

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»
(за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Оперком», мережа ресторанів «Пузата Хата», м. Київ)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21д(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»

денної форми навчання

Оксани САДОВСЬКОЇ

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Ірина МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Сутність та ключові характеристики стратегії розвитку закладів ресторанного господарства	6
1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства	13
1.3 Алгоритм формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ПУЗАТА ХАТА»	25
2.1 Загальна характеристика мережі ресторанів	25
2.2 Оцінка іміджевих складових закладу	34
2.3 Оцінка ефективності обслуговування в мережі ресторанів	40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ПУЗАТА ХАТА»	47
3.1 Запровадження стратегії позиціонування закладу	47
3.2 Пропозиції щодо впровадження антикризової маркетингової стратегії розвитку	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний стан в Україні негативно впливає на всі сфери життя, у тому числі на ринок ресторанного бізнесу. Згідно з останніми дослідженнями компанії Poster встановлено, що на момент вторгнення майже всі заклади припинили свою діяльність, проте вже за три місяці відкрилося 70% закладів ресторанного господарства. Діяльність закладів ресторанного господарства завжди відбувається в умовах ринкової конкуренції та нестабільності. Виникнення кризових явищ можуть призвести до значних потрясінь і вимагати від підприємств розробки нових стратегій для виживання та подальшого розвитку. Ефективна стратегія дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив кризових явищ, але й перетворити їх на можливості для зростання. Тому розробка та впровадження гнучких і адаптивних стратегій є ключовим фактором успіху в ресторанному бізнесі. Сучасний ресторанний бізнес, як раніше, пропонує широку номенклатуру послуг споживачам продукції та послуг ресторанного господарства з урахуванням потреб ринку та можливостей самого закладу реалізувати свої пропозиції щодо ресторанної продукції та сервісу на ринку. З метою створення умов для успішного розвитку закладів ресторанного господарства слід чітко формулювати стратегічні цілі та на їх основі розробляти та впроваджувати стратегію їх розвитку.

Теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії управління розвитком на підприємствах ресторанного бізнесу представлено у наукових працях: Дж. Уокера, Дж. Пейн-Пелеціо, М. Зейс, Д. Вілліфорда, В. Пивоварова, Е. Батраєвої, О. Кочерги, В. Карсекіна, Н. П'ятницької, Б. Шелегеди, О. Оліфірова, Л. Яцуна, А. Аветисової, О. Азарян, В. Антонової та ін.

Гіпотеза дослідження. Застосування комплексного підходу до розробки та реалізації стратегії розвитку закладів ресторанного господарства, що включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх ресурсів, формування

конкурентних переваг та впровадження інновацій, дозволить досягти стійкого зростання та успіху на ринку.

Мета дослідження. Метою написання даної дослідження є розробка заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку закладів ресторанного господарства.

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети сформовано та досягнуто наступну сукупність завдань:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти стратегії розвитку закладів ресторанного господарства;
- вивчити та узагальнити підходи щодо вивчення сутності та характеристик стратегії розвитку закладів ресторанного господарства;
- дослідити підходи щодо класифікації стратегій розвитку підприємства;
- вивчити алгоритм формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства;
- проаналізувати стратегії розвитку закладів ресторанного господарства на прикладі мережі ресторанів «Пузата Хата»;
- оцінити діяльність мережі ресторанів;
- оцінити імідж закладу;
- оцінити цільову аудиторію підприємства та дослідження лояльності споживачів

Об'єктом даного дослідження є процес формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку закладів ресторанного господарства.

Теоретичну основу написання кваліфікаційної роботи становлять наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних дослідників в сфері розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємствах ресторанного бізнесу, зокрема, підручники, посібники, монографії, фахові та науково-популярні статті у періодичних виданнях тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі та нормативно-правові акти, ресурси мережі Інтернет, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, науково-періодична література в контексті розробки та реалізації стратегії розвитку закладів ресторанного господарства з урахуванням сучасних викликів бізнесу.

Методи дослідження використані для написання даної кваліфікаційної роботи: метод теоретичного узагальнення, аналітичний метод, порівняння та синтезу, методи статистичного та економічного аналізу, графічний та табличний методи.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексної моделі стратегічного управління для закладів ресторанного господарства, яка враховує як традиційні підходи, так і сучасні тренди, продемонстровану на прикладі мережі ресторанів «Пузата Хата».

Практичне значення одержаних результатів полягають в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку закладів ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів роботи і публікації. Основні результати та висновки написання даної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.), II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (м. Вінниця, 17 жовтня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (52 позиції), додатків. Основний текст роботи викладено на 60 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 21 рисунок, 12 таблиць, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність та ключові характеристики стратегії розвитку закладів ресторанного господарства

Початковим етапом даного дослідження є вивчення наявних підходів щодо теоретичного обґрунтування сутності поняття «стратегія». В таблиці 1.1 нами наведено підходи щодо визначення поняття «стратегія».

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «стратегія» [7, с. 122]

Автор	Визначення
Ансофф І.	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Портер М.	Стратегія являє собою створіння – за допомогою різноманітних дій – унікальної і цінної позиції
Віханський О.С.	Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
Зуб А.Т.	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Василенко В.А., Ткаченко Т.І.	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку – середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
Гірчиця Г.І.,	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії щодо досягнення поставлених цілей
Мізюк Б.М.	Стратегія – це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Мельник Л.Г.	Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

На основі даних таблиці можна сформувати такі основні концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія»:

- стратегія як засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій;
- стратегія як набір правил прийняття рішень;
- стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства [36].

Щодо розуміння поняття «розвиток підприємства», то слід враховувати складність визначення поняття розвитку підприємства зумовлено тим, що воно має досліджуватись як з позицій загальнонаукової категорії, так і з врахуванням особливостей підприємства, як об'єкту розвитку. В наукових працях в широкому розумінні розвиток визначається як процес динамічного розвитку підприємства, що відображається у динамічних змінах основних показників його розвитку з урахуванням основних чинників дії [36].

В таблиці 1.2 наведено узагальнення підходів щодо розуміння сутності «стратегія розвитку» підприємства.

Автором С.В. Шастун визначено п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття стратегії розвитку підприємства:

- 1) розгляд стратегії як плану;
- 2) розгляд стратегії розвитку як набору рішень, завдань, цілей;
- 3) розгляд стратегії як множини можливих напрямів розвитку підприємства;
- 4) ототожнення стратегії розвитку зі стратегією підприємства (загальною, конкурентною, ринковою і т. ін.);
- 5) розгляд стратегії розвитку як властивості стратегії на певних рівнях ієрархії, що може розвинути за сприятливих умов [50, с. 162].

Таблиця 1.2 – Дослідження сутності поняття «стратегія розвитку» підприємства [14, с. 348]

Автори	Визначення
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Власенко В.А.	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких встановлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Денисюк І.	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
Захарчин Р.М.	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Тур О.В.	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.
Хацер М.В.	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Розглянемо кожен підхід більш ґрунтовно. Перша та друга групи дослідників трактують стратегію розвитку як сукупність цілей та дій, які необхідно здійснити для досягнення бажаного результату. Хоча цей підхід є поширеним, проте він не дозволяє повною мірою зрозуміти складність та багатогранність процесу стратегічного розвитку.

Третя група дослідників зводить фокус до визначення напрямів розвитку. Такий підхід, на нашу думку, є занадто спрощеним, оскільки не враховує необхідних умов для реалізації стратегії. Для того, щоб розробити ефективну стратегію розвитку, підприємство має мати певний потенціал, ресурси та знання.

Група авторів, прихильників четвертого підходу, ототожнюють загальну стратегію підприємства зі стратегією його розвитку. Вони сконцентровані на

позиціонуванні товару на ринку, фактично зводячи стратегію розвитку до маркетингової або конкурентної стратегії. Такий підхід має суттєві обмеження. З одного боку, він звужує сферу дії стратегії розвитку, не враховуючи інші важливі аспекти розвитку підприємства, такі як інновації, організаційні зміни, управління персоналом тощо. З іншого боку, він надмірно розширює поняття стратегії розвитку, включаючи в нього всі аспекти діяльності підприємства, що ускладнює її формулювання та реалізацію.

Представники п'ятого підходу характеризують стратегію розвитку підприємства як властивість будь-якої стратегії на певних рівнях ієрархії підприємства, що може виникнути (розвитися) при певних сприятливих умовах. Відповідно до цієї думки, авторами розроблена класифікація стратегій щодо розвитку підприємства [50, с. 162]. Такими, що мають властивості до розвитку, названо стратегії зростання та обмеженого зростання (корпоративний рівень), віолентну, патієнтну, експлерентну стратегії (конкурентний рівень) [25, с. 105]. Таким чином, автори, які ототожнюють стратегію з розвитком, помилково наділяють її властивостями живого організму. Стратегія – це статичний план, який може змінюватися, але не розвиватися сам по собі. Вона виникає в результаті свідомого вибору і потребує певної основи. Недолік розглянутих підходів полягає у відсутності чіткого визначення стратегії розвитку та її відмінностей від інших видів стратегій.

Аналіз усіх вищерозглянутих підходів показав, що основним недоліком є відсутність чіткого та однозначного визначення стратегії розвитку підприємства. Незважаючи на велику кількість наукових робіт, присвячених цій темі, існуючі визначення є надто розпливчастими і не дозволяють чітко відмежувати стратегію розвитку від інших видів стратегій, таких як загальна чи конкурентна."

Таким чином, стратегія розвитку в широкому розумінні слід розглядати як довгостроковий план, в основі якого інноваційні, якісно нові зміни розвитку.

Основними визначальними чинниками стратегії розвитку підприємства є:

– стан та динаміка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- орієнтація на довгострокову перспективу;
- стан та зміни конкурентного середовища на ринку;
- персонал як визначальний чинник успішної реалізації стратегії розвитку;
- наявність інвестиційних ресурсів;
- інноваційна складова розвитку;
- спрямованість на покращення результатів діяльності підприємства;
- можливість адаптації до змін мінливого середовища функціонування підприємства;
- врахування та зменшення ступеня ризику.

Таким чином, стратегія розвитку закладів ресторанного господарства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства в конкурентному середовищі, спрямованого на якісно нові зміни його діяльності. Головна мета стратегії розвитку полягає у визначенні пріоритетних напрямків розвитку, оптимізації ресурсів та формуванні конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Розглянемо основні елементи стратегії розвитку закладів ресторанного господарства:

1. Визначення місії та цілей: чітко сформульована місія закладів ресторанного господарства окреслює її сенс існування та цінності, а цілі визначають конкретні результати, яких прагне досягти підприємство.
2. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз): оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей закладів ресторанного господарства, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на її розвиток.
3. Вибір стратегії: на основі SWOT-аналізу обирається стратегія розвитку, яка відповідає цілям закладу, враховує його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.
4. Розробка плану дій: детальний план дій, який описує конкретні кроки, ресурси та терміни реалізації стратегії.

5. Реалізація та контроль: впровадження стратегії, моніторинг її виконання, внесення необхідних корективів.

Щодо особливостей стратегії розвитку, то слід також зазначити про неоднотайність поглядів та їх розширений перелік. Так, автори Ю.Д. Костін та Ю.А. Левицький визначають такі характерні особливості стратегії розвитку підприємства [25, с. 106]:

- стратегія спрямована на досягнення цілей підприємства;
- може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах;
- вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу.

Дані особливості є узагальненими та враховують базис реалізації стратегії розвитку, що полягають у наявності інноваційного потенціалу закладу.

Автором С.В. Шастун визначено такі особливості стратегії розвитку (рис. 1.1).

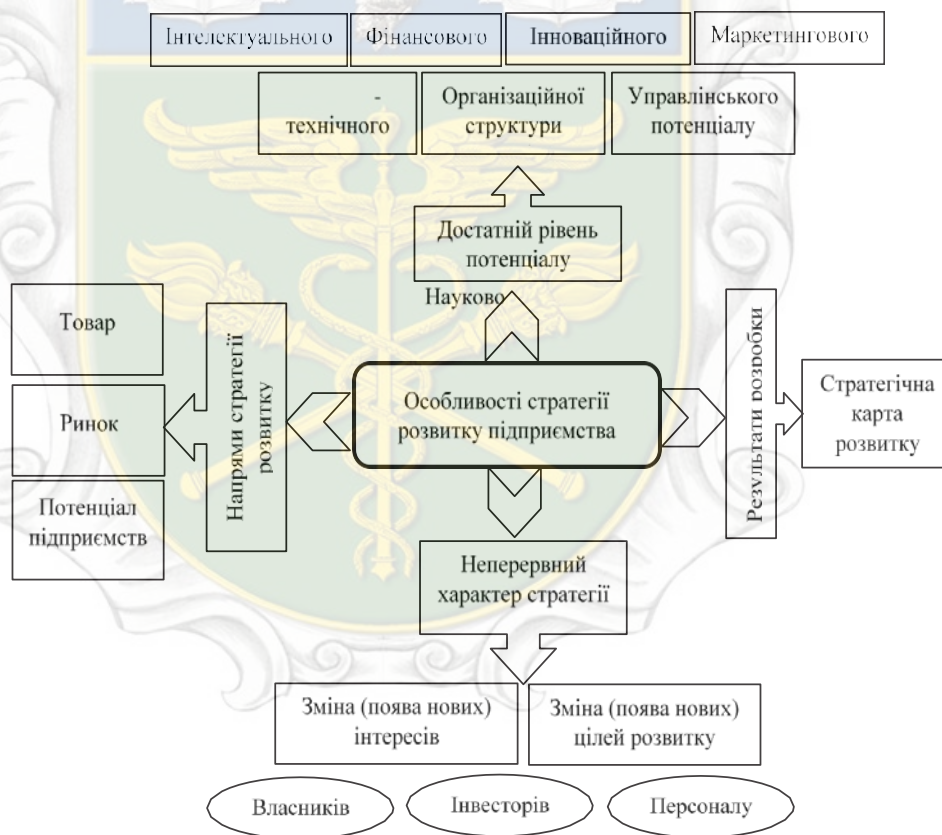


Рисунок 1.1 – Характерні особливості стратегії розвитку підприємства

[50, с.163]

З рисунку видно, що характерними особливостями стратегії розвитку підприємства є чотири ключових параметри. Зупинимося на кожному з них більш детально.

1. Достатній рівень розвитку потенціалу підприємства. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства неможливі без наявності певного рівня потенціалу. На відміну від інших видів стратегій, які можуть бути розроблені на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, стратегія розвитку вимагає досягнення певної зрілості. Це пов'язано з тим, що для розробки ефективної стратегії розвитку підприємство має накопичити достатній досвід, знання про ринок та розвинути свій інтелектуальний і матеріально-технічний потенціал.

2. Результати розроблення стратегії. Хоча стратегічне прогнозування є важливим елементом стратегічного планування, воно не вичерпує сутності стратегії розвитку. Стратегія розвитку має на меті не просто передбачити майбутнє, а сформуванати бажане майбутнє. Результатом стратегічного планування має бути стратегічна карта, яка визначає конкретні цілі та заходи, спрямовані на досягнення бажаного результату

3. Непереривний характер стратегії. Стратегія розвитку може бути спрямована на якісну зміну як підприємства у цілому, так і конкретної його підсистеми. В обох випадках цей процес запустить низку інших процесів змін, адже у процесі розвитку підсистеми підприємства з'явиться потреба у корегуванні, а згодом і зміни решти підсистем, а отже, зміни (розвиток) відбуватимуться на рівні всього підприємства. І навпаки, зміни, що зачіпають роботу підприємства у цілому, неодмінно рано чи пізно заціплять і роботу його підсистем. Таким чином, характер стратегії розвитку є непереривним через постійно виникаючі в процесі розвитку додаткові цілі, які не можуть бути нереалізовані, і процес розвитку продовжуватиметься на вищому рівні [50, с. 164].

4. Напрями стратегії розвитку – це конкретні цілі та завдання, які підприємство ставить перед собою для досягнення довгострокового успіху. Це вектори, за якими рухається заклад, щоб зміцнити свої позиції на ринку, збільшити прибуток та задовольнити потреби споживачів.

Таким чином, нами сформоване визначення стратегії розвитку як комплексного плану дій, спрямованого на досягнення довгострокових цілей підприємства в конкурентному середовищі, спрямованого на якісно нові зміни його діяльності. Проведене дослідження дало змогу встановити, що ключовими особливостями стратегії розвитку підприємства є напрями та результати стратегії, достатній рівень потенціалу підприємства та неперервний характер стратегії розвитку. Проаналізовані особливості визначають місце стратегії розвитку підприємства як проміжної, що впливає як на загальну, так і на конкурентні та функціональні стратегії.

1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства

Для ефективного використання стратегій в управлінні підприємством необхідно їх систематизувати. Класифікація стратегій дозволяє створити єдину систему, яка допомагає зрозуміти сутність кожної стратегії та вибрати оптимальний варіант для конкретної ситуації. Важливими критеріями класифікації є рівень прийняття рішень, конкурентні переваги, позиція на ринку, агресивність поведінки, напрями розвитку та стадія життєвого циклу галузі.

Так, ряд авторів пропонують розділяти стратегії за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей і визначають такі види стратегій: продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації); стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності; стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування; маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо

маркетингу діяльності; конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі; стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, уведення в експлуатацію нових технологій [37].

Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотні наступні:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- стадія життєвого циклу галузі;
- відносна сила галузевої позиції організації;
- ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі.

Наприклад, класифікація стратегій підприємства відповідно до рівня прийняття рішень має наступний вигляд: корпоративна; ділова; функціональна; оперативна (остання може бути включена в функціональну) [7, с. 124].

Вчені В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич [35], Головінов [11] умовно поділяють стратегії на дві групи: стратегії функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування); стратегії розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування) [39, с. 72].

О. І. Гудзь пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [14]. Автор говорить про активні як про такі, що супроводжують бізнес протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо). Про пасивні стратегії у роботі йдеться як про такі, що мають знижений ризик, які концентруються та примноженні існуючої діяльності, її збереження; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування й адаптацію під зміни ринку, за такими зазвичай працюють

упевнено, оскільки пасивні стратегії передбачають вибір тих шляхів діяльності, які вже добре проявили себе у конкурентів.

Більшість авторів розглядають лише класифікації стратегій зростання як: стратегії концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі вибраного продукту), інтегрованого зростання (вертикальна та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого зростання.

До стратегій розвитку відносять стратегію росту, яка поділяється на: стратегію прискореного (концентрованого) росту; інтегрованого росту; диверсифікованого росту. Наведені стратегії у зарубіжній і вітчизняній літературі називаються базисними або еталонними стратегіями розвитку організації. Стратегія обмеженого росту являє собою стратегічну альтернативу, що характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [35, с. 193].

Автором Сумець О. М. за ознакою конкурентності стратегій виділяють: стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури); стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо); стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку); стратегії скорочення (згортання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану); стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства) [43].

В таблиці 1.3 наведено класифікація стратегій розвитку підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу авторів Брінь П.В. та Голтвянської Ю.В. [6, с. 33].

Таким чином, до стратегій розвитку закладів ресторанного господарства відносять:

1. Стратегії зростання, що включають:

– стратегія інтенсивного (природного) зростання за рахунок ефективних інновацій з урахуванням викликів зовнішнього середовища;

– стратегія інтегрованого зростання (або інтеграції) за рахунок злиття чи поглинання;

– стратегії диверсифікації: концентричної диверсифікації; горизонтальної та /або вертикальної диверсифікації; синергетичної диверсифікації та ін.

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

2. Стратегії утримання, що включають:

- стратегія з орієнтацією на зменшення витрат без інноваційних змін (наприклад, за рахунок скорочення персоналу);
- стратегія з орієнтацією на утримання обсягів продажів та конкурентних позицій на ринку за рахунок фокусування на диференціації або фокусування на лідерстві за витратами;
- стратегія з орієнтацією на ресурсоощадні інновації (наприклад, зменшення порцій, інновації в меню на користь страв з нижчою собівартістю виробництва, що користуються високим попитом тощо).

3. Стратегії скорочення, що включають:

- стратегія часткового скорочення або відсічення зайвого;
- стратегія ліквідації;
- стратегія перечікування шляхом тимчасового припинення активної діяльності та пошук джерел для запобігання закриттю бізнесу [37].

Слід зазначити, що загальна стратегія розвитку підприємства, як правило, є змішаною стратегією. Наприклад, вона може втілюватися у вигляді комбінацій таких видів стратегій: прогресивної – зростання фірми передбачається за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем; регресивною – мається на увазі зростання фірми за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками; горизонтальної – це певні кроки, спрямовані на поглинання компаній-конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку [7, с. 124]

Таким чином, вибір правильної стратегії – це одне з найважливіших рішень, яке приймає керівництво підприємства. Від цього вибору залежить майбутнє бізнесу. Пропонована класифікація стратегій за часовим етапом розвитку та цільовим застосуванням може бути корисною для менеджерів, оскільки вона дозволяє систематизувати різноманітні стратегічні підходи та вибрати оптимальний варіант для конкретної ситуації. Завдяки цій класифікації можна більш точно визначити, які стратегії слід використовувати на стадії становлення ресторанного бізнесу, а які – на етапі його розвитку.

1.3 Алгоритм формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства

Стратегія розвитку має забезпечувати пріоритетний розподіл і направлення наявних ресурсів у ті види діяльності, які здатні забезпечити максимальне розширене виробництво і найбільш ефективно їх використання та стабільне економічне зростання впродовж тривалого періоду [10, с. 23]. Водночас «забезпечення розвитку визначається станом його адаптації до умов невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища» [48, с. 214].

Сучасні науковці неоднозначно підходять до питання виокремлення основних етапів формування стратегії у цілому та стратегії розвитку зокрема. Найчастіше до таких етапів відносять: оцінку діючої стратегії; формування робочої групи, функціональними обов'язками якої є діагностика основних напрямів діяльності та підготовка стратегічних альтернатив їх розвитку; розробку стратегії; планування ризику з метою підтримки високого рівня протидії змінам зовнішнього середовища і запобігання втратам; вибір оптимального варіанта стратегії з-поміж можливих альтернатив та ін.

Авторами С. Б. Довбня та І. В. Папуша запропонували модель процесу розробки стратегії підприємства (рис. 1.2). На рисунку чітко видно послідовність етапів розроблення стратегії розвитку між якими існує певний сталий взаємозв'язок . між етапами формування стратегії підприємства, що узагальнює різні сутності трактування «стратегії» та класифікаційні ознаки в один єдиний ефективний механізм.

Поглиблений аналіз наукової літератури показав, що більшість наукових праць присвячені вивченню формуванню стратегії розвитку підприємства в загальному, не враховуючи їх галузеву приналежність. Незважаючи на це у роботах провідних теоретиків та практиків менеджменту різняться підходи щодо виокремлення етапів процесу формування стратегії розвитку підприємств [45, с. 275].

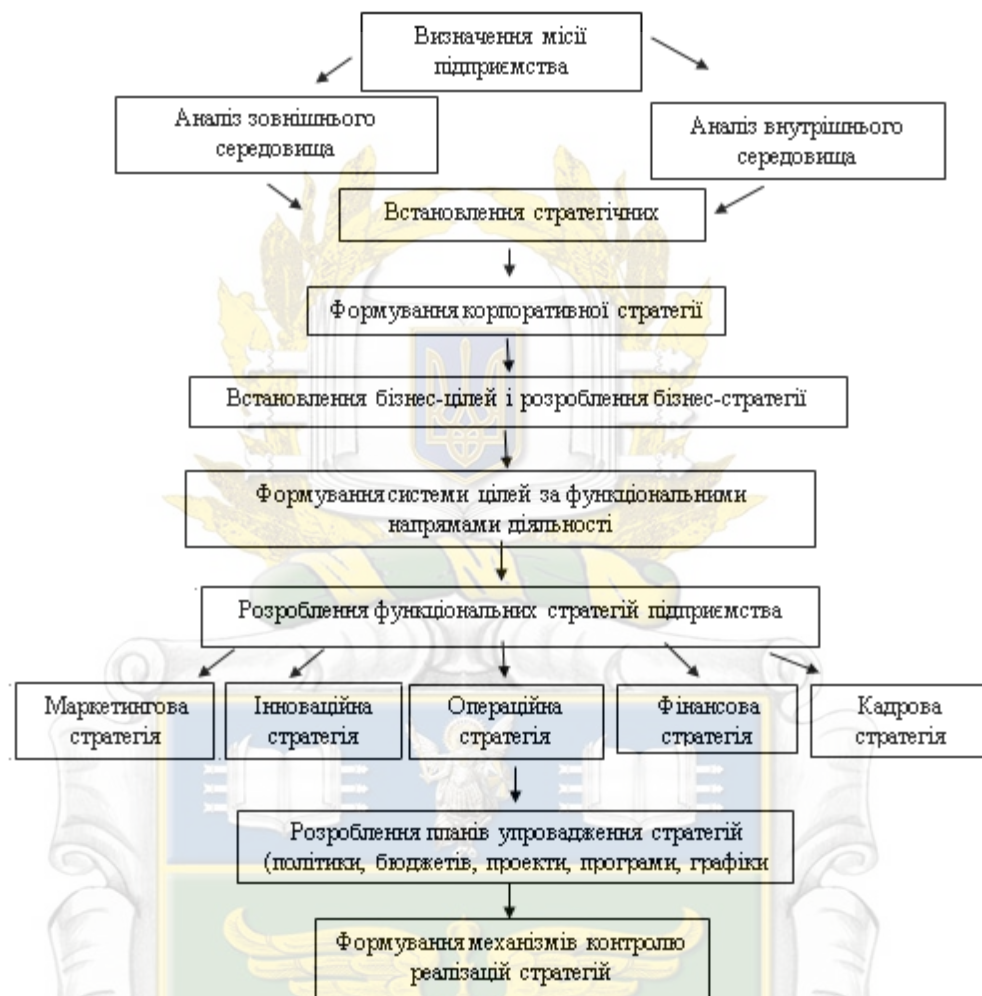


Рисунок 1.2 - Модель процесу розробки стратегії підприємства [17, с. 158]

Авторами А.В. Тригуб та О.В. Таранич сформовані етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери, що відображено на рисунку 1.3.

Головною відмінністю вищерозглянутого підходу та тими, які представлені у інших наукових дослідженнях полягає в тому що етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розділені. Це все дозволяє провести більш ґрунтовний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою різноманітних методів, зокрема таких як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, метод SPACE, бенчмаркінг, аналіз ETOM, модель М. Портера, SWOT-аналіз, система

збалансованих показників (BalancedScorecard), метод «Мак-Кінзі», економіко-математичне моделювання, бенчмаркінг, метод LOTS тощо [38].

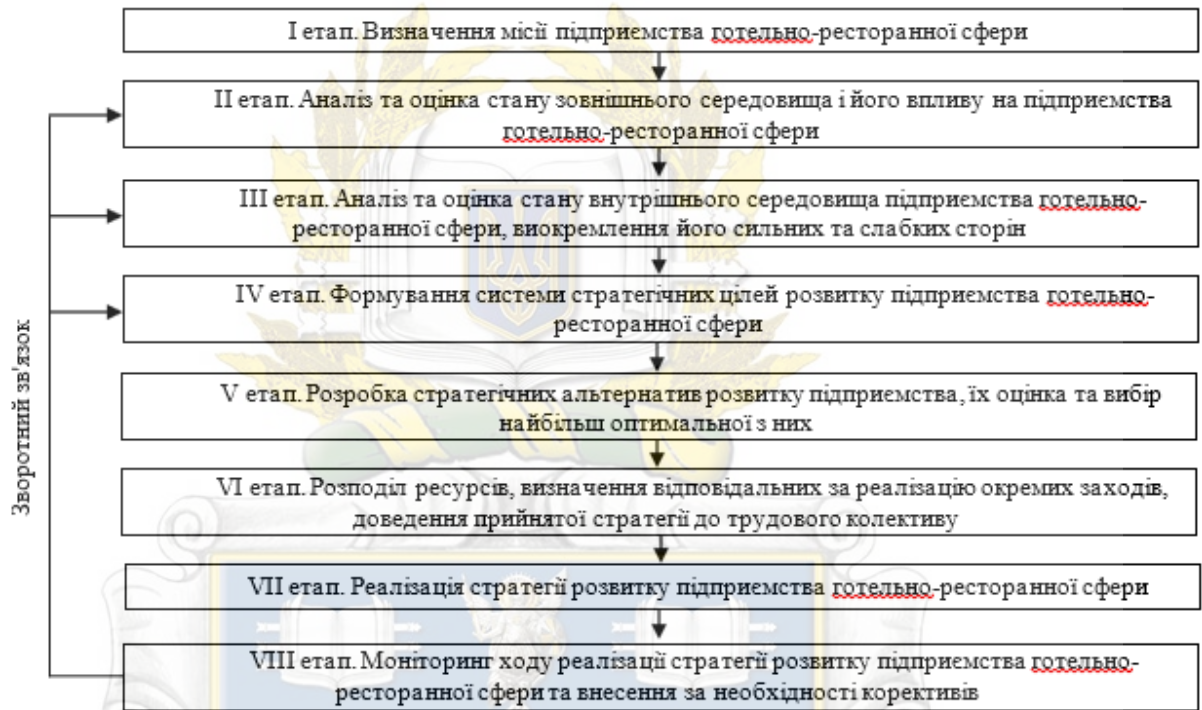


Рисунок 13 – Процес формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери [45, с. 276]

Процес формування стратегії розвитку повинен бути підпорядкований визначенням місії й стратегічним цілям підприємств ресторанного бізнесу. Водночас при визначенні місії та цілей, як стратегічного бачення керівництва повинна бути врахована необхідність виконання підприємствами ресторанного бізнесу їх основних функцій. Зважаючи на те, що «ресторанне господарство – вид економічної діяльності ...щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього» [1, с. 7], суб'єкти господарювання виконують виробничу, пов'язану з приготуванням та сервісну, пов'язану зі споживанням страв і напоїв функції, а також торговельну та розважальну [10, с. 24].

В таблиці 1.4 наведено основні етапи формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства.

Таблиця 1.4 - Алгоритм формування стратегії розвитку закладу ресторанного господарства

Етап	Діяльність	Мета
1. Аналіз внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка сильних і слабких сторін закладу: меню, якість обслуговування, персонал, фінансовий стан, репутація тощо; – аналіз ресурсів: фінансових, матеріальних, людських; – оцінка корпоративної культури та цінностей. 	Визначити потенціал закладу, його сильні сторони, які можна використовувати для розвитку, та слабкі сторони, які необхідно усунути.
2. Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ринку: конкуренти, споживачі, тенденції, законодавство; – виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища. 	Визначити можливості для розвитку та загрози, які можуть вплинути на діяльність закладу.
3. Формування місії, бачення та цінностей	<ul style="list-style-type: none"> – розробка чіткої місії, яка відображає мету існування закладу; – створення бачення майбутнього закладу; – формулювання цінностей, які будуть керувати діяльністю закладу. 	Створити основу для розробки стратегії, яка буде відповідати цілям закладу.
4. Визначення стратегічних цілей	<ul style="list-style-type: none"> – визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних і обмежених у часі цілей; – приклади цілей: збільшення обсягу продажів, підвищення середнього чека, збільшення частки ринку, поліпшення якості обслуговування тощо. 	Сформулювати чіткі цілі, до яких буде спрямована діяльність закладу.
5. Розробка стратегій	<ul style="list-style-type: none"> – генерування альтернативних стратегій; – оцінка кожної стратегії за критеріями ефективності, ризику та відповідності цілям; – вибір оптимальної стратегії. 	Розробити кілька варіантів стратегій і вибрати найкращу з них.
6. Розробка плану дій	<ul style="list-style-type: none"> – розробка детального плану дій для реалізації обраної стратегії; – визначення відповідальних осіб, термінів виконання та необхідних ресурсів. 	Створити конкретний план, який допоможе досягти поставлених цілей.
7. Реалізація стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження розробленого плану дій; – моніторинг прогресу та внесення необхідних коригувань. 	Забезпечити успішну реалізацію стратегії.
8. Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> – регулярна оцінка результатів виконання стратегії; – порівняння фактичних результатів з плановими; – внесення змін до стратегії за необхідності. 	Забезпечити постійне вдосконалення стратегії.

При дослідженні внутрішнього середовища необхідно враховувати, що заклади ресторанного бізнесу повинні забезпечувати безпеку життя і здоров'я споживачів. Відповідно до свого типу в них має бути передбачена наявність необхідних виробничих, торговельних та побутових приміщень і необхідного устаткування для готування та продажу страв. Окрім цього, у залежності від типу і класу закладу необхідно брати до уваги: місце його розташування і стан прилеглої території; вид, тип та особливості будівлі; комфортність внутрішнього і зовнішнього дизайну приміщень; оснащеність устаткуванням, меблями, посудом, столовими приборами, білизною; процес обслуговування; асортимент продукції та вимог до оформлення меню, прейскуранту і карти вин; освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу. Окрема увага має бути приділена особливостям ресторан-них послуг із притаманними їм таким специфічним характеристикам, як: «ексклюзивність, різноманітність, труднощі у стандартизації, гетерогенність, суб'єктивність та публічність надання» [2, с. 118]. Окрім цього, необхідно враховувати і те, що виробництво, надання та споживання послуг відбувається водночас, тобто вони невід'ємні один від одного.

Дослідження зовнішнього середовища має відбуватися в напрямі виявлення можливостей і загроз для розвитку підприємств ресторанного бізнесу. При цьому основну увагу необхідно акцентувати на оцінці ризиків. Для проведення таких аналітичних досліджень доречно скористатися широковідомим інструментарієм стратегічного аналізу.

Маючи результати досліджень внутрішнього і зовнішнього середовищ, доречно перейти до розробки альтернативних варіантів стратегії розвитку. Вибір того чи іншого виду стратегії залежить від економічного потенціалу, стадії життєвого циклу, а також позиціонування підприємства на ринку. Варто зауважити, що основними видами стратегій розвитку бізнесу, в тому числі і ресторанного, є стратегії концентрованого, інтегрованого та диференційованого зростання [10, с. 24].

Пристаючи до розробки стратегії, необхідно, насамперед, обрати її вид. При виборі стратегії зростання підприємствам ресторанного бізнесу необхідно

враховувати свої цілі та можливості. Якщо компанія прагне розширити свою присутність на існуючому ринку або вивести свої продукти на нові ринки, то доцільно обрати стратегію концентрованого зростання. Це може передбачати розвиток нових продуктів (наприклад, нових страв або типів меню), розширення географії діяльності (відкриття нових закладів) або посилення позицій на існуючому ринку (наприклад, за рахунок зниження цін, поліпшення сервісу або проведення масштабних рекламних кампаній).

Якщо ж підприємство бажає урізноманітнити свою діяльність, то варто розглянути стратегію інтегрованого або диверсифікованого зростання. Інтегроване зростання передбачає розширення діяльності за рахунок об'єднання з іншими компаніями (наприклад, постачальниками або дистриб'юторами) або створення нових підрозділів. Диверсифіковане зростання передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами або послугами, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Зазначена система, яка дозволить здійснити оцінку реалізації обраної стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу та запропонувати, у випадку необхідності, зміни до неї, а також зробити висновки щодо ефективності господарювання, по-винна, на наш погляд, включати такі показники, які дозволяють визначити:

- макроекономічні пропорції й темпи розвитку та ринкову кон'юнктуру ресторанного бізнесу в національній економіці;
- ємність ринку послуг ресторанного бізнесу;
- інвестиційну привабливість та активність у сфері ресторанного бізнесу;
- частку ринку, яку займає підприємство ресторанного бізнесу в межах локального регіону або країни загалом;
- ступінь задоволення споживачів рівнем обслуговування;
- якість страв і технологічних процесів;
- стан, використання і розвиток матеріально-технічної бази;

- використання трудового потенціалу та рівень навантаження на персонал кухні й залу;
- результати господарсько-фінансової діяльності;
- інтегровані показники фінансового стану;
- відповідність між обраною стратегією і процесами всередині підприємства та стилем керівництва.

У випадку, якщо одержані результати за вище-зазначеними показниками не відповідатимуть встановленим стратегічним цілям, окресленим відповідними індикаторами, повинно бути прийняте рішення про внесення змін до обраної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства ресторанного бізнесу. Запропонований алгоритм є універсальним і може бути адаптований до специфіки будь-якого закладу ресторанного господарства. Особливу увагу необхідно приділити етапу оцінки ефективності реалізації стратегії. Саме на цьому етапі стає зрозумілим, наскільки обрана стратегія відповідає реальним потребам бізнесу і чи досягаються поставлені цілі. Система збалансованих показників є одним з найбільш ефективних інструментів для оцінки ефективності стратегії. Вона дозволяє оцінити результати діяльності підприємства з різних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ПУЗАТА ХАТА»

2.1 Загальна характеристика мережі ресторанів

«Пузата Хата» – національна мережа ресторанів української кухні, що розміщена на території України, її заклади розміщені в найбільших містах країни та користуються неабиякою популярністю серед споживачів. Щодня ресторан відвідують тисячі українців та гостей столиці. Українські страви люблять не лише жителі України, але й закордонні відвідувачі, тому у ресторану немає проблем з клієнтами. Перший ресторан «Пузата хата» відкрили 16 жовтня 2003 року на першому поверсі будинку на вулиці Басейній, 1/2, що на Бессарабці в центрі Києва. На час заснування в Україні компанія розвивала власний бізнес у столиці країни Києві, згодом – у інших містах. Сьогодні мережа працює не тільки в Києві, а й в інших містах, зокрема, у Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі. Деякі заклади пропонують послуги з доставлення їжі. Мережа активно розвивається і планує впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пузата хата» належить братам-бізнесменам В'ячеславу та Олександрю Костянтинівському, які зараз проживають у США [34].

27 лютого 2010 року оголосили про процедуру банкрутства ТОВ «Пузата хата». 9 березня 2011 року Господарський суд Києва офіційно визнав товариство банкрутом. Попри позови кредиторів «Пузата хата» продовжила свою діяльність і навіть спромоглась збільшити прибутки.

Умови воєнного стану негативно вплинули на розвиток ресторанної мережі «Пузата Хата». Востаннє у 2021 році «Пузата Хата» відкривала 2 оновлені ресторани – у київських ТРЦ Хіт Mall та Piramida. В 2024 році планується запуснути 6 нових проектів даної ресторанної мережі, з яких 4 планується відкрити у нових районах столиці. За словами операційного директора мережі ресторанів, середня площа нових закладів – 800 кв. м, інвестиції в один – близько 1 млн дол. Операційний директор також зазначає, що в кризові моменти можна вибрати кращі локації, які ще 3-4 роки тому були недоступні. Наприклад, компанія завжди хотіла відкрити заклад біля станції метро «Олімпійська», але не було вільних приміщень потрібної площі. Тепер же мережа розглядає там дві локації. Також за останній час зросли нові конкуренти мережі. Раніше «Пузата Хата» конкурувала з такими закладами, як «Домашня кухня», «Гарбузик» та «Глечик», які повністю або частково згорнули роботу. Така ж доля спіткала «Два Гуся» і «Єврохата». Щодо основних конкурентів, то вони є і це, передусім, мова про заклади із традиційним та збалансованим меню, наближеним до домашнього харчування і за демократичними цінами, у столиці це мережа Dinner's та одиночні заклади – «Їдальня №1», Comfort Food, «Українська кухня». Конкурентами можуть бути і заклади зі схожим форматом обслуговування та ціновою політикою, наприклад Salateira. [34].

За даними компанії Forbes станом на 09 вересня 2024 року на ринку ресторанних послуг у місті Харків дана мережа не змогла відновити роботу (рис. 2.1). Представники мережі «Пузата Хата» можуть контролювати аспекти якості продукції на всіх етапах – від сировини до готової продукції. Термін отримання готової страви у замовника – всього 15 хвилин, з урахування пробиття страв на касі. «Пузата Хата» має свій власний торгово-виробничий комплекс. «Пузата Хата» пропонує якісні смачні страви за демократичними цінами (середній обід коштує до 100 грн.).

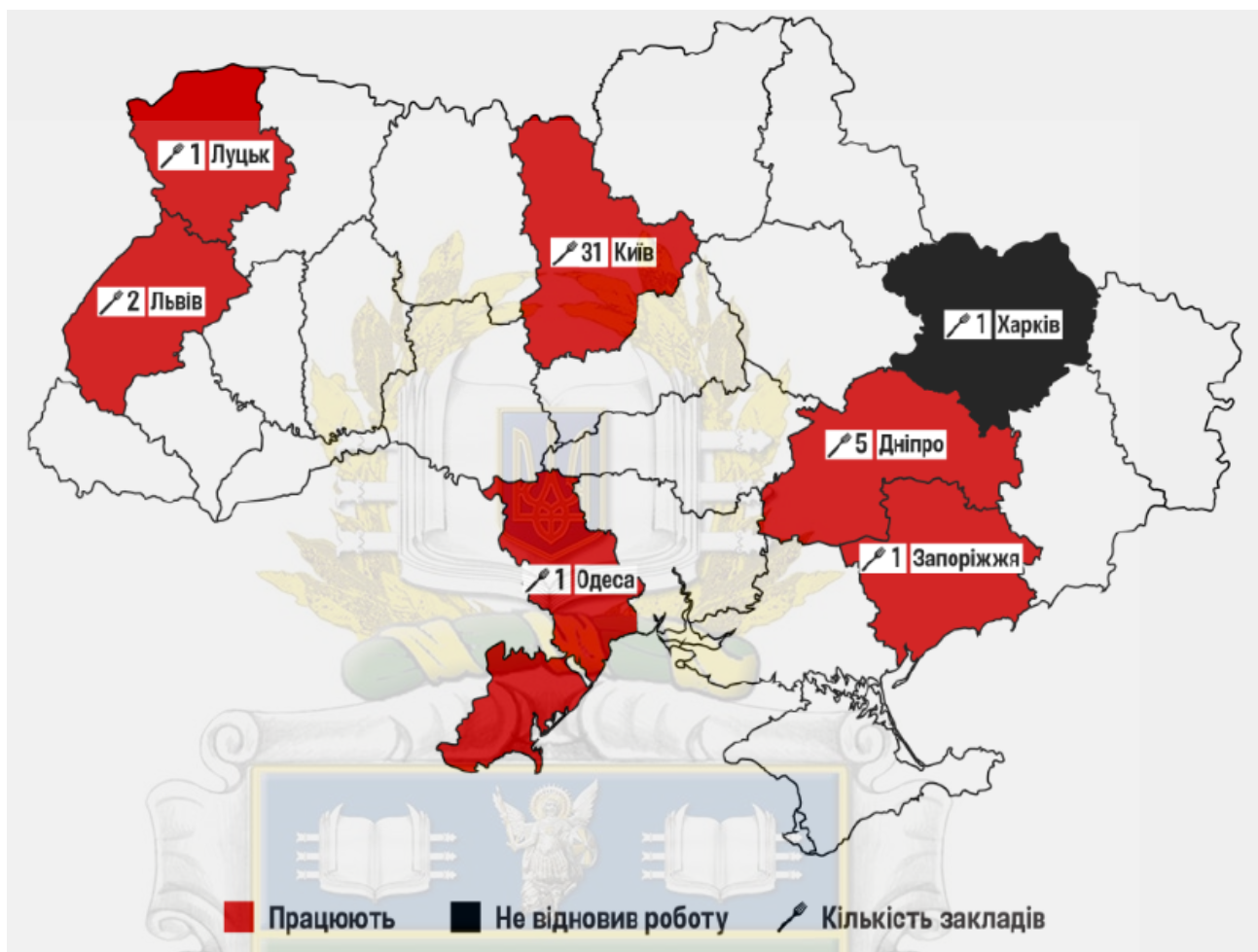


Рисунок 2.1 – Мережа ресторанів «Пузата Хата» в Україні

Щомісяця меню поповнюється новинками. «Пузата Хата» пропонує понад 300 страв, які відображають всі напрямки української кухні. Просторі зали ресторанів здатні вмістити значну кількість відвідувачів. Кожен ресторан має свій неповторний, затишний інтер'єр. Кожен відвідувач отримує швидке, професійне та шанобливе обслуговування. Щомісяця Ресторани «Пузата Хата» гостинно зустрічають понад 2 000 000 відвідувачів [28].

Місія ресторану полягає в наданні відвідувачам ресторану якісних послуг в організації громадського харчування та сервісу цієї сфери. Цілі ресторану «Пузата Хата» – це прагнення якнайкраще вивчити запити і вимоги споживачів втілити їх на практиці і розвинути тісні взаємовигідні відносини зі своїми гостями, а також забезпечити справедливий і відповідний прибуток

співробітникам підприємства [31].

Відповідно до даних додатку А сформуємо основні види економічної діяльності мережі ресторанів «Пузата Хата», серед яких виокремлено основний вид діяльності 55.30.1 Діяльність ресторанів, а також додаткові:

- 51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- 52.11.0 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту;
- 52.25.0 Роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями;
- 55.30.2 Діяльність кафе;
- 55.40.0 Діяльність барів.

«Пузата Хата» має свій власний торгово-виробничий комплекс. Також діє доставка обідів та є власна виробнича база (первинний цикл обробки продуктів і виготовлення напівфабрикатів), площею близько 2 тис. м². На рисунку 2.2 відображено середній час перебування одного відвідувача у вихідні та робочі дні.

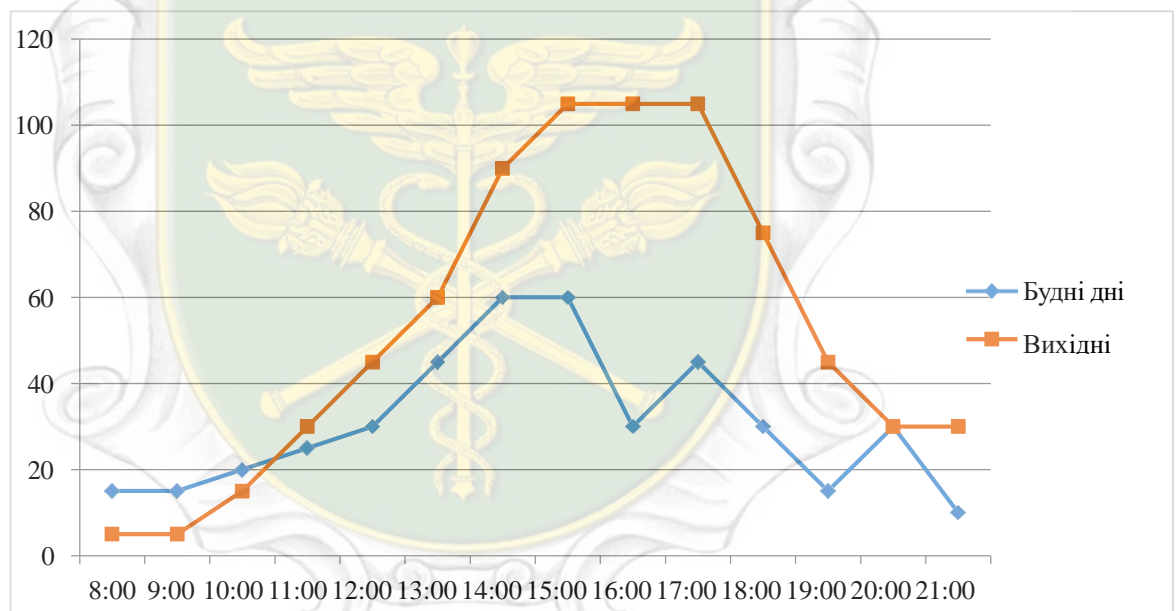


Рисунок 2.2 – Тривалість перебування гостей в залі ресторану «Пузата Хата»

Середній час перебування гостей у закладі становить 1 год. 25 хв. у вихідні дні та близько 1 год. у робочі дні, що пов'язано з тривалістю обідньої перерви в

офісах та установах.

Мережа «Пузата Хата» обслуговує споживачів за системою самообслуговування. Зал поділений на декілька функціональних зон: лінія видачі, зона оплати, зона споживання, технічні приміщення. У найбільших закладах мережі окремо виділена зона «Кафе», що пропонує гарячі напої (кава, чай тощо) та різноманітні десерти і випічку. Це диференціює процес обслуговування, адже споживачі, що не мають на меті купівлі повного комплексу меню (закуси, перші страви, основні та другі страви), а лише бажають завітати до закладу «на каву», не повинні стояти у чергах та проходити повну лінію обслуговування і проходити багато непотрібних для них етапів і ділянок, а відразу отримувати пропозиції, пов'язані з напоями та стравами, що зазвичай подають у комплексі. Це розширює сегмент, на які націлена мережа, додатковою групою споживачів.

Однією з центральних точок мережі, що є найбільш відвідуваною та користується популярністю є заклад на Контрактівій площі, що займає три поверхи будівлі і функціонально розділений саме по різних поверхах, щоб спростити лінії просування споживачів вздовж різної функціональної площі ресторану.

Заклад розташований в історичній локації міста Києва – Контрактівій площі на перехресті великої кількості людських потоків як у будні, так і у вихідні дні, зокрема у вихідні, коли площа та навколишні вулиці стають місцем відпочинку для багатьох містян. Поруч також знаходиться великий навчальний заклад – «Києво- Могилянська Академія», на який також частково орієнтована мережа, адже у будні дні значна кількість студентів користується послугами харчування у цьому закладі.

Екстер'єр ресторану представлено на рисунку Б.1, інтер'єр даного закладу відображено в додатку В рисунками В.1 – В.3.

Наступним етапом даного дослідження є оцінка особливостей організаційної структури управління ресторану «Пузата Хата» (рис. 2.3).

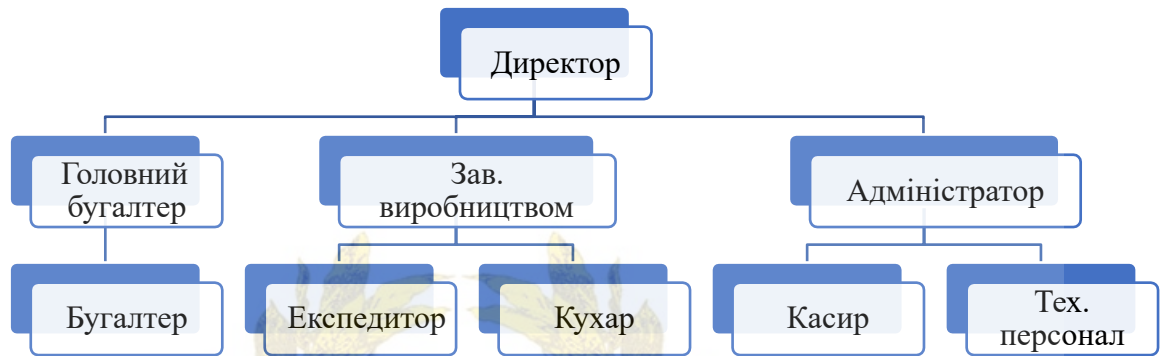


Рисунок 2.3 – Оцінка організаційної структури мережевого закладу ресторанного господарства «Пузата Хата»

Як видно з рисунку 2.3 для даного закладу характерним є лінійно-функціональний тип, тобто рух управлінських рішень та інформації виходять від лінійного менеджера через керівників структурних підрозділів. При лінійному управлінні кожна ланка і підлеглий мають одного керівника, через якого по одному каналу проходять усі канали управління. Таким чином, управлінські ланки несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Лінійно-функціональна структура добре підходить для ресторанів середнього розміру з чітко визначеними функціональними зонами (кухня, бар, обслуговування) та стабільним меню. Вона забезпечує ефективне управління та контроль за виконанням завдань.

Відповідно до офіційної інформації сайту «Опендата» станом на кінець 2023 року всього в мережі зареєстровано 2010 чоловік, а загальний дохід склав 950941000 грн. [30]. На рисунку 2.4 відображено основні фінансові показники діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» за 2023 рік. На основі отриманої інформації обчислимо показник ефективності організації праці та ефективності управління персоналом – продуктивність праці:

$$\text{ПП} = 950\,941\,000 / 2010 = 473091,5423 \text{ (грн/чол.)}$$

Таким чином, показник виробітку в ресторанній мережі становив 473091,5 грн. з розрахунку на одного працівника.

Також нами було обчислено показники рентабельності, а саме: рентабельності продаж (реалізації), що вказує на ефективність збутової політики

мережі та рентабельності капіталу.

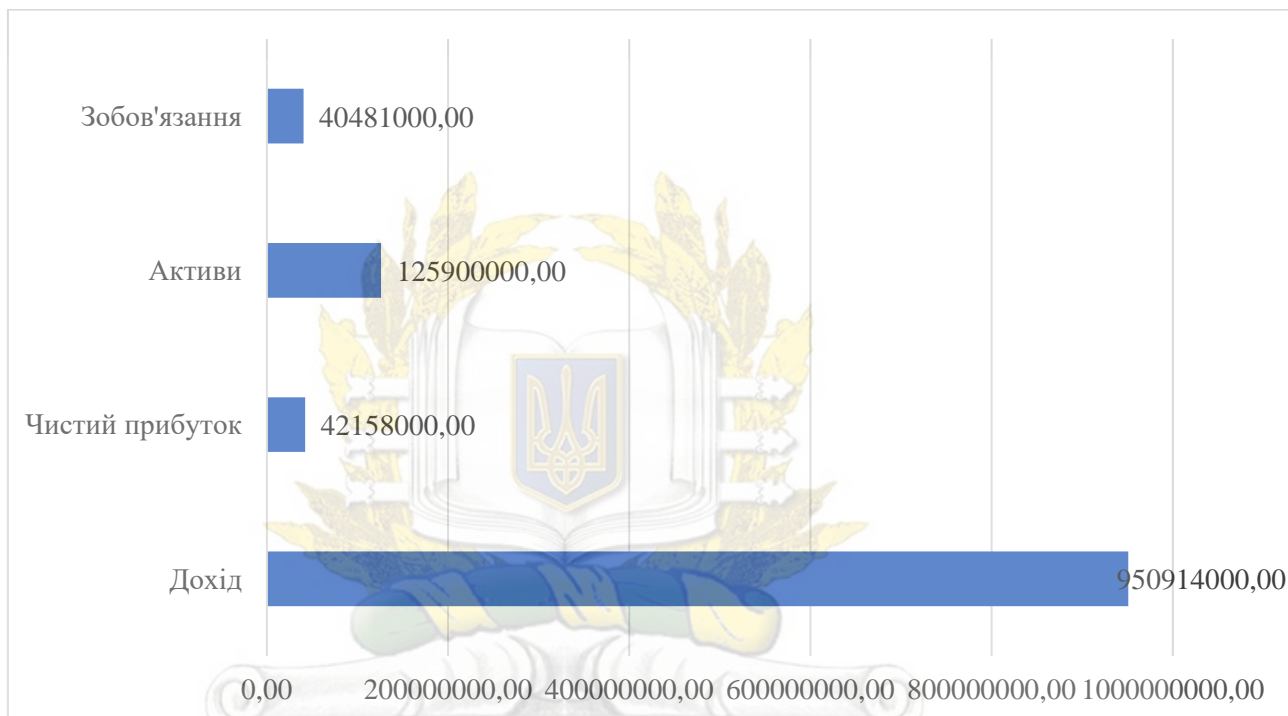


Рисунок 2.4 – Основні фінансові показники господарської діяльності ресторанної мережі «Пузата Хата» за 2023 рік

Отримані результати обчислень показників рентабельності наведені на рисунку 2.5.

Як видно з рисунку 2.5 рентабельність продаж в 2023 році становила 4,43%, тобто ресторанна мережа за 2023 рік отримала 4,43% прибутку з розрахунку на 1 гривню доходу від реалізації ресторанної продукції. Щодо рентабельності капіталу, то станом за 2023 рік ресторанна мережа отримала 33,49% прибутку з розрахунку на 1 гривню вкладеного капіталу.

Вагомим показником ефективності використання майна є показник ресурсовіддачі, що обчислюється як відношення доходу до активів. Розрахунки показали, що за 2023 рік ресторанна мережа отримувала 7,55 гривень доходу від використання 1 гривні активів.

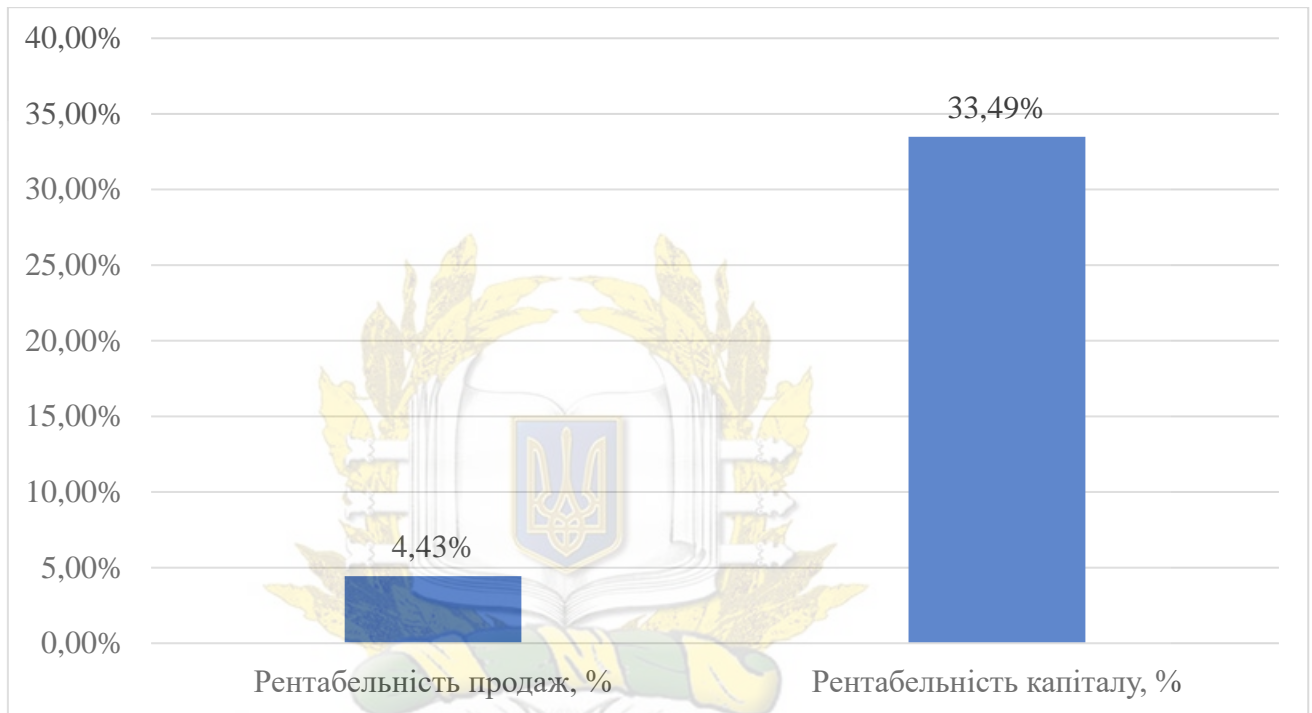


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності продаж та рентабельності капіталу ресторанної мережі «Пузата Хата» за 2023 рік

Дослідимо матеріально-технічну базу ресторанної мережі «Пузата Хата» на Контрактовій. Досліджуваний заклад має три поверхи: 1- вхід, гардероб, технічні та службові приміщення; 2 – зона ліній роздачі, зона оплати, споживча зала; 3 – «Кафе» (частина, що реалізує десертні страви та різноманітні гарячі і холодні напої) і споживацька зала. Слід зазначити, що в закладі велика кількість посадочних місць у закладі, різноманітність пропозицій розташування: різні столи за кількістю розсадки можливих гостей, різні зони (більш вглибині залу, або біля панорамних вікон і тераси, або виокремленими зонами для великої групи гостей тощо). Основний процес обслуговування - самообслуговування з подальшим розрахунком, що передбачає розрахунок за обрані страви в кінці роздавальної зони. Перевагами цієї форми обслуговування є можливість безпосереднього вибору страв споживачами, звільнення роздавальників від розбору чеків, що прискорює процес обслуговування. Особливостями даного методу обслуговування є те, що гість, що починає процес з початкової точки – роздавальні розносів та приборів, рухається вздовж роздаткової лінії по черзі від однієї категорії страв до іншої. Починаючи від холодних закусок і салатів, потім

гарячі закуски, перші страви, основні рибні та м'ясні страви і гарніри, десертні страви, напої, борошняні та хлібобулочні вироби. Гості обирають страви та напої з представлених у вимірюванні «грам» або штуках, залежності від вибору страв та норм видачі. Наприкінці роздаткової лінії знаходиться зона кас, де проводиться розрахунок за обраними стравами та продуктами. Опісля оплати гість обирає вільне місце та споживає придбані страви. Після завершення процесу споживання працівники закладу прибирають брудний посуд зі столів на спеціальні візочки та прибирає місце.

Розглянемо ділянки роздаткової лінії та обсяги продукції, що пропонується у закладі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяги продукції, що реалізується у закладі

Категорія	Кількість позицій	Точка продажу
Салати	13	Лінія роздачі
Перші страви	4	Лінія роздачі
Другі страви	16	Лінія роздачі
Гарніри	7	Лінія роздачі
Вареники і млинці	10	Лінія роздачі
Десерти	26	Лінія роздачі/Кафе
Хлібобулочні вироби	6	Лінія роздачі
Холодні напої	34	Лінія роздачі/Кафе
Гарячі напої	14	Кафе
Напівфабрикати	20	Каса
Усього:	150	3

Як бачимо, заклад пропонує достатньо широкий вибір страв, з можливістю комбінування у один комплекс, а також варіативністю місця споживання. Меню представлено у Додатку Г, меню кафе – у Додатку Д.

На основі даних додатку Г встановлено, що меню закладу представлено стравами української кухні з досить складним рівнем. Ресторан концентрує свої

зусилля на задоволенні потреб своїх клієнтів. Відповідно до цієї стратегії страви в меню максимально відповідають потребам різних груп споживачів. Підприємство орієнтоване на середні ціни, також пропонує клієнтам спеціальні пропозиції (знижки, пільги, бонуси), при цьому враховується ряд наступних факторів:

- якість продуктів, що використовуються в приготуванні їжі;
- можливість використання невисоких цін;
- кількість страв у меню;
- зручність в місцезнаходженні підприємства громадського харчування;
- надання додаткових послуг;
- ввічливе поводження з відвідувачами;
- компетентна інформація про склад і особливості страв в меню.

Таким чином, ресторанна мережа «Пузата Хата» сучасний заклад з національною українською кухнею, створений спеціально для жителів мегаполісу та туристів. Цікавий і продуманий дизайн, демократичні ціни, смачна кухня, невимушена атмосфера і якісний сервіс робить його привабливим для самих різних гостей при виборі місця для відпочинку і зустрічей.

2.2 Оцінка іміджевих складових закладу

Для оцінки іміджевих складових мережевого ресторану «Пузата Хата» пропонуємо дослідити такі основні складові як: фірмовий стиль закладу, що візуалізує його концепцію та якість процесу обслуговування, що відображається на формуванні вражень та у відгуках споживачів.

Щодо елементів фірмового стилю, то серед них увагу заслуговують наступні: логотип, кольорова гама, гасло. Аналіз офіційного сайту ресторанної мережі «Пузата Хата»

Для ідентифікації бренду «Пузата Хата» використовує 5 варіантів

фірмових логотипів та фірмові кольори (червоний, білий та бежевий) [31].



Рисунок 2.6 – Логотип ресторану «Пузата Хата» №1



Рисунок 2.7 – Логотип ресторану «Пузата Хата» №2



Рисунок 2.8 – Логотип ресторану «Пузата Хата» №3



Рисунок 2.9 – Логотип ресторану «Пузата Хата» №4

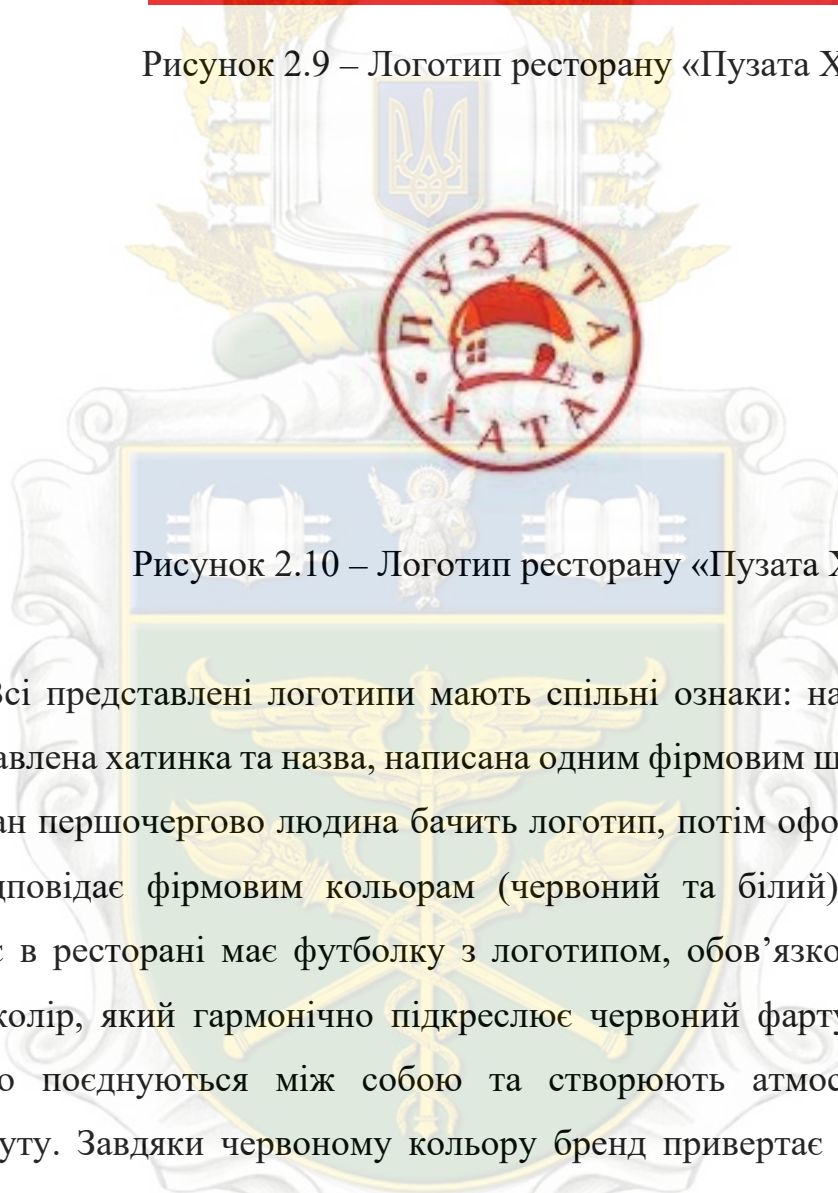


Рисунок 2.10 – Логотип ресторану «Пузата Хата» №5

Всі представлені логотипи мають спільні ознаки: на кожному логотипі представлена хатинка та назва, написана одним фірмовим шрифтом. Заходячи в ресторан першочергово людина бачить логотип, потім оформлення ресторану, яке відповідає фірмовим кольорам (червоний та білий), співробітник, що працює в ресторані має футболку з логотипом, обов'язковим атрибутом є її білий колір, який гармонічно підкреслює червоний фартух. Обрані кольори доречно поєднуються між собою та створюють атмосферу українського добробуту. Завдяки червоному кольору бренд привертає увагу, а білий стає яскравим тлом для відтінення основного кольору, на який заплановане привернення уваги відвідувачів. ТанDEM фірмових кольорів ефективно функціонує вже 17 років, за цей час змінився шрифт, вигляд зображення хатинки в логотипі, але незмінними лишилися основні кольори, мінялися відтінки, проте біле на червоному залишилось і досі, що формує основу візуального образу торгової марки «Пузата Хата».

Червоний колір для українського народу є найголовнішим, він символізує любов, радість, жагу до життя, при цьому його використовували в плетінні рушників, де колір символізував мир та материнську турботу. Хатинка, яка є графічним знаком на логотипі, відповідає цінностям українського народу, підкреслює традиційність у діяльності закладу, а назва ще більше це підкреслює. Чітка традиційність прослідковується у кожному етапі становлення бренду починаючи з фірмового стилю та закінчуючи іміджем ресторану. Але при цьому перспективним було б надати традиційній українській хатинці в логотипі більш європейського стилю і трохи змінити шрифт, щоб отримати стилізований логотип на основі української фольклорної традиції.

В сучасних умовах діджиталізації всіх процесів однією з складових формування іміджевої складової є представлення його в соціальних мережах, через інформаційне наповнення про компанію через пошукову систему «Гугл», через банерну та контекстну рекламу, через офіційний сайт компанії, можливість зв'язку з компанією через мережу інтернет за допомогою засобів комунікації: «Інстаграм», «Теліграм-каналу», через соц. мережу «Фейсбук» використовуючи їх «Месенджер», через електронну пошту, форуми, прямі трансляції в режимі онлайн.

Досліджуваний бренд «Пузата хата» не має проблем з комунікацією, тому його легко знайти у пошукових системах за запитом назви ресторану. Інформація подана на сайтах сегментована, тому відвідувачу легко ознайомитись з компанією та її послугами. На сайті «Пузатої Хати» розміщена інформація про компанію, меню ресторану, місцезнаходження ресторанів та контактна інформація.

На рисунку 2.11 відображено скрін офіційного сайту мережі «Пузата Хата»

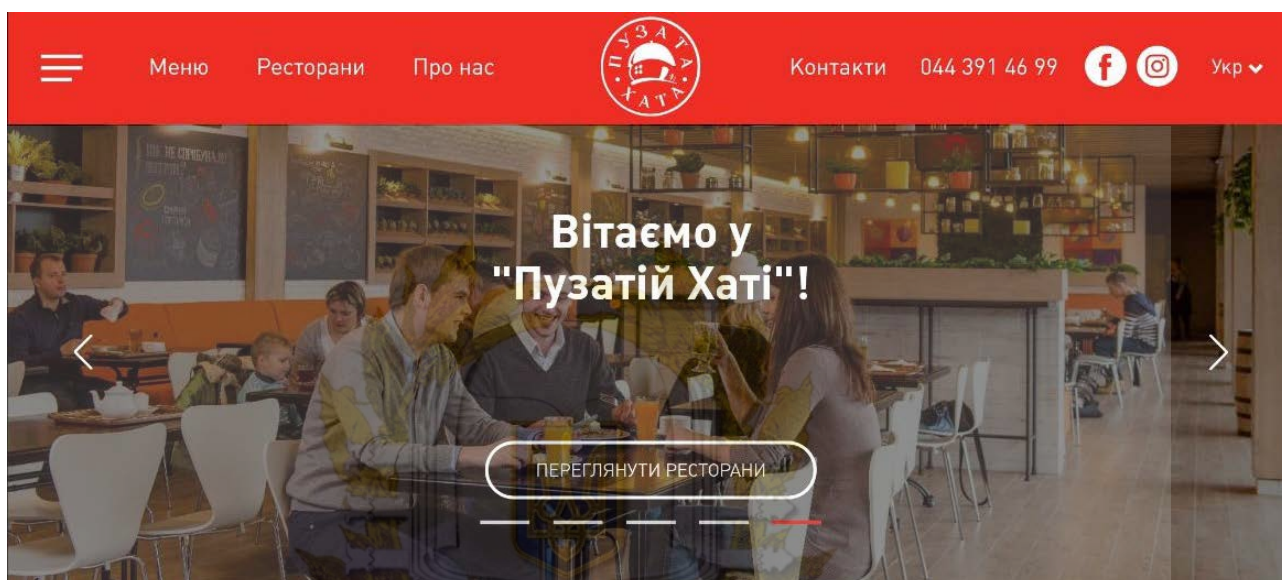


Рисунок 2.11 – Офіційний сайт ресторанної мережі «Пузата Хата»

Слід зазначити, що до цих пір ресторанна мережа «Пузата Хата» досі залишається без корпоративного блогу, що є стратегічною помилкою у веденні бізнесу. Корпоративний блог цілеспрямовано працює як один з найкращих видів інтернет-реклами. Така реклама розцінюється не як проплачений контент, а більш як рекомендована сторінка, компанія або ж товар, таким чином ефективність цієї реклами вище за інші в інтернет-просторі. Деякі вказують що інформація або товар рекламна, а деякі просують видаючи за власну думку. Тому «Пузатій Хаті» необхідно більше приділяти увагу онлайн точкам, щоб привертати увагу споживачів та підвищувати імідж бренда, задля зросту прибутку та частішого відвідування ресторанів.

Ресторан «Пузата хата» використовує різні види інструментів для реклами, а саме: зовнішня реклама, інтернет-реклама. До зовнішньої рекламиналежать такі види реклами: білборд, зовнішня реклама ресторану та сітілайт (додаток Д).

Для реклами в мережі інтернет маркетологи ресторану «Пузата Хата» використовують такі інструменти для рекламних кампаній:

- соціальні мережі (Facebook, Instagram (рис. 2.12);
- платформи пошуку ресторанів (TripAdvisor, Tomato, Google Maps, Foursquare);

- колоборації з службами доставки (Glovo, Bolt, Raketa;
- статті на ресторанных сайтах.

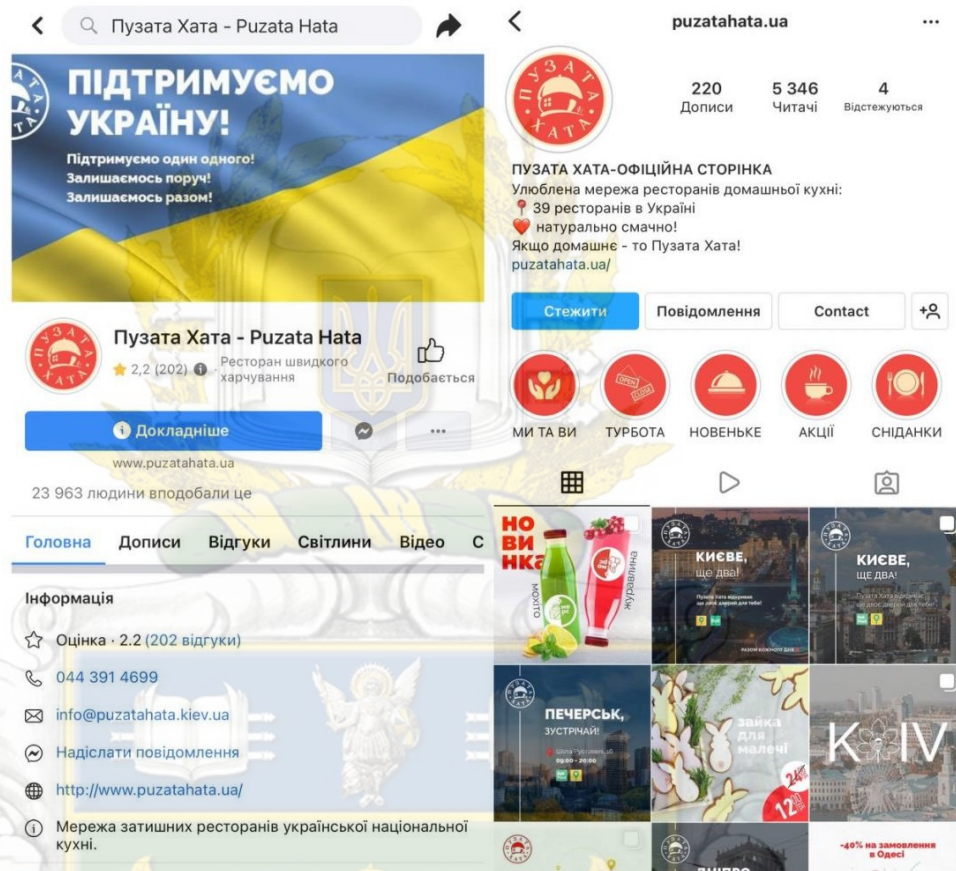


Рисунок 2.12 – Зовнішній вигляд соціальних мереж ресторану «Пузата Хата»

Сторінки в соціальних мережах ведуться на постійній основі, але не мають цікавих закликів аудиторії, публікуються пости з новинками, знижками та час роботизакладів.

Ресторан «Пузата Хата» співпрацює з іншими брендами для більшого охоплення потенційних споживачів. Ресторан має співпрацю з брендами напоїв, брендами спецій, соусів, службами доставок та відомими кухарями.

На основі проведеного дослідження фірмового стилю та комунікаційної стратегії мережі ресторанів «Пузата Хата» можна зробити висновок, що заклад має стійкий фірмовий стиль, чітко сформований логотип, використовує характерну кольорову гаму, традиційний образ хатинки та унікальний шрифт, що робить даний бренд впізнаваним на ринку ресторанных послуг України.

Відмічена активна присутність у соціальних мережах, пошукових системах та на власному сайті, що також сприяє підвищенню впізнаваності бренду.

Серед слабких сторін розробленої комунікаційної стратегії нами визначено відсутність корпоративного блогу, що могло би бути ефективним інструментом для створення більш довірливих відносин зі споживачами та підвищення лояльності. Також нами встановлено, що публікації в соціальних мережах носять переважно інформаційний характер і не заохочують активну дискусію та взаємодію з аудиторією. Таким чином, імідж мережі ресторанів «Пузата Хата» є досить сильним і впізнаваним.

2.3 Оцінка ефективності обслуговування в мережі ресторанів

В процесі обслуговування споживачів ресторанної мережі головну роль відіграє персонал закладу. Аналіз показав, що в мережі чітко сформована корпоративна політика закладу, цінності, вимоги та стандарти обслуговування. Перед прийомом на роботу кожен працівник проходить двотижневого навчання. Навчальна програма складається зі знання асортименту, курсу навчання стандартів поведінки, властивих саме ресторану «Пузата Хата». Щодо системи мотивації, то власники закладу застосовують систему преміювання залежно від обсягів реалізації. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу у ресторани проходять постійні курси підвищення кваліфікації:

- різні тренінги для персоналу;
- дегустація власних страв та напоїв;
- для вузькопрофільних спеціалістів організовано відрядження, поїздки.

В цілому в закладі створено сприятливий соціально-психологічний клімат, що зміцнює корпоративні цінності в закладі. Для підтримки сприятливого клімату в ресторані організовано колективне дозвілля: корпоративні виїзди, спортивно-змагальні заходи.

Як було зазначено вище, в закладі застосовується метод самообслуговування. у процесі обслуговування задіяні наступні категорії працівників:

- хостес – зустрічає гостей на 1-му поверсі та слідкує за споживацьким залом; працівники лінії роздачі – зважують та видають страви гостям на лінії;
- касири – проводять розрахунки гостей готівкою або безготівковим методом;
- баристи – готують та подають десертні страви та напої у кафе;
- прибиральники – забирають брудний посуд зі столів.

Функціональні зони та процеси обслуговування знаходяться на 2-му та 3-му поверх закладу (рис. 2.13; рис. 2.14).

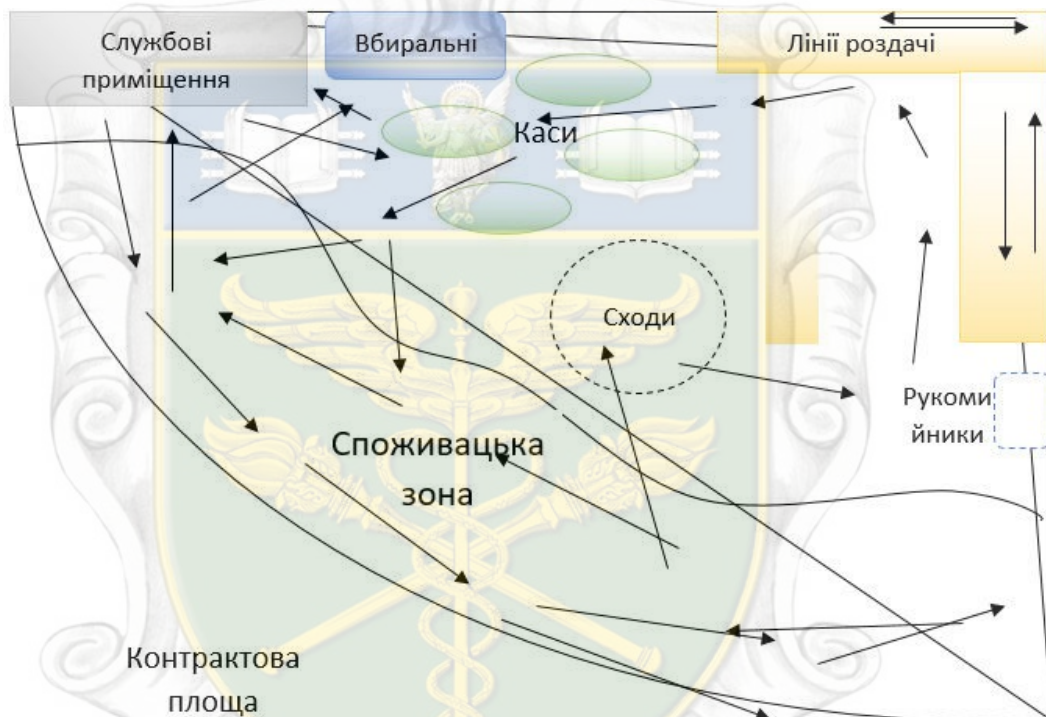


Рисунок 2.13 – Схема розташування складу приміщень зони обслуговування (2-й поверх закладу)

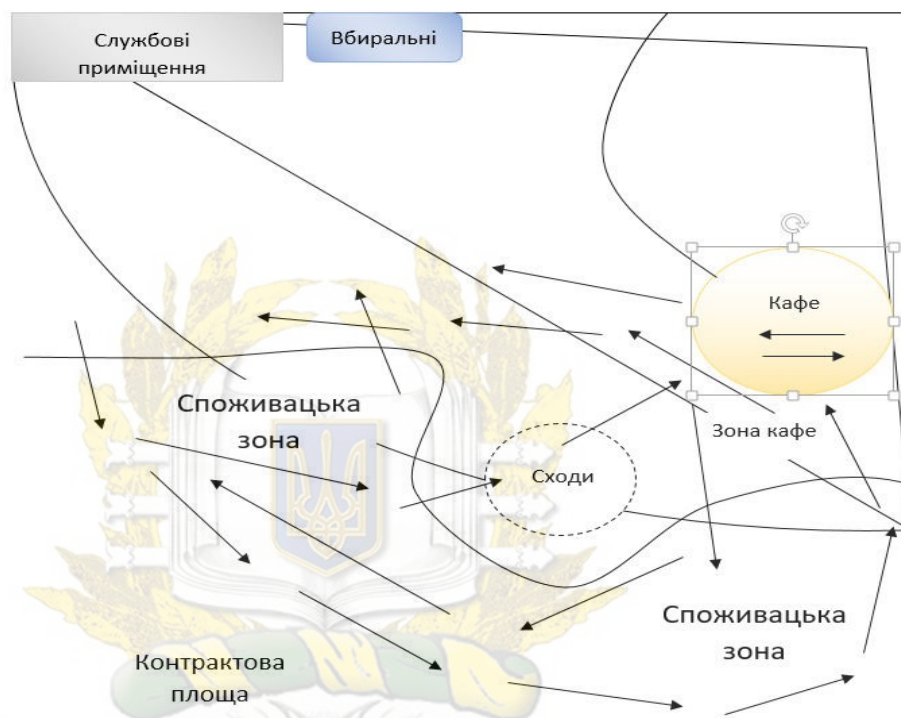


Рисунок 2.14 – Схема розташування складу приміщень зони обслуговування (3-й поверх закладу) [49]

Окремо виділені споживацькі зони, жовтими кольорами позначено лінії роздачі та продажу страв і продукції, сірим – службові приміщення, зеленим – каси, блакитним – вбиральні та сантехнічні точки. Штрих-пунктирними колами позначена зона сходового майданчику. Чорними цільними стрілками позначені лінії руху споживачів вздовж площини закладу, стрілками з штрих-пунктирами позначено напрямки руху персоналу у процесі обслуговування гостей.

Для оцінки ефективності процесу обслуговування в закладі проведемо аналіз відгуків споживачів. Відповідно до отриманих даних можемо констатувати, що заклад на ринку ресторанного господарства у своєму сегменті займає достатньо високі позиції та більшою мірою позитивно (53% «Чудово» та 27% «Добре», разом 80%) сприймають мережу закладів «Пузата Хата». Проте середні оцінки 15% говорить про те, що є певні аспекти, на які варто звернути увагу та покращувати (рис. 2.15).

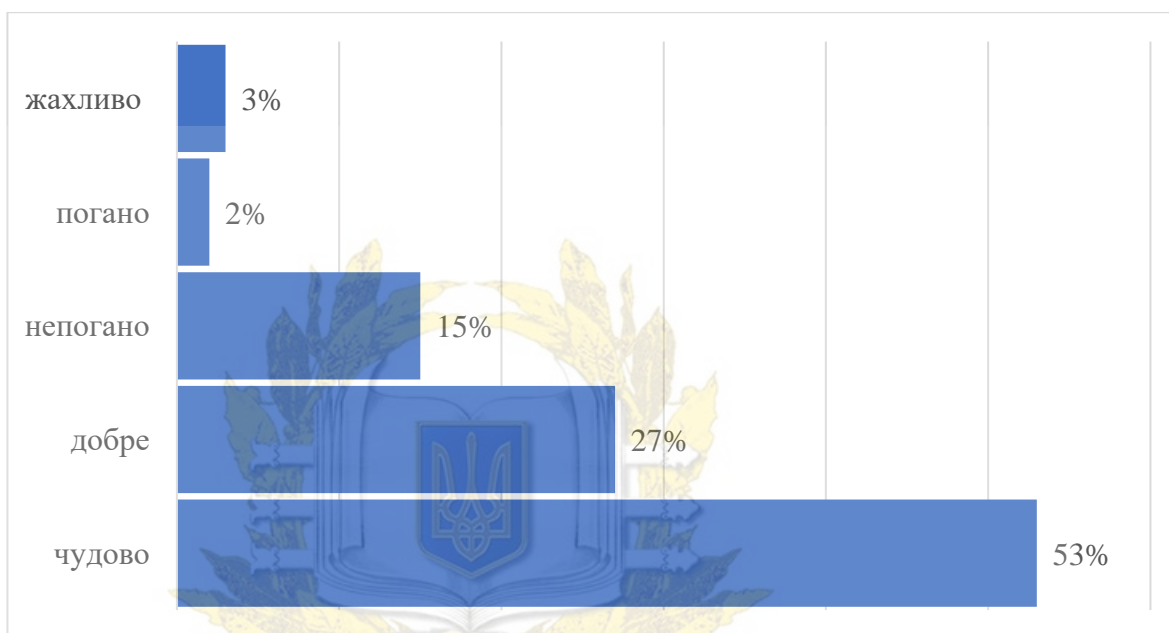


Рисунок 2.15 – Відгуки споживачів про загальне враження від відвідування ресторанної мережі «Пузата Хата»

Загальний рівень оцінки задоволеності рівнем обслуговування становить 4,5 бали з максимально можливих 5. Зупинимося більш детально на негативних та позитивних відгуках, оскільки в категоріях «якість обслуговування» та «якість страв» має оцінку нижче середнього. На рисунку 2.16 відображено детальний аналіз позитивних відгуків споживачів ресторанної мережі за такими критеріями: ціни, смак страв, атмосфера, розташування закладу. Отримані результати показали, що найбільше позитивних відгуків споживачів закладу є доступні ціни, що відповідає концепції ресторанної мережі «Пузата Хата». Також нами відмічено про значну кількість позитивних відгуків щодо смакових якостей страв, тобто маємо оптимальне співвідношення ціна-якість в мережевих ресторанах «Пузата Хата». Як бачимо, найменша кількість позитивних відгуків стосуються атмосфери закладу, що пов'язано з тим, що відвідувачі закладу відвідують заклад не стільки з метою організації дозвілля, скільки з метою швидко та смачно поїсти. Щодо розташування, то маркетологи ресторанної мережі головним чином спрямовують розташування закладів в офісних центрах, або в місцях, де зосереджені транспортні розв'язки.



Рисунок 2.18 – Позитивні відгуки споживачів мережевого ресторану «Пузата Хата»

Наступним етапом є оцінка негативних відгуків, що вплинули на формування оцінок «погано» та «жахливо» (рис. 2.19).

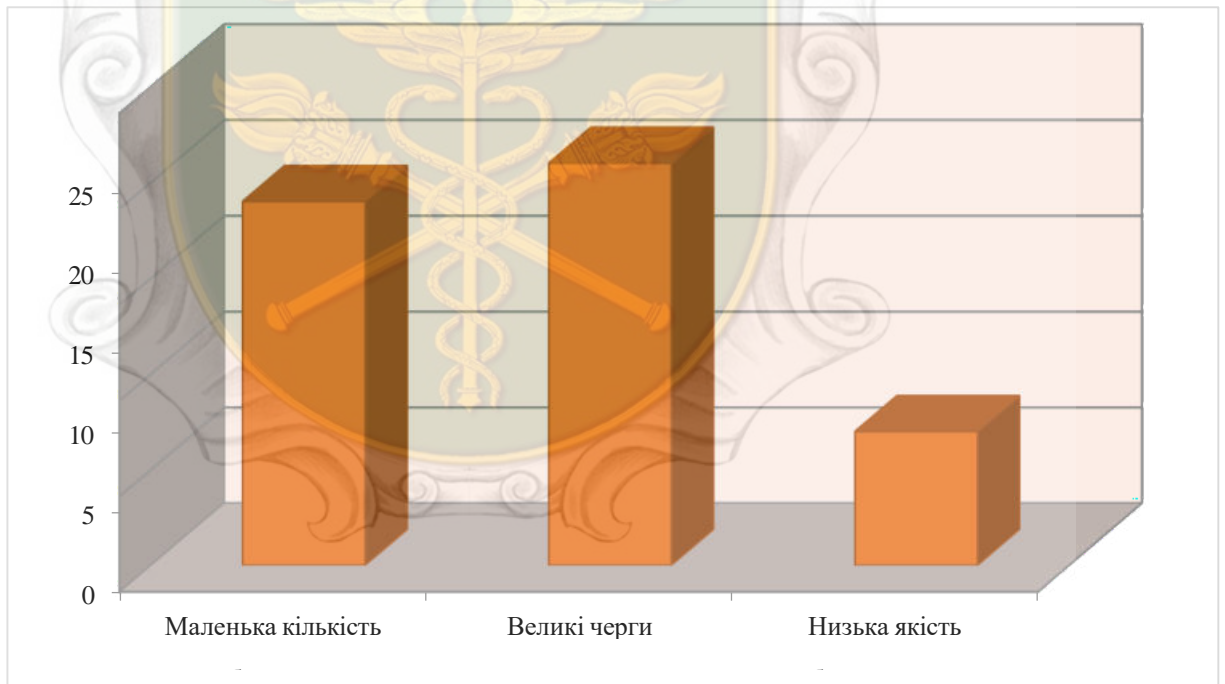


Рисунок 2.19 – Оцінка негативних відгуків споживачів ресторанної мережі «Пузата Хата»

З рисунку 2.19 видно, що слабкими місцями мережі є наступні: маленька кількість вбиралень, великі черги та низька якість обслуговування. Ці три проблеми можна пояснити однією причиною – велика кількість відвідувачів, особливо в години пік, коли налагоджена система обслуговування не в змозі впоратися з такими потужностями та не завжди має достатній рівень пропускну здатності. Окрім того, щодо якості обслуговування, то головна причина такого – це час очікування в години пікового навантаження, але, на нашу думку, це не повинно стосуватися закладів ресторанного господарства формату «фаст фуд».

Попри наявності деяких складнощів в обслуговуванні, все ж можна констатувати, що більшість відгуків та характеристик є позитивними і значно перевищують негативні. Проте, необхідно шукати методи виправлення проблематичних питань та поліпшувати і розвивати якість обслуговування на всіх рівнях як особистого між працівником та споживачем, так і загальною системою функціонування закладу.

Нами встановлено, що на розвиток ресторанної мережі впливають зовнішні фактори, тому пропонуємо провести PEST-аналіз для системної оцінки зовнішніх факторів на господарську діяльність закладу. Аналізуватимуться політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що можуть вплинути на ринкову стратегію та операційну діяльність підприємства. Цей підхід допоможе виявити можливості для росту та потенційні ризики, враховуючи динамічне зовнішнє середовище, в якому функціонує ресторанної мережі «Пузата Хата» (табл. 2.2). Отримані результати PEST-аналізу вказують на складне зовнішнє середовище, у якому ресторанна мережа веде свою діяльність. Війна в Україні та її наслідки є ключовим фактором, який впливає на всі аспекти діяльності компанії, від фінансування проектів до потреб споживачів. Економічна невизначеність вимагає від компанії гнучкості та інноваційного підходу до ведення бізнесу. Нарешті, технологічний прогрес може стати драйвером

зниження витрат та покращення якості послуг, а також забезпечити ефективні канали залучення клієнтів та їх обслуговування [4, с. 2-5].

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для ресторанної мережі «Пузата Хата»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні	Війна в Україні створює значну невизначеність, що може вплинути на інвестиційний клімат та доступність фінансування. Політичні зміни або нестабільність можуть мати вплив на регулювання у сфері харчової промисловості, таке як стандарти безпеки їжі або податкова політика.
Економічні	Економічні виклики, пов'язані з війною, включають інфляцію, коливання валютних курсів та падіння ВВП. Рівень безробіття та розмір доходів населення також можуть впливати на покупноспроможність та на попит послуг «Пузата Хата».
Соціокультурні	Зростаюча увага до здорового харчування, екологічності та сталого розвитку може впливати на вимоги до меню та інших аспектів бізнесу.
Технологічні	Розвиток цифрових каналів зв'язку та маркетингових платформ може впливати на способи просування та залучення клієнтів до «Пузатої Хати».

Сучасні політичні та економічні виклики в Україні, особливо воєнні дії, істотно впливають на стабільність ринку. ТОВ «Оперком» активно працює з різними сегментами ринку, зокрема, з молодими професіоналами, сім'ями, бізнес-клієнтами, та інвесторами. Кожен з цих сегментів має свої унікальні потреби та очікування, які зазнали змін у зв'язку з нинішньою економічною ситуацією. Водночас, компанія повинна звернути увагу на управління ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, та знайти способи мінімізації впливу воєнних дій на свою діяльність.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «ПУЗАТА ХАТА»

3.1 Запровадження стратегії позиціонування бренду ресторанної мережі

Стратегія позиціонування бренду визначається як визначення концептуального місця, яке компанія хоче зайняти у свідомості цільового споживача та вигода, яку споживач бачить, купуючи продукцію цього бренду. Формування ефективної стратегії позиціонування бренду максимізує цінність бренду, а клієнти виділяють у своїй свідомості місце для бренду компанії.

Найбільш популярними серед успішних компаній є такі типи стратегій позиціонування бренду [51]:

1. Стратегія позиціонування обслуговування споживачів.
2. Стратегія позиціонування на основі зручності.
3. Стратегія позиціонування на основі ціни.
4. Стратегія позиціонування на основі якості.
5. Стратегія диференціації.
6. Стратегія позиціонування в соціальних медіа.
7. Інші стратегії позиціонування.

На першому етапі процесу позиціонування збирається максимум необхідної інформації, що може бути отримана в рамках кабінетних досліджень. Аналізуються фактори маркетингового середовища, збирається вторинна інформація. В результаті визначаються параметри позиціонування торговельної марки та відбираються найбільш небезпечні конкуренти для подальшого аналізу карт сприйняття. Особливої уваги слід приділити специфіці ринку послуг харчування обумовленій наступними факторами:

1. особливість поведінки споживачів;
2. структура конкуренції;
3. специфіка послуги харчування.

Щодо особливості поведінки споживачів, то тут треба відзначити, що найбільшою популярністю користується харчування під час обіду. Меншою є кількість споживачів, які користуються послугами ресторанів швидкого обслуговування у вечірній час. Зовсім невелика кількість споживачів відвідують закладі з ранку. При цьому треба відмітити, що суттєво відрізняється структура продажів ресторанів за асортиментними позиціями в зазначених проміжках часу. В обід більше споживається страв з основного меню, а вранці більше споживаються гарячі напої. Зазначені диспропорції протягом доби спостерігаються в більшому або в меншому ступені в залежності від того, де розташовується мережевий заклад.

Щодо конкуренції на ринку, то треба зазначити, що тут присутні як великі мережеві оператори, так і по одиничні кафе, які пропонують в обідній час бізнес-ланчі. При цьому, важливе питання полягає у відборі найбільш небезпечних конкурентів в процесі позиціонування. Справа в тому, що великі мережеві оператори не так часто розташовуються один біля одного, таким чином рідко спостерігається пряма локальна конкуренція. В той час як дуже часто мережевому оператору доводиться конкурувати з невеличкими кафе, що знаходяться поруч. Тому з урахуванням зазначених особливостей пропонуються наступні рекомендації щодо відбору конкурентів під час позиціонування:

- врахування головних мережевих операторів;
- врахування територіального розташування схожих за масштабами діяльності мережевих операторів;
- врахування подальших планів розширення власної мережі;
- включення до переліку найбільш популярних кафе, що спричиняють локальну конкуренцію.

Таким чином, серед головних конкурентів закладів швидкого харчування мережі «Пузата хата», які буде відібрано в процесі позиціонування можна виділити:

- Два Гуся – мережа, заклади якої знаходяться найближче;
- кафе з бізнес ланчем яке знаходиться в безпосередній близькості.

Перед тим, як приступити до створення детальних портретів споживачів (карт сприйняття), давайте розглянемо ключові фактори, які роблять заклад швидкого харчування успішним. Ці фактори ми будемо використовувати для порівняльного аналізу різних закладів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз сильних та слабких сторін фірми в порівнянні з конкурентами [40, с.383]

№	Показники	Рейтинг атрибутів послуг основних конкурентів						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Вартість							
2	Смак	●				●		
3	Ситність		◆				●	
4	Атмосфера закладу			◆			●	
5	Торгова марка							●
6	Наявність мережі закладів	◆					●	◆
7	Місце розташування закладів				◆		●	◆
8	Асортимент страв		◆				●	
9	Доставка	◆				●	●	
10	Дисконтна програма	◆				●		
11	Рівень обізнаності			◆			●	◆
12	Обслуговування	◆				●		◆
13	Кейтерінг						●	◆

Пузата Хата – - - - -
 Два Гуся – ● - - - -
 Кафе з бізнес ланчем – ● - - - -

1. Вартість – є обов'язковим фактором на будь-якому ринку, і щодо послуг ресторанів швидкого обслуговування пропонується починати порівняння конкурентів саме з неї.

2. Смак – є специфічним для ресторанного бізнесу параметром, адже значна кількість потенційних клієнтів обирає заклад для харчування саме за даним критерієм.

3. Ситність – також є важливим специфічним для ринку фактором, для більшості споживачів саме втамування голоду є основним мотивом відвідування закладів швидкого харчування.

4. Атмосфера закладу. Екстер'єр та інтер'єр закладів відіграє важливу роль, тому що відвідувачі завжди звертають увагу на оформлення, унікальність закладу, це є вагомим фактором, який впливає на лояльність споживачів.

5. Наявність власної торгової марки є основою формування впізнання та відомості закладу.

6. Наявність мережі закладів дає можливість відвідувати улюблений заклад у багатьох районах і регіонах, наявність мережі впливає на відвідування так як підвищує приналежність до певного за-кладу.

7. Місце розташування закладів - важливий фактор, який значною мірою впливає на відвідування, це: центральні райони, в радіусі метро, ТЦ, ТРЦ, БЦ.

8. Асортимент страв має бути широким і різноманітним для задоволення потреб клієнтів.

9. Доставка дає можливість замовити улюблені страви, не відвідуючи заклад.

10. Дисконтна програма – підвищує лояльність споживачів, так як гарантується певна знижка при замовленні.

11. Рівень обізнаності. Якщо про заклад мало відомо клієнтам, то він не стає популярним і відповідно зменшуються прибутки.

12. Обслуговування є важливим фактором, тому що саме стимулювання підвищує кількість клієнтів і частоту відвідування.

13. Кейтеринг надає клієнту можливість святкувати події у обраному закладі, зробивши при цьому особисте замовлення, обрати меню.

Зважаючи на попередній аналіз сильних та слабких сторін за факторами конкурентоспроможності можна обрати 7 основних параметрів: асортимент; вартість; ситність; смак; атмосфера; обслуговування; зручність розташування [40, с. 382].

Щодо відповідей споживачів відносно торговельної марки «Пузата хата», то найвищі оцінки отримали такі параметри як асортимент, ситність, смак – 4,2; 4,2 та 4,0 бали відповідно.

На другому етапі процесу позиціонування вирішуються дві задачі:

- збір даних щодо відібраних на попередньому етапі параметрів послуги та конкурентів в результаті опитування споживачів;
- статистична обробка отриманих даних, перетворення їх в інформацію.

Таким чином, для отримання інформації щодо сприйняття споживачами послуги ресторану швидкого обслуговування було проведено опитування споживачів. В рамках маркетингового дослідження споживчих мотивацій та іміджу торгової марки «Домашні страви» на ринку м. Києва для розроблення ефективного комплексу маркетингових комунікацій було включено блок пошукових питань, що стосуються позиціонування.

Генеральна сукупність – відвідувачі закладу, які працюють неподалік– офісні працівники; відвідувачі проїздом; одиниця дослідження – люди, які відвідують заклади мережі «Пузата Хата». В результаті дослідження було опитано 150 респондентів. Методом комунікації під час проведення дослідження із кінцевими споживачами є особисте інтерв'ю за допомогою спеціально розробленої анкети. Для отримання необхідної інформації було задане питання анкети з використанням бальних оцінок. Респондентам необхідно було оцінити за п'яти бальною шкалою відібрані параметри щодо позиціонування.

Для побудови карти сприйняття, що дозволить проаналізувати ключові параметри позиціонування на наступному етапі, в таблиці 3.2 наведено параметри сприйняття атрибутів якості послуги харчування.

На наступному етапі процесу позиціонування вирішуються наступні завдання:

- побудова карт сприйняття;
- аналіз карт сприйняття.

Таблиця 3.2 – Сприйняття атрибутів якості послуги харчування в мережі «Пузата хата»

Параметр	1	2	3	4	5	Середнє	Мода	Всього
Асортимент	0	0	21	81	48	4,18	4	150
Вартість	3	9	38	54	46	3,87	4	150
Смак	0	0	26	66	58	4,21	4	150
Ситність	0	0	41	65	44	4,02	4	150
Атмосфера	6	34	67	28	15	3,08	3	150
Обслуговування	0	33	61	43	13	3,24	3	150
Зручність розташування	0	24	76	28	22	3,32	3	150

В таблиці 3.3 наведена оцінка сприйняття атрибутів якості послуг харчування головного конкурента ресторанної мережі «Два гуся».

Таблиця 3.3 - Сприйняття атрибутів якості послуги харчування в мережі «Два Гуся»

Параметр	1	2	3	4	5	Середнє	Мода	Всього
Асортимент	0	22	45	57	26	3,58	4	150
Вартість	14	58	37	16	25	2,87	2	150
Смак	0	8	12	56	74	4,31	5	150
Ситність	4	5	32	34	75	4,40	5	150
Атмосфера	9	15	25	58	43	3,74	4	150
Обслуговування	5	13	44	52	46	3,76	4	150
Зручність розташування	0	18	33	64	35	3,77	4	150

Таким чином, наступне завдання в процесі позиціонування ресторанної мережі «Пузата Хата» полягає у побудові карт сприйняття споживачами визначених вище атрибутів послуг. Для побудови карт сприйняття за вертикальну вісь було взято критерій «вартість», за горизонтальну інші параметри (додаток Е, рис. Е1 – 1.6). Чим більша оцінка, тим краще відвідувачі сприймають послугу закладу за визначеними атрибутами. На рисунку Е.1 зображена залежність вартості і асортименту. На думку відвідувачів, вартість середній бал у «Пузата хата» становить 3,9 бали, у «Два гуся» – 2,9, проте асортимент сприймають краще у «Пузата хата» – 4,2, «Два гуся» – 3,6.

На рисунку Е.2 зображено залежність вартості і ситності. Аналіз показав, що найбільш ситні страви у «Два гуся» - 4,3 бали, «Пузата хата» – 4,2.

За допомогою наступної карти (рис. Е.3) сприйняття проаналізуємо залежність вартості і смаку. Із наведеного рисунка, робимо висновок, найкращий смак, на думку респондентів, у закладі «Два гуся» – 4,1, «Пузата хата» – 4,0 бали.

На рисунку Е.4 зображено сприйняття атмосфери відвідувачами закладу. З наведеної карти випливає, що атмосфера найбільше подобається відвідувачам у «Два гуся» – 3,7, у «Пузатій хаті» – 3,1. На рисунку Е.5 наведений аналіз рівня обслуговування. Встановлено, що найкраще обслуговування відвідувачі оцінюють у закладі «Два гуся» – 3,8, у «Пузатій хаті» – 3,2 бали.

Оцінка впливу фактору місця розташування на позиціонування закладу наведено на рисунку Е.6. Із наведеної карти сприйняття, робимо висновок, що найбільш вдале розташування, на думку респондентів, має заклад «Два гуся» – 3,8, у «Пузатій хаті» – 3,3 бали.

Проаналізувавши карти сприйняття, отримані під час дослідження, найбільш вагомим критерієм для відвідувачів закладів, отримали інформацію про можливе позиціонування закладів «Пузата Хата». З проаналізованих даних у попередньому пункті, найбільший середній показник порівняно з конкурентами отримали наступні параметри (табл. 3.4, рис. 3.1).

Таблиця 3.4 – Узагальнення карт сприйняття ресторанних послуг мережевого закладу «Пузата Хата»

Критерії	Пузата Хата	Два Гуся	Лідер	Середнє значення
Ціна	3,87	2,87	Пузата хата	3,16
Асортимент	4,18	3,58	Пузата хата	3,56
Смак	4,21	4,31	Два Гуся	4,11
Ситність	4,02	4,40	Два гуся	3,95
Атмосфера	3,08	3,74	Два гуся	3,35
Обслуговування	3,24	3,76	Два Гуся	3,25
Розташування	3,32	3,77	Два Гуся	3,72

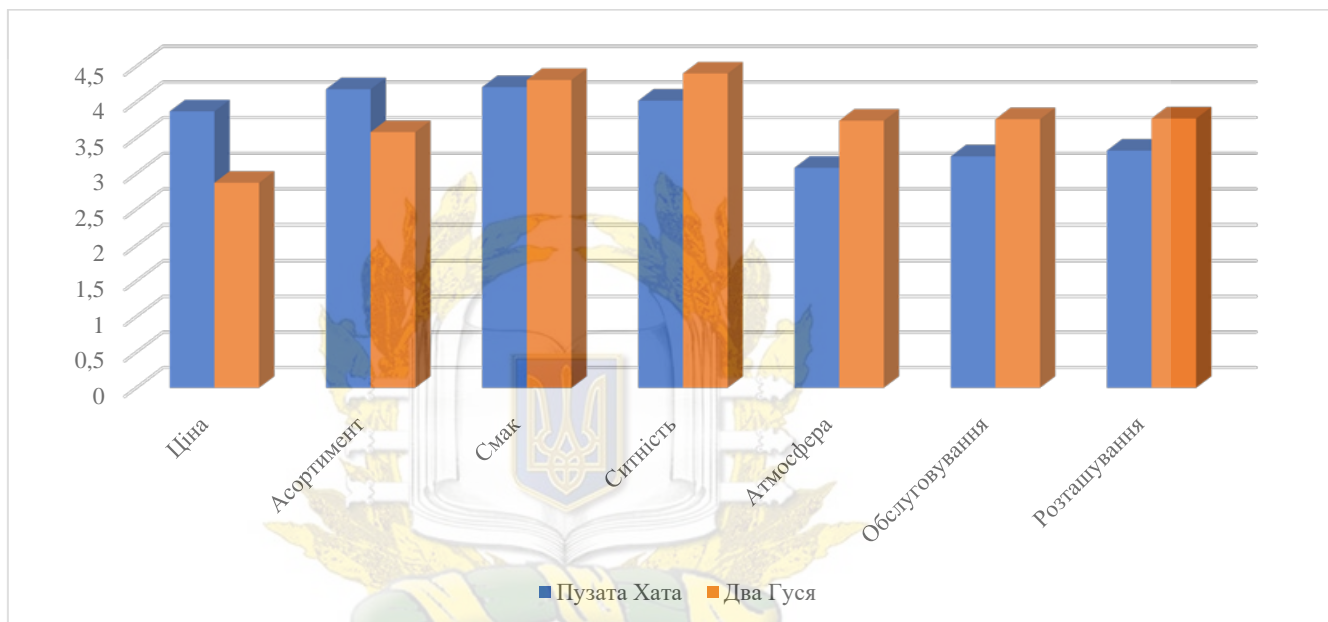


Рисунок 3.1 – Порівняльна характеристика сприйняття закладів відвідувачами

На основі проведеного аналізу встановлено, що ресторанна мережа «пузата Хата» має переваги у ціновій політиці та асортиментній політиці, серед слабких позицій, на які можна вплинути, це якість обслуговування та покращення атмосфери в закладі. Слід зазначити, що за даних умов слід застосувати стратегію репозиціонування. Тактика позиціонування передбачає вдосконалення рекламного звернення. Основою рекламного звернення є слоган, який згідно обраної стратегії та проведеного на попередніх етапах аналізу має концентрувати увагу споживачів на таких параметрах як смак та розташування. Таким чином, було сформульовано наступний слоган для мережі закладів під торговельною маркою «Пузата хата»: «Смачно та поруч з Вами». Для підкріплення ідеї позиціонування макет рекламного звернення має відповідні візуальні образи: якісні зображення основних страв з меню та теплі кольори, що викликають апетит. Основним завданням при цьому, є закріплення впізнаваного образу у споживачів.

Візуальна ідентичність ресторану «Пузата Хата» складається з логотипу, фірмових кольорів, елементів фірмового стилю. Система візуальної ідентичності

призначена для брендування майданчиків і предметів, фірмового одягу персоналу, а також для розміщення на друковано-поліграфічній продукції.

Впровадження креативної стратегії відіграє важливу роль у розвитку та просуванні бренду. Вона визначає ключові особливості побудови комунікації; наказує, що саме і як необхідно «сказати» потенційному покупцеві, щоб привернути його увагу до товару або послуги, переконати в доцільності і вигідності здійснення покупки [18].

Аналіз поведінкових ознак цільової аудиторії показав, що на прийняття рішення відвідування ресторану більше впливають естетичні мотиви, мотив сімейності, та зустрічей з друзями. Емоційні мотиви в комунікаційному повідомленні впливають на почуття і емоційний стан цільової аудиторії, впливають на бажання відвідувачів отримати позитивні емоції від послуги або покупки. В умовах сьогодення для людей емоційна складова переважає фінансові чинники, українці всі згуртувались задля допомоги один одному, адже разом вірять у перемогу. Тому при розробці креативної стратегії ресторану «Пузата Хата» будуть використовуватися емоційні чинники та волонтерська допомога соціально незахищеним верствам населення. Основна ідея креативної стратегії враховує виявлені сучасні проблеми мешканців України з мотивом спонукати споживачів пожертвувати кошти на приготування їжі соціально незахищеним верствам населення, які опинились у скрутному становищі через війну.

На основі виявлених мотивів груп цільової аудиторії сформовано наступну пропозицію: «Ресторан «Пузата Хата» – місце, яке в тяжкий для країни час підтримує та допомагає людям». Завдяки цьому заклику можна зміцнити лояльність споживачів до закладу і спонукати аудиторію до позитивних емоцій. Основними цільовими аудиторіями рекламної кампанії будуть чоловіки і жінки від 25-40 років, які відвідують ресторан з метою відпочити і поїсти, а також підприємці старше 30 років, для яких ресторан – місце зустрічі та обіду.

Ідея простежується у всіх комунікаціях ресторану, таких як:

-трансформація соціальних мереж, які найбільше користуються попитом серед відвідувачів;

- створення знижок на продукцію через складне становище;
- використання фірмового стилю на носіях креативів ресторану задля пізнаваності бренду.

Таким чином, креативна стратегія та ідея рекламної кампанії будуть простежуватися у всій рекламній кампанії і допоможуть сформувати позитивну думку про неї.

3.2 Пропозиції щодо впровадження антикризової маркетингової стратегії розвитку

Для ресторанної мережі «Пузата Хата», антикризові маркетингові стратегії повинні бути спрямовані на зміцнення позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку в умовах економічних викликів. Три ключові стратегії, які можуть бути розроблені та впроваджені, включають цифровізацію, персоналізацію пропозицій та інтеграцію омніканальності [4, с. 2-5].

Реалізація цих стратегій дозволить мережі ресторанів «Пузата Хата», не лише ефективно відповідати на економічні виклики, але й вибудувати міцні відносини зі споживачами, підвищуючи їх лояльність та задоволення, а також розширюючи ринкову частку. Адаптація продуктової стратегії до змінених потреб ринку та споживачів є ключовим елементом для забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості в умовах економічних викликів, особливо враховуючи вплив війни. Цей процес включає кілька важливих кроків, які дозволять компанії не лише вижити в складних умовах, а й відкрити нові можливості для росту (табл. 3.5). Перш за все, необхідно провести глибокий аналіз ринку та потреб споживачів, щоб зрозуміти, які зміни відбулися внаслідок економічних викликів і війни. Це може включати зміну пріоритетів у виборі харчових продуктів, підвищення вимог до безпеки та якості їжі, а також зміну фінансових можливостей потенційних клієнтів.

Таблиця 3.5 – Ключові стратегії, що рекомендуються для підприємства

Стратегія	Мета	Кроки реалізації
Цифровізація	Адаптація до зростаючої цифрової активності споживачів та оптимізація онлайн-присутності компанії	Покращення UX/UI
Вдосконалення вебсайту та мобільних додатків		Оптимізація швидкості завантаження
SEO та контент-маркетинг		Мобільна адаптивність
Використання соціальних мереж		Розробка стратегії контент-маркетингу
Персоналізація пропозицій	Створення індивідуалізованого досвіду для клієнтів для підвищення лояльності та задоволення специфічних потреб	Створення якісного контенту
Збір та аналіз даних клієнтів		Оптимізація для пошукових систем
Розробка персоналізованих пропозицій		Активна присутність у соцмережах
Персоналізована комунікація		Ведення бренду
Інтеграція омніканальності	Забезпечення безшовної взаємодії з клієнтом через різні канали збуту та комунікації	Залучення та взаємодія з аудиторією
Об'єднання каналів комунікації		Використання CRM систем
Використання технологій для синхронізації даних		Аналіз поведінки та уподобань клієнтів
Навчання персоналу		Створення індивідуальних пропозицій на основі даних
		Використання рекомендабельних систем
		Email-маркетинг
		Соціальні мережі
		Месенджери
		Персоналізована взаємодія
		Інтеграція онлайн, офлайн та соціальних мереж
		Створення єдиного досвіду для клієнта
		Впровадження технологій для синхронізації даних
		Забезпечення актуальності даних
		Підвищення обізнаності та навичок персоналу
		Робота в омніканальному середовищі

Ефективна комунікація зі споживачами стає ще більш важливою в умовах кризи. Ресторанна мережа повинна не лише інформувати потенційних клієнтів про адаптацію своїх продуктів та послуг, але й демонструвати свою відповідальність та готовність йти на зустріч потребам клієнтів. Ключові етапи аналізу та перерозподілу бюджету, що рекомендуються для ресторанної мережі «Пузата Хата» представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо етапів аналізу та перерозподілу бюджету

ресторанної мережі «Пузата Хата»

Стратегія	Опис
Аудит існуючих маркетингових витрат	
Оцінка поточних каналів	Провести детальний аудит всіх маркетингових каналів та активностей, аналізуючи їх ефективність, вартість та внесок у досягнення загальних бізнес-цілей.
Визначення KPIs	Встановити ключові показники ефективності для кожного маркетингового каналу та активності для оцінки їхньої продуктивності.
Аналіз ROI	
Оцінка повернення інвестицій	Використати дані про KPIs для аналізу ROI кожного маркетингового каналу. Це допоможе ідентифікувати, які канали забезпечують найвищу віддачу від вкладених коштів.
Порівняльний аналіз	Порівняти ефективність різних маркетингових каналів та активностей для визначення їхньої рентабельності.
Перерозподіл бюджету	
Фокус на ефективних каналах	Сконцентрувати більшу частину маркетингового бюджету на каналах та активностях з найвищим ROI, відмовляючись або зменшуючи інвестиції в менш ефективні.
Експерименти та інновації	Виділити частину бюджету для тестування нових маркетингових ініціатив та інноваційних підходів, що можуть виявитися ефективними в майбутньому.
Гнучкість та адаптивність	
Динамічне планування бюджету	Запровадити гнучке планування маркетингового бюджету, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та коригувати фінансування за потреби.
Моніторинг та коригування	Регулярно переглядати та аналізувати ефективність маркетингових каналів, адаптуючи бюджетні призначення відповідно до отриманих результатів.

На основі аналізу, ресторанна мережа має адаптувати свої продукти та послуги до нових умов, зокрема:

- розробка нових меню та страв, які відповідають зміненим потребам, наприклад, більш доступні за ціною страви або страви з акцентом на здорове харчування та місцеві інгредієнти;
- модифікація існуючих пропозицій, наприклад, шляхом введення додаткових опцій або послуг, які можуть зробити їх більш привабливими для клієнтів у нових умовах;
- гнучкі умови обслуговування, такі як знижки, спеціальні пропозиції та

програми лояльності, які можуть допомогти залучити клієнтів, чії фінансові можливості змінилися.

Після впровадження адаптованих продуктових стратегій, важливо проводити постійний моніторинг реакції ринку та споживачів, оцінювати ефективність здійснених змін та при необхідності коригувати стратегію. Це дозволить закладу швидко реагувати на подальші зміни в умовах ринку та утримувати лідируючі позиції.

Адаптація продуктової стратегії до змінених потреб ринку та споживачів дозволить ресторанній мережі «Пузата Хата» не лише впоратися з поточними викликами, а й закласти основу для стійкого майбутнього розвитку.

Для мережі ресторанів «Пузата Хата» омніканальна стратегія може включати наступні елементи:

- Забезпечення можливості замовлення їжі як через сайт або мобільний додаток, так і безпосередньо в ресторанах. Всі канали повинні бути взаємопов'язані, щоб клієнти могли безперешкодно переходити між ними.

- Всі дані про замовлення та вподобання клієнтів повинні зберігатися в єдиній базі даних, що дозволяє персоналізувати пропозиції та покращувати сервіс.

- Використання різних каналів комунікації, включаючи соціальні мережі, електронну пошту, SMS та push-повідомлення для інформування клієнтів про акції, новинки та спеціальні пропозиції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного теоретико-методологічного та практичного досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія розвитку закладів ресторанного господарства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства в конкурентному середовищі, спрямованого на якісно нові зміни його діяльності. Головна мета стратегії розвитку полягає у визначенні пріоритетних напрямків розвитку, оптимізації ресурсів та формуванні конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Дослідження виявило, що стратегія розвитку підприємства характеризується трьома основними аспектами: напрямками та очікуваними результатами, необхідними ресурсами та постійною адаптацією до змін. Саме ці особливості визначають її роль як сполучної ланки між загальною стратегією компанії та конкретними діями на різних рівнях управління.

2. Вибір правильної стратегії – це одне з найважливіших рішень, яке приймає керівництво підприємства. Від цього вибору залежить майбутнє бізнесу. Пропонована класифікація стратегій за часовим етапом розвитку та цільовим застосуванням може бути корисною для менеджерів, оскільки вона дозволяє систематизувати різноманітні стратегічні підходи та вибрати оптимальний варіант для конкретної ситуації. Завдяки цій класифікації можна більш точно визначити, які стратегії слід використовувати на стадії становлення ресторанного бізнесу, а які – на етапі його розвитку. Розуміння різних типів стратегій та їх класифікації є необхідною умовою для ефективного стратегічного управління підприємством. Вибір правильної стратегії дозволяє підприємству досягти своїх цілей та забезпечити довгостроковий успіх.

3. Ефективна стратегія розвитку – це фундамент успіху будь-якого ресторану. Пропонований нами алгоритм розробки стратегії є універсальним інструментом, який можна адаптувати під потреби будь-якого закладу. Особливо

важливо регулярно оцінювати, наскільки обрана стратегія справляється зі своїми завданнями. Систематичний аналіз за допомогою збалансованої системи показників дозволяє зрозуміти, чи рухається бізнес у правильному напрямку та чи досягає поставлених цілей.

4. Мережа ресторанів «Пузата Хата» є успішним прикладом розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Компанія досягла значних успіхів завдяки чітко визначеній стратегії, орієнтації на потреби клієнтів та ефективному управлінню. До ключових факторів успіху мережі ресторанів «Пузата Хата» слід віднести: широкий асортимент страв української кухні, що відповідають різноманітним смакам і потребам споживачів, використання якісних і свіжих продуктів, а також дотримання технологічних процесів приготування гарантують високу якість страв, затишний інтер'єр, просторі зали та зручне розташування закладів створюють комфортні умови для відвідувачів. Аналіз основних економічних показників діяльності засвідчив про поступове нарощування обсягів реалізації продукції, що відобразилось на формуванні високих показників ефективності організації праці та господарської діяльності в цілому.

5. Аналіз показав про високу впізнаваність бренду «Пузата Хата», який є одним з найвідоміших брендів української кухні. Таким чином, мережа ресторанів «Пузата Хата» є успішним прикладом українського бізнесу, який завоював довіру споживачів завдяки високій якості продуктів, якісному обслуговуванню та чіткій орієнтації на потреби клієнтів. Компанія має великий потенціал для подальшого розвитку та розширення своєї географії.

Оцінка ефективності процесу обслуговування визначила певні складнощі, що проявилось у відгуках споживачів. Більшість відгуків та характеристик є позитивними і значно перевищують негативні. Проте, необхідно шукати методи виправлення проблематичних питань та поліпшувати і розвивати якість обслуговування на всіх рівнях як особистого між працівником та споживачем, так і загальною системою функціонування закладу. Нами також проведено PEST-аналіз для системної оцінки зовнішніх факторів на господарську діяльність закладу. Результати PEST-аналізу підтверджують, що ресторанна мережа працює

в умовах високої нестабільності, зумовленої війною та економічною кризою. Ці зовнішні фактори вимагають від компанії постійної адаптації, гнучкості та інноваційного підходу. Водночас, технологічний прогрес відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості послуг.

В результаті запропоновано наступні заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку закладів ресторанного господарства на прикладі ресторанної мережі «Пузата Хата»:

1. Впровадити креативну стратегію на основі проведення позиціонування ресторанних послуг мережі на ринку. Стратегія, заснована на емоційному зв'язку з клієнтами, є вдалим вибором. В умовах кризи люди потребують підтримки і співпереживання, і ресторан пропонує це через свою діяльність. Послідовне використання ідеї соціальної відповідальності в усіх каналах комунікації дозволить створити сильний і впізнаваний бренд. Стратегія передбачає можливість адаптації до змінних умов, що є важливо в умовах кризи. Запропонована креативна стратегія ресторану «Пузата Хата» є вдалим прикладом того, як бізнес може поєднувати комерційні цілі з соціальною відповідальністю. Вона дозволяє не тільки зміцнити позиції на ринку, але й зробити позитивний внесок у життя суспільства.

2. Впровадити антикризову маркетингову стратегію розвитку. Антикризова трансформація діяльності ресторанної мережі через впровадження гнучких стратегій та адаптація до змін у споживацьких настроях виявилися ефективними, дозволивши компанії підтримувати зростання та покращувати своє конкурентне становище. Комплекс заходів оптимізації маркетингової діяльності включав аналіз існуючих стратегій, перерозподіл бюджету, налагодження ефективного зворотного зв'язку з клієнтами, а також акцент на корпоративну соціальну відповідальність. Це сприяло створенню сильного та позитивного іміджу компанії, підвищення лояльності, покращення сприйняття бренду на ринку та створили основу для довготривалого успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства : класифікація. Київ : Держспоживстан-дарт України, 2004. 11 с.
2. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2005. № 28. С. 117-123.
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Баценко Л. М., Галенін Р.В., Шелудько О.В. Важливість маркетингової діяльності на підприємствах: управлінський підхід. *Економіка і управління: збірник наукових праць*. Вип. 52. 2022. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/71> (дата звернення: 20.10.2024).
5. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. URL : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>. (дата звернення: 20.10.2024).
6. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. Вип. 21, 2021. С. 31-34.
7. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. С. 121 – 125.
8. Вінниченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49–57.
9. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
10. Герасименко Т. О. Розробка стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*.

2015. Вип. 49. С. 22-25.

11. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник* : Зб. науково-технічних праць. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228.

12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.

13. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 ; Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.

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

15. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017, № 2, Том 2. С. 261-264.

16. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.

17. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023, №2. С. 31-34.

18. Древаль О.Ю. Рекламний менеджмент: для студ. спец. «Менеджмент організацій» денної і заочної форм навчання. Суми : СумДУ. 2010. 91 с.

19. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 120-125.

20. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/36354> (дата звернення: 22.10.2024)

21. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7.

С. 245–250.

22. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 20.10.2024).

23. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

24. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

25. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.

26. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.

27. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

28. Мережа ресторанів «Пузата хата». Офіційний сайт : веб-сайт. URL: <https://puzatahata.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).

29. Методи стратегічного планування. URL: <http://www.megos.org.ua/menedzment.9.2.html> (дата звернення: 16.10.2024).

30. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/44449723> (дата звернення: 22.10.2024)

31. Офіційний сайт ТОВ «Пузата Хата». URL: <https://puzatahata.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).

32. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 20.10.2024).

33. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип.18. ч.2. С. 74–77.

34. Пузата Хата в Києві розширюється – відкриють ще щонайменше 4 ресторани. URL: <https://bigkyiv.com.ua/puzata-hata-v-kyyevi-rozshyryayetsya-vidkryut-shhe-shhonajmenshe-3-restorany/> (дата звернення: 22.10.2024).

35. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

36. Садовська О. В. Теоретичні аспекти стратегії розвитку закладів ресторанного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

37. Садовська О.В. Класифікація стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 17 жовтня 2024 р.

38. 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.

39. Соколенко В.А., Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип. : *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 53 (1162). С. 70-74.

40. Стадніченко В.В. ‘Особливості позиціонування на ринку ресторанів швидкого обслуговування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 379-389.

41. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

42. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 15. 2018. С. 764-770.

43. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків:

ХНУВС, 2021. 208 с.

44. Тогузаев Т.Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства". *Економічна теорія та інституційна економіка*. 2009. № 2 (24). С. 19-27.

45. Тригуб А.В., Таранич О. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2021. Вип. 13. Т. 2. С. 274-277.

46. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

47. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

48. Цвілинюк І. О. Особливості організації обслуговування в українській мережі ресторанів «Пузата Хата»: кваліфікаційна робота для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. ЗВО «Університет Короля Данила», кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. Івано-Франківськ, 2023. 76 с.

49. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 24(1). С. 161-165.

50. A Complete Guide to Successful Brand Positioning URL: <https://blog.hubspot.com/sales/brand-positioning-strategy> (Accessed: 11.10.2024).

51. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership. UK Cambridge University Press, 2006. – 761 p.

52. Yakushev O., Kozlovska S, Sushko N., Podolian Y., Tykhonova I. Improvement of strategic management of the development of hotel and restaurant business enterprises. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 228-239.

ДОДАТКИ