

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

# СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Студентки 5 курсу, 1 групи  
заочної форми навчання  
спеціальності 073

«Менеджмент»

Спеціалізації

«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Любченко  
Вікторії Русланівни

*підпис студента*

Мазаракі  
Анатолій Антонович

*підпис керівника*

Охріменко  
Алла Григорівна

*підпис гаранта*

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2022 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

*Любченко Вікторії Русланівні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в повоєнний період.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних основ і розробка стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах повоєнної кризи і виходу з нього.

*Об'єкт дослідження* – стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в повоєнний період.

*Предмет дослідження* – теоретичні, історичні, методологічні та практичні засади побудови стратегій розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в повоєнний період.



4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом).

Вступ

Розділ 1. Діагностика стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в повоєнний період (на прикладі ресторану Lviv Croissants м. Київ)

1.1 Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу у повоєнний період

1.2 Організаційно-економічна характеристика ресторану Lviv Croissants м. Київ

Розділ 2. Удосконалення стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ в повоєнний період

2.1 Розробка стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants в умовах війни та у повоєнний період

2.2 Оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ

Висновки

Список використаних джерел

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	19.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	12.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	14.12.2022
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	20.12.2022
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	19.01.2023
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	24.01.2022
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	01.02.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	01.02.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Мазаракі А. А.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Любченко В. Р.

(підпис студента)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Любченко Вікторія Русланівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій та списку використаних джерел.

У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади формування стратегій розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу. Проведено оцінку ефективності діючої стратегії розвитку ресторану. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ресторану у повоєнний період та обґрунтовано програму удосконалення його діяльності.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Любченко В. Р.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

**ЗМІСТ**

Вступ.....	7
Розділ 1. Діагностика стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в повоєнний період (на прикладі ресторану Lviv Croissants м. Київ) .....	10
1.1. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу у повоєнний період.....	10
1.2. Організаційно-економічна характеристика ресторану Lviv Croissants м. Київ.....	25
Розділ 2. Удосконалення стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ в повоєнний період.....	34
2.2. Розробка стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants в умовах війни та у повоєнний період .....	34
2.2. Оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ.....	40
Висновки.....	45
Список використаної літератури.....	48



## ВСТУП

**Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.** Агресія росії проти України спричинила значні потрясіння в соціальному та економічному житті країни: зруйновані домівки, підприємства, міграція людей та бізнесу із зони бойових дій, порушення логістики, розірвання політичних та економічних зв'язків із країною-агресором та її сателітом білорусією. Все це кардинально змінило суспільство та економічні реалії, у яких існує держава Україна. Бізнес отримав надскладні виклики: як забезпечити функціонування, як утримати працівників, як оптимізувати витрати, як взагалі існувати. Сфера гостинності не стала винятком: з одного боку руйнації в зоні бойових дій, з іншого – значний притік внутрішньо переміщених осіб на території, які є більш-менш спокійними.

У залежності від регіону, суб'єкти ресторанного бізнесу постраждали від наслідків війни частково (наприклад, втрата обсягів надання послуг) чи зазнали повного знищення (наприклад, знищення власності та будівель). З огляду на ці обставини, початок воєнних дій став справжнім випробуванням для українського ресторанного бізнесу. Адже досвіду чи наявності теоретичних досліджень сучасного менеджменту в умовах повномасштабної війни в українському ресторанному бізнесі немає. Тому постає питання якнайшвидшої перебудови діяльності від звичайних до нових ситуативних видів з урахуванням особливостей війни, які полягають насамперед у появі нових викликів і загроз у зовнішньому та внутрішньому бізнес середовищі.

Значення стратегічного планування в умовах повномасштабної війни в Україні стає ключовою необхідністю, що дозволяє суб'єкту ресторанного бізнесу виграти конкурентну боротьбу і вижити в довгостроковій перспективі. В мінливих економічних, соціальних та політичних умовах концентрація менеджменту на стані внутрішніх справ ресторану є недостатньою і керівництво підприємства просто зобов'язане брати до уваги мінливе зовнішнє середовище. Таким чином, підприємства, що раніше через свої

незначні розміри вважалися нежиттєздатними, в умовах мінливості політичних умов одержали перевагу в зв'язку з можливістю більш гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища. Головним завданням менеджменту в таких умовах є постійний моніторинг мінливих запитів споживачів, стратегій конкурентів і пошук конкурентних переваг для своєї компанії [4].

У зв'язку з нестабільністю зовнішнього середовища не існує універсальної конкурентної стратегії, що була б однаково ефективна для всіх суб'єктів ресторанного бізнесу. Ефективна конкурентна стратегія залежить від творчого потенціалу менеджменту ресторану, від його здатності швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища, від якості вироблених товарів і послуг, культурних особливостей зовнішнього середовища, фінансових можливостей тощо.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що ефективність діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу визначається їхньою стратегією. Ресторани, що приділяють пильну увагу питанням стратегії, виявляються більш конкурентноздатними і стійкими. Сьогодні, під час повномасштабного вторгнення росії в Україну, питання формування стратегії повоєнного відновлення актуальні як для великих, так і для малих підприємств індустрії гостинності, адже після перемоги України, нас чекає довгий шлях відбудови економіки та побудови нової: ще більш успішної, інноваційної європейської держави.

**Предметом дослідження** теоретичні, історичні, методологічні та практичні засади побудови стратегій розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу в повоєнний період. **Об'єктом дослідження** є стратегія розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ у повоєнний період.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних основ і розробка стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах повоєнної кризи і виходу з нього на прикладі ресторану Lviv Croissants.



Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні **завдання:**

- розкрити сутність різноманітних підходів до стратегії розвитку різних видів ресторанів;
- порівняти закордонний та вітчизняний досвід ведення ресторанного бізнесу;
- провести оцінку ресторанного бізнесу мережі Lviv Croissants м. Київ;
- розробити стратегію розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ у воєнний період та період повоєнної кризи;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; структурного аналізу та синтезу – для класифікації видів стратегії, оцінки методик дослідження стратегій управління суб'єктами ресторанного бізнесу; формалізації та групування – для визначення ключових показників в процесі формування стратегії управління суб'єктом ресторанного бізнесу; економіко-математичного моделювання – для розроблення моделей стратегічного планування.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова література, статті зарубіжних та вітчизняних вчених у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства, матеріали світових провідних інформаційних агенцій.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел із 27 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 52 стор., на яких представлено 7 таблиць та 12 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ LVIV CROISSANTS M. КИЇВ)**

### **1.1. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу у повоєнний період**

Підприємства ресторанного бізнесу - одна з нечисленних сфер бізнесу, де швидкість оборотності вкладених коштів дозволяє використовувати їх найбільш ефективно для первинного накопичення капіталу. Незважаючи на високу конкуренцію та не завжди сприятливі економічні умови, ресторанний бізнес є привабливим сегментом з погляду вигідного вкладення коштів. Водночас управління ресторанним бізнесом пов'язане не лише з вживанням ефективних заходів щодо підвищення якості обслуговування відвідувачів, покращення рентабельності свого закладу, оптимізацією роботи ключових бізнес-процесів, а й з необхідністю вдосконалення комплексного стратегічного управління [2].

У зв'язку з умовами, що склалися через повномасштабне вторгнення росії в Україну, різко зросло значення стратегічної поведінки, що дозволяє підприємству виживати у конкурентній боротьбі в умовах війни, а також у довгостроковій перспективі. Раніше підприємства могли успішно функціонувати, звертаючи увагу переважно на внутрішні проблеми, пов'язані з поточною діяльністю. Зараз же винятково важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до навколишнього середовища, що швидко змінюється [7, с. 16].

Усі існуючі стратегії розвитку ресторанів зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, ділових (конкурентних), функціональних та операційних. Тому необхідно навести визначення поняття «комплексне стратегічне управління суб'єктом ресторанного бізнесу», що являє собою гіпотезу, що в управлінні виробництвом і реалізацією продукції та послуг управлінець точно знає



потреби та можливості ринку та максимально ефективно використовує всі наявні ресурси з урахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи конкурентоспроможність та ефективну роботу підприємства ресторанного бізнесу поточному та майбутньому періодах (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Модель стратегічного управління суб'єктом ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [15, с. 256].

Розглядаючи докладніше систему побудови стратегії, слід зазначити, що з корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії зростання, стабілізації і виживання (рис. 1.2).

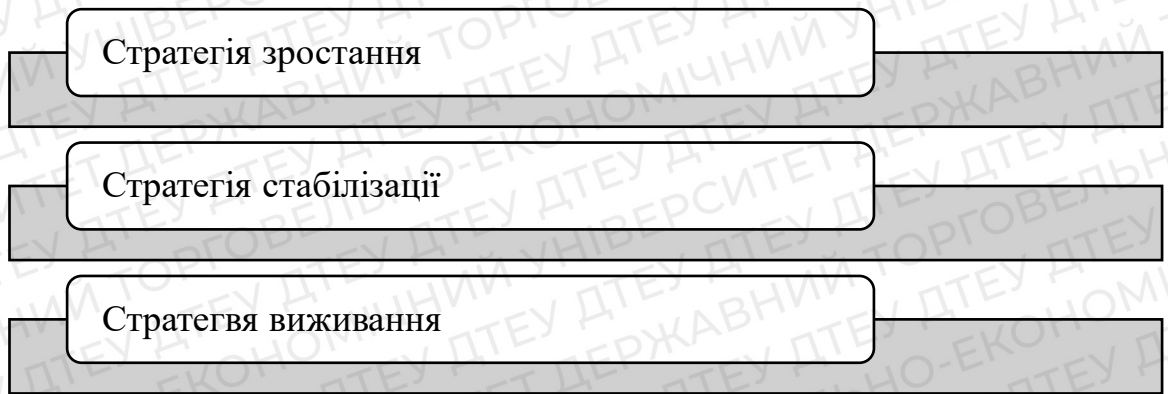


Рис. 1.2 Основні стратегії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [21, с. 45].

Стратегія зростання (рис. 1.3) спрямована на розгляд стратегічних альтернатив диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмової співпраці та кооперації зовнішньоекономічної діяльності.

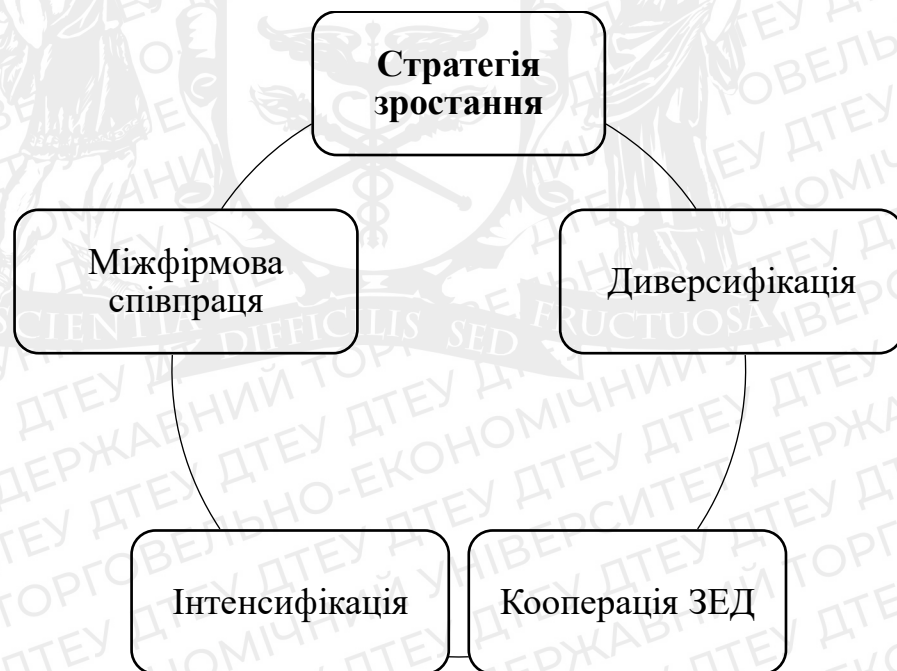


Рис. 1.3 Складові стратегії зростання суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [26].

Диверсифікація є однією з найактуальніших корпоративних стратегій у сучасному ресторанному бізнесі, вона передбачає розподіл ресурсів підприємства за межі основної сфери його діяльності (і навіть галузі) з метою освоєння та реалізації нових можливостей розвитку.



Для створення стратегії розвитку конкретного підприємства ресторанного бізнесу необхідно пройти кілька етапів, серед яких:

- вивчення потреб соціально-економічного середовища у продукції та послугах підприємства ресторанного бізнесу;
- оцінка та прогноз ринку споживання продукції та послуг;
- оцінка виробничих можливостей підприємства;
- формування стратегічних цілей підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив виробництва та просування продукції та послуг підприємства;
- вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства;
- визначення тактики реалізації стратегічної альтернативи виробництва та просування продукції та послуг підприємства;
- контроль та аналіз реалізації стратегічної альтернативи підприємства;
- визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи підприємства;
- розробка та введення в дію управлінських рішень щодо корекції обраної стратегії виробництва та просування продукції та послуг підприємства ресторанного бізнесу [6, с. 58].

Також, під час вибору і розробки конкретної стратегії розвитку підприємства суттєво впливають зовнішні чинники: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкурентні, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні.

Тож, можемо підсумувати, що для розвитку підприємств ресторанного бізнесу використовують стратегії диверсифікації, стратегії лідерства у витратах, стратегії фокусування, стратегії раннього виходу ринку. Вибір конкретної стратегії залежить не так від виду конкретного ресторану, як від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного ресторану. При виборі та розробці конкретної стратегії розвитку підприємства слід звернути увагу на такі зовнішні фактори: рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкуренції, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні.

Серед внутрішніх чинників слід зазначити такі: асортимент, якість обслуговування, рівень освіти співробітників, корпоративна культура, постачальники тощо [8, с. 121].

Сьогодні будь-якому підприємству, що працює у сфері громадського харчування, доводиться замислюватися про розробку та реалізацію антикризових заходів в умовах війни та у повоєнний період. В умовах запровадження суворих обмежень на функціонування об'єктів ресторанного бізнесу різного формату зростає актуальність наукового обґрунтування переходу до «гнучких» організаційних структур із клієнтоорієнтованим підходом. При виборі стратегії розвитку найважливішим є знаходження балансу між оптимізацією витрат і збереженням лояльності клієнтів. Перехід до нових форматів ресторанного бізнесу висуває багатоаспектні, але здійснені за компетентного творчого підходу, вимоги щодо методів та інструментів досягнення високого рівня конкурентоспроможності, безпеки та комфорту діяльності в кризових умовах [3, с. 55].

Більшість дослідників сходяться на думці, що повоєнна криза в економіці України характеризуватиметься такими особливостями:

- виникатиме під впливом факторів чистого ризику зі ступенем впливу вищим або рівним критичному;
- тягне за собою руйнівні наслідки для бізнесу, для системи взаємовідносин, що склалася, між учасниками економічних процесів;
- супроводжується обмеженістю часу для ухвалення управлінських рішень щодо протидії кризовим явищам, що створює стрес для осіб, які приймають рішення [16, с. 8].

Перефразовуючи наведене у дослідженні Б. Рітчі та Я. Джанга визначення кризових явищ у туризмі, можна дати характеристику кризи в ресторанному бізнесі як будь-якої події, яка може загрожувати нормальній роботі підприємств та веденню бізнесу, підірвати загальну репутацію сфери громадського харчування в плані безпеки, привабливості та комфорту, негативно впливаючи на сприйняття відвідувачами об'єктів ресторанного



бізнесу, і зрештою викликає спад в економіці громадського харчування та знижує ділову активність у галузі через скорочення кількості ресторанів, клієнтів, що користуються послугами, та зменшення величини середнього чека [27, с. 120].

Повоєнні кризи призводять до високих економічних витрат, істотно впливають на життєво важливі ресурси, створюють унікальні, комплексні та багатопланові проблеми з ефектами «снігової кульки», що висуває підвищені вимоги до розробки стратегічних і тактичних інструментів та методів антикризового управління, оскільки класичні заходи протидії кризі виявляються недостатньо ефективними [22, с. 179].

Кризові явища створюють високий рівень невизначеності та вимагають термінових тактичних дій, які допомагають підприємству зреагувати та зберегти баланс. У той же час, подолання кризи на будь-якому рівні (особистому, корпоративному, галузевому, регіональному) проходить набагато ефективніше, якщо запобіжні заходи було розроблено та поетапно впроваджувалась антикризова стратегія [10].

Деякі кризи проходять швидко, і періоди відновлення після них можуть бути короткими, а інші завдають шкоди інфраструктурі, комунікаціям, системі, і можуть знадобитися роки для нівелювання їхніх негативних наслідків. Реакція та відновлення, ймовірно, будуть різними залежно від характеру та наслідків кризи.

Антикризове управління – це мистецтво прийняття рішень, заснованих на аналізі факторів ризику та наявних ресурсів, спрямованих на запобігання чи пом'якшення наслідків кризи [21, с.45].

Практично кожен власник ресторанного бізнесу сьогодні стикається з необхідністю подолання кризових ситуацій. Одним із головних факторів ефективного антикризового управління підприємством громадського харчування є оцінка ресурсів та планування організаційних змін.

Прогресивне планування формує фундамент антикризового управління, допомагаючи підприємствам швидко повернутись до нормальної роботи.

Дослідники стверджують, що оскільки неможливо передбачити масштаби та тривалість воєнної та повоєнної кризи, до неї потрібно бути готовою, враховуючи найгірші сценарії [25, с. 154].

Важливість стратегічного планування антикризового управління була підтверджена в низці досліджень. На рис. 1.4 представлений алгоритм реалізації стратегічного підходу до управління підприємством, актуальний для сфери ресторанного бізнесу.

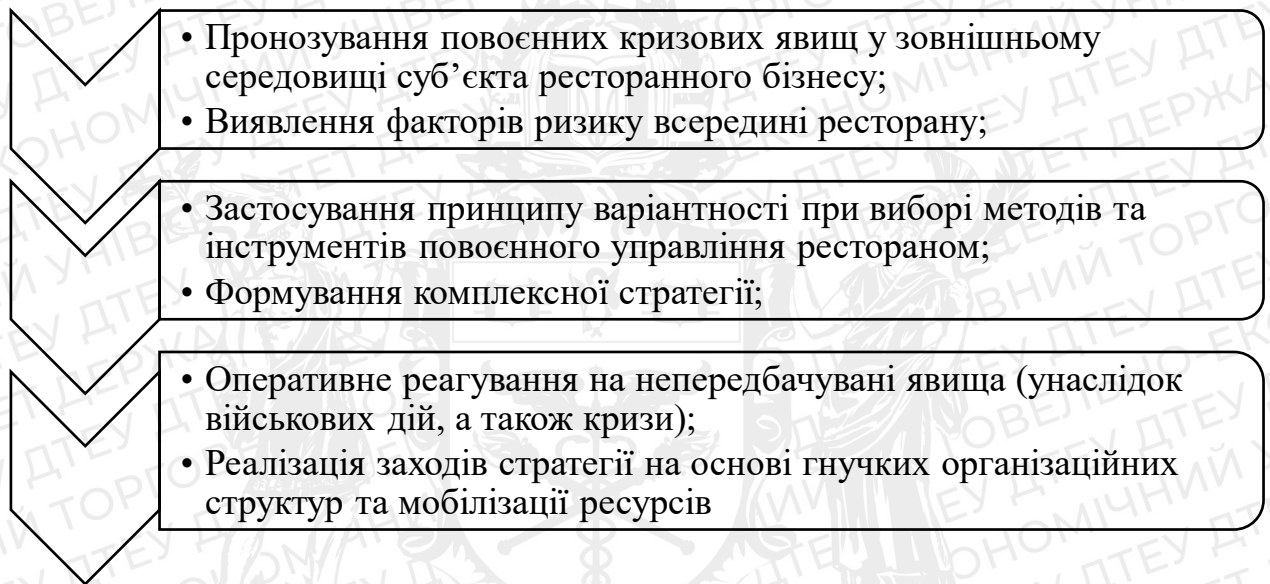


Рис. 1.4 Стратегічний підхід до повоєнного управління суб'єктом ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [25].

До складу антикризового механізму у повоєнний період входять:

- 1) компетентна група основних співробітників, підготовлена на випадок дії за непередбачених обставин;
- 2) гнучка структура управління, яка передбачає можливість оперативних організаційних змін та переорієнтації використання ресурсів.

Стратегічний підхід необхідний не лише на корпоративному рівні, а й на рівні регіону та країни, при цьому органи державного управління, які займаються регулюванням діяльності тих чи інших галузей, відповідають за підготовку до постійних змін [5].

При цьому необхідна розробка маркетингового та комунікативного блоку як частини антикризової стратегії. Акції в соціальних мережах, які



проводяться на безсистемній основі, не надають великого впливу на продаж послуг. Результати дослідження турецьких вчених підтверджують, що застосування аналітики соціальних мереж дозволяє ресторанам прогнозувати споживчі моделі поведінки. Отримані моделі споживчої поведінки можуть використовуватися для розробки правильної маркетингової стратегії з концепцією 4P (рис. 1.5).

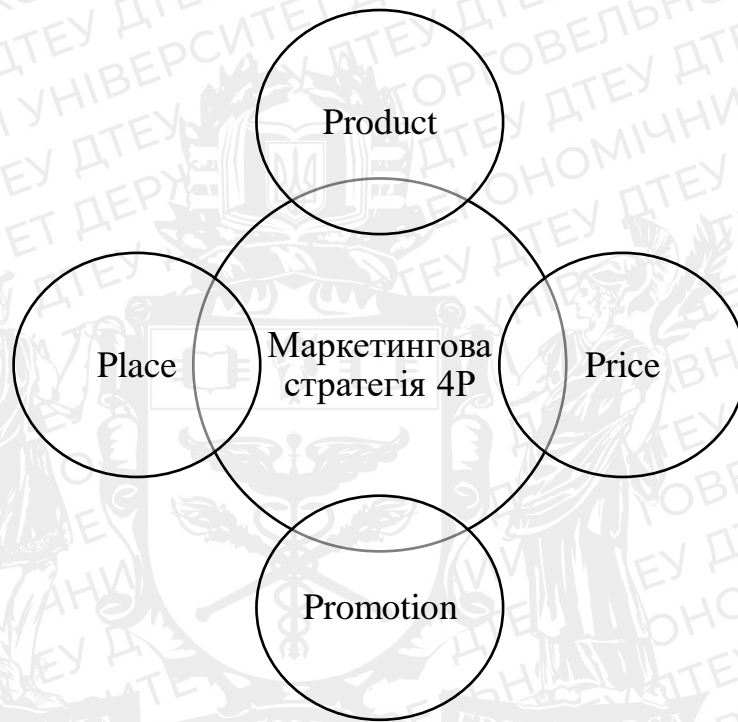


Рис. 1.5 Маркетингова стратегія 4P в повоєнній стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [24].

Наприклад, було виявлено, що деякі з позицій меню ресторану викликають унікальні емоції з боку клієнтів, і можуть бути використані в рамках рекламних акцій для збільшення продажів.

Щоб не втратити висококласних спеціалістів, для створення стабільного колективу в ресторанному бізнесі, особливо під час війни, важлива мотивація, причому як матеріальна, так і нематеріальна. Чітко сформований розклад роботи працівників, наявність перерв та підвищена оплата за переробки є позитивними факторами для формування лояльності працівників. Найбільш успішні роботодавці відзначають, що для людини потрібна не лише можливість заробити, важливо отримати і схвалення, похвалу, можливість

самореалізації. Визнання та статус підвищують самооцінку, бажання працювати саме в даній компанії [12, с. 43].

Також для ресторанного бізнесу необхідною умовою успішної діяльності є постійне оновлення меню. Однак, не кожне підприємство готове виділяти додаткові кошти на введення нових страв. У такому разі рестораторам необхідно використати сезонні пропозиції для залучення більшої кількості гостей.

Донедавна ринок послуг комунального харчування поглинав дрібні ресторани, збільшуючи можливості великих. Війна змінила ситуацію таким чином, що успішним стає той, хто готовий швидко реагувати на зміни, що відбуваються в економічній та політичній сфері країни. Період кризи та економічна нестабільність можуть підірвати позиції підприємств-конкурентів та дати можливість вирватися вперед тим, хто відставав. Нові реалії, в яких функціонує ресторанний бізнес, дали змогу керівникам підприємств виявляти сильні та слабкі сторони в роботі, проводити аналіз конкурентів та споживачів, досліджувати проблеми, пов'язані з воєнною кризою, шукати можливі шляхи вирішення, визначати сучасні тенденції розвитку. Багато підприємців вважають, що великі шанси на виживання мають підприємства з демократичним ціноутворенням та послуги франчайзингу на ринку. Ресторани даного сегмента постійно вдосконалюють свій сервіс, асортимент та якість пропонуваніх товарів та послуг, і тому мають успіх [17, с. 219].

Наступними кандидатами на виживання в умовах кризи є невеликі сімейні ресторани. Закладам невеликого формату легше змінювати форми роботи, включаючи доставку готових страв та напівфабрикатів. Варто зазначити, що у власників цього бізнесу знижується ризик виникнення такого явища, як крадіжка.

У сфері стратегічного управління ресторанним бізнесом не існує універсальних способів виведення підприємства із кризової ситуації. Залишаються обговорюваними питання розробки методики визначення ключових індикаторів ефективності ресторанів, як необхідної умови



забезпечення їх довгострокової успішності. Однак, як показують дослідження, є певні технології, методики та прийоми, які дозволяють успішно вирішувати багато нагальних проблем організації. Особливістю повоєнного управління рестораном є постійна мінливість умов функціонування. Важливо використовувати системний підхід в антикризовому управлінні, який би охопив усі сфери діяльності ресторану. Пост-кризовий розвиток має визначити нові ніші ресторанного ринку. Ті підприємці, які креативно підійдуть до ведення свого бізнесу, вирішать питання оптимізації підприємств, вивчать сучасні тенденції розвитку у сфері громадського харчування, матимуть успіх на сучасному ресторанному ринку [14, с. 21].

Усі підходи до розробки стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу зводяться до теоретичного аналізу разом із інтуїцією розробників, якими насамперед мають бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Важливим є й те, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов — процедура необхідна.

Універсального, придатного на всі випадки життя методу розробки стратегії немає, але досвід підказує кілька можливих напрямів розробки.

Лідером розробки процедур формування стратегій вважається Гарвардська бізнес-школа. К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел та К. Прахалад розробили головні підходи до формування стратегій, основні положення яких наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до розробки стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

Автор підходу	Основний зміст	Стратегія
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна
М. Портер	П'ять сил конкуренції, типові стратегії	Стратегія бізнесу
Г. Хемел, К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства

Джерело: складено автором на основі [20, с. 342].

К. Ендрюс запропонував стратегію, засновану на відповідності між існуючими ринковими можливостями та здібностями організації за заданого рівня ризиків (економічну стратегію). Підходи до розробки стратегії бізнесу, що ґрунтуються на конкурентній позиції організації, та й самі конкурентні стратегії, розробив М. Портер, а концепція стрижневих компетенцій належить К. Прахаладу та Г. Хемелу [26].

Найбільш популярний для менеджерів ресторанного бізнесу SWOT-аналіз зовнішніх і внутрішніх параметрів дозволяє:

- визначити можливості та загрози;
- побудувати матрицю SWOT-аналізу;
- вибрати основні товари і послуги та цільових споживачів, для яких вони продаватимуться;
- побудувати економічну стратегію, визначивши доступні ресурси, необхідні її реалізації.

Аналіз моделі п'яти сил конкуренції дає можливість визначити сильні та слабкі позиції суб'єкта ресторанного бізнесу на ринку та визначити галузі, стратегічні зміни в яких (відповідно до прогнозу) можуть дати максимальні результати для розвитку бізнесу [15, с. 256].

Стрижневі компетенції як здатність організації до чогось унікального, що забезпечує лідерські позиції серед конкурентів, стали основою розробки стратегії в рамках наступних процедур:

- визначення унікальних властивостей суб'єкта ресторанного бізнесу та його кінцевого продукту;
- оцінка колективних умінь (сукупної системної компетенції) працівників ресторану;
- фокусування уваги організації на стрижневих компетенціях, що становлять основу стратегії;
- забезпечення неповторності стрижневих компетенцій суб'єкта ресторанного бізнесу;
- розробка стратегії лідерства [8, с. 121].



У антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо з усуненням причин, що сприяють його виникненню. Аналізуються зовнішнє та внутрішнє середовище бізнесу, виділяються ті компоненти, які мають значення для організації, здійснюються збір та відстеження інформації по кожному компоненту та на основі оцінки реального стану суб'єкта ресторанного бізнесу з'ясовуються шляхи виходу з кризового стану. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап розробки стратегії антикризового управління діяльністю ресторану.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища занадто великий чи занадто малий обсяг отриманої інформації може спотворити справжнє становище. Тому, щоб сформувані чітку та зрозумілу картину розвитку ситуації, необхідно правильно зіставити отримані результати та звести в єдине ціле кілька етапів аналізу:

- аналіз макросередовища, який умовно можна поділити на чотири сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення;
- аналіз конкурентного середовища за його п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники [19].

Отримавши досить великий обсяг інформації про зовнішнє середовище, можна синтезувати її за допомогою методу створення сценаріїв – реалістичного опису того, які тенденції можуть виявлятися у тій чи іншій галузі у майбутньому. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, де потім опробується та чи інша антикризова стратегія підприємства. Сценарії дають можливість визначити найважливіші чинники зовнішнього середовища, які необхідно враховувати суб'єкту ресторанного бізнесу; деякі з них будуть під прямим контролем менеджменту (він зможе або уникнути небезпеки, або скористатися можливістю, що з'явилася). Однак існуюватимуть і фактори, невіддільні контролю з боку компанії, – у цьому випадку антикризова

стратегія, що розробляється, повинна допомогти підприємству максимально використовувати конкурентні переваги і водночас мінімізувати можливі втрати [4].

Поряд з аналізом зовнішнього середовища суб'єкта ресторанного бізнесу важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Маючи результати цього дослідження та бачення того, яким ресторан має стати в майбутньому, менеджери можуть розробити антикризову стратегію щодо необхідних змін.

Чим слабше становище ресторану, тим більше критичного аналізу має зазнати його стратегія. Кризова ситуація на підприємстві – це ознака слабкої стратегії або її поганої реалізації, або й того, й іншого. Аналізуючи стратегію суб'єкта ресторанного бізнесу, менеджери мають сконцентрувати свою увагу наступних п'яти моментах [7, с. 13].

*1. Ефективність поточної стратегії.* Потрібно спробувати визначити, по-перше, місце ресторану серед конкурентів; по-друге, межі конкуренції (розмір ринку); по-третє, групи споживачів, на які орієнтується суб'єкт ресторанного бізнесу; по-четверте, функціональні стратегії у сфері виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінка кожної складової дає більш зрозумілу картину стратегії ресторану, який зазнає кризи, причому оцінка проводиться на базі кількісних показників: частка ресторану на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів (зменшується або збільшується по відношенню до ринку в цілому) тощо [14, с. 21].

*2. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози суб'єкта ресторанного бізнесу.* Як було зазначено раніше, найзручніший і апробований спосіб оцінки стратегічного становища компанії – це SWOT-аналіз.

Сильні сторони ресторану - це те, в чому він досяг успіху: навички, досвід роботи, ресурси, досягнення (досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарної марки тощо).

Слабкість – відсутність чогось важливого у функціонуванні компанії, те, що їй вдається проти іншими [23, с. 310].



Після виявлення сильних та слабких сторін вони ретельно вивчаються та оцінюються. З погляду формування стратегії сильні сторони суб'єкта ресторанного бізнесу можна використовувати як основу антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, менеджери підприємства терміново мають створити основу цієї стратегії. У той самий час успішна антикризова стратегія спрямовано усунення слабких сторін, які сприяли кризової ситуації.

Ринкові можливості та загрози також багато в чому визначають антикризову стратегію суб'єктів ресторанного бізнесу. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, та загрози, які негативно впливають на підприємство. Можливості та загрози не лише впливають на стан ресторану, а й вказують, які стратегічні зміни треба зробити. Антикризова стратегія має враховувати перспективи, які відповідають можливостям та забезпечують захист від загроз.

*3. Конкурентоспроможність цін та витрат ресторану.* Повинне бути відоме співвідношення цін та витрат суб'єкта ресторанного бізнесу з цінами та витратами конкурентів. І тут використовується стратегічний аналіз витрат з допомогою методу «ланцюжок цінностей» [6, с. 58].

Ланцюжок цінностей відображає процес створення вартості товару/послуги та включає різні види діяльності та прибуток. Зв'язки між цими видами діяльності щодо створення цінностей можуть стати важливим джерелом переваг підприємства. Кожен вид діяльності у цьому ланцюжку пов'язаний із витратами та з активами підприємства. Співвідносячи виробничі витрати та активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати на них. Крім того, на ціни та витрати підприємства впливає діяльність постачальників та кінцевих споживачів. Менеджерам має бути зрозумілий весь процес вартості, тому необхідно брати до уваги ланцюжок цінностей постачальників та кінцевих споживачів. Отже, можна виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найефективніший спосіб мінімізації витрат і основі отриманого аналізу розпочати підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу [1, с. 119].

4. *Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства.* Оцінка конкурентоспроможності ресторану з витрат необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість послуг, що надаються, фінансове становище, технологічні можливості, імідж ресторану.

5. *Виявлення проблем, які викликали кризу.* Менеджери вивчають усі отримані результати дослідження стану підприємства на момент кризи та визначають, на чому треба зосередити увагу. Дані, отримані щодо кризового стану підприємства, можна систематизувати:

Без чіткого формулювання проблем, не можна розпочати розробку антикризових повоєнних заходів, що передбачає або внесення до стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу невеликих змін, або повний перегляд стратегії та розробку нової.

Другий етап стратегічного повоєнного планування – коригування місії та системи цілей суб'єкта ресторанного бізнесу. Менеджер, який координує політику ресторану, який опинився в кризовій ситуації, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, і вирішити, чи зможе ресторан в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи та досягти конкурентних переваг. Вміло сформульована місія, доступна для розуміння, в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін стратегії та може включати:

- 1) проголошення переконань та цінностей;
- 2) потреби клієнтів, які підприємство задовольнятиме;
- 3) ринки, на яких працюватиме підприємство:
  - способи виходу на ринки;
  - технології, які використовуватиме підприємство;
  - політика зростання та фінансування [18].

Чітко сформульована місія надихає співробітників ресторану і спонукає їх до дії, дає можливість виявляти ініціативу. Місія формує основні причини



успіху діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу за різних умов і впливу на нього зовнішнього й внутрішнього середовища.

Потім настає процес коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати та результати досліджень факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, та вносить зміни до системи цілей.

Третій етап антикризового стратегічного планування – формулювання стратегічних альтернатив виходу суб'єкта ресторанного бізнесу з економічної кризи та вибір стратегії. На цьому закінчується процес стратегічного планування та починається процес визначення тактики реалізації обраної стратегії (оперативне планування), а потім здійснюється реалізація антикризової стратегії, оцінка та контроль результатів [5].

## **1.2. Організаційно-економічна характеристика ресторану Lviv Croissants м. Київ**

Мережа ресторанів Lviv Croissants успішно працює за системою франчайзингу з 2015 року. Враховуючи основні споживчі уподобання, Lviv Croissants пропонує здорову альтернативу традиційному фаст-фуду. Свіжі овочі, різноманітність м'ясних начинок, різні соуси, круасани які випікаються прямо в ресторані кожні 4 години.

В лютому 2016 року, компанія взяла участь у виставці «Франшиза року 2016», де потенційні Партнери могли побачити роботу пекарні в реальності, а головне скуштувати круасани та відчутти смак.

В Україні на сьогодні функціонує понад 130 ресторанів Lviv Croissants. Мережа ресторанів Lviv Croissants є найбільшою українською франчайзинговою системою, що займається виробництвом та продажем сендвічів-круасанів. У місті Київ на сьогоднішній день функціонує 48 ресторанів мережі Lviv Croissants (рис. 1.6).





Рис. 1.6. Мережа ресторанів Lviv Croissants у місті Київ

Джерело: офіційний сайт мережі Lviv Croissants [13].

Lviv Croissants пропонує гостям різноманітне меню ситних та солодких круасанів (рис. 1.7), а також дає можливість самостійно обирати поєднання начинок з меню додатків. Менеджмент ресторану слідкує за новинками та слідує тенденціям. Нещодавно було відкрито пекарню нового формату з підзарядкою для електрокарів.

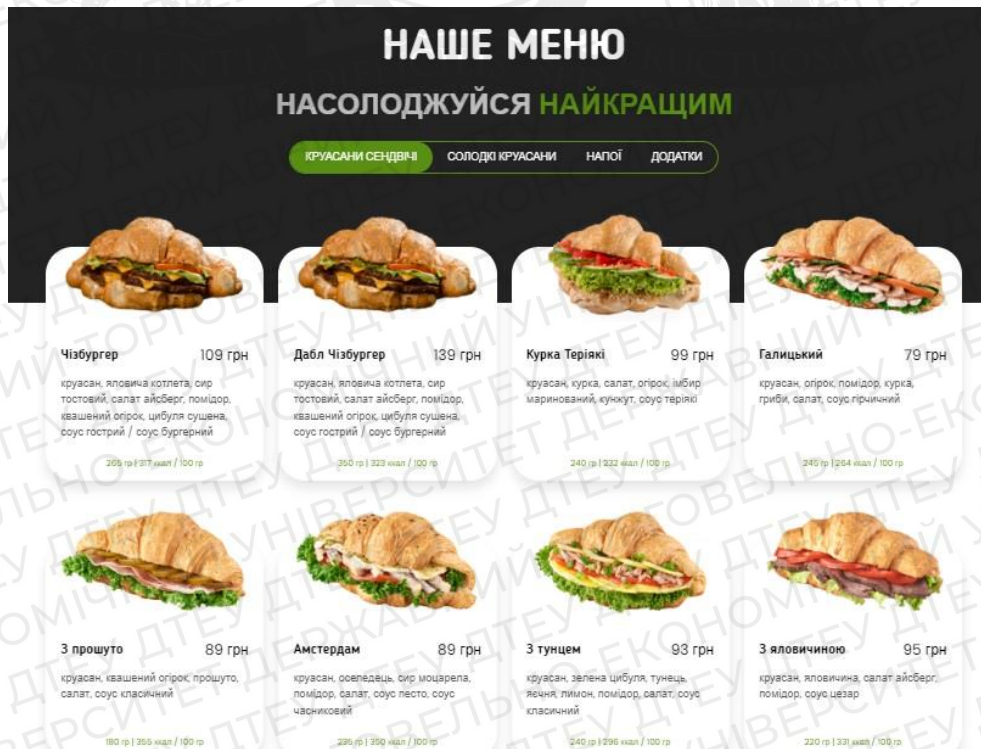


Рис. 1.7. Витяг з меню Lviv Croissants (частина візуалізації)

Джерело: офіційний сайт мережі Lviv Croissants [13].



Для Lviv Croissants важливою є участь не лише в бізнес-проектах, але й в соціальних ініціативах. Компанія співпрацює з Фондом Tabletochki, спільно з Благодійним фондом імені Кузьми Скрябіна запустили благодійну програму «Кораблик добра», інвестували кошти в розвиток українського кінематографу, а саме у фільм «Король Данило», підтримує різнопланові студентські і спортивні ініціативи. Крім того, в умовах війни, компанія Lviv Croissants запустила спільну благодійну ініціативу з Unbroken «Подаруй шанс на відновлення» (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Благодійна ініціатива Lviv Croissants спільно з Unbroken  
Джерело: офіційний сайт мережі Lviv Croissants [13].



Крім того, у більшості пекарень Lviv Croissants розташовуються постери із закликом задонатити на фонд ЗСУ суму в розмірі горнятка кави або будь яку іншу суму на власний розсуд (рис. 1.9).

Всі кошти, які перераховані на рахунки спрямовуються на закупівлю позашляховиків та амуніції для ЗСУ.

Рис. 1.9. Благодійна ініціатива Lviv Croissants «Моя кава для ЗСУ»  
Джерело: офіційний сайт мережі Lviv Croissants [13].

Lviv Croissants прагне радувати своїх відвідувачів найсмачнішими сендвічами-круасанами. Керівництво ресторану наголошує на тому, що важливо, щоб їжа була не тільки смачною, а й корисною. За заявою керівництва страви Lviv Croissants підходять для тих, хто дотримується принципів здорового харчування, оскільки продукти Lviv Croissants не містять транс-жирів. До круасанів завжди додаються свіжі овочі, що є важливою частиною щоденного раціону. За заявою виробника – поєднання складних вуглеводів, білків, вітамінів та мінералів робить круасани збалансованим продуктом харчування [13].

Якість продуктів, з яких готуються круасани, має першорядне значення. Саме тому компанія дотримується відповідального підходу до вибору постачальників, підтримуючи співпрацю лише з тими, чия продукція відповідає «Золотому стандарту Lviv Croissants».

Велика увага приділяється і турботі про довкілля. Завдяки постійній оптимізації системи постачання та строгому дотриманню Кодексу Поведінки Постачальників, компанія досягла значного скорочення використання води та електроенергії, а також ефективної утилізації сміття та відходів.

Система франчайзингу дозволяє підприємцям працювати з відомим у всій країні брендом, що пропонує високоякісний продукт та готову систему управління.

Основою успіху бренду Lviv Croissants є власноруч створювані круасани, салати та десерти, які готуються на очах у відвідувачів з використанням найсвіжіших овочів та різноманітних м'ясних начинок, сиру та соусів.

Вартість страв у кожному ресторані, що працює за франшизою визначається самостійно, виходячи з розрахункової рентабельності, економічної доцільності та рекомендацій компанії. Виняток становлять регіональні та всеукраїнські акції [13].



Lviv Croissants не постачає своїм франчайзі продукти, натомість ведуться пошуки постачальників якомога ближче до конкретного ресторану, щоб забезпечити відвідувачів свіжими та смачними круасанами.

У той же час, самі франчайзі мають можливість подати заявку на схвалення товарів від нового постачальника.

Усі нові франчайзі проходять двотижневий курс навчання «Управління рестораном Lviv Croissants», в рамках якого успішні бізнесмени діляться досвідом ведення ресторанного бізнесу, дають всю необхідну інформацію та проводяться практикуми.

Як такої кухні в Lviv Croissants немає, це швидше холодний цех, де готуються інгредієнти для страв. Технічні вимоги – мінімальні, основне устаткування (холодильники, столи і мийки, печі для випікання, автомати для напоїв) впишеться майже будь-яке приміщення.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ресторану Lviv Croissants у м. Київ за адресою: вул. Хрещатик, 24 за методикою SWOT (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## SWOT - аналіз ресторану Lviv Croissants

<b>Strengths (сильні сторони)</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороший під'їзд до ресторану, розташування в людному місці міста, зручне паркування</li> <li>2. Налагоджені та своєчасні поставки продуктів харчування</li> <li>3. Висока кваліфікація співробітників</li> <li>4. Гарне оснащення обладнанням</li> <li>5. Доставка готової їжі по місту</li> <li>6. Індивідуальний підхід до кожного клієнта</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мала популярність у порівнянні з конкурентами (McDonald's, KFC)</li> <li>2. Відсутність програми просування послуг</li> <li>3. Погане знання адміністративного персоналу про послуги, що надаються</li> </ol>

<b>Opportunities (можливості)</b>	<b>Threats (загрози)</b>
1. Розширення асортименту 2. Збільшення кількості потенційних клієнтів за рахунок впровадження розважальних програм, реклами 3. Збільшення частки ринку 4. Поліпшення навичок адміністраторів 5. Поліпшення рекламної компанії 6. Поява нових постачальників	1. Збільшення частки ринку основних конкурентів (McDonald's, KFC) 2. Зменшення цін на продукцію у конкурентів 3. Поява нових конкурентів у зоні дії ресторану 4. Втрата клієнтів 5. Спад попиту через війну і повоєнний кризовий стан 6. Збої у поставках продукції 7. Зміна рівня цін

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішнього середовища ресторану Lviv Croissants проведемо на основі STEP -аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

STEP – аналіз зовнішнього середовища ресторану Lviv Croissants

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
–ризик виникнення активних бойових дій в регіоні; –зміна законодавства в галузі оподаткування та ліцензування; –державний контроль за діяльністю ресторанного бізнесу;	- рівень інфляції; - зниження купівельної спроможності громадян; - коливання курсу долара та євро;
<b>Соціокультурні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
- зміна громадських цінностей внаслідок війни; - демографічні фактори; - рівень індивідуального доходу; - новинки у сфері харчування;	- нововведення; - інновації в галузі кулінарії, кухарської справи; - досягнення комп'ютерних технологій

Джерело: складено автором

Проведемо взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану Lviv Croissants, побудувавши матрицю SWOT (табл. 1.4).



## Матриця SWOT ресторану Lviv Croissants

<b>Сила і можливості</b>	<b>Сила і загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення асортименту: приготування страв для різних прошарків населення, орієнтованість на середній дохід найширшого шару населення;</li> <li>– поліпшення сервісу та скорочення часу на обслуговування;</li> <li>– зміна рекламних технологій за допомогою відділу маркетингу призведе до налагодженого гарантійного збуту продукції;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення продажів взаємозамінних товарів, при зміні смаків та потреб покупців;</li> <li>– збільшення продажів за рахунок надання продукції, орієнтованої для споживчих груп із різним рівнем доходів;</li> <li>– проведення благодійних ініціатив, «антикризових» акцій, розіграшів, проте тут необхідно враховувати витрати та доходи;</li> </ul>
<b>Слабкість і можливості</b>	<b>Слабкість і загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– погано організована реклама з урахуванням зміни моди та рівня життя населення може створити труднощі при розширенні мережі ресторанів, оскільки споживач може перейти у більш відомі заклади завдяки рекламі;</li> <li>– зміна дрібних постачальників та вибір великих постачальників дозволить утримувати середні ціни на продукцію та не втратити покупців;</li> <li>– розширення сайту та груп у соціальних мережах, інтернет-реклама залучить додаткових клієнтів, у тому числі тих, хто замовлятиме їжу додому та в офіс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диктат постачальників збільшуватиметься. Ціни на закупівлю товарів зростатимуть, що призведе до збільшення цін у ресторані, а це загрожує втратою потенційних покупців або переходом їх до конкурентів;</li> <li>– непродумана організація реклами не утримає покупців за зміни їх смаків;</li> <li>– нові конкуренти можуть швидко переманити клієнтів при поганому обслуговуванні, пропозиції ширшого асортименту послуг конкурентами.</li> </ul>

Джерело: складено автором

У зв'язку з війною можливе зниження споживання ресторанної продукції, у зв'язку з цим необхідно розширити меню більш простими та дешевими стравами, укласти договори поставки продукції на довгостроковий період за фіксованими цінами з місцевими постачальниками, фермерськими господарствами, можливе укладання договорів на вирощування та поставку овочів спеціально для ресторанів Lviv Croissants. Тобто тут необхідно

розрахувати потребу всіх ресторанів та зробити загальну заявку, що збільшить закупівлю та знизить оптові ціни [19].

Таким чином, сильний позитивний вплив на діяльність ресторану з високою ймовірністю вплине хороша рекламна компанія, при цьому негативно може позначитися повоєнна криза, яка очікується. Позитивні результати також очікуються від впровадження соціальних та культурних програм, а також розширення асортименту пропонованої продукції. Щоб уникнути руйнівних наслідків війни та повоєнної кризи, потрібно включити в меню ресторану дешеві, доступні кожному страви.

Розглянемо основні економічні показники діяльності ресторану Lviv Croissants (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

## Основні економічні показники діяльності ресторану Lviv Croissants

тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення +/-		Темп приросту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Виручка від продажів	5431	5763	6123	332	360	1,06	1,06
Собівартість послуг	1629,3	1728,9	1836,9	99,6	108	1,06	1,06
Прибуток від продажів	3801,7	4034,1	4286,1	232,4	252	1,06	1,06
Інший дохід	423	435	652	12	217	1,03	1,50
Інші витрати	31	78	121,5	47	43,5	2,52	1,56
Прибуток до оподаткування	4193,7	4391,1	4816,6	197,4	425,5	1,05	1,10
Чистий прибуток	3354,96	3512,88	3853,28	157,92	340,4	1,05	1,10
Середньооблікова чисельність працівників	27	31	29	4	-2	1,15	0,94

Джерело: складено автором



У підсумку аналізу, слід зазначити, що мережа ресторанів швидкого харчування Lviv Croissants є компанією, що розвивається, з високим рівнем конкурентоспроможності і великою кількістю закладів як у Києві, так і в цілому по Україні. При аналізі внутрішніх факторів виявлено слабкі сторони та наведено такі рекомендації:

- удосконалення рекламної політики, включаючи інтернет-рекламу та створення груп у соціальних мережах для просування пропонованих круасанів та десертів, доставка додому та в офіс, збір відгуків споживачів;
- впровадження культурних та соціальних програм для залучення покупців та підтримки ЗСУ;
- провести навчання адміністраторів і залучення всього персоналу до участі у прибутку.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ресторану, слід відзначити військові ризики, купівельну спроможність та переваги споживачів, зміни в законодавстві, дії конкурентів, новинки та нововведення в галузі громадського харчування.

## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ LVIV CROISSANTS M. КИЇВ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### 2.2. Розробка стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants в умовах війни та у повоєнний період

Щоб утриматися на плаву, і навіть збільшити прибуток в даний час необхідно мати гнучку систему управління та постійно впроваджувати нові пропозиції, різноманітні продукти за прийнятними для споживачів цінами. Це передбачає зниження витрат.

В нашому регіоні є можливість купувати продукти харчування для приготування різних страв, тому що досить розвинена аграрна галузь. У Київській області можна купувати м'ясо, овочі, молочну продукцію практично без транспортних витрат. Слід виключити також продукти імпортного виробництва, оскільки стрибки долара суттєво позначатимуться на кінцевій ціні продукції. Для того, щоб донести до споживача невисокі ціни та іншу інформацію про наш ресторан, необхідно провести рекламну компанію. Також слід враховувати, що в період повоєнної кризи багато ресторанів (тобто наші конкуренти) переживають не найкращі часи, втрачають прибуток і просто закриваються. Це може піти нам на руку, необхідно встановити, якомога нижче рівень цін на початковому періоді, щоб залучити клієнтів. Також дуже важливим моментом є кваліфікація та ставлення персоналу до клієнтів. Слід ретельно стежити за цим фактором [19].

Найприйнятніша стратегія розвитку ресторану Lviv Croissants – це стратегія «економії витрат», яка передбачає такі етапи у розвитку:

- виявлення слабких місць у аналогічних ресторанах конкурентів;
- вироблення методів переконання потенційних клієнтів, які в результаті повинні віддати перевагу продукту ресторану Lviv Croissants (при цьому надання тиску категорично виключається, оскільки його результат може мати характер лише тимчасового ефекту);



– пропозиція супутніх послуг на найвигідніших умовах.

Для обґрунтування загальної стратегії розвитку ринку ми використовуємо метод SPACE, який передбачає аналіз чотирьох груп критеріїв: «фінансова міцність підприємства (ФС)», «конкурентоспроможність підприємства (КП)», «привабливість підприємства (GH)» та «стабільність галузі(SG)».

Результати експертної оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу для ресторану Lviv Croissants за методикою SPACE у 2022 році наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Оцінка ресторану Lviv Croissants за методикою SPACE

Критерії	Вага, $\alpha_i$	Оцінка $O_i$ , балів	$\alpha_i * O_i$
1. Фінансова сила підприємства (ФС)			2,0-4,8
рентабельність інвестицій	0,3	2-5	0,5-1,5
стабільність прибутку	0,3	1-3	0,3-0,9
ліквідність	0,4	3-5	1,2-2,4
2.Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,8-8,9
привабливість послуг	0,4	7-9	2,8-3,6
привабливість цінової політики	0,3	5-7	1,5-2,5
потенціал комунікацій	0,3	5-7	2,5-2,8
3.Привабливість галузі (ПГ)			5,7-7,6
місткість ринку	0,3	8-9	2,4-2,9
темпи росту ринку	0,2	4-6	1,2-1,6
конкурентна ситуація в галузі	0,3	5-7	2,1-3,1
4.Стабільність галузі (СГ)			6,4-8,1
тривалість життєвого циклу галузі	0,4	8-9	3,2-3,8
стійкість конкурентної ситуації	0,4	6-7	2,4-3,1
стабільність прибутковості галузі	0,2	4-6	0,8-1,2

Джерело: складено автором

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що ресторан Lviv Croissants має відносно невисоку фінансову силу, але його конкурентоспроможність є високою. Для визначення рекомендованої стратегії

розрахуємо координати кутів стратегічного трикутника  $P_1(X_1, Y_2)$ ;  $P_2(X_2, Y_1)$  за формулами:

$$X_1, X_2 = \text{ПГ}_1, \text{ПГ}_2 - \text{КП}_1, \text{КП}_2$$

$$Y_1, Y_2 = \text{ФС}_1, \text{ФС}_2 - \text{СГ}_1, \text{СГ}_2$$

Координати кутів вектора рекомендованої стратегії наступні:

$$X_1, X_2 = 5,7; 7,6 - 6,8; 8,9 = -3,2; 0,8;$$

$$Y_1, Y_2 = 2,0; 4,8 - 6,4; 8,1 = -6,1; -1,6.$$

Маємо координати  $P_1(-3,2; -1,6)$  і  $P_2(0,8; -6,1)$ .

Стратегічний трикутник побудовано на рис. 2.1.

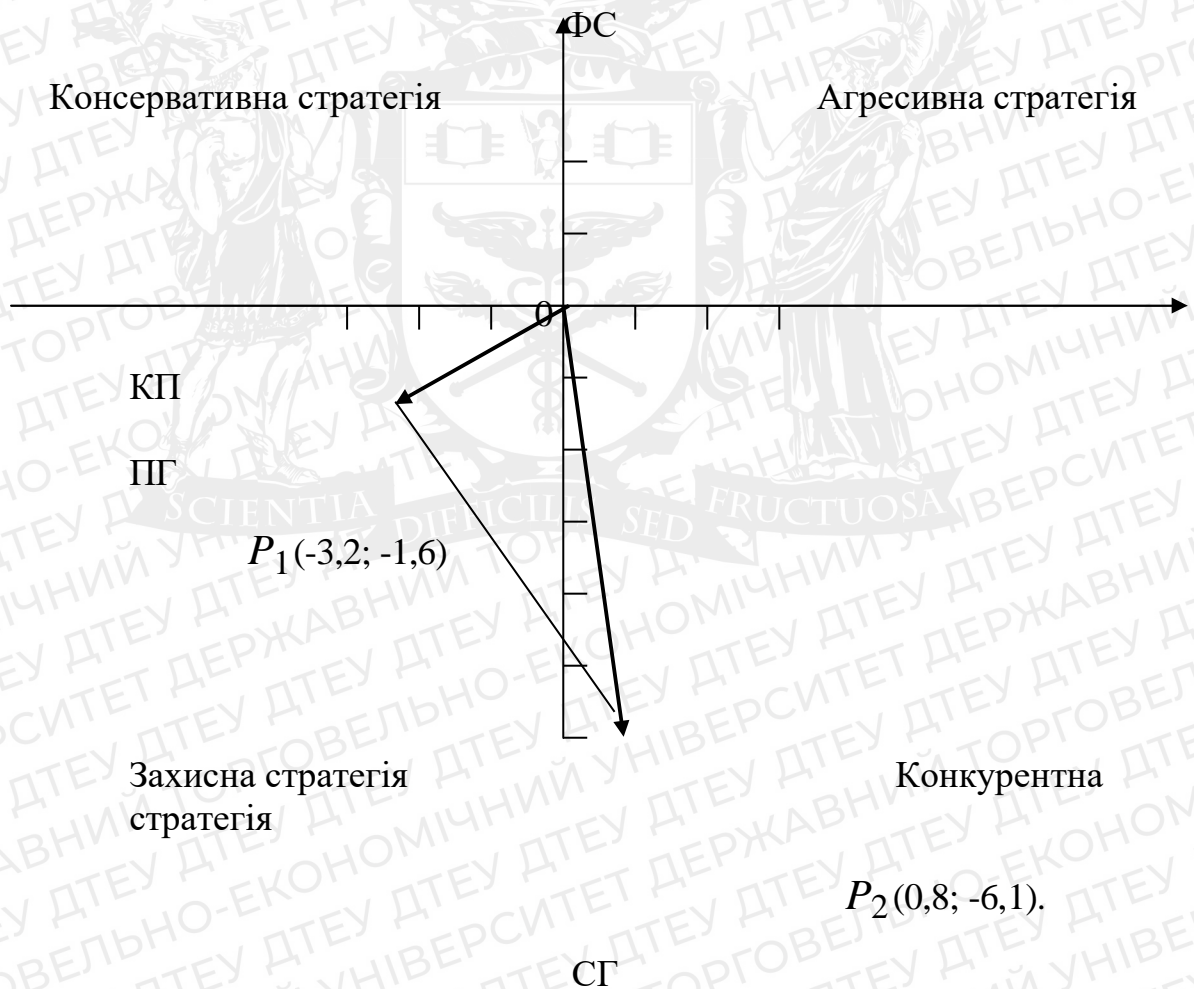


Рис. 2.1. Трикутник рекомендованих стратегій за методикою SPACE

Джерело: складено автором



Тому для ресторану Lviv Croissants можна рекомендувати дві альтернативні стратегії: більш вірогідну конкурентну стратегію, тобто конкурентну перевагу в привабливій галузі, і менш імовірну оборонну стратегію, яка стане в нагоді, якщо привабливість галузі почне знижуватися за рахунок виходу на ринок нових сильніших конкурентів.

Існуючі пропозиції ресторану необхідно вдосконалити, розширювати та модифікувати. Ґрунтується ця діяльність на інтенсивній науково-дослідній роботі, результатом якої є позиціонування ресторану, тобто необхідність визначення його характерних рис, особливостей, що відрізняють від послуг-аналогів, послуг-замінників. Отже, у розвитку ресторанів Lviv Croissants найбільш прийнятна стратегія економії витрат.

Запропонована стратегія полягає у зниженні рівня витрат ресторанів Lviv Croissants. Для її реалізації необхідно охопити якнайбільшу кількість ресторанів для того, щоб закупівлі були спільними, більшого обсягу, відповідно виробники знижуватимуть ціну на великі партії. Доставка продуктів буде дешевшою, якщо замовлення оформляти на кілька ресторанів. У цьому плані дуже вигідна співпраця власників ресторанів однієї мережі. Головною метою є підвищення конкурентоспроможності бренду, залучення клієнтів різних груп населення, які відвідують інші ресторани швидкого харчування.

Після обґрунтування доцільності та попереднього збору інформації щодо постачальників, необхідно донести сутність проекту та залучити до співпраці інших франчайзі. Коли буде отримана згода до співпраці хоча б кількох ресторанів, необхідно повідомити про це керівництво мережі та отримати схвалення, згодом інші ресторани приєднаються самі [18].

В результаті налагоджених поставок продуктів за низькими, оптовими цінами стане простіше розвивати мережу в регіоні, при покупці чергової франшизи керівництво дасть рекомендації новим франчайзі щодо контрагентів, запропонує найбільш вигідний варіант поставки.

Щоб детальніше розглянути впровадження нової стратегії розвитку, планування проекту висловимо у вигляді графіка Ганта (рис. 2.2).

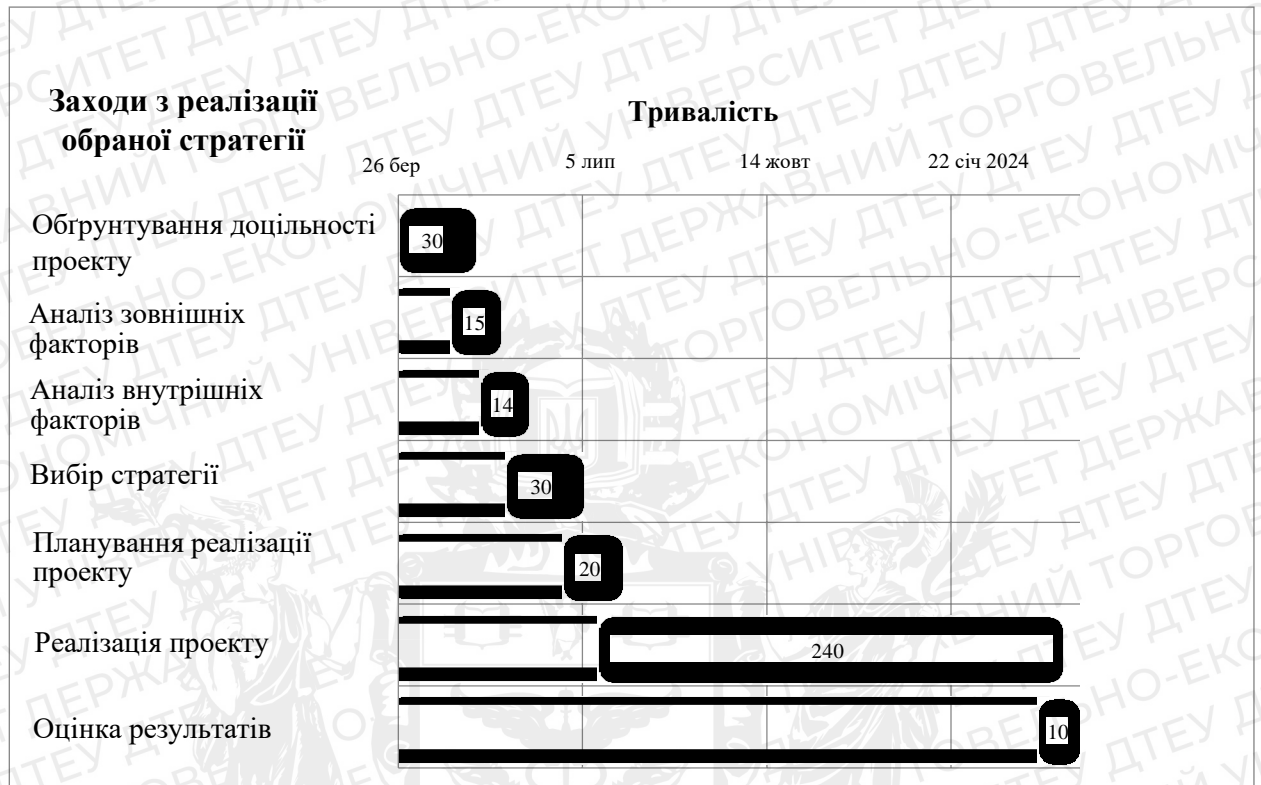


Рис. 2.2. Графік Ганта з реалізації повоєнної стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants

Джерело: складено автором

Таким чином, графічно видно всі етапи реалізації стратегічного розвитку ресторану. Розпишемо їх докладніше.

*Обґрунтування доцільності проекту.* На це піде місяць, також крім обґрунтування для даного ресторану необхідно погодити проект з керівництвом у Львові. Для того, щоб проект був схвалений, необхідно подати всі розрахунки щодо ефективності його впровадження. У разі, якщо керівництво визнає його ефективним, схвалення буде отримано, оскільки підприємство наголошує на свіжості продуктів і допомагає своїм франчайзі шукати постачальників у своєму регіоні. Крім того, ресторани Lviv Croissants є не в кожному місті Київської області, що відкриває шлях розвитку, розширення мережі. При успішній реалізації проекту підвищиться



прибутковість ресторанів, що збільшить привабливість франшизи у регіоні, збільшить продаж франшизи, відповідно підвищить прибуток франчайзера.

Проект передбачає співпрацю всіх ресторанів Lviv Croissants Київської області. Це дуже важливо у розвитку мережі, економії витрат і пошуку нових, вигідніших постачальників [4].

*Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів* теж триватиме близько місяця, тому що їх досить багато і для кожного конкретного ресторану внутрішні чинники можуть відрізнятися. Необхідно провести аналіз кожного ресторану, щоб зробити висновки щодо ресторанів усієї Київської області.

*Вибір стратегії* відбувається з урахуванням аналізу всіх чинників, зокрема на аналізі стану справ ринку громадського харчування області.

*При плануванні реалізації проекту* необхідно врахувати багато нюансів: віддаленість постачальників від конкретного ресторану, час доставки та можливі форс-мажорні обставини, реакція споживачів на нововведення, час та місце реклами та ін. [7, с. 15].

*Реалізація проекту* відбувається після виконання всіх попередніх етапів та займає велику кількість часу. У цей період необхідно укласти договори з постачальниками, розпочати співпрацювати, розробити та провести рекламну кампанію, проводити проміжні оціночні заходи щодо рівня цін і витрат.

*Оцінка результатів* передбачається за підсумками календарного року.

Таким чином, запровадження стратегії економії витрат передбачає залучення всіх ресторанів мережі бренду Lviv Croissants Київської області, оцінка результатів відбувається за підсумками календарного року.

Необхідно також зазначити, що реалізація проекту потребує вкладення як фінансових ресурсів, так і досить великий обсяг робіт із встановлення нових зв'язків із контрагентами. Особливої уваги вимагає встановлення безперебійних поставок, оскільки налагоджена система надходження та збуту продукції є основою успішного бізнесу.

## 2.2. Оцінка ефективності запропонованої стратегії розвитку ресторану Lviv Croissants м. Київ

Основні складові успішної реалізації проекту представимо у вигляді схеми (рис.2.3).

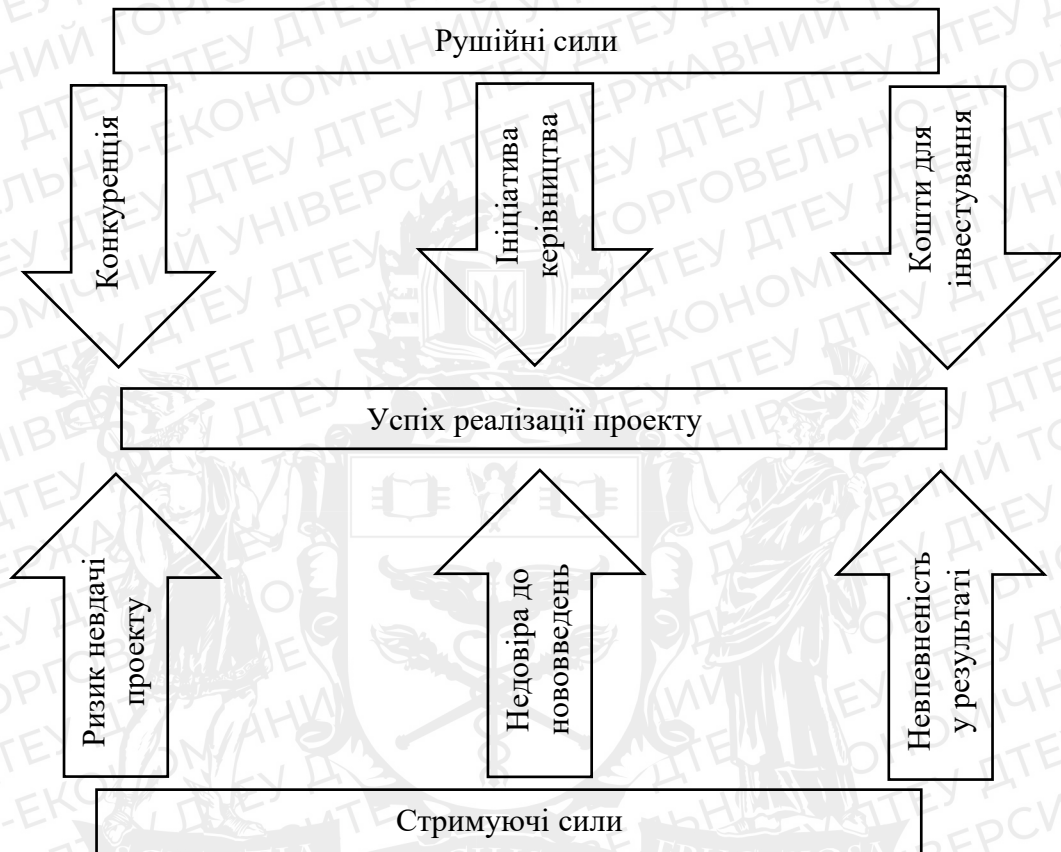


Рис. 2.3. Успіх реалізації повоєнної стратегії ресторану Lviv Croissants

Джерело: складено автором

З малюнка видно, що успіх проекту залежить від рушійних сил та стримуючих сил. Щоб зробити зміну, потрібно порушити цей баланс, тобто рушійні фактори повинні перевершити стримуючі.

*Ініціатива керівництва.* Сильний фактор. Це і є причиною дій. Бажання власника ресторану просунути своє дітище вперед серед конкурентів, підвищити прибуток, зробити свій ресторан затребуваним, звичайно зрозуміло. Саме керівник стоїть на чолі змін, і він є рушійною силою. У прикладі розвитку мережі ресторанів необхідна співпраця всіх керівників ресторанів і керівництва компанії. Для реального становища франчайзингу в



Україні співробітництво франчайзі не дуже поширене, але цього потрібно прагнути з метою підвищення конкурентоспроможності мережі [2].

*Конкуренція.* Якщо ініціативу керівництва з погляду факторів, що впливають на проект, можна зрозуміти, як бажання, «Ось захотілося! Можна просунути!»), то конкуренція більша за необхідність, тому що «Так треба! Нема куди подітися!». Конкуренти дихають у потилицю. Необхідні заходи. Конкуренція – завжди рушійний чинник, який не дає стояти на місці жодній компанії, змушуючи шукати все нові методи повніше і більш якісно задовольняти потреби споживачів. В даний час конкуренція галузі ресторанів швидкого харчування досить жорстка - рушійна сила працює [6, с. 58].

*Вільні інвестиційні ресурси* можна віднести до рушійних сил, оскільки за будь-якої ініціативи без капіталу не обійтися. Для реалізації проекту потрібні гроші. Відповідно до загальної стратегії необхідно розробити кошторис витрат для кожного ресторану в залежності від розташування (міста) та кількості ресторанів у місті. Наприклад, у Києві ресторанів мережі Lviv Croissants – 48, у м. Ірпінь – 1, у Бучі – 1, у Вишневому – 2, всього в області понад 60 ресторанів Lviv Croissants [13].

Серед стримуючих сил найбільший рівень впливу мають *невпевненість і ризик невдачі*. У разі співробітництва всіх керівників ця стримуюча сила подвоюється, оскільки важко переконати всіх у успіху та швидкій окупності стратегії. Так, перед тим, як ухвалити рішення змінити щось у ресторані, починаються сумніви, чи варто це робити чи ні. «А може залишити все як є. Менше ризик». Але це не так. Ризик завжди більше, якщо просто стояти на місці. Конкуренти затопчуть, не пошкодують. Тому тут потрібно звернути увагу на фактор конкуренції, так само на фактори зростаючого попиту. Потрібно краще вивчити і конкурентів, і ринок, якщо це проект виходу на новий ринок, споживача, можливості продукту [24, с.14].

*Нововведення* завжди викликають у персоналу *недовіру*. Так само і споживачі, які звикли проводити час у певному місці, не завжди готові змінити його. Необхідно донести всі тонкощі майбутніх змін і пам'ятати, що зміни –

це розвиток. Спочатку можна узгодити нову ідею із персоналом. Так він відчує свою значущість, що їхня думка важлива. Це варіант отримати зворотний зв'язок. Працівники висловляться з цього приводу, можливо, висунуть свої пропозиції. Вони можуть виявитися дуже корисними. Після такого «обговорення» персонал сприйматиме це вже не як наказ, що це треба робити, а як вигідну на перспективу співпрацю з керівництвом. Далі провести тренінги, навчання, якщо це необхідно. Працівники мають добре розібратися у справі. Обміркувати варіант бонусів, премій. І після цього переконавшись, що опору з боку персоналу не буде, можна приступати до введення нових ідей. Також відвідувачів можна привернути до участі у новому проекті, таким чином привернути до себе увагу [23, с. 310].

Таким чином, для реалізації поставленої мети та досягнення місії необхідно проаналізувати сучасний стан ресторану та розробити низку додаткових заходів.

До таких заходів належать:

- скласти план реалізації проекту;
- знайти постачальників, проаналізувати пропозиції, оцінити потрібний обсяг закупівель;
- зібрати інформацію щодо ресторанів Lviv Croissants у Київській області;
  - зв'язатися із власниками ресторанів;
  - провести переговори;
  - надіслати заявку керівництву;
  - укласти договори;
  - розробити та запуснути рекламну компанію.

Розрахуємо, як вплине проведення заходів на економічні показники ресторану. Ці заходи вимагають вкладень, але призведуть до збільшення прибутку підприємства та підвищення його рентабельності.

Розрахуємо середні місячні показники для ресторану Lviv Croissants в Київській області.

Після реалізації заходів отримуємо:



- сумарний приріст виручки з допомогою збільшення обсягу реалізації продукції, і зниження витрат з допомогою укладання нових договорів поставки товарів становитиме 15%.
- сума витрат у результаті впровадження стратегії збільшиться на 8%, переважно це – витрати на рекламну компанію.

Витрати включають:

- транспортні витрати;
- витрати на зв'язок (телефонні переговори, поштові витрати тощо);
- витрати на оплату поставлених товарів;
- витрати на оплату праці персоналу; комунальні платежі;
- реклама.

Необхідно ще раз відзначити, що основний склад витрат залишається тим самим, при цьому планується зменшити витрати на поставлені продукти харчування, проте трохи збільшити бюджет на рекламу, щоб залучити якнайбільше клієнтів.

Розрахуємо очікувані економічні результати від стратегічних перетворень. Дані до початку реалізації проекту взяті з офіційного сайту компанії Lviv Croissants, а також для аналізу та розробки стратегії були запитані документи щодо купівлі франшизи у керівництва ресторану.

Для розрахунку виручки від реалізації візьмемо мінімальний показник відвідуваності для рентабельного ресторану Lviv Croissants. За даними для покупки франшизи, така чисельність складає 150 осіб на день. Мінімальне замовлення кожного відвідувача: круасан та напій, припустимо, чай:

$$83 + 35 = 118 \text{ грн.}$$

Порахуємо мінімальну виручку протягом місяця при щоденній роботі:

$$150 * 118 * 30 = 531\,000 \text{ грн.}$$

Збільшення виручки за планом складе 15%, тобто:  $531\,000 * 1,15 = 610\,650$  грн.

За опитуваннями франчайзі, рентабельність бізнесів Lviv Croissants знаходиться в межах 15-20% від обороту. Тобто собівартість продукції складе:

$531\,000 - 20\% = 424\,800$  грн.

Передбачуване збільшення собівартості - 8%:

$424\,800 * 1,08 = 458\,784$  грн.

Балансовий прибуток – це загальний прибуток ресторану, величина виручки від продажу за вирахування витрат.

До початку реалізації стратегії:

$531\,000 - 424\,800 = 106\,200$  грн,

$610650 - 458784 = 151866$  грн.

Зростання розраховується як відношення останнього показника до попереднього.

Зростання прибутку становитиме:  $151866/106200 = 1,43$  або 143%.

Очікувані економічні результати від стратегічних перетворень ресторану Lviv Croissants у повоєнний період наведемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економічні результати від стратегічних перетворень ресторану Lviv Croissants у повоєнний період

Показник	Сума коштів, тис. грн		
	До початку реалізації стратегії	В результаті реалізації стратегії	Зростання у %
Виручка від реалізації	531000	610650	115
Собівартість закуплених продуктів	424800	458784	108
Балансовий прибуток	106200	151866	143%

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 2.2, реалізація стратегії призведе до збільшення прибутку на 43%, або на 45666 грн. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії спричинить суттєве підвищення прибутковості компанії. Зміцнення конкурентних позицій та зміцнення фінансового стану підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії характеризує її як ефективний інструмент управління підприємством.



## ВИСНОВКИ

На закінчення дослідження наведемо деякі підсумкові положення.

Ресторанний бізнес – організація такого виду обслуговування, що забезпечує клієнта їжею та напоями у спеціально відведеному для цього місці та відповідає основним гігієнічним та законодавчим вимогам. Економічною метою цього виду діяльності є отримання прибутку. Класифікація ресторанів включає кілька ознак: за класами ресторани поділяються на три категорії: «люкс», «вищої» та «першої категорії»; з техніки управління та використовуваної технології: гастрономічний, повсякденний, бар (паб або таверна), швидке обслуговування, Fastfood, Streetfood, або їдальня, кейтеринг; Залежно від розташування розрізняють: міські ресторани, вокзальні ресторани, вагони-ресторани, ресторани на теплоходах, ресторани для автотуристів.

Для розвитку підприємств ресторанного бізнесу використовують стратегії диверсифікації, стратегії лідерства у витратах, стратегії фокусування, стратегії раннього виходу ринку. Вибір конкретної стратегії залежить не так від виду конкретного ресторану, як від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного ресторану. При виборі та розробці конкретної стратегії розвитку підприємства слід звернути увагу на такі зовнішні фактори: рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкурентні, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні. Серед внутрішніх чинників слід зазначити такі: асортимент, якість обслуговування, рівень освіти співробітників, корпоративна культура, постачальники та ін.

Принципові відмінності останнім часом між зарубіжними та українськими ресторанами стираються. Все частіше українські підприємці з метою підвищення конкурентоспроможності вдаються до досвіду зарубіжних колег: з'являються тематичні ресторани, ресторани національної та змішаної кухні, які враховують звичаї конкретної країни. Однак ця тенденція спостерігається у великих містах країни, де рівень доходу споживачів дозволяє

користуватися такими послугами. У сфері маркетингу та реклами ще не всі ідеї привезені до нашої країни.

Ринок пропозиції послуг ресторанного бізнесу у Київській області розвивається, рухається. Створюються та закриваються ресторани різного спрямування та видів, великий розвиток отримали невеликі мережеві ресторани швидкого харчування, піцерії, а також ресторани національної кухні. Стратегія розвитку ресторанного бізнесу у регіоні – стратегія диференціації. Тобто, в більшості ресторанів вибирають стратегію розвитку, спрямовану на покращення сервісу, створення іміджу, враховуються сезонні потреби населення, існує співвідношення ціна якість, використовується стратегія «лояльного клієнта».

В умовах сьогодення, під час повномасштабного вторгнення росії в Україну для розвитку ресторанів Київської області і України в цілому, найбільш прийнятна стратегія економії витрат. Важливим є те, що в нашому регіоні розвинене сільське господарство, багато постачальників м'яса, овочів та інших продуктів харчування, що зводить транспортні витрати до мінімуму, а якість та свіжість продуктів підвищує до максимального рівня. Всі ці чинники разом із купівельною спроможністю населення дають можливість розвитку ресторанного бізнесу у області.

За підсумками аналізу з'ясовано, що мережа ресторанів швидкого харчування Lviv Croissants є компанією, що розвивається, з високим рівнем конкурентоспроможності і великою кількістю закладів в Україні. При аналізі внутрішніх факторів виявлено слабкі сторони та наведено такі рекомендації:

- удосконалення рекламної політики, включаючи інтернет-рекламу та створення груп у соціальних мережах для просування пропонованих круасанів та напоїв, доставки додому та в офіс, збір відгуків споживачів;
- реалізація соціальних заходів та культурних програм для залучення покупців;
- провести навчання адміністраторів та залучення всього персоналу до участі у прибутку.



Серед зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ресторану, слід відзначити ризики військових дій, купівельну спроможність та уподобання споживачів, зміни в законодавстві, дії конкурентів, новинки та нововведення в галузі громадського харчування.

Використання стратегії економії витрат передбачає залучення всіх ресторанів мережі бренду Lviv Croissants Київської області, оцінка результатів за підсумками календарного року.

Після впровадження заходів отримуємо:

- сумарний приріст виручки з допомогою збільшення обсягу реалізації продукції, і зниження витрат з допомогою укладання нових договорів поставки товарів становитиме 15%.
- сума витрат за надання послуг у результаті впровадження стратегії збільшиться на 8%, переважно це – витрати на рекламну організацію.

Реалізація стратегії призведе до збільшення прибутку на 43%, або на 45666 грн. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії спричинить суттєве підвищення прибутковості компанії. Зміцнення конкурентних позицій та зміцнення фінансового стану підприємства в результаті реалізації запропонованої стратегії характеризує її як ефективний інструмент управління підприємством.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - № 28. – с.117-123.
2. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Електронний ресурс] / С. Б. Алексеев // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства /В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). - с.54-57.
4. Антонова В. Механізм стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах ринку [Електронний ресурс] / В. Антонова. – Режим доступу :<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/20932/05-Antonova.pdf?sequence=1>.
5. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38
6. Васильців Т.Г., Порошко О.Ю. Реалізація потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечнікова. 2017. Т. 22. Вип. 7 (60). С. 57-60.
7. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайнконференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 10–21.
8. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія/ Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова,



- О.А Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків: ХДУХТ, 2010. – 144 с.
9. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 5.
  10. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни росії з Україною [Електронний ресурс]– Режим доступу: <https://usp-ltd.org/diahnostuvannia-stanu-ukrainskooho-biznesu-pid-chas-povnomasshtabnoi-vijny-rosii-z-ukrainoiu>.
  11. Мазаракі А. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / А. Мазаракі, Г. П'ятницька // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2014. – №2. – С. 5–15.
  12. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н.І. Данько та ін. ; за заг. ред. А.Ю. Парфененка. Харків :ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 288 с
  13. Офіційний сайт мережі Lviv Croissants [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.lviv-croissants.com/>
  14. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. П'ятницька // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2018. – № 3. – С. 15–23.
  15. П'ятницька Г. Моделювання стратегічних орієнтирів розвитку сфери ресторанного господарства / Г. П'ятницька // Вісник Львів. нац. ун-ту. – 2017. – Вип. 37(2). – С. 255–259. – (Серія: економічна).
  16. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2015. – № 1. – С. 5–11.
  17. П'ятницька Г.Т. Якість послуг і виставкова діяльність ресторану як чинники забезпечення його конкурентоспроможності на ринку / Г.Т. П'ятницька, О.В. Сініціна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2015. – Вип. 19, т. 3. – С. 217–224.

18. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів – НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу :Режим доступу: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznesv-ukrayini-pracyue-z-оборотom-6570-vid-dovoennihchasiv-nbu>.
19. Ресторанні тренди світу і України 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022>.
20. Скляр Г. Трансформація розвитку сфери гостинності регіону у воєнний період. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайнконференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 342–344.
21. Сокирник І.В. Стратегічне планування розвитку організації в умовах кризи / І.В. Сокирник // Вісник ХНУ. – 2021. – Т. 2. – С. 43–49.
22. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. Advancing in research, practice and education : матеріали конф. Флоренція, 2022. С. 171–180.
23. Чумак О. В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О. В. Чумак, І. С. Андрющенко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 12. – С. 307–313.
24. Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с. 14.
25. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff, Palgrave Macmillan The Limited, 2019. 233 p.
26. Krakhmalova N. A. Evaluating the effectiveness of the use of integrated organizational structures of exhibition marketing as a factor of hotel and restaurant business development // N. A. Krakhmalova // Management. 2016. № 24. – с. 19-28.
27. Shcherbak V. Open innovations as a tool of restaurant business effective activity. / V. Shcherbak // Management. – Issue 24. – 2016. – С.115–128