресторану.

Така організація праці вважається розумною, і на основі науково-технічних досягнень в рамках єдиного виробничого процесу можна домогтися найкращих результатів, об'єднавши обладнання і людей з найменшими витратами матеріалів і трудових ресурсів, домагаючись тим самим підвищення продуктивності праці та збереження здоров'я.

Розумна організація праці повинна включати науково обґрунтовані зміни, засновані на досягненнях науки, техніки і передовому досвіді, накопиченому в даній галузі, і сприяти підвищенню якості продукції, культури обслуговування, ефективності виробництва і прибутковості підприємства.

Як і в інших галузях економіки, організація раціональної праці в ресторанній індустрії повинна вирішувати 3 основні взаємопов'язані завдання: економічну, психофізіологічну і соціальну.

Для вирішення економічних проблем необхідно максимально використовувати машини, матеріали і сировину, а також підвищувати продуктивність виробництва і праці. У ресторанному бізнесі особливо важливо використання прогресивних форм обслуговування, що враховують кваліфікацію і цілісність завантаженості співробітників при вирішенні економічних завдань, технічне оснащення підприємств, комплексну механізацію технічних процесів, скорочення втрат робочого часу, більш раціональне використання робочої сили.

Рішення психофізіологічних завдань включає в себе створення максимально сприятливих умов праці на підприємстві, підтримання здоров'я співробітників, зниження стомлюваності і сприяння підвищенню ефективності.

Вирішення соціальних проблем забезпечує всебічний розвиток особистості, сприяє перетворенню роботи в важливу потребу і виховує у співробітників відповідальність за результати своєї праці.

Ці завдання взаємопов'язані і повинні вирішуватися комплексно. Без вирішення психофізіологічних і соціальних проблем економічні проблеми

вирішені не будуть. Завдання і зміст трансформації організації праці в ресторані «Фаетон» стосуються напрямків, наведених на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Напрями поліпшення організації праці в ресторані «Фаетон»

Важливою областю організації праці є розробка раціональних форм розподілу і кооперації, які найкращим чином відповідають працівникам сучасного технологічного, культурного і технічного рівнів.

Розподіл роботи всередині підприємства може бути функціональним (наприклад, між працівниками на виробничому майданчику і працівниками в торговому залі), технічним (за видами робіт) і оперативним. В ресторані "Фаетон" функції приготування продуктів, продажу та організації споживання виконуються одночасно, тому в штатну структуру входить група виробничих працівників, торгових залів і управлінського персоналу. Кожна перерахована група виконує певну функцію. Функціональний розподіл праці залежить від

обсягу робіт на виробництві, обсягу робіт в торговому залі і тривалості роботи торгового залу протягом дня.

Технічний поділ праці здійснюється в залежності від характеру виробничого процесу. В ресторані "Фаєтон" ступінь диференціації технологічних процесів більш-менш імовірна, в залежності від певних організаційно-технічних умов і можливостей підприємства. Наприклад, існує такий технічний поділ праці: первинна обробка сировини, термообробка продуктів, приготування холодних страв.

При технічному розподілі робіт використовується кваліфікаційний розподіл, коли робота певної складності, точності і відповідальності розподіляється між співробітниками в залежності від рівня кваліфікації, в залежності від складності виконуваної роботи. Тому висококваліфіковані робітники виконують більш складні операції, що вимагають певних навичок, а менш складні операції виконуються менш кваліфікованими робітниками.

Таким чином, в обов'язки шеф-кухарів VI і V категорій входить приготування фірмових страв, страв на замовлення і обробних страв, в той час як кухарі III розряду виконують первинну обробку сировини.

Диференціація кваліфікованої та некваліфікованої роботи поєднується з розподілом праці, тобто поділом виробничого процесу на окремі роботи.

Для підвищення продуктивності праці важливо розрізняти основну і допоміжну роботу. Основне завдання виконують працівники високої кваліфікації. Допоміжні роботи (переміщення вантажів, прибирання приміщень, заточка ножів тощо) повинні виконуватися робітниками, прибиральницями і т. д.

Але розподіл праці рекомендується тільки в тому випадку, якщо виробничі працівники повністю завантажені протягом зміни на підприємстві великим обсягом роботи.

Удосконалення мотивації праці передбачає, перш за все, моральне стимулювання працівників, які будуть пишатися працювати у престижному закладі, а, по-друге, матеріальну стимуляцію, тобто підвищення оплати праці

за результатами роботи, що буде стимулювати працівників до ефективного виконання своїх обов'язків.

Залучення нової аудиторії передбачається через організацію рекламно-маркетингових заходів, а саме:

- організацію PR-кампанії;
- удосконалення сайту ресторану «Фаетон»;
- щоденне нагадування про заклад у соціальних мережах.

Всі наведені заходи передбачають певних фінансових затрат, які потім перетворяться на фінансові вигоди.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

План доходів від реалізації продукції наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План доходів від реалізації продукції

Найменування страв	Кількість страв	Середня вартість страви, грн.	План доходів від реалізації, грн.
Холодні	500	40	20000
Перші	750	55	41250
Другі	1000	60	60000
Солодкі	250	30	7500
Напої	1000	15	15000
Разом:	3500	x	143750

Продаж на наступні роки планується з урахуванням коефіцієнту 10%.

Таблиця 3.2

Прогнозування продажу за роками

	Роки								Загальний продаж
	1				2	3	4	5	
	квартали								
	1	2	3	4					
Надання послуг в ресторані									
Продано продукції, од.	1655	1655	1655	1655	1820	2000	2200	2200	14840
Ціна за одиницю	259	259	259	259	285	313	344	344	
Продаж від основної діяльності	431250	431250	431250	431250	518700	626000	756800	756800	4383300
Виторг від кейтерингових послуг	100000	100000	100000	100000	110000	121000	133100	146410	4383300
Загальний виторг	531250	531250	531250	531250	2337500	2571250	2828375	3111212	12973337

Для реалізації проекту потрібна закупівля наступних активів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика активів

Етап проекту	Об'єкт	Тип актива
Закупівля меблів	Торговий зал	Матеріальні активи
Розробка продукту	Технічне рішення	Нематеріальні активи

Технічне доопрацювання продукту передбачає закупівлю обладнання для ресторану. Графік реалізації проекту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Графік реалізації проекту

№	Найменування етапу	Строки (міс.)		Грив аліст	Попередні етапи			Продукт (для етапу вироб.)
		1	2		1	2	3	
1	Укладання договору оренди	1	1	30		SS		Договір
2	Укладання договорів з компаніями, що забезпечують надання комунальних послуг та послуг зв'язку	1	1	30	1	SS		Договір
3	Купівля меблів	1	2	60	1, 2	FS		Установка меблів
4	Оформлення та навчання працівників	2	2	30	1,2, 3	FS	30	Персонал
5	Залучення клієнтів та надання послуг	2	12	180	1,2,3,4	FS	0	Отримання прибутку

План виробництва продукції на місяць наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

План виробництва продукції

Найменування страв	Кількість споживачів	Коефіцієнт споживання страв кожного виду	Кількість страв
Холодні	662	0,5	331
Перші	261	0,75	196
Другі	662	1,0	662
Солодкі	164	0,25	41
Напої	850	0,5	425
Разом:			1655

Розглянемо витрати на облаштування приміщення та кухні, на кухонний посуд та інвентар (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на облаштування приміщення та кухні

Інвентар	Кількість, шт.	Ціна, од., грн.	Сума, грн.
Кухня:			
- холодильник	5	6000	30000
- плита електрична	2	8000	16000
- мікрохвильова піч	1	2100	2100
- посудомийочна машина	1	8200	8200
- стіл для приборів	1	4500	4500
- стіл для приготування	2	4800	9600
- міксер	1	4200	4200
- вафельниця	1	2000	2000
- бак для відходів	1	736	736
- тістозамішувач	1	4000	4000
- соковижималка	1	2540	2540
- ваги	1	555	555
- полка	5	185	925
- апарат для приготування гарячого шоколаду	1	3400	3400
- столові прибори	-	-	15000
Разом			103756

Розглянуті вище у таблиці витрати на облаштування приміщення та кухні, на кухонний посуд та інвентар в загальній сумі становлять 103756 грн.

Розрахуємо комунальні витрати, які складаються з витрат на воду і водовідведення та електроенергію. Розрахуємо дані згідно діючих норм (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати на воду і водовідведення

Назва показника	Величина
Норма витрат літрів води на добу	15
Розрахункових днів на рік	365
Діючий тариф (грн.)	90
Затрати на воду і водовідведення в місяць, грн	1350
Затрати на воду і водовідведення в квартал, грн	4050

Затрати на воду і водовідведення в місяць становитимуть 1350 грн., кварталні затрати становлять 4050 грн.

Також розрахуємо витрати на електроенергію (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на електроенергію

Назва показника	Величина
Діючий тариф, грн.	6
Витрати кухні та обладнання в день кВт	23
Витрати на електроенергію в місяць, грн	4140
Витрати на електроенергію в квартал, грн	12420

Підрахувавши витрати на електроенергію видно, що затрати в місяць становлять 4140 грн., квартальна витрата становлять 12420 грн.

Виходячи з потреби ресторану, розраховуємо потребу у персоналі та витрати на його утримання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати на утримання персоналу

№ з/п	Посада	Кількість осіб	Місячний оклад, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Адміністратор	1	15000	15000
2	Бухгалтер	1	12000	12000
3	Касир	2	7000	14000
4	Шеф-кухар	1	12000	12000
5	Кухар	2	9000	18000
7	Посудомийник	1	7000	7000
	Разом			77000

Крім того, до витрат на утримання персоналу слід додати витрати на соціальні внески з розрахунку 22%:

$$77000 * 22\% = 16940 \text{ грн.}$$

Разом витрати на оплату праці за місяць становлять:

$$77000 + 16940 = 93940 \text{ грн.}$$

За квартал:

$$93940 * 3 = 281820 \text{ грн.}$$

Отже, витрати на утримання персоналу обійдуться підприємству у розмірі 281820 грн. на рік.

Узагальнимо витрати ресторану (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Витрати матеріалів

Стаття витрат	місяць	квартал
Витрати на облаштування приміщення та кухні		103756
Витрати на воду і водовідведення	1350	4050
Витрати на електроенергію	4140	12420
Витрати на оплату праці	93940	281820
Всього	99430	402046

Це будуть постійні видатки ресторану. До змінних витрат належать витрати на сировину, яка використовується для приготування страв.

Витрати сировини становлять 50% вартості страви.

Вартість сировина на одну страву становить:

$$259 * 50\% = 130 \text{ грн.}$$

Місячна потреба у сировині становитиме:

$$1655 * 130 = 215150 \text{ грн.}$$

Квартальна потреба у матеріалах становитиме:

$$215150 * 3 = 645450 \text{ грн.}$$

Отже, постійні витрати на квартал становитимуть 402046 грн., змінні – 215150 грн.

Запланований прибуток за роками наведено в табл. 3.11.

Прибуток не може виникнути сам по собі: з метою його одержання підприємство здійснює різні види операцій, кожна з яких супроводжується певним ризиком.

Ризики - це можливість виникнення непередбачених майнових або фінансових втрат у ситуації невизначеності умов фінансово-господарської діяльності підприємства.

У процесі реалізації проекту можуть виникнути різні ризики, які будуть впливати на економічну ефективність проекту.

Таблиця 3.11

Запланований прибуток за роками:	Роки								Загальний продаж
	1				2	3	4	5	
	квартали								
	1	2	3	4					
Загальний продаж	531250	531250	531250	531250	2337500	2571250	2828375	3111212	12973337
Постійні витрати	402046	298290	298290	298290	1296916	1296916	1296916	1296916	6484580
Змінні витрати	215150	215150	215150	215150	946660	1041326	1145458	1260004	5254048
Разом витрат	617196	513440	513440	513440	1348706	1443372	1547504	1662050	8159148
Прибуток	-85946	17810	17810	17810	988794	1127878	1280871	1449162	4814189

При аналізі ризиків було виявлено, що на ефективність роботи впливають безліч чинників. Всі основні ризики перераховані в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Можливі ризики

Можливі ризики	Вплив на очікуваний прибуток	Заходи щодо зниження впливу ризику
1. Економічні ризики пов'язані з неплатоспроможністю споживача, нестійкістю попиту, зниження цін конкурентами.	зменшення доходу	Постійна робота з клієнтами, вдосконалення товару, гнучка цінова політика, підвищення якісних параметрів продукції
2. Матеріальні ризики	збільшення витрат	Укладення довгострокових договорів на купівлю матеріалів, встановлення в контракті фіксованих цін на тривалий час
3. Виробничі ризики	зниження прибутковості	Чітке календарне планування робіт, краща організація проведення робіт
4. Фінансовий ризик	зменшення доходу	Основна міра щодо зниження ризику полягає в розробці інвестиційно-фінансової стратегії, метою якої є потрапляння в зону прибуткового функціонування

Реалізація запланованих заходів передбачає отримання рестораном "Фаєтон" після реалізації проєкту прибутку у розмірі 4,8 млн. грн. за 5 років.

Висновки до розділу 3

Стрімкий економічний розвиток диктує постійне оновлення та вдосконалення стратегії ресторану «Фаєтон». Вибір інноваційних стратегій залишається за керівництвом підприємства. Якщо характеризувати інноваційні стратегії, то в цьому напрямі виділяють наступні види: наступальна стратегія; оборонна стратегія; стратегія моделювання; залежна стратегія; традиційна стратегія; оказійна стратегія або нішева стратегія.

У зв'язку з тим, що ресторан «Фаєтон» є збитковим, для вдосконалення процесу формування стратегії розвитку закладу пропонується інноваційний підхід у стратегуванні діяльності – наступальна стратегія.

Наступальна стратегія потребує фінансових ресурсів для диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу за рахунок реалізації стратегії зниження витрат. Цей стратегічний напрям вимагає надійного аналітичного обґрунтування, грамотного менеджменту для реінвестування коштів, реорганізації діяльності.

Реалізація запланованих заходів передбачає отримання рестораном "Фаєтон" після реалізації проєкту прибутку у розмірі 4,8 млн. грн. за 5 років.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити такі висновки.

Таким чином, готельно-ресторанного заклад має на меті задоволення суспільних потреб у послугах гостинності і харчування та інших супутніх послугах і продуктах у контексті виробництва, економіки, організації та господарської діяльності готельно-ресторанних закладів. Прибуток та інші соціально-економічні ефекти мають свої особливості і займають особливе місце в системі управління готельно-ресторанного закладом, яке переважно надає продукти та/або загальні послуги. Особливості цього виду бізнесу визначають, чи існують дієві методи, засновані на різних сценаріях, для ефективного досягнення цілей управління. Найбільш перспективним підходом до управління готельно-ресторанним закладом є старий підхід, що базується на гнучкості кроків стратегічного управління та максимальному превентивному характері стратегічних управлінських кроків.

Сьогодні дослідники визначили низку стратегій, які готельно-ресторанні заклади можуть використовувати для досягнення ефективної діяльності. Категоризація стратегій забезпечує, по-перше, чітке розуміння того, які стратегії використовують готельно-ресторанні заклади на сучасному ринку, а по-друге, дає можливість вищому керівництву швидко просуватися у виборі відповідних стратегій, які будуть використовуватися.

Структурування стратегії дозволяє готельно-ресторанним закладам зосередитися на ключових аспектах, які є важливими при виборі економічної стратегії, врахувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища та абстрагуватися від несуттєвих деталей. Інтегровану розробку корпоративної стратегії готельно-ресторанного закладу слід розглядати як багатогранне явище, що одночасно відіграє ролі методів досягнення цілей, процедур вивчення та вирішення проблем, прийомів створення, опрацювання та зміни

корпоративних стратегій, а також системи практичних дій для досягнення майбутніх цілей.

Організаційна структура ресторану «Фаетон» має лінійний характер, який передбачає такий тип управління, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ресторану «Фаетон» за 2022-2023 рр. показав, що за рік війни заклад втратив дохід на 70%, що спричинило збитків на 1265 тис. грн.

Найближчими закладами ресторанного господарства до ресторану «Фаетон», розташованого в Дніпровському районі Києва, є:

- ресторан «Хазар»;
- грузинський ресторан «Уча»;
- сімейна ресторація «Оджахурі».

Переваги ресторану «Фаетон»:

- можливість насолодитися стравами східної кухні;
- в меню присутні фірмові страви;
- можливість бронювання меню-гриль по WhatsApp.

Недоліки ресторану «Фаетон»:

- недостатньо розроблене меню;
- меню мовою окупанта;
- асортимент страв вузький.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Аналіз та розрахунки на підприємстві проводяться за категоріями працівників.

SWOT-аналіз показав, що ресторану "Фаетон" слід налагоджувати комунікацію зі споживачами через медіа-канали. Ресторану слід інвестувати в цифрову рекламу за допомогою онлайн-сайтів, онлайн-маркетингу та схваленень впливових осіб. впровадження нових високоякісних страв із здорових, органічних інгредієнтів, що не містять жиру та цукру, може покращити досвід

ресторану, стимулювати збут в Інтернеті та, зрештою, збільшити відвідуваність ресторану, відвідуваність веб-сайту та продажі в Інтернеті.

Стрімкий економічний розвиток диктує постійне оновлення та вдосконалення стратегії ресторану «Фаєтон». Вибір інноваційних стратегій залишається за керівництвом підприємства. Якщо характеризувати інноваційні стратегії, то в цьому напрямі виділяють наступні види:

- наступальна стратегія;
- оборонна стратегія;
- стратегія моделювання;
- залежна стратегія;
- традиційна стратегія;
- okazійна стратегія або нішева стратегія.

У зв'язку з тим, що ресторан «Фаєтон» є збитковим, для вдосконалення процесу формування стратегії розвитку закладу пропонується інноваційний підхід у стратегуванні діяльності – наступальна стратегія.

Наступальна стратегія потребує фінансових ресурсів для диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу за рахунок реалізації стратегії зниження витрат. Цей стратегічний напрям вимагає надійного аналітичного обґрунтування, грамотного менеджменту для реінвестування коштів, реорганізації діяльності.

Реалізація запланованих заходів передбачає отримання рестораном "Фаєтон" після реалізації проєкту прибутку у розмірі 4,8 млн. грн. за 5 років

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.
2. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
3. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23 (1). С. 126–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)__28)
4. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: Фоліо, 2014. 846 с.
5. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 294 с.
6. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К.: Кондор, 2003. 196 с.
7. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. № 5. С. 306–310.
8. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентноспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. 315 с.
9. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6–13.
10. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування. К.: НТУУ «КПІ» Вид-во «Політехніка», 2016. 240 с.

11. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2015. № 33 (366). С. 59–63.
12. Шацька З. Я., Романченко А. О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58(2). С. 63–67.
13. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». № 42. 2020. С. 117–122.
14. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 14–19.
15. Завідна Л. Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 23(2). С. 8–12.
16. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Ресторанний і готельний РОЗДІЛ II. Економіка й управління національним господарством 4, 2020 29 консалтинг. Інновації. 2019. Т. 2. № 1. С. 121-131. URL: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/viewFile/170430/171374>.
17. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. № 3 (31). 2018. С. 118–126.
18. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145–151.
19. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2 С. 19–23.

20. . Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. Hromadske. 2018. 8 квіт. URL: <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok>.

21. Остапенко Я. О., Параниця Н. В., Макаренко О. Я. Статистичний аналіз і тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1(18). С. 311–316. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/56.pdf.

22. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельноресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.

23. Безручко Л. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Безручко Л., Білоус С., Філь М. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article>

24. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.

25. Лупич О. О. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності / О. О. Лупич // Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.; 15–16 квітня 2016 р. – Ужгород : Сабов А. М., 2016. – Ч. 3. – С. 83–87.

26. Полюга В. О. Визначення показників оцінки конкурентоспроможності економіки регіону / В. О. Полюга, І. В. ПрокоповичПавлюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Інвестиційна привабливість регіону та механізми її забезпечення : зб. наук. пр. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2010. – Вип. 3(83). – С. 55–63.

27. . Бунтова Н. В. Інноваційний вектор розвитку індустрії гостинності: міжнародний досвід та перспективи впровадження / Бунтова Н.

В. // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2020. – Т. 25, вип. 4(83). – С. 8–13.

28. . Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни [Електронний ресурс] / А. Лупашко // Діло. – URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-taprimnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-g>

29. Вороніна А.В. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації / А.В. Вороніна, А.С. Зеніна-Біліченко // Глобальні та національні проблеми економіки.- 2016.- Випуск 11.- С. 294-299.

30. Ремеслова О.Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04 / Ремеслова О.Л.- ДНУЕТ.- Донецьк, 2017 – 22 с.

31. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова.: - К., 2015 – 302 с.

32. Гоблик-Маркович Н.М., Грянило А.В. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/goblyk3.htm.

33. Каленік К.В., Федак В.І. Сучасні моделі управління багатофункціональним туристично-готельним комплексом. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/

34. Корнілевська М.О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.h

35. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. №18. С. 346-352.

36. Дишкантюк О.В., Мартієнко А.І. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. №2(30). С. 72-78. URL: <http://economics.opu.ua/files/arch>

37. Полянкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2022. – № 4. – С. 24-29.

38. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.

39. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства : підруч. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с

40. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Організація в ресторанному господарстві (виробництво) : підруч. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. 330 с.

41. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельноресторанному бізнесі : кол. моногр. / Т. С. Шовкопляс та ін. ; за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Є. М. Строкова ; Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : НТУ "ХПІ" ; Панов А. М., 2019. 100 с.

42. Ковешніков В. С., Мальська М. П., Роглев Х. Й. Організація готельноресторанної справи : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 752 с.

43. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підруч. Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2018. 304 с.

44. Малюк Л. П., Полстяна Н. В., Давидова О. Ю. Організація ресторанного господарства : підруч. / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : Лідер, 2016. 487 с.

45. Данько Н. І., Парфіненко А. Ю., Подлепіна П. О., Вишневська О. О. Основи готельно-ресторанної справи: навч. посіб. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.

46. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб// за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.

47. Павлюченко О. С., Гавриш А. В., Шаран Л. О. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. / Міністерство освіти і науки України, Національний університет харчових технологій. Київ : НУХТ, 2017. 227 с.
48. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : кол. моногр. / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 411 с
49. Тищенко С. І., Андрющенко Я. Е. Комуникативні процеси в управлінні готельним господарством. Actual trends of modern scientific research : V International Scientific and Practical Conference, Munich, 8-10 November 2020, С. 527-531. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-m>
50. Басюк Д. І., Івченко Л. О., Ткачук Н. А., Верес К. О. Оцінка впливу макроекономічних факторів на розвиток готельного господарства в Україні. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2019. Т. 25. № 1. С. 33–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_201
51. Борисова О. О. Зовнішні чинники економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу України. Вчені записки університету "КРОК". Сер. : Економіка. 2016. Вип. 43. С. 92–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2016_43
52. Брич В. Я., Охота В. І. Основні фактори впливу на функціонування готельноресторанних комплексів та туризму в Україні. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 9–12. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJR>
53. Власенко І. Готельне господарство у соціальній інфраструктурі країни. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. № 3. С. 85–97. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vk>
54. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Дослідження структури номерного фонду підприємств готельного господарства України. Туристичний та готельноресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали ІХ Міжнарод. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 22-23 березня 2018 р. Черкаси : ЧДТУ, 2018. С. 64-68.

55. Галасюк С. С. Основні підходи до категоризації готелів в різних країнах світу. Бізнес та його розвиток в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса 12-13 трав. 2017 р. Одеса : ЦЕДР, 2017. С. 36-40.

56. Гоблик В. В., Черничко Т. В., Хаустова К. М. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 21–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_5

57. Давидова О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 257–260. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(2\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)_54)

58. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Економічний форум. 2018. № 3. С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3

59. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1. С. 120–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_23

60. Камушков О. С. Державне регулювання готельно-ресторанного господарства як складової індустрії туризму. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3. С. 15–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_3_5

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансова звітність малого підприємства
на 31.12.2023**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	30.60	41.50
первісна вартість	1001	65.00	77.50
накопичена амортизація	1002	34.40	36.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	2 371.00	1 895.90
первісна вартість	1011	3 293.00	3 293.00
знос	1012	922.00	1 397.10
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2 401.60	1 937.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	387.20	219.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	67.30	10.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками ³ бюджетом	1135	36.00	102.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.20	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47.00	71.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	3.80	27.30
Витрати майбутніх періодів	1170	8.00	16.00
Інші оборотні активи	1190	22.80	38.50
Усього за розділом II	1195	572.10	484.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	2 973.70	2 422.30

Продовження Додатку А

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	450.50	450.50
Додатковий капітал	1410	1.20	1.20
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 957.90	-3 225.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-1 506.20	-2 774.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	523.20	149.30
розрахунками з бюджетом	1620	60.50	22.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 896.20	5 025.00
Усього за розділом III	1695	4 479.90	5 196.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	2 973.70	2 422.30

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 003.30	6 394.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	597.30	4 776.60
Інші операційні доходи	2120	11.40	508.40
Інші операційні витрати	2180	2 682.80	2 700.40
Інші доходи	2240	6.30	0.00
Інші витрати	2270	6.50	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 021.00	6 902.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 286.60	7 477.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 265.60	-574.50
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 265.60	-574.50



