

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний Університет «Запорізька Політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)
кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломної роботи
магістра

(рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: «Адаптація стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень»

Виконала: студентка VI курсу, групи ФЭУз-519м напряму підготовки (спеціальності)
073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Руденок Є.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2020 р.

Завдання на магістерську роботу з календарним планом
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет _____ ЕГІ, факультет економіки та управління _____
 Кафедра _____ »Менеджмент« _____
 Ступінь вищої освіти _____ магістр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) _____ »Менеджмент організацій та адміністрування« _____
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Руденок Євгенії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) : «Адаптація стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень»

керівник проекту роботи: д.е.н., проф. Гудзь П.В. _____,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» _____ 20 ____ року №__

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи)- фундаментальні дослідження вітчизняних та закордонних авторів стосовно питань розробки адаптивних стратегій ресторанних підприємств мережевого типу, матеріали періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти, дані статистичної звітності підприємств ресторанного бізнесу. тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) – дослідити науково-теоретичні засади стратегічного управління підприємством громадського харчування мережевого типу; продіагностувати використання елементів адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів ТОВ»СУШИЯ«; визначити шляхи оновлення адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів ТОВ»СУШИЯ«, в умовах карантину Covid 19; визначити положення про охорону праці та безпеку в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) – схеми, рисунки, діаграми, таблиці у відповідності з тематикою: види адаптивних стратегій, етапи розробки адаптивної стратегії, чинники, що впливають на конкурентоспроможність ресторанних підприємств, та інші.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Д.е.н., професор Гудзь П.В.		
2	Д.е.н., професор Гудзь П.В.		
3	Д.е.н., професор Гудзь П.В.		
4	ст. викладач Журавель С.М.		
нормоконтроль	к.е.н., доц. Панкова А.Ю..		

7. Дата видачі завдання _____ 20__ р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.20	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормоконтроль	26.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	15-19.12.2020	

Студент _____ Руденок Є.А. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____ д.е.н., проф. Гудзь П.В. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Адаптація стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень», м. Запоріжжя» містить 125 с., 20 табл., 20 рис., 5 формул, 71 джерел.

Об'єкт дослідження - процеси стратегічного управління в підприємствах ресторанного господарства. В якості предмета дослідження виступають теоретичні та практичні підходи, форми і способи щодо розроблення адаптаційної стратегії в підприємствах ресторанного господарства. Мета роботи – узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо адаптації стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень.

Методи дослідження – аналіз, діагностика, оцінка, порівняння, статистичний аналіз, опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в формуванні концепції розробки адаптивної стратегії підприємства ресторанного бізнесу. Адаптивні стратегії – це такі стратегії, які спрямовані на пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Шляхом вирішення проблеми управління підприємством в нестабільних умовах зовнішнього середовища є формування адаптивної стратегії управління підприємством. В роботі: Визначено науково-теоретичні засади стратегічного управління підприємством громадського харчування мережевого типу; продіагностовано використання елементів адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів ТОВ»СУШИЯ», м. Запоріжжя; проведено оновлення адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів ТОВ»СУШИЯ», м. Запоріжжя в умовах карантину Covid 19.

УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, АДАПТАЦІЯ, АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ, ІНТЕГРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, РЕСТОРАН, МЕРЕЖА.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	2
Реферат	4
Вступ	7
Розділ 1 Науково-теоретичні засади стратегічного управління підприємством громадського харчування мережевого типу	12
1.1 Сутність та особливості стратегічного управління підприємством	12
1.2 Класифікація видів адаптивних стратегій ринкових підприємств	21
1.3 Методичні основи розробки адаптивної стратегії підприємства громадського харчування мережевого типу	33
Висновки до розділу 1	42
Розділ 2 Діагностика використання елементів адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів ТОВ»СУШИЯ», м. Запоріжжя	45
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторанного підприємства	45
2.2 Діагностика особливостей стратегічного управління в ресторанному підприємстві	54
2.3 Оцінка ефективності діючої адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування	63
Висновки до розділу 2	66
Розділ 3 Оновлення адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів ТОВ»СУШИЯ», м. Запоріжжя в умовах карантину Covid 19	70
3.1. Методичні підходи до оновлення адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування	70
3.2 Обґрунтування заходів адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємства ресторанного господарства в умовах карантинних обмежень	75

3.3 Прогнозування ефективності упровадження оновленої адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування мережевого типу	82
Висновки до розділу 3	91
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	93
Висновки до розділу 4	113
Висновки	114
Список використаних джерел	117
Додатки	124

ВСТУП

В складних та нестабільних умовах змін зовнішнього середовища особливо під час карантинних обмежень пандемії COVID-19 в Україні як і в цілому світі особливої уваги потребує вирішення питання формування обґрунтованих стратегій адаптованих до визначальних економічних, технологічних, соціальних та інших перетворень. Стратегічний менеджмент підприємств ресторанної сфери є багатограним і складним процесом, що характеризується адекватним реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі, як нові можливості так і потенційні загрози, усвідомленням поетапності визначених пріоритетів, логічним обґрунтуванням форм і способів роботи з інвестиціями, а також кваліфікованим персоналом для вирішення питання довгострокового розвитку ресторану але в нестабільних умовах; координацію стратегічних, функціональних та виробничих напрямків діяльності, орієнтацію на управління через процеси розвитку організації в довгостроковій перспективі. Цей науково-обґрунтований підхід базується в рамках сучасного інструментарію стратегічного управління, що є створеним вітчизняними та іноземними дослідниками та апробований на успішних закладах ресторанної сфери. Враховуючи цей факт, очевидним та актуальним є необхідність проведення науково-теоретичного дослідження в цій сфері, його аналіз та обґрунтоване вживання на практиці.

Питанням стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства присвячено достатньо багато досліджень і публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, які розкривають різні сторони існуючої проблеми. Серед них дослідження Г. Казачковської, С. Драган про можливості сталого розвитку ресторанної сфери в Україні, Н. Кіркової, яка акцентує увагу на особливостях стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. В публікаціях В. Хорошун, А. Дубової розкриваються стратегічні методи управління рестораном. Також доцільно

відмітити таких науковців як Н. Ветрова, Д. Довбня, Н. Кобельчук, Ю. Нагорський, В. Свиридова, Д. Сорока та ін.

Актуальність цієї роботи обумовлена, з однієї сторони, значним інтересом до цієї тематики в сучасній науці, з іншої сторони, її недостатньою розробленістю. Розгляд питань, пов'язаних з даною темою носять як теоретичну, так і практичну значимість. Значна значимість і недостатня практична розробленість цієї теми визначають новизну даної роботи. *Сказане вище* дозволяє зробити висновок про *актуальність* означеної тематики дослідження.

Виходячи з наукової та практичної *актуальності* теми і спираючись на результати вивчення окремих її аспектів у міжнародній та національній економічній літературі, *метою цієї роботи* є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо адаптації стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішити такі *завдання*:

- дослідити сутність та особливості стратегічного управління підприємством;
- надати класифікацію видів адаптивних стратегій ринкових підприємств;
- визначити методичні основи розробки адаптивної стратегії підприємства громадського харчування мережевого типу;
- надати організаційно-економічну характеристика ресторанного підприємства;
- продіагностувати особливості стратегічного управління в ресторанному підприємстві;
- провести оцінку ефективності діючої інтеграційної стратегії, як форми адаптаційної стратегії підприємства громадського харчування;

- визначити методичні підходи до оновлення адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування;
- обґрунтувати заходи адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємства ресторанного господарства в умовах карантинних обмежень;
- прогнозувати ефективність упровадження оновленої адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування мережевого типу;
- дослідити процес охорони праці.

Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління в підприємствах ресторанного господарства.

В якості *предмета* дослідження виступають теоретичні та практичні підходи, форми і способи щодо формування адаптаційної стратегії в підприємствах ресторанного господарства.

Дослідження проведені із застосуванням сукупності *методів* і способів наукового пізнання, а саме: статистичні методи – для визначення динаміки основних фінансово-господарських показників діяльності аналізованого підприємства ресторанного господарства, аналіз і синтез – для узагальнення підходів до тлумачення різних наукових понять та термінів, групування, типізації – для узагальнення видів адаптаційних стратегій, анкетування – з метою виявлення особливостей стратегічного управління аналізованого підприємства, метод експертного оцінювання, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємства ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційну базу дослідження становлять матеріали наведені в вітчизняній та закордонній літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях та мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємств ресторанного господарства.

Наукова новизна одержаних результаті вполягає в обґрунтуванні і розробці комплексу теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо адаптації стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень, а також розробці заходів адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємства ресторанного господарства.

Перелік сформованих компетентностей - здатність розв'язувати типові спеціалізовані завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов, зокрема:

знання - широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань;

уміння - розв'язання типових спеціалізованих завдань широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень;

комунікація - взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;

автономність і відповідальність - здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності.

Виконане дослідження розвиває громадянські компетентності – пп.9-10
 9) здатність критично аналізувати інформацію, розглядати питання з різних позицій, приймати обґрунтовані рішення; 10) здатність до соціальної комунікації, солідарних дій та вміння співпрацювати, формувати групи задля вирішення проблем спільнот різного рівня, зокрема шляхом волонтерської діяльності у формі толерантності посадових осіб місцевого самоврядування при відповідях щодо звернень громадян; відповідальності щодо виконання управлінських рішень за зверненнями громадян.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей «Особливості розробки адаптивних стратегій підприємств громадського харчування мережевого типу». Руденок Є.А. Особливості розробки адаптивних стратегій підприємств громадського харчування мережевого типу. матер. II міжнарод.наук.- практ. конф. «Priority directions of science and technology development», 25-27 жовтня 2020 р., С. 912, м. Київ, 2020.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 125 сторінки, включаючи 20 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел (72 найменувань) – 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ МЕРЕЖЕВОГО ТИПУ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління підприємством

Трансформації, які відбулися за останні роки в розумінні поняття та ролі управління в розвитку як окремих підприємств так і суспільства загалом визначили зміни в концепціях та підходах к визначенню сутності ефективного менеджменту, важливості стратегічного управління підприємством, усвідомлення необхідності визначення мети розвитку підприємства, форм та способів реалізації та досягнення цієї мети, необхідності моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, створення стратегій та прийняття рішень, які з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх реалізації [33].

Стратегічне управління підприємствами ресторанного бізнесу є багатограним і складним процесом, що характеризується:

- осмисленням чіткої управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів,
- орієнтацією на нові можливості та потенційні загрози, тобто адекватне реагування на зміни в зовнішньому середовищі,
- координацією стратегічних і поточних, аналітично-планових, функціональних та виробничих та виконавських напрямків діяльності,
- логічним обґрунтуванням форм і способів роботи з інвестиціями, а також персоналом відповідної категорії для вирішення питання довгострокового розвитку організації;
- осмислення можливостей та масштабів впливу на зміни в зовнішньому середовищі, а не лише на зміни;
- орієнтацію на управління процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді [19].

Ще на початку шістдесятих років минулого століття виник науковий інтерес до визначення поняття, сутності стратегій та процесів, які зумовлюють їх здійснення. Саме у ті часи з'явилися наукові праці І. Ансофа, К. Ендрю, А.Д. Чандлера та інших вчених, які заклали основи стратегічного менеджменту. У такий спосіб, термін «стратегічне управління» або «стратегічний менеджмент» став використовуватися лише наприкінці шістдесятих років для того, щоб розрізнити поняття поточного управління на рівні виробництва з управлінням, яке здійснюється на вищому рівні. Зважаючи на це важливість проведення цієї відмінності є викликанною перш за все зміною в зовнішньому середовищі [27].

У теорії управління представлено різноманітні варіанти визначень стратегічного управління, які акцентують увагу на різних аспектах цього складного управлінського процесу. Але всі вони зводяться до одного з трьох підходів або комбінації цих підходів:

- перший підхід за аналізом оточення, який акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;
- другий підхід за цілями і засобами, який ґрунтується на визначенні довгострокових цілей підприємства і шляхів їх реалізації;
- третій підхід за способом дії, який ставить основним завданням діяльність по досягненню стратегії [31].

Підприємство, яке є стратегічно орієнтованим - це таке підприємство, де стратегічне мислення є фундаментом, принциповою настановою в роботі персоналу підприємства і перш за все вищого керівництва, де формується система стратегічного менеджменту, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який може дати змогу сформувати та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточне, повсякденне функціонування підпорядковане досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними підприємствами».

Стратегічний менеджмент є досить складним процесом, що може передбачити врахування різних факторів та використання специфічних методів, які знаходяться в постійному розвитку. Трактують сутності поняття «стратегічне управління», відображене різними підходами до його розуміння, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління» [7, С.134]

Визначення	Автор
Стратегічне управління є процесом прийняття рішень, що об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем	А. Роуз
Стратегічне управління є процесом визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам	Д. Шендел, К. Хаттен
Стратегічне управління — це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»	У. Глук, Л. Джаух
Стратегічне управління є «планом управління фірмою, направленим на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»	А. Томпсон, А. Стрікланд
Стратегічне управління є набором рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей підприємства	Дж. Пірс, Р. Робертсон
Стратегічне управління є наступною послідовністю дій: аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі; вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; процес реалізації, здійснення вибраної стратегії	Г. Джонсон, К. Скулз
Стратегічне управління є процесом управління організацією, що спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі	О.С. Віханський

Враховуючи типізацію досліджених трактувань стратегічного менеджменту і його особливостей найбільш відповідно до сучасного розуміння стратегічне управління, що можна визначити як управління підприємством, що базується на людському потенціалі, може орієнтуватися на запити споживачів при виробничій діяльності, здійснювати гнучку реакцію і зміни, відповідати виклику змін зовнішньої середовища і дозволити отримати конкурентні переваги, що в результаті буде забезпечувати стабільну діяльність і розвиток організації, досягнути її мети в довгостроковій перспективі [29].

Становлення стратегічного управління як самостійної галузі наукового дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи:

- перший етап, як формування бюджетів і контроль (початок XX ст.). Формування бюджетів, що є взаємозв'язаними і контролювання їх виконання. Основною метою бюджетування і контролю було уявлення про сталість середовища організації: технології, конкуренція, міра доступності ресурсу, рівень кваліфікації кадрів, ін.

- другий етап, як довгострокове планування (50-ті роки XX ст.). Ґрунтувався на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності підприємства і впровадженні визначених тенденцій в майбутнє.

- третій етап, як стратегічне планування (60-70-ті роки XX ст.). Визначення напрямів економічного розвитку підприємства, трендів середовища його функціонування. Враховуючи існуючі тенденції зміни конкурентного оточення планування, яке спирається на проявлені сильні і слабкі сторони організації та сприятливі можливості.

- четвертий етап, саме як стратегічне управління (з середини 70-х років XX ст.). Цей етап ґрунтується на дослідженні змін в зовнішньому середовищі підприємства, який не розглядає оточення як чинник, що обмежує процеси організаційного планування, а зосереджений на встановленні певної мети та розробки шляхів реалізації цієї мети використовуючи сильні сторони

підприємства і сприятливі можливості середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [46].

Зважаючи на це, доцільним є дослідження еволюції структур та систем, які обумовлюють виникнення стратегічного менеджменту (Додаток А).

Концепція стратегічного менеджменту підприємств знаходиться в основі стратегічного мислення та виражається у певних характерних рисах її реалізації, а саме:

- ґрунтується на об'єднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до функціонування ресторану, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дасть змоги досягати потрібних результатів розвитку у довгостроковій перспективі.

- є орієнтованим на дослідження умов, в яких працює ресторан, що може дозволити формувати підходящі цим умовам системи стратегічного менеджменту, що можуть бути різними одна від одної залежно від особливостей закладу та характеристики зовнішнього середовища.

- зосереджує увагу на важливості збору та застосуванні основ стратегічної інформації. Дослідження, характеристика та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень можуть дати змогу визначати зміст та поетапність процесів стосовно змін в закладі через зменшення невизначеності ситуації [17].

- передбачає наслідки прийнятих рішень, впливаючих на ситуацію через відповідний розподіл ресурсу, ефективні зв'язки та створення стратегічної поведінки кадрів.

- прогнозує використання системи інструментів та методів розвитку ресторанів (цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування та контроль тощо) [23].

Досліджені характеристики не вичерпують сутності концепції стратегічного менеджменту, але дають змогу визначати найбільш суттєві складові, які будуть розглянуті нижчі.

Стратегічний менеджмент підприємств ресторанного бізнесу – це процес, за допомогою якого управлінці здійснюють довгострокове управління рестораном, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні зміни, а також забезпечують використання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [52].

В науці визначається поетапність стратегічного менеджменту установ ресторанної сфери разом з визначенням місії (сфери діяльності), дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, прописання цілей та стратегії реалізації, формування та виконання стратегічних планів, проектів та програм. На практиці в рамках процесу стратегічного менеджменту установи ресторанної сфери чітко не визначають етапи, порушують поетапність цих етапів, більшість робіт виконують одночасно, повертаючись до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між видами діяльності є досить розмитою [37].

З іншого боку, стратегічний менеджмент ресторану, який може являти комплекс інноваційних процесів, не є ізольованим від існуючого в організації (в рамках кризових ситуацій, конфліктів або, навпаки, проривів в інші сфери знань і діяльності). Стратегічний менеджмент не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого щаблю управління.

Важливість підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, тому що, одноразовий аналіз та діагностика не зможуть бути фундаментом такого процесу, отже надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не може дати однозначне рішення на всі часи.

Зміни в зовнішньому середовищі, законодавстві, епідемічній ситуації, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технологіях, організаційних формах підприємств і формах їх власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними підприємствами відображають тенденції того, що світ швидко змінюється і частіше за все не в тих напрямках, які були

б до вподоби керівництву підприємства. Організації можуть зустрітися з невизначеністю та непередбачуваністю, коли підхід за еволюцією, прогнози та планування, що є побудованим за «прирістними» методами, не зможуть забезпечувати адекватну орієнтацію та підготовку організації до змін майбутнього та виживання. Зважаючи на це, доцільним є розглянути основні складові процесу стратегічного менеджменту підприємством ресторанного бізнесу (рис. 1.1).

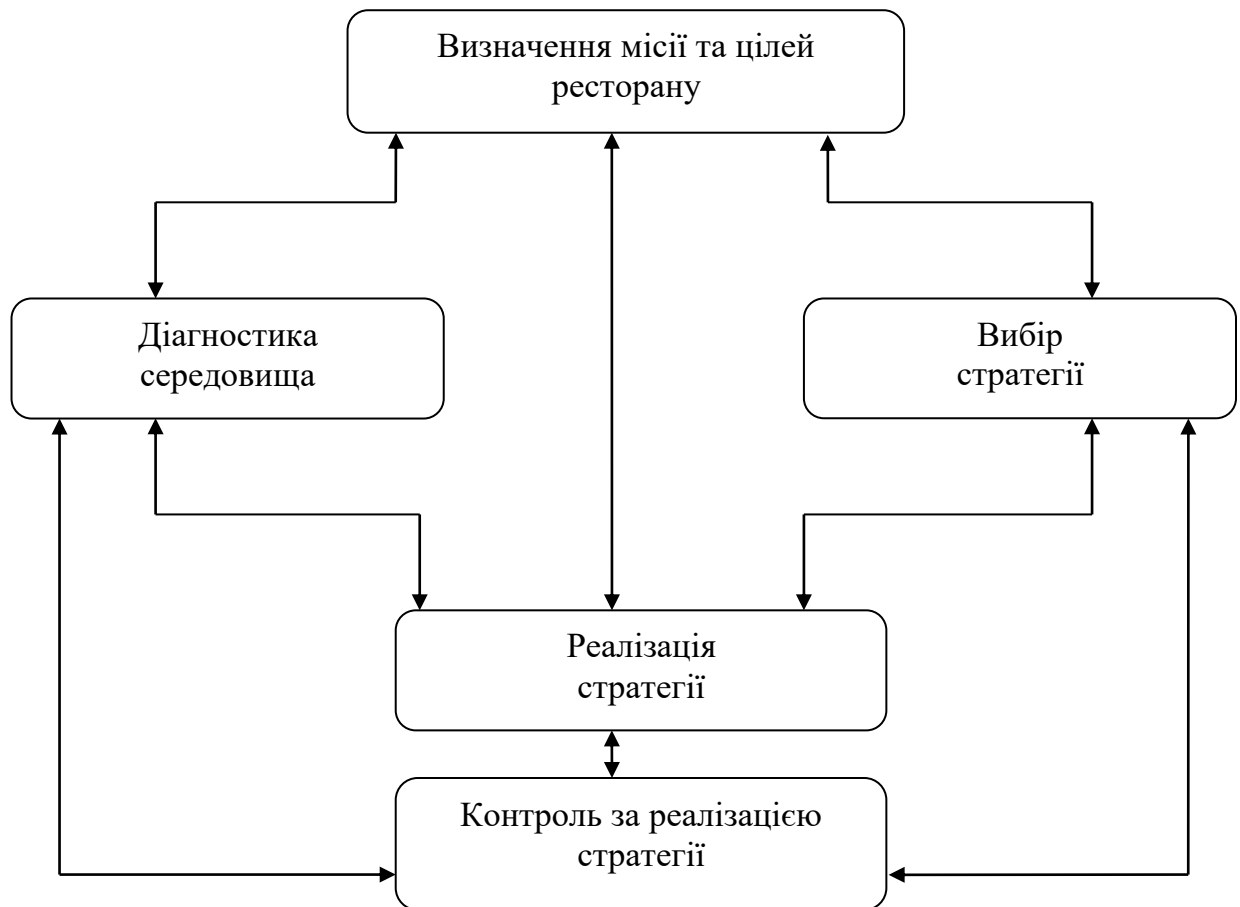


Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

Аналіз визначених етапів стратегічного менеджменту ресторанів представлений на рис. 1.2, зображує, що стратегічне управління є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, що може допомогти у визначенні та реалізації ефективних стратегій, які можуть сприяти балансуванню відносин між закладом та зовнішньою середою, а також реалізацією встановленої мети [39]. Таким чином, можемо розглянути детально кожен із етапів стратегічного менеджменту ресторану.

На стадії формулювання місії та цілей підприємства передбачаються три процеси, що можуть вимагати складності та відповідальності у роботі: формулюванні місії - змісті її функціонування; визначенні довгострокових і короткострокових цілей. Аналіз середовища діяльності ресторану забезпечуватиме базу для формулювання місії та цілей і вибору адекватної стратегічної поведінки. При цьому, може відбуватися процес оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища через визначення основних складових та їх чинників і процес вибору з них дійсно маючих значення для закладу; процес прогнозування майбутнього стану середовища [45]. Процес вибору стратегії є фундаментом стратегічного менеджменту. Використовуючи спеціальні методи можна визначити, як досягти мету підприємства і реалізувати місію. Також порівняти чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідити вірогідні стратегічні альтернативи і обрати з них конкретну стратегію, що може відповідати заданим критеріям. Вибір стратегії є зумовленим переважно рівнем менеджменту.

Реалізація стратегії є критичним процесом. У випадку успішної реалізації ресторан може досягти поставлених цілей, а при неуспішній – можуть з'явитися додаткові труднощі. Частіше за все, процес реалізації стратегії може передбачати поглиблений аналіз стану середовища, мети і визначених стратегій; оцінювання ресурсу і можливості його розподілу; створенні умови для мотивації кадрів під час реалізації стратегії; підготовки рішень з питання організаційної структури (визначення адекватної структури менеджменту, оцінки існуючої організаційної структури та порівнянні їх з метою оцінювання масштабу необхідних змін; менеджмент процесу перетворень) [16]. На цьому етапі виявляється, що ресторан не має змогу здійснити обрану стратегію, пояснюючи недосконало проведеним дослідженням та неправильним висновком, або виникненням непередбаченої зміни у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний пласт менеджменту може виконувати закріплені за ним функції.

Контролювання реалізації стратегії є кінцевим процесом, який може бути здійсненим на стадії стратегічного менеджменту і може забезпечувати якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль є спрямованим на визначення міри реалізації досягнених цілей ресторану і значно менше на оцінювання правильності виконання стратегічних планів чи окремих його етапів. На основі результатів стратегічного контролювання може бути здійснюваним коригування цілей ресторану та напрямків їх реалізації.

Кінцевим етапом є нова концепція послуг, страв, ринків і технологій, що є розробленими в ресторані. Перехід до нової концепції може вимагати перерозподіл ресурсу, таким чином, процес прийняття стратегічних рішень може відповідати традиційним рішенням про процес вкладання капіталу [24].

Проте, процес прийняття стратегічних рішень на відміну від традиційних, може передбачати контролювання змін зовнішньої середовища та процес пошуку варіантів надання нових послуг; пропонувати розподіл ресурсу між можливостями, що існують і прогнозованими; оцінювати результат реалізації нових послуг; визначати варіант з найбільш конкурентними перевагами тощо.

Доцільно дотримуватись певних вимог для того, щоб процес стратегічного управління рестораном був ефективним, які розглянуті на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вимоги до стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства [43]

Не є можливим створення тотожних систем стратегічного менеджменту, саме тому їх основні риси є залежними від взаємодії наступних чинників:

- галузева приналежність;
- розмірив ресторанів;
- асортимент страв та напоїв;
- тип виробництва, рівень концентрації, спеціалізації та кооперації;
- характерні риси виробничого потенціалу;
- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- особливості просування послуг ресторану;
- рівень кваліфікації кадрів тощо.

Сучасні підходи до формування системи стратегічного менеджменту можуть створюватися через цілі стратегічного менеджменту враховуючи чітке розуміння переваг цього явища в організації роботи підприємства ресторанної сфери.

Отже, проведений аналіз особливостей стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу дозволяє зробити висновок, що ефективна реалізації усіх стадій стратегічного управління сприяє удосконаленню діяльності ресторану, забезпечує розробку нових страв та методів обслуговування і відповідно є неодмінною умовою максимізації прибутку.

1.2. Класифікація видів адаптивних стратегій ринкових підприємств

В нестабільних умовах сьогодення, ситуаціях непередбачених змін зовнішнього середовища підприємство може зустрітися з певними

проблемами, а саме: не було досягнуто стратегічної мети, був знижений обсяг продажів або прибуток тощо. В таких умовах виникає гостра необхідність певних стратегічних змін. Частіше за все підприємства шукають екстенсивні шляхи. Наприклад, деякі підприємства очікують, що збільшення вдвічі кількості продавців або рекламного бюджету може дати відповідне збільшення продажів. Нажаль, на практиці ж такі дії частіше за все спричиняють зменшення прибутку і не призведуть до бажаного результату, адже отриманий раніше досвід впливає на шаблонність дій, передбачуваність для конкурентів та негнучкість. Саме тому для стабільного покращення результатів діяльності слід іноді виходити за рамки бізнесу, шукати принципово нові напрями його адаптації [28]. Розглянемо види стратегій адаптації підприємств на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Види стратегій адаптації підприємств [47]

Шляхами адаптації підприємства до існуючих змін зовнішнього середовища є формування підприємством певної адаптивної стратегії. Адаптивні стратегії – це такі стратегії, які спрямовані на пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Процесом адаптації є процес пристосування устрою та функцій системи до реальних умов існування [2]. Адаптивність економічної системи можна визначити двома видами адаптації – пасивною та активною. Пасивна адаптація є внутрішньо властивою організаційною характеристикою підприємства, яке розташовує певними можливостями саморегулювання [2]. Активна адаптація представляє механізм адаптивного управління й організацію його ефективного здійснення завдяки тому, що спирається на повну апіорну інформацію про керований процес та удосконалює його через її використання та накопичення. Класифікація адаптивних стратегій відповідає перш за все класифікаційним ознакам адаптивності підприємства: пасивності та активності [47].

Організація може здійснювати активну адаптацію використовуючи різні шляхи, як і придбання власності, так і розширення зсередини. При цьому, в обох випадках відбувається зміна положення підприємства ресторанного господарства всередині галузі.

Згідно світового наукового досвіду, стратегія активної адаптації організацій характеризується певними ознаками, які визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ознаки стратегії активної адаптації підприємств [27]

Ознаки	Характеристика ознак
Організаційні	– ідентифікація і відособлення деяких зв'язків і стосунків з тих, що вже існують; – управління внутрішніми зв'язками і взаєминами із зовнішнім середовищем в об'єднанні; – виникнення нових «м'якших» зв'язків; – перетворення зв'язків із зовнішніх у внутрішні; – системність співвідношення цілого і складових його частин.
Економічні	– висока ступінь співпраці, що супроводжується узгодженістю відтворювальних процесів учасників;

	– залучення торгівельних потоків; – збільшення розмірів мережі; – посилення концентрації та диверсифікації; – встановлення взаємозв'язків між виробничо-господарськими крупними, середніми і дрібними мережами;
Юридичні	– об'єднання юридичних осіб або юридичних і фізичних осіб (економічних суб'єктів); – об'єднання шляхом встановлення цивільно правових відносин; – кількість учасників не скорочується; – учасники не змінюють юридичний статус своєї особи; - учасниками можуть бути суб'єкти-власники відособленого майна.

Виходячи з організаційних, економічних та юридичних ознак активних адаптивних стратегій можна виділити та класифікувати основні види активних адаптаційних стратегій підприємств (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Види активних адаптаційних стратегій підприємств ресторанного господарства

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції є адаптивною стратегією направленою на ріст ресторану за рахунок контролю над постачальниками, у тому числі за рахунок формування дочірніх структур, здійснюючих постачання.

Стратегія прямої інтеграції є адаптивною стратегією, що передбачена придбанням у власність, або визначенням повного контролю ресторану над дистриб'юторами її послуг.

Стратегія концентричної диверсифікації є адаптивною стратегією, яка передбачена пошуком і використанням можливостей для виробництва нової продукції у вже існуючому ресторані. За цією стратегією вже функціонуюче виробництво знаходиться в центрі бізнесу, а нове формується, згідно з можливостями, характерними для обраної сфери, за допомогою існуючих технологій або інших сильних сторін діяльності ресторану [33].

Стратегія конгломеративної диверсифікації є адаптивною стратегією, полягаючої в тому, що ресторан розширюється за допомогою виробництва технологічно не пов'язаних з вже існуючими новими послугами, які можуть бути реалізованими на нових ринках. Це є однією із самих складних для реалізації стратегій, тому що її успіх є залежним від великої кількості чинників, у тому числі від компетентності кадрів, особливо менеджерів, сезонності, необхідних фінансових ресурсів.

Стратегія горизонтальної диверсифікації є адаптивною стратегією, яка орієнтована на пошук можливостей росту на вже існуючих ринках за рахунок випуску нової продукції або послуг, які вимагають нових технологій, відмінних від використовуваних. При використанні цієї стратегії ресторан повинен зосередитися на виробництві таких технологічно не пов'язаних продуктів або послуг, які б використовували вже існуючі можливості ресторану, наприклад в області постачань. Зважаючи на новизну продукту, який має орієнтуватися на споживача основного продукту та за своїми якістьми він має бути супутнім раніше вироблюваному продукту [42]. Горизонтальна інтеграція має різні різновиди, які представлено на рис. 1.5.

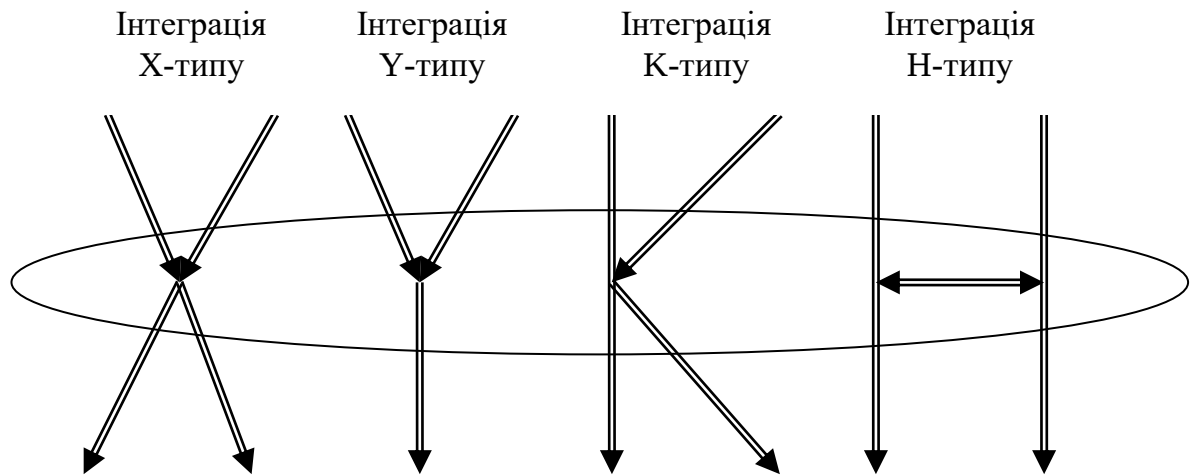


Рис. 1.5. Види горизонтальної інтеграції підприємств [18]

Розглянемо детальніше кожен із видів горизонтальної інтеграції представлених на рис. 1.6. Таким чином, горизонтальна інтеграція Y-типу – це об’єднання організацій однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті зростання позиції підприємства шляхом поглинання або контролю певних конкурентів. Обґрунтування застосування таких стратегій можуть бути досить різноманітними: нейтралізувати сильного конкурента, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати виграти на взаємодоповнюваності асортименту товарів або послуг, дістати доступ до збутової мережі або до сегментів споживачів.

Особливим видом горизонтальної інтеграції є родові злиття за типами Х або К. Це такі об’єднання організацій, що випускають взаємозв’язані товари. При цьому, інтеграція Х типу - це об’єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності, а інтеграція за К типом - це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності [46].

Останні роки у ресторанному бізнесі усе більшої актуальності набувають такі види господарських об’єднань підприємств як стратегічні альянси, що можна пояснити наступними причинами:

- заповнення «пробілів» на існуючих ринках та технологічній базі;
- трансформація надлишкової виробничої потужності у прибуток;
- зниження ризику та витрат пов'язаних із виходом на нові ринки;
- збільшення діапазону операцій тощо.

Для подальшого дослідження доцільним є визначення сутності поняття «стратегічний альянс». Так, М. Делапьер стверджує, що стратегічний альянс це є співробітництво між двома та більше підприємствами на визначений термін, яке має на меті координацію їх діяльності для досягнення цілей [14].

Ж. Луккієли визначає стратегічний альянс як групу підприємств однієї галузі, що здійснюють співробітництво для отримання переваг, яких вони не можуть досягти самостійно [53].

На нашу думку, стратегічні альянси для підприємств ресторанного бізнесу є перш за все способом розширення своєї мережі закладів з метою досягнення кращих фінансових результатів.

Для того, щоб краще зрозуміти сутність, особливості та основні переваги стратегічних альянсів в діяльності підприємств ресторанного бізнесу доцільним вважаємо визначити основні види стратегічних альянсів (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Види підприємств ресторанного господарства

Детальніше проаналізуємо основні види стратегічних альянсів, як форми адаптації підприємства ресторанного господарства. На сьогоднішній

день, найбільш розповсюдженими є розвиток мережі закладів ресторанного господарства на основі договору франчайзингу.

«Франшиза» виступає об'єктом франчайзингу. Це договір або угода між продавцем та покупцем, за якою продавець будь-якого захищеного торгівельною маркою продукту або послуги надає ексклюзивне право на розповсюдження та продаж даного продукту або послуги незалежному підприємцю на регіональному ринку в обмін на отримання від нього фінансової винагороди при умові дотримання покупцем технологій виробничих і обслуговуючих операцій [41].

За системою франчайзингу основними принципами співпраці є:

- власником торговельної марки є франчайзер, який має перевірену бізнес ідею;
- франчайзі управляє своїм підприємством під вивіскою франчайзера як незалежний підприємець. Заробітком франчайзі є прибуток від господарської діяльності, він є власником майна, що буде знаходитися в пункті продажу або надання послуги;
- франчайзер передає франчайзі інформацію, свої дослідження та напрацювання, ноу-хау з того, як власне необхідно вести діяльність;
- франчайзі одноразово сплачує вартість франшизи, а також періодичні відрахування за користування з ноу-хау (безпосередньо у формі платежів або побічно в націнках на товар, що купуються у франчайзера);
- в основному, франчайзі не може самостійно визначати ціни товарів або послуг у своїй точці бізнесу.

Частіше за все франчайзі має можливість самостійно формувати асортимент, у рамках визначених франчайзером. Принципи співробітництва франчайзера та франчайзі регулює франчайзинговий договір, а інструкції, як власне вести діяльність, зібрані в операційному підручнику [19].

У таблиці 1.3. визначені основні переваги та недоліки співпраці по системі франчайзингу.

Таким чином, об'єднання підприємств ресторанного господарства по системі франчайзингу є на сьогоднішній день досить актуальним, особливо у випадку коли підприємство прагне розширити свою мережу і глибше проникнути на ринок.

Наступним видом стратегічної адаптації підприємств ресторанного бізнесу є контракти на управління. Контракт на управління це письмова угода, яка укладається між власником підприємства (ресторану) та менеджером або компанією, що спеціалізується в управлінні відповідними видами підприємств.

Необхідним є розрізнити незалежні керуючі підприємства та підприємства, що керують ресторанными мережами:

- незалежне керуюче підприємство співпрацює, як правило, з різними видами ресторанных продуктів різних торгових марок. У даному випадку власник ресторану платить за послуги керуючої компанії й окремо відповідні виплати, наприклад вступний внесок, роялті й ін.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки співпраці за системою франчайзингу для підприємств ресторанного бізнесу

ПЕРЕВАГИ		НЕДОЛІКИ	
Для франчайзера	Для франчайзі	Для франчайзера	Для франчайзі
- розширення мережі закладів; - отримання додаткового виду прибутку; - глибоке проникнення на ринок тощо	– отримання “готового” бізнесу; – спільна рекламна компанія; – отримання досвіду тощо.	– ризик погіршення іміджу; – неможливість повноцінного контролю; – конфлікти із франчайзі; – конкуренція в перспективі тощо	- надмірний контроль з боку франчайзера; - необхідність сплачувати обов’язкові платежі; - обмеження творчості та конфлікти.

- підприємство, що керує ресторанною мережею, в основному співпрацює тільки з ресторанами, об’єднаними єдиною торговою маркою. І в цьому випадку власник ресторану сплачує керуючому підприємству як за

керування, так і за традиційні корпоративні послуги, надані всім ресторанам мережі [37].

Система контрактного менеджменту ресторанів виділяється наступними ознаками, а саме:

- наділенням керуючої організації, (оператора) правом керування закладом. При цьому, власник не може втрутитися в процеси оперативного менеджменту та контролювати.

- покладанням на власника усіх витрат з різних операцій, а також усіх фінансових і оперативних ризиків, які можуть впливати з його права власності.

- захистом або звільненням оператора від відповідальності за будь-які дії, (виняток – ті дії, що виконуються з наміром чи в результаті грубої необережності).

- терміном менеджменту власністю ресторану є 5, 10 або 20 років, але в практиці підприємств України можуть мати місце і короткострокові контракти.

- управлінською винагородою. Є дві системи нарахування виплат за послуги менеджменту (комісійних): фіксовані та прогресивні [42].

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки співпраці за системою контрактного управління для підприємств ресторанної сфери

ПЕРЕВАГИ		НЕДОЛІКИ	
Для власника	Для оператора	Для власника	Для оператора
1. Керуюче підприємство або менеджер не може володіти часткою майна. 2. Вільний вибір керуючого підприємства або менеджера. 3. Можливість вкладання інвестиції у справу, незалежно від думки	1. Збільшення зони впливу. 2. Підвищення доходів та мінімальні витрати. 3. Відсутність виплати власнику.	1. Немає контролю. 2. Максимальний ризик та виплата управлінської винагороди. 3. Не можна втручатися в процеси менеджменту. 4. Трудно достроково розірвати контракт.	1. Обмежений дохід (сума управлінської винагороди). 2. Залежність від фінансового статусу власника. 3. Припинення діяльності після закінчення терміну контракту (у випадках непоновлення контрактів).

керуючого. 4. Максимальний дохід (виняток - управлінська винагорода).			
---	--	--	--

Наступним видом стратегічної адаптації підприємств ресторанного бізнесу є спільні підприємства. Це такі підприємства, що створюються і управляються спільно іноземними і місцевими інвесторами. Основними видами таких підприємств є:

- спільні підприємства створені приватними підприємствами;
- спільні підприємства створені державними підприємствами;
- змішані спільні підприємства - створені приватними і державними підприємствами;
- спільні підприємства створені державними органами, такими як міністерства, відомства, корпорації;
- спільні підприємства створені іноземними компаніями в третій країні (наприклад, американо-французько-німецьке спільні підприємства в Україні; німецько-українське спільні підприємства в Індії та ін..) [14].

Узагальнена характеристика спільних підприємств представлена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика спільних підприємств як форми стратегічної адаптації

Основні цілі спільного підприємства	Особливості спільного підприємства	Основні переваги спільного підприємства
- вирішення проблеми виходу на світовий ринок; - зниження капітальних вкладень при створенні нових виробничих потужностей; - розширення джерел сировини; - розширення діючих виробничих потужностей; - зниження собівартості продукції;	- наявність довготривалої угоди про господарську співпрацю; - об'єднання і оцінка активів обох сторін, їх спільних інвестицій; - реалізація погоджених завдань шляхом створення самостійних органів управління; - участь партнерів у розподілі прибутку і	- комплексність господарського співробітництва партнерів; - спільна відповідальність партнерів за ефективність діяльності підприємства; - стабільність і довгостроковий характер вирішення господарських завдань.

- можливості усунення циклічності і нестабільності виробництва; - підвищення ефективності функціонування маркетингу підприємства; - придбання управлінського досвіду.	відшкодуванні збитків, відповідно до вкладеного капіталу.	
---	--	--

В Україні такий вид стратегічних об'єднань як спільні підприємства застосовується підприємствами ресторанного господарства досить рідко, проте майже 80 % ресторанних мереж працюють по системі франчайзингу та на умовах контрактного управління.

Окрім визначених видів стратегічної адаптації підприємств ресторанного бізнесу слід виокремити такий вид, як лізинговий договір. На сьогоднішній день, лізинг є нетиповою формою організації ресторанного бізнесу. Окремі випадки пов'язані з державними закладами, які для підвищення ефективності управління віддають в оренду більш досвідченим менеджерам. Інший випадок пов'язаний з економічною експансією великих корпорацій, які послаблюють конкурентні позиції окремих ресторанних господарств і тим самим змушують їх укладати договори оренди [35].

На сьогоднішній день набуває широкого розповсюдження такий вид адаптації ресторанних господарств як маркетинговий договір. Дана система адаптації є схожою з наданням управлінських послуг, проте її суть полягає у делегуванні крупному підприємству усіх видів діяльності пов'язаних із збутом та просуванням продукції ресторану за окрему винагороду [24].

Такий вид адаптації є характерним для ресторанів, які тільки починають свою діяльність і з метою забезпечення ефективного виходу на ринок застосовують таку стратегію.

На основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що стратегічна адаптація підприємств ресторанного бізнесу є актуальним способом ведення бізнесу особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та дозволяє отримувати додатковий прибуток і покращувати імідж

підприємства за рахунок глибокого проникнення на ринок ресторанних послуг.

1.3. Методичні основи розробки адаптивної стратегії підприємства громадського харчування мережевого типу

Для виходу підприємства ресторанного господарства із кризової ситуації спричиненої змінами у зовнішньому або внутрішньому середовищі необхідним є розроблення адаптаційної стратегії реалізація якої дозволить підприємству ресторанного господарства досягти своїх цілей. Використання стратегії як важливого інструменту стратегічного управління зумовило необхідність надати визначення цій категорії, конкретизувати її сутність, а також визначити правила розробки. Разом з тим, дати однозначне і вичерпне тлумачення цієї категорії не дозволяють її складність і неоднозначність. Розвиток теорії та практики стратегічного управління обумовлює постійне удосконалення визначення поняття стратегії [31].

За першим цільовим підходом, акцентується увага на необхідності формулювання стратегічних цілей підприємства. Другий підхід визначається як «спосіб дій» або «спосіб поведінки». За цим підходом найважливішою складовою стратегії вважається чітке визначення певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей враховуючи специфіку зовнішнього середовища і потенціал підприємства [61].

За третім підходом спеціалісти визначили стратегію як конкретний плановий документ, який ставить за важливу задачу необхідність формалізації стратегії. Доцільно звернути увагу на те, що стратегія і стратегічний план є різними поняттями та їх не можна поєднувати. Стратегічний план базується на основі стратегії і містить ряд інших важливих складових.

В рамках сучасних досліджень в галузі менеджменту визначено, що при формуванні стратегії потрібно враховувати два аспекти. Перший аспект є

розробка стратегії, а другий є її реалізація. Формування стратегії є становленням ідеальних аналітичних цілей, тоді як її реалізація має передусім адміністративне наповнення. Саме тому, стратегія повинна включати мету та набір дій, які мають вирішальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств. Стратегічна мета є початковою і визначальною для усієї стратегії. Разом з тим мета переглядається або коригується внаслідок дії зовнішніх чинників адаптації і уточнюється або змінюється враховуючи наявність динаміки внутрішніх ресурсів [39].

На сьогоднішній момент можуть бути визначені три сталі підходи до формування стратегії: цільовий, за способом дій та як плановий документ (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Підходи до визначення поняття «стратегія» [28]

Визначення	Підхід	Автор
Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Цільовий	А. Чандлер
Стратегія визначається як набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств	Спосіб дій	А.П Градова
Стратегія є способом дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі	Спосіб дій	В. Єфремов
Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби»	Спосіб дій	А. Томпсон, А. Стрикленд
Стратегія є встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості	Спосіб дій	А. Наливайко
Стратегія це об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності	Плановий документ	В. Белошапка, Г. Загорій
Стратегія визначається як план дій організації для досягнення ринкового	Плановий документ	Е. Уткін

успіху і, якщо можливо, придбання конкурентної переваги над підприємствами-суперниками		
--	--	--

Саме тому, стратегія підприємства є визначеним набором напрямів діяльності, а саме цілей та способів їх досягнення для забезпечення найбільш ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок розвитку і раціонального використання його конкурентних переваг.

Розробка стратегії ресторану включає ідентифікацію наступних чотирьох складових, а саме ринкові можливості, або, які зовнішні потреби підприємство може задовольняти в процесі своєї виробничо-господарської діяльності; потенціал підприємства, або загальні компетентності і ресурси; власні цінності і прагнення, тобто що підприємство прагне робити; підтверджені зобов'язання перед суспільством та його членами, тобто, що підприємство повинно робити [12].

Основними рисами стратегії, які відрізняють це поняття від інших стратегічних компонент підприємства ресторанного бізнесу, є наступні:

- процес формування стратегії не завершується якоюсь терміновою конкретною дією. Як правило цей процес завершується визначенням загальних напрямів, за якими забезпечується розвиток і зміцнення позицій підприємства.

- розроблена стратегія повинна використовуватися для формування і відбору стратегічних проектів. В цьому випадку стратегії відводиться роль певного фільтру, тобто відхиляються усі можливості та напрями, які не сумісні з нею.

- сформовану стратегію слід переглядати в разі досягнення підприємством поставленої мети, або при умові суттєвих змін в зовнішньому чи внутрішньому середовищі. як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством. При формуванні стратегії є неможливим передбачити усі можливості, які можуть виникнути при конкретизації мети та розробці способів. Таким чином, як правило,

використовується неповна, узагальнена та неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

- може виникнути сумнів відносно обґрунтованості прийнятої стратегії при появі більш повної та точної інформації, тому необхідним є зворотний зв'язок, який може дозволити своєчасно визначити нову стратегію [43].

Саме тому, що розробка стратегії підприємства є логічним і аналітичним процесом обґрунтування майбутнього положення підприємства залежно від зовнішнього середовища, доцільним є застосовувати наступні принципи:

- динамічний зворотний зв'язок, як облік змін, що можуть відбуватися в зовнішньому середовищі, а також підтримка тісного взаємозв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем;

- альтернативність, як формування і аналіз різних форм змін зовнішнього середовища і поведінки підприємства;

- специфічність, як стратегічна поведінка підприємства, що визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг, цінностями і прагненнями як власників так і персоналу підприємства [27].

Формування стратегії підприємства ресторанного господарства, а особливо адаптивної стратегії є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, укрупнено представлених на рис.1.7.



Рис. 1.7. Складові процесу розроблення адаптивної стратегії підприємства ресторанного господарства [47]

Отже, першим етапом розроблення адаптивної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища та відповідно оцінка впливу факторів. Для цього підприємство може застосовувати різні методи стратегічного аналізу. На нашу думку, найбільш актуальним у даному випадку є застосування SWOT-аналізу. Даний метод допомагає оцінити в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства ресторанного господарства.

Назва методу стратегічного аналізу SWOT розшифровується таким чином, а саме: Strengths, що перекладається з англійської мови, як сильні сторони, Weaknesses, що перекладається з англійської мови, як слабкі сторони, Opportunities, що перекладається з англійської мови, як можливості, Threats, що перекладається з англійської мови, як загрози. SWOT-аналіз є процесом, що встановлює зв'язки між характерними для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [59].

Таке стратегічне дослідження зазвичай проводиться з метою аналізу підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. Аналіз SWOT є своєрідним стратегічним інструментом, який не містить остаточну інформацію для прийняття управлінських рішень, але може дати змогу впровадити процес аналізу всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [47]. SWOT-аналіз може дати можливість формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей, а саме через адаптацію до зовнішнього середовища або формування впливу на нього. Реалізація SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно зібрати, досліджувати, обробити, використовувати. Саме тому виникає потреба знайти, розробити та застосувати методи організації такої роботи [34].

Окрім цього, для аналізу зовнішнього середовища доцільно також застосовував наступні методи:

- матриця БКГ – в основу якої є покладена модель життєвого циклу товару, згідно з якою товар долає наступні стадії: виходу на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілості (товар-«дійна корова») і спаду (товар-«собака»). В рамках матриці можуть змінюватися грошові потоки і дохід підприємства: негативний прибуток може змінюватися його зростанням, а потім поступовим зниженням [4];

- матриця Мак-Кінсі – базується на визначенні привабливості ринку (місткості ринку, темпів росту ринку, рентабельності, рівня конкуренції, розміру інвестицій, ризиків ринку, наявності і доступності матеріально-технічних ресурсів, державного регулювання ринку) [53];

- конкурентний аналіз М. Портера – дає можливість визначати найточнішу відповідність між внутрішнім станом організації і зовнішнім оточенням (конкуренти, постачальники, споживачі) [53].

Зібрана інформація на основі проведеного аналізу зовнішнього середовища є підґрунтям для наступного етапу розроблення адаптивної стратегії підприємства ресторанного господарства – планування напрямів розвитку.

Цей етап можна охарактеризувати вибором своїх подальших дій у напрямку адаптації підприємством ресторанного бізнесу. Підприємству необхідно визначити конкретні стратегічні цілі і розробити практичні заходи їх досягнення для цього. Цілі підприємства відображають інтереси різних груп людей, які пов'язані з його діяльністю і які залучені в процес його діяльності.

Такі групи людей, інтереси яких впливають на функціонування ресторану, а, таким чином, мають бути враховані при визначенні мети підприємства визначені у рис. 1.8.



Рис. 1.8. Групи людей, залучені в процес діяльності ресторану [29]

Отже, визначення підприємством ресторанного господарства цілей, які здатні задовольнити наведені групи інтересів доцільно переходити до наступного етапу – вибір стратегії адаптації.

Проте, в першу чергу, необхідно визначитись, яку стратегію доцільно застосовувати щоб досягти встановлених стратегічних цілей з наявних альтернатив. (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Можливі напрями розвитку підприємства ресторанного господарства при розробленні адаптаційної стратегії [48]

Відповідно до рис. 1.9, підприємство ресторанного господарства повинно обрати оптимальну стратегію адаптації з наявних альтернатив. На нашу думку, для підприємств ресторанного господарства доцільним є здійснення адаптації через процес інтеграції підприємства за наступними напрямками:

- договір франчайзингу – дозволяє розширити мережу закладів і отримувати додаткові прибутки у вигляді паушальних платежів та роялті;
- контрактне управління – сприяє розвитку мережі закладів ресторанного господарства, проте, вимагає наявності значної кількості управлінського персоналу;
- спільний маркетинг – дозволяє реалізовувати ефективну маркетингову кампанію на основі спільного просування своїх послуг ресторанам із подібними та схожими спеціалізаціями.

Завершальним етапом стратегічної адаптації підприємства ресторанного господарства є контроль процесу реалізації стратегії.

Щоб провести оцінку обраної стратегії, слід проаналізувати правильність й достатність врахування при виборі стратегії основних чинників, які визначають можливості здійснення стратегії. При даному аналізі важливо визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. Саме це і є найважливішим критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає меті підприємства, то подальша її оцінка проводиться за наступними напрямками.

1. Перевірка відповідності обраної стратегії з вимогами основних суб'єктів взаємодії, динаміки функціонування життєвого циклу продукту та чинників динаміки ринку, конкурентної переваги реалізації обраної стратегії тощо.

2. Перевірка відповідності зв'язку стратегії з іншими стратегіями, можливостями персоналу та потенціалом ресторану, змозі існуючої структури успішно впроваджувати стратегію, вивіреності програми реалізації стратегії [47].

3. Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Аналіз ризику проводиться за трьома напрямками:

- реалістична інформація, закладена в основу вибору стратегії;
- наявність негативних наслідків до яких може призвести провал стратегії;
- ступінь переваги можливого позитивного результату над рівнем ризику від провалу стратегії.

Проведення коригування є завершальним елементом системи контролю. Перегляд стратегії з'ясовує наскільки зміни в середовищі призводять до того, чи зможе привести до поставленої мети впровадження обраної стратегії або ні. Якщо визначається, що це так, в такому випадку необхідним є проведення перегляду стратегії. Якщо визначається, що це не так, то в такому випадку, причини незадовільної діяльності підприємства

можна шукати в його системі інформаційного забезпечення, або його структурі, або у функціональних системах забезпечення діяльності. Але можливо таке, що під час аналізу буде встановлено, що в цих сферах усе нормально. В такому випадку, причину неуспішної діяльності слід шукати на рівні окремих операцій і процесів. Тоді коригування має торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, повинно бути направлено на поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та внутрішніх організаційних відносин тощо.

Отже, проведене дослідження щодо особливостей розроблення адаптаційної стратегії підприємствами ресторанного господарства показує, що це є тривалим і складним процесом, який включає значну кількість етапів і підготовчих процесів. Проте, ефективна реалізація адаптаційної стратегії підприємством ресторанного господарства дозволить успішно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Результати аналізу сутності, особливостей та методичних підходів до розроблення адаптаційної стратегії підприємств громадського харчування мережевого типу дозволяють зробити наступні висновки:

1. Доведено, що стратегічний менеджмент підприємств ресторанної сфери є процес багатогранний і складний, що передбачає розуміння чіткої управлінської ієрархії та поетапності визначення пріоритетів, орієнтацію на можливості та загрози, реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також на координацію стратегічних і поточних, аналітично-планових, функціональних та виробничих та виконавських напрямків діяльності.

2. Визначено, що стратегічний менеджмент є процес динамічний і безперервний, тому виникає необхідність підтримки стратегічної орієнтації закладу. Отже, одноразовий аналіз не може бути основою цього процесу,

адже воно надає обмежену інформацію. Стратегічний менеджмент не надає одне рішення на весь час.

3. Визначено, що коли підприємство стикається з певними проблемами (не досягнуто стратегічну мету; знижується обсяг продажів або прибуток тощо) виникає необхідність певних стратегічних змін. Найчастіше підприємства шукають екстенсивні шляхи. Так, очікується, що збільшення вдвічі кількості продавців або рекламного бюджету дасть відповідне збільшення продажів. На практиці ж такі дії найчастіше спричиняють зменшення прибутку і не призводять до бажаного результату, адже отриманий раніше досвід впливає на шаблонність дій, передбачуваність для конкурентів, негнучкість. Тому для кардинального покращення результатів діяльності слід іноді виходити за рамки бізнесу, шукати принципово нові напрями його адаптації.

4. Виокремлено та проаналізовано основні адаптаційні стратегії підприємств ресторанного господарства, зокрема стратегії пасивного вживання, стратегії активного виживання підприємства та стратегії активного впливу на зовнішнє середовище. Визначено такі активні адаптивні стратегії, як стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія прямої інтеграції; стратегія диверсифікованої інтеграції; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегія конгломеративної диверсифікації.

5. З'ясовано, що останнім часом у ресторанному бізнесі усе більшої актуальності набуває такі види господарських об'єднань підприємств як стратегічні альянси, що пояснюється наступними причинами: заповнення «пробілів» на існуючих ринках та технологічній базі; трансформація надлишкової виробничої потужності у прибуток; зниження ризику та витрат пов'язаних із виходом на нові ринки; збільшення діапазону операцій тощо.

6. Виокремлено форми стратегічної активної адаптації, які є характерними для підприємств ресторанного господарства, а саме договір франчайзингу; контрактне управління; спільні підприємства; лізинговий договір; маркетинговий договір.

7. Встановлено, що розроблення адаптаційної стратегії підприємств ресторанного господарства доцільно здійснювати за наступними етапами: аналіз зовнішнього середовища та оцінка впливу факторів; планування напрямів розвитку підприємства; вибір оптимальної адаптаційної стратегії; контроль реалізації обраної адаптаційної стратегії.

8. На нашу думку, для підприємств ресторанного господарства доцільним є здійснення адаптації за активними напрямками: договір франчайзингу – дозволяє розширити мережу закладів і отримувати додаткові прибутки у вигляді паушальних платежів та роялті; контрактне управління – сприяє розвитку мережі закладів ресторанного господарства, проте, вимагає наявності значної кількості управлінського персоналу; спільний маркетинг – дозволяє реалізовувати ефективну маркетингову кампанію на основі спільного просування своїх послуг ресторанам із подібними та схожими спеціалізаціями.

РОЗДІЛ 2 .ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРОВАНОГО ТИПУ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «СУШИЯ», М. ЗАПОРІЖЖЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторанного підприємства

Мережа ресторанів ТОВ «СУШИЯ» – це мережа концептуальних ресторанів японської кухні, та які є такими, що постійно розвиваються. Мережа ресторанів сучасної японської кухні «СУШИЯ» заснована в 2006 році та за цей час відкрила сорок відділень у дванадцяти містах України, у тому числі у місті Запоріжжя. Ресторан має досить зручне географічне положення з зручною транспортною розв'язкою, дістатися до закладу можна на будь-якому громадському транспорті. В закладі є 98 посадочних місця, з них 44 місця розташовані на літньому майданчику.

Інтер'єр ресторану «СУШИЯ» виконаний з елементами японського стилю в сучасному форматі. Ресторан виходить затишним і світлим завдяки оформленню стін в стилі лофт з білою обробкою, на яких присутній справжній декоративний мох, а посеред будівлі - великий акваріум із золотими рибками. Також у залі присутньо багато живих рослин, а декоративне каміння нагадує традиційний японський сад. Завдяки смачній і поживній японській їжі, приємній атмосфері і затишному інтер'єру, гостинному і доброзичливому персоналу, ресторан «СУШИЯ» швидко завоював популярність серед жителів і гостей міста.

Популярності та позитивному іміджу ресторану «СУШИЯ» сприяє її активна позиція, участь в культурному та туристичному житті міста, в проведенні відкритих заходів, в участі та підтримці прогресивних міських подій та ініціатив. Мережа ресторанів сучасної японської кухні «Сушия» увійшла в трійку кращих роботодавців галузі за версією одного з

найпопулярніших суспільно-політичних видань України - журналу «Фокус». За результатами опитування громадської думки, який проходив на сайті видання «Фокус» з 6 по 15 листопада 2018 року «СУШИЯ» зайняла друге місце в категорії «Ресторани та готелі», куди увійшли всі великі ресторанны мережі України, міжнародні готельні мережі, а також не пов'язані з роботою готелі і заклади громадського харчування.

У зв'язку із карантинними обмеженнями Covid-19 2020 року перевагою ресторанної мережі є наявність власної служби доставки «Точна Доставка». Великий автопарк і власна логістична система дозволяє підприємству довести замовлення в будь-яку точку міста у визначений час. Пунктуальність і точність є основними правилами закладу, якщо кур'єр не встигає вчасно доставити замовлення, клієнт отримує компенсацію від ресторану - приємний бонус або комплімент.

Місія ресторанної мережі «СУШИЯ» – створити унікальний простір позитивних емоцій та вражень, робити себе, місто та країну кращими.

Філософія компанії: досягнення високої майстерності та професіоналізму у всіх сферах «У наших цілях, послугах, працівниках, нашому стилі роботи та життя».

Якість продукції та послуг – невід'ємна частина діяльності ресторану, надання послуг, робочого оточення та працівників. Прийняття управлінських рішень здійснюється працівниками усіх рівнів за чітко обумовленими повноваженнями і відповідальністю. Девіз: чесність, відкритість, робота у єдиній команді, вільний обмін інформацією.

Принципи ресторанної групи «СУШИЯ»:

- у ставленні до клієнтів – гарантована якість продукції, найкраще обслуговування та індивідуальний підхід;
- у ставленні до співробітників – підтримка творчості та обґрунтованого ризику, повага, допомога, захист;
- у ставленні до партнерів – чесна конкуренція, гнучкість, довіра.

При визначенні цілей керівництво «СУШИЯ» зістало систему планів, котрі в майбутньому стали виступати основою всіх управлінських рішень, а також реалізації функцій організації мотивації та контролю.

Плани по підрозділам завжди удосконалюються і доповнюються, залежно від поставлених цілей. За виконанням поставленого плану в тому чи іншому підрозділі відповідальні усі працівники підрозділу, залежно від поставлених перед ними задач.

Ресторан «СУШИЯ» - це ресторан, де комфорт та турбота про гостей, з боку, як керівників так і персоналу є основною місією. Зрозуміло, що як і на кожному підприємстві, головною ціллю ресторану є максимізація прибутку. Але для досягнення даної цілі в ресторані існує ще декілька під цілей, котрі об'єднані в загальне дерево цілей, рис. 2.1.



Рис. 2.1. Дерево цілей ресторану «СУШИЯ»

Менеджмент ресторану «СУШИЯ» забезпечує ефективну роботу по наданню послуг харчування, завдяки правильно налагодженій та конкурентоздатній системі управління, котра характеризується:

- обмеженим числом рівнів менеджменту;
- компактними підрозділами, укомплектованими кваліфікованими спеціалістами;
- виробництвом додаткових послуг, які є орієнтованими в першу чергу на задоволення вимог споживачів.

На рис.2.2 зображена організаційна структура управління ресторану «СУШИЯ».



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя

Ресторан «СУШИЯ» визначається чіткою ієрархією апарату менеджменту, відповідністю місця кожного її члена відповідно до його статусу. Нижній щабель ієрархії представлений працівниками зайнятими безпосереднім виконанням виробничих процесів. Визначено, що в ресторані функціонує лінійно-функціональна організаційна структура, перевагою якої є те, що реалізація управлінських рішень здійснюється досить швидко. Проте слід визначити наступні недоліки такої організаційної структури, як те, що в умовах технологічних змін розтягуються терміни підготовки та прийняття управлінських рішень та ін.

У ресторані «СУШИЯ» на кінець 2019 року працювало 36 осіб, з них посаду керівників займають 8,4% (3 особи), 9 осіб (25%) - фахівці, 24 - робочі (66,6%), службовці – 0 осіб. Робочі посади становлять більший відсоток, ніж посади керівників і службовців, це говорить про специфіку діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Протягом трьох років показники середньооблікової чисельності персоналу за категоріями не змінювалась, розглянути це детальніше ми можемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Середньооблікова чисельність персоналу ресторану «СУШИЯ», м.
Запоріжжя за категоріями за період 2017-2019 рр.**

№ п/п	Категорія працівників	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Керівники	3	8,4%	3	8,4%	3	8,4%
2	Фахівці	9	25%	9	25%	9	25%
3	Службовці	–	–	–	–	–	–
4	Робітники	24	66,6%	24	66,6%	24	66,6%
5	Разом	36	100%	36	100%	36	100%

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що основну частку у структурі персоналу ресторану «СУШИЯ» займає категорія робітників, що відповідає специфіці діяльності даного підприємства. До них можна віднести офіціантів, кухарів, барменів та обслуговуючий персонал. Більш наочно

середньооблікову чисельність персоналу ресторану «СУШИЯ» за категоріями можемо представити на рисунку 2.3.

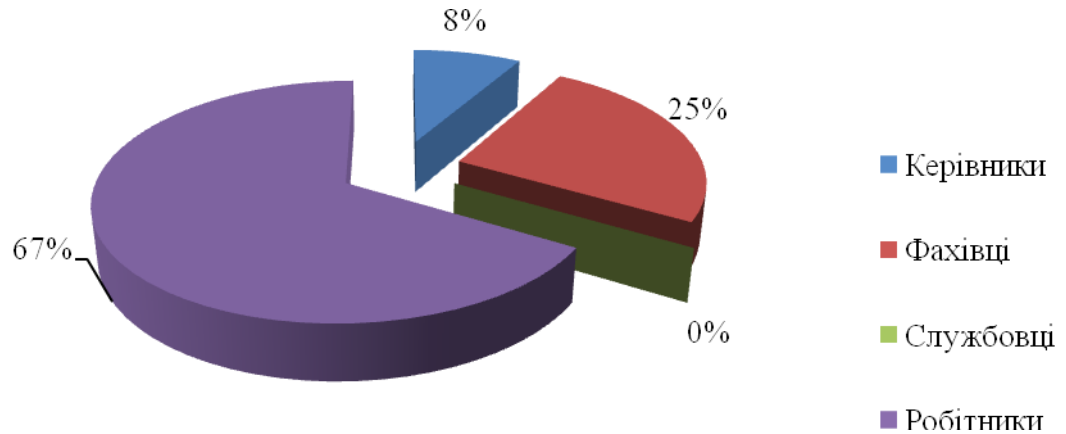


Рис. 2.3 Середньооблікова чисельність персоналу ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя за категоріями у 2019 р.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що підприємство використовує в роботі метод стимулювання збуту, різноманітні стимулюючі засоби, які сприяють здійсненню замовлень, а саме:

- гарантування повернення коштів при поганій якості продукції, невідповідному обслуговуванні; використанні «психологічних цін»;
- стимулювання власного персоналу – премії.

У ресторані «СУШИЯ» формування цін на блюда в меню є обґрунтоване, що є запорукою зацікавленості в закладі і страві, а також в прибутковості.

При встановленні цін в ресторані «СУШИЯ» враховують наступні параметри (процентне співвідношення є умовним і визначає ступінь впливу зазначених параметрів на ціну):

- собівартість страви – 25%;
- категорія клієнтів – 10%;

- схильність клієнтів до витрат – 5%;
- бажаний рівень доходу – 10%;
- фінансові можливості клієнтів – 10%;
- стиль ресторану – 40%.

Як видно з вищезгаданого, основними факторами впливу на формування цін страв у меню є стиль ресторану та собівартість. Різниця між ціною і собівартістю – це прибуток, а тематичний стиль ресторану викликає зацікавленість і черги клієнтів, за рахунок чого ресторан успішно функціонує. Ресторан є активним учасником усіх туристичних салонів, ярмарків та інших рекламних заходів.

Аналіз економічних показників діяльності ресторану «СУШИЯ» за період 2018 – 2019 рр. наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз економічних показників діяльності ресторану «СУШИЯ» за період 2018 – 2019 рр.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Відхилення +/-
Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	915,5	867	48,5
Середньооблікова чисельність всього персоналу, осіб	38	36	-2
Питома вага працівників у загальній чисельності, %	94	90	4
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	104	91	13

Як бачимо з таблиці 2.1, 2018 рік був більш вигідним і прибутковим для ресторану «СУШИЯ». Що стосується 2019 року, то тут слід відзначити, що він для ресторану виявився не менш прибутковим, хоч в ньому і не передбачалось масових заходів у місті Запоріжжя.

Частиною загального аналізу діяльності ресторану є аналіз фінансового стану, який вважається комплексним поняттям, що визначається системою таких показників, які можуть відобразити наявність, використання і

розміщення фінансових ресурсів. В фінансовому аналізі відображаються загальні результати діяльності підприємства у вартісній формі, в тому числі й управління фінансовими результатами. Основними цілями фінансового аналізу підприємства є як і об'єктивна оцінка фінансового стану так і визначення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом виявлення резервів покращення платоспроможності підприємства та його фінансового стану.

Таблиця 2.3

**Характеристика показників оцінки майнового стану ресторану
«СУШИЯ» за 2017-2019 рр.**

Показники оцінки майнового стану ресторану	Роки		
	2017	2018	2019
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,0265	0,0140	0,0325
Частка основних засобів в активах	0,6606	0,6819	0,7379
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4461	0,4875	0,5291
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,5539	0,5125	0,4709
Коефіцієнт постійності	0,6802	0,7027	0,7800
Частка оборотних виробничих активів	0,0085	0,0042	0,0071
Коефіцієнт мобільності активів	0,4702	0,4231	0,2821
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,0039	0,0042	0,0048

Згідно з Таблицею 2.3., в якій було проаналізовано показники оцінки майнового стану ресторану «СУШИЯ» можна стверджувати, що частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах збільшилася, що можна вважати позитивною тенденцією. Але негативним для підприємства є те, що коефіцієнт зносу основних фондів збільшився. Також негативним для підприємства є те, що коефіцієнт придатності у 2017 році становить 0, 55, адже його нормою є коли він $> 0,5$, але вже в 2018 році цей показник почав падати хоча і в межах норми (0,51), а на кінець 2019 року він уже знизився до 0, 47. Коефіцієнт мобільності активів, який показує скільки обігових коштів припадає на одиницю не обігових, зменшився на 0,19 у 2019 році в порівнянні з 2017 роком, це потенційна можливість перетворення активів у

ліквідні кошти вона є негативною.

Отже, при аналізі показників майнового стану помічаємо, перш за все збільшення обігових фондів, що у свою чергу призводить до менших витрат, у порівнянні з тією ситуацією, якби вони зменшилися.

Дані фінансової стійкості ресторану «СУШИЯ» (див. Табл..2.4), показують що протягом досліджуваного періоду ресторан має абсолютну фінансову стійкість за рахунок того, що вартість запасів, менша за суму власного оборотного капіталу.

Таблиця 2.4

Характеристика основних показників фінансової стійкості та стабільності ресторану «СУШИЯ» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис.грн	455	377	259
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,929	0,879	0,935
Маневреність робочого капіталу	0,029	0,016	0,035
Маневреність власних обігових коштів	0,927	0,857	0,579
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	35,000	62,833	28,778
Коефіцієнт покриття запасів	35,462	65,000	29,444
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,977	0,964	0,986
Коефіцієнт фінансової залежності	1,023	1,037	1,015
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,304	0,271	0,209
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,023	0,036	0,014
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	42,771	26,750	68,944
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,977	0,964	0,986

Отже, за вище наданою інформацією, можна зробити висновок, що використання системи менеджменту може збільшити продуктивність ресторану, допомогти в правильному використанні і управлінні персоналом, та загалом забезпечити успіх ресторанного підприємства. У свою чергу ресторан «СУШИЯ» за час функціонування намагається найкращою мірою використовувати систему менеджменту, та за допомогою цього стати одним із кращих серед ресторанів в м. Запоріжжя.

2.2. Діагностика особливостей стратегічного управління в ресторанному підприємстві

Стратегічне управління діяльністю мережі ресторанів «СУШИЯ» направлене на розвиток та поглиблення ринку ресторанних послуг. Для оцінки стратегічного управління та виявлення його особливостей доцільно проаналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. З цією метою застосуємо елементи SWOT аналізу, який дозволяє виявити, чи володіє компанія внутрішніми ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам. Даний аналіз також показує, які внутрішні слабкості можуть ускладнити ситуацію. SWOT аналіз допомагає всебічно проаналізувати ситуацію, становище компанії, як в поточний момент часу, так і в майбутньому, і вказує на ті внутрішні особливості компанії, які потребують зміни або посилення.

Проведений аналіз факторів внутрішнього середовища дозволяє зробити висновок, що переважна більшість факторів мають позитивний вплив, проте для підтвердження результатів аналізу проаналізуємо окремі напрямки діяльності ресторанів «СУШИЯ» більш детально.

Таблиця 2.5

Оцінка факторів внутрішнього середовища ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя

№	Фактори впливу	Прояв впливу (1-3)	Характер впливу (+1; -1)	Оцінка ступеня впливу
<i>Маркетинг підприємства</i>				
1.	Імідж підприємства	2	+1	+2
2.	Частка ринку	1	+1	+1
3.	Якість послуг	2	+1	+2
4.	Широта асортименту	3	+1	+3
5.	Рівень цін	1	-1	-1
6.	Ефективність рекламних заходів	1	+1	+1
7.	Ефективність збуту та заходів просування збуту	1	+1	+1
8.	Ефективність маркетингу інновацій	1	-1	-1
9.	Місце розташування ресторану	2	+1	+2
<i>Фінансовий стан підприємства</i>				
10.	Обсяг прибутку	2	+1	+2

Продовження таблиці 2.5

11.	Обсяг витрат	1	-1	-1
12.	Баланс готівки	1	+1	+1
13.	Фінансова стійкість	1	+1	+1
14.	Рентабельність	1	+1	+1
15.	Витратовідача	1	+1	+1
<i>Виробництво страв</i>				
16.	Виробнича потужність ресторану	2	+1	+2
17.	Резерви виробничих потужностей	1	+1	+1
18.	Стан основних фондів	2	+1	+2
19.	Технології виробництва страв	2	+1	+2
20.	Забезпеченість ресурсами	3	+1	+3
21.	Інновації	1	-1	-1
<i>Обслуговування</i>				
22.	Якість обслуговування	2	+1	+2
23.	Кваліфікація обслуговуючого персоналу	1	-1	-1
24.	Своєчасність виконання замовлень	1	-1	-1
<i>Організація управління та персонал</i>				
25.	Стиль управління підприємством	2	+1	+2
26.	Підприємливість керівника	2	+1	+2
27.	Раціональність розподілу прав і обов'язків	1	-1	-1
28.	Кваліфікація персоналу	1	+1	+1
29.	Адаптивність персоналу	1	+1	+1
30.	Підвищення кваліфікації	1	-1	-1
31.	Інноваційна діяльність	1	-1	-1
32.	Застосування інноваційних технологій в управлінні	1	-1	-1
<i>Безпека персоналу</i>				
33.	Технічна безпека	2	+1	+2
34.	Пожежна безпека	2	+1	+2
35.	Юридична та інформаційна безпека	2	+1	+2

Для об'єктивної оцінки рекламних заходів слід проаналізувати структуру та динаміку витрат, що наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура витрат на рекламні заходи мережі «СУШИЯ», у динаміці за 2017 – 2019 рр., тис. грн.

№	Назва заходів	Роки		
		2017	2018	2019
1	Преса	12,9	12,4	13,2
2	Радіомовлення	16,3	19,2	17,5
3	Друк рекламно - інформаційних матеріалів	110,4	112,3	114,4
4	Сувенірна продукція	18,5	16,9	23,4
5.	Проведення тематичних вечорів	112,2	114,3	116,1
6.	Інші	9,4	10,1	14,5
Всього		279,7	285,2	299,1

Як видно з табл. 2.6, найбільший обсяг витрат на рекламні заходи протягом аналізованого періоду ресторанів «СУШИЯ» спрямований на організацію та проведення тематичних вечорів. Такі витрати є виправданими оскільки основним напрямком дозвілевої діяльності даних закладів ресторанного господарства є проведення вечорів-вечірок.

Окрім цього, значна увага приділяється розробці та розповсюдженню друкованого рекламно-інформаційного матеріалу, що сприяє інформуванню споживачів про послуги даних закладів ресторанного господарства.

Якщо розгляну динаміку витрат, що зображено на рис. 2.4, то можна зробити висновок, про те, що протягом аналізованого періоду обсяги витрат на рекламні заходи постійно коливались.



Рис. 2.4. Динаміка зміни обсягу витрат на рекламні заходи ресторану «СУШИЯ» протягом 2017 – 2019 рр., %

Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком скоротились витрати на рекламу у пресі (на 3,88 %), також відбулось скорочення витрат за таким напрямком як сувенірна продукція майже на 9 %. Проте у 2019 році статті витрат за даними напрямками знову зросли. Постійним зростанням витрат

характеризуються такі статті як друк рекламно-інформаційних матеріалів та радіомовлення.

Слід відмітити, що маркетингова діяльність ресторану «СУШИЯ» спрямована на систематичні маркетингові дослідження з метою вивчення ринку та розроблення відповідних заходів для забезпечення конкурентних переваг.

Отже, маркетингова діяльність ресторану «СУШИЯ» характеризується позитивною динамікою і підтверджує результати отримані при оцінці факторів внутрішнього середовища маркетингової групи.

Наступним етапом аналізу внутрішнього середовища ресторанів «СУШИЯ» є оцінка ефективності показників фінансової стійкості, що представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності господарської діяльності
ресторану «СУШИЯ» протягом 2017 – 2019 рр.**

№	Показник	Одиниці виміру	Роки			Відхилення, +\-	
			2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1.	Витратомісткість	одиниць	0,80	0,76	0,74	-0,04	-0,02
2.	Витратовіддача	одиниць	1,25	1,32	1,35	0,07	0,04
3.	Рентабельність витрат	%	14,74	13,42	16,83	-1,32	3,41
4.	Рентабельність обороту	%	11,81	12,74	14,56	0,93	1,82
5.	Рентабельність послуг	%	15,38	15,30	14,22	-0,08	-1,08
6.	Рентабельність витрат обороту	%	14,74	13,42	16,39	-1,32	2,97

Протягом аналізованого періоду, витратомісткість поступово знижувалась, так у 2017 році цей показник становив 0,80, а у наступний періодах почав зменшуватись на 0,04 у 2018 році та 0,02 у 2019 році. Це свідчить про те, що керівники підприємства змогли знизити обсяг необхідних витрат на виробництво страв. Причинами такого зменшення витратомісткості могли стати більш оптимальні домовленості з постачальниками сировини щодо цін та обсягів постачання.

Витратовіддача, що характеризує ефективність поточних витрат протягом аналізованого періоду постійно зростала, зокрема у 2018 році по відношенню до 2017 року цей показник збільшився на 0,07 і склав 1,32, а у 2019 році витратовіддача склала 1,36, що на 0,04 більше ніж у 2018 році.

Оскільки витратовіддача – це відношення валового доходу від реалізації до собівартості продукції, то можна сказати, що протягом аналізованого періоду спостерігається підвищення ефективності поточних витрат. Роглянемо витратовіддачу у рис. 2.5.

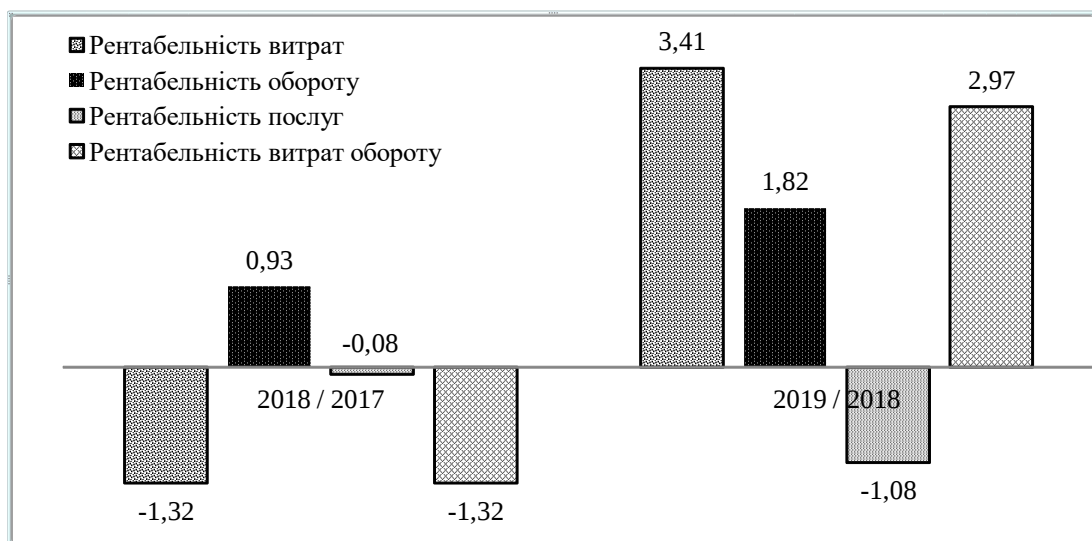


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності діяльності ресторану «СУШИЯ» протягом 2017 – 2019 рр., %

З рис. 2.5 зрозуміло, що динаміка показників рентабельності є неоднозначною, оскільки рентабельність послуг протягом аналізованого періоду постійно зменшувалась, у 2018 році на 0,08 %, а у 2019 році на 1,08 %. Проте, рентабельність обороту протягом 2017 – 2019 рр. поступово зростала у середньому на 1,23 %. Проведений аналіз ефективності показників господарської діяльності ресторану «СУШИЯ» можемо зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства є досить стабільною незважаючи на неоднозначні показники рентабельності витрат.

Дослідження внутрішнього середовища ресторану «СУШИЯ» дозволяє стверджувати, що стратегічне управління у даних закладах ресторанного господарства на правлене на:

- систематичне проведення маркетингових досліджень цільового ринку з метою визначення тенденцій його розвитку;
- рекламування послуг ресторану серед широкого кола споживачів для залучення потенційних споживачів;
- проведення тематичних вечорів для утримання постійних споживачів;
- ведення переговорів та досягнення домовленостей із постачальниками щодо оптимальних умов співробітництва;
- зниження рівня витрат на виробництво страв у ресторані ресторану, але не зниження якості продукції.

Отже, внутрішнє середовище ресторану «СУШИЯ» має значний потенціал до подальшого розвитку і стиль стратегічного управління діяльністю цьому сприяє. Проте, для узагальнення результатів аналізу ефективності стратегічного управління необхідно з'ясувати вплив факторів зовнішнього середовища, що представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність
ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя**

№	Фактори впливу	Прояв впливу (1-3)	Характер впливу (+1; -1)	Оцінка ступеня впливу
<i>Ринки</i>				
36.	Споживчий ринок	2	+1	+2
37.	Ринок ресторанних послуг	2	+1	+2
38.	Ринок постачальників	1	+1	+1
39.	Ринок державних установ	1	+1	+1
<i>Конкуренти</i>				
40.	Частка ринку	2	+1	+2
41.	Стратегії конкурентів	2	-1	-2
42.	Маркетинг конкурентів	2	-1	-2
43.	Технології конкурентів	2	-1	-2
44.	Виробництво конкурентів	2	-1	-2
45.	Фінансова стійкість конкурентів	2	-1	-2
46.	Нові конкуренти, які можуть вийти на	3	-1	-3

Продовження таблиці 2.8.

<i>Державна політика та регулювання</i>				
47.	Податкова політика	3	-1	-3
48.	Законодавство	1	+1	+1
49.	Дії державних організацій	1	+1	+1
50.	Контроль з боку держави	1	-1	-1
<i>Економіка</i>				
51.	Економічний стан країни	3	-1	-3
52.	Рівень ставки за кредитами	1	-1	-1
53.	Положення в галузі	2	+1	+2
54.	Рівень інфляції	2	-1	-2
55.	Девальвація валюти	3	-1	-3
56.	Купівельна спроможність цільових споживачів	3	-1	-3
57.	Інвестиції у розвиток галузі	1	-1	-1
№	Фактори впливу	Прояв впливу (1-3)	Характер впливу (+1; -1)	Оцінка ступеня впливу
<i>Розвиток НДДКР</i>				
58.	Технології	1	+1	+1
59.	Розробка сучасних програмних продуктів	1	+1	+1
60.	Інноваційні технології обслуговування	1	+1	+1
61.	Технологічні зміни обладнання	1	+1	+1
<i>Населення і культура</i>				
62.	Рівень культури населення	1	-1	-1
63.	Субкультури	1	-1	-1
64.	Традиції та звичаї населення	1	-1	-1
65.	Рівень освіти населення	1	-1	-1
<i>Міжнародні фактори</i>				
66.	Розвиток ресторанного господарства у світі	2	+1	+2
67.	Значущі події за кордоном	1	-1	-1

Аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що аналізоване підприємство ресторанного господарства має значну кількість загроз, проте має певні сильні сторони за рахунок яких можливо зменшити вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Однак, фактори зовнішнього середовища доцільно поділити на фактори прямої та непрямої дії. Оскільки фактори зовнішнього середовища непрямої дії мають опосередкований вплив на діяльність ресторану «СУШИЯ» доцільно більше уваги приділити аналізу факторів зовнішнього середовища прямої дії, тобто дослідити споживачів та основних конкурентів ресторану «СУШИЯ».

Отже, основними споживачами послуг ресторану «СУШИЯ» є люди віком 19 – 30 років. Їх частка протягом аналізованого періоду мала різне

значення, зокрема у 2017 році вона становила 47,2 %, у 2018 році зросла на 11,2 %, проте у 2019 році знову зменшилась і склала 45,4 %.

Відділ маркетингу аналізованого підприємства ресторанного господарства постійно проводить аналіз споживачів, досліджує їх вік, соціальний статус, платоспроможність і відповідно смаки та переваги. Ґрунтуючись на даних маркетингових досліджень розглянемо структуру основних споживачів послуг ресторану «СУШИЯ», що представлено на рис. 2.6.

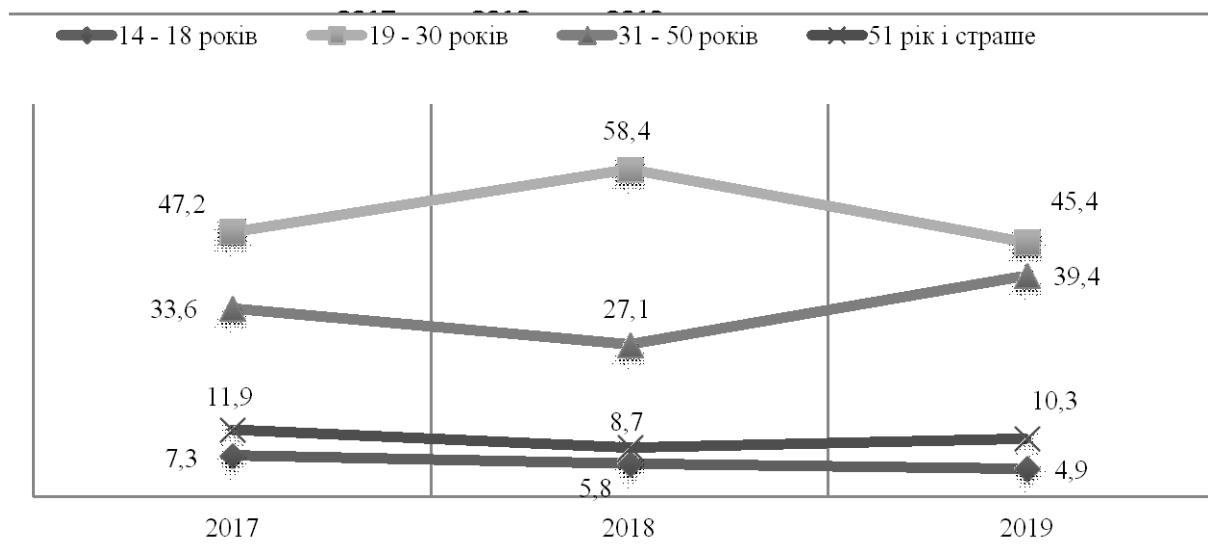


Рис. 2.6. Структура споживачів ресторану «СУШИЯ» за віком, %

Значна частка, а це майже 30 % припадає на споживачів віком від 31 до 50 років, тобто на людей зрілого віку, які є сформованими особистостями та мають певний рівень платоспроможності. Слід відмітити, що найменшу частку у загальній структурі споживачів становлять діти віком 14 – 18 років та люди старші за 50 років, їх частки складають у середньому 10,4 % та 6,2 % відповідно.

Щодо соціального статусу споживачів ресторану «СУШИЯ», то найбільшу частку становлять підприємці та управлінці (42,6 %), це свідчить про те, що послуги даних закладів ресторанного господарства не є доступними на широких верств населення.

Окрім цього, у загальній структурі споживачів за соціальним статусом, значна частка належить такій соціальній групі як державні службовці – 21,5 %. Це пояснюється тим, що ресторани мережі «СУШИЯ» знаходяться у бізнес-центрах міст.

Наступним етапом аналізу факторів зовнішнього середовища прямої дії є дослідження діяльності основних конкурентів ресторану «СУШИЯ». З цією метою визначимо критерії за якими буде здійснюватись оцінка та шкалу від 1 до 3 балів.

Аналіз ринку ресторанних послуг, що основними конкурентами «СУШИЯ» в місті Запоріжжя є такі ресторани як «Васабі», «Амбар» та «Токі». Результати аналізу їх діяльності представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка діяльності конкурентів ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя

№	Критерій оцінювання	Оцінка ресторану у балах (від 1 до 3)		
		«Васабі»	«Токі»	«Амбар»
1.	Кількість ресторанів мережі	1	2	1
2.	Рекламна активність	2	2	2
3.	Якість сервісу	3	1	2
4.	Широта асортименту	2	2	3
5.	Сприятливість цін	1	2	2
6.	Місце розташування ресторанів	2	2	1
7.	Швидкість приготування страв	1	3	2
8.	Завантаженість ресторанів	3	3	2
Сума балів		17	18	15

Отже, з табл. 2.9 зрозуміло, що основним конкурентом ресторану «СУШИЯ» є ресторан «Токі». Основними загрозами для діяльності ресторану «СУШИЯ» з боку ресторану «Токі» є те, що конкурент пропонує дуже високий рівень обслуговування, акційні цінові пропозиції, що приваблюють споживачів з високим рівнем достатком.

Для узагальнення проведеного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на основі застосування елементів SWOT аналізу можемо скласти матрицю і визначити основні загрози та можливості (Дод. Б)

Отже, проведений аналіз особливостей стратегічного управління ресторану «СУШИЯ» можемо зробити висновок, що дане підприємство орієнтоване на розвиток своєї мережі, проте, керівництву доцільно усунути ряд недоліків для ефективного розвитку та забезпечення конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

2.3. Оцінка ефективності діючої адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування

Мережа ресторанів «СУШИЯ» динамічно розвивається на ринку ресторанних послуг України і для розширення мережі своїх закладів застосовує таку форму управління як франчайзинг. Дотримання такого напрямку розвитку можна охарактеризувати як адаптивний, проте, слід відмітити, що аналізована мережа закладів ресторанного господарства не має розробленої адаптивної стратегії, а застосовує лише окремі її елементи.

Дана мережа як франчайзер виконує ряд обов'язків та характеризується:

- встановленням усіх видів виплат.
- передачею ділової й технічної інформації.
- документуванням всіх правил і положень з метою стандартизації всіх етапів і підвищення якості.
- контролем якості.
- забезпеченням безперервної підтримки кожного франчайзі, у тому числі підвищенням кваліфікації, допомогою в менеджменті й у здійсненні оперативних послуг за вимогою.
- уточненням графіку вдосконалення діяльності для франчайзі, які можуть хотіти більш ніж одну франшизу.
- наданням захищеної території.
- визначенням умов розриву і продовження контрактів.

Мережа «СУШИЯ» пропонує всього три формати франшизи, але вони користуються попитом серед потенційних франчайзі. Зокрема кожен пакети франшизи включає:

- консультування з питань вибору приміщення ресторану, його проектування і будівництва, оформлення дозвільної документації;
- навчання менеджерів і працівників ресторану, пояснення основних принципів діяльності;
- надання технологій виробництва, консультування з вибору обладнання та постачальників;
- передача досвіду, ноу-хау, менеджменту, маркетингу, протягом всього терміну дії договору, тощо.

Також, до всіх трьох форматів франшизи висуваються вимоги до приміщень:

1. Ресторан повинен розташовуватись на перетині інтенсивних транспортних і пішохідних потоків:

- на центральних вулицях;
- біля крупних ділових та розважальних центрах;
- біля кінотеатрах;
- біля спортивних комплексів;
- біля аеропортів або вокзалах.

2. Наявність зручних під'їзних шляхів і можливість парковки автотранспорту.

Вартість придбання франшизи даної мережі є досить високою, зокрема:

- паушальний платіж – від 60000 до 200000 тис. дол.;
- сума необхідних інвестицій – 1000 дол. за 1 кв. м.;
- роялті – 7 % щомісячно від обороту;
- термін окупності – 1 – 1,5 року;
- термін дії договору – 5 років з можливістю пролонгації.

Такі фінансові вимоги є досить високими, проте приваблює виключно платоспроможних франчайзі, які вже мають досвід у ресторанному бізнесі.

При укладенні договору франчайзингу, керівництво мережі «СУШИЯ» висуває наступні вимоги до потенційного франчайзі:

- позиція активного інвестора – бажання і можливість управляти процесами;
- орієнтація на довгострокову співпрацю;
- добра ділова репутація;
- підтверджена платоспроможність;
- досвід у веденні ресторанного бізнесу;
- дотримання всіх корпоративних стандартів ресторану «СУШИЯ» за програмою розвитку, обладнанням ресторану, приготуванням страв і обслуговування гостей.

У свою чергу на потенційного франчайзі покладаються наступні обов'язки: здійснення усіх видів виплат; конфіденційність інформації; дотримання фірмового стилю; відповідність стандартам якості і програмі розвитку.

У випадку, якщо франчайзі не добросовісно дотримується своїх зобов'язань керівництво ресторану «СУШИЯ» висуває наступні умови розірвання договору франчайзингу, розглянемо у рис. 2.7.

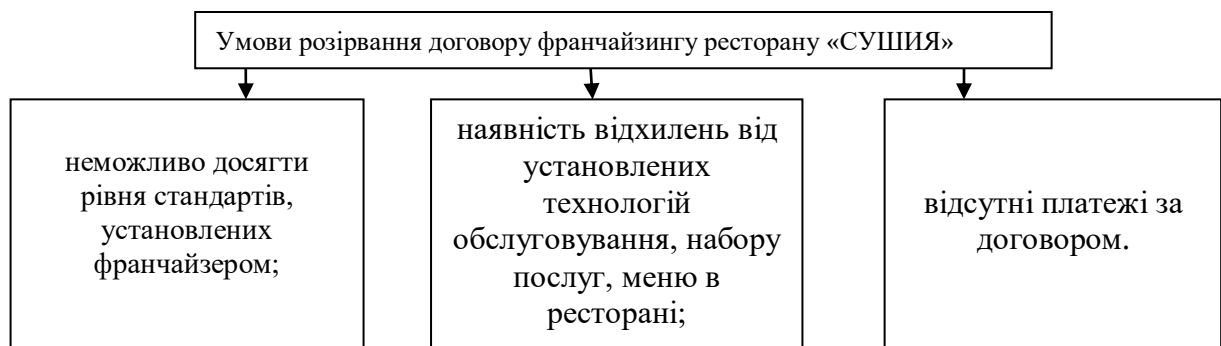


Рис. 2.7 Умови розірвання договору франчайзингу ресторану «СУШИЯ»

Аналіз франчайзингової діяльності ресторану «СУШИЯ» дозволяє визначити переваги та недоліки розвитку мережі закладів за такою системою. Таким чином, до переваг слід віднести:

- розширення мережі закладів;
- отримання додаткового прибутку у вигляді сплати паушальних платежів та роялті;
- глибоке проникнення на ринок, тощо.

Основними недоліками можуть бути наступні:

- ризик погіршення іміджу;
- неможливість повноцінного контролю;
- конфлікти із франчайзі;
- конкуренція в перспективі.

Отже, проведений аналіз ефективності діючої адаптивної стратегії ресторану «СУШИЯ» дозволяє зробити висновок, що дана мережа обрала для себе вірний шлях адаптації на ринку ресторанних послуг, оскільки економічні вигоди отримані від франчайзингової діяльності є значними.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу діагностики використання елементів адаптивних стратегій інтегрованого типу в мережі ресторанів «СУШИЯ», м. Запоріжжя дозволяє зробити наступні висновки:

1. В роботі була надана організаційно-економічна характеристика ресторанного підприємства ТОВ «СУШИЯ». Було визначено, що це мережа концептуальних ресторанів японської кухні заснована в 2006 році та за цей час відкрила сорок відділень у дванадцяти містах України, у тому числі у місті Запоріжжя. Ресторан розташований в самому центрі міста. Заклад має зручне географічне положення з відмінною транспортною розв'язкою.

2. Визначено, що у зв'язку із карантинними обмеженнями Covid-19 2020 року перевагою ресторанної мережі є наявність власної служби

доставки «Точна Доставка». Місією ресторанної мережі «СУШИЯ» є створити унікальний простір позитивних емоцій та вражень, робити себе, місто та країну кращими. Також в роботі було проаналізовано філософію компанії, основні принципи роботи, дерево цілей. Основними цілями визначено удосконалення маркетингу, підвищення якості наданих послуг та розширення спектру послуг ресторану.

3. Проаналізовано процес управління персоналом закладу та його організаційна структура. Визначено, що на підприємстві ресторану «СУШИЯ» існує чітка ієрархія апарату управління, в межах якої місце кожного її члена чітко визначене відповідно до його статусу. Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною. Визначено, що «СУШИЯ» на кінець 2019 року працювало 36 осіб, з них посаду керівників займають 8,4% (3 особи), 9 осіб (25%) - фахівці, 24 - робочі (66,6%), службовці – 0 осіб.

4. Було проаналізовано процес стимулювання збуту та ціноутворення. Визначено, що основними факторами впливу на формування цін страв у меню є стиль ресторану та собівартість.

5. Було надано аналіз економічних показників діяльності ресторану «СУШИЯ» за період 2018 – 2019 рр. Визначено, що 2018 рік був більш вигідним і прибутковим для ресторану «СУШИЯ». Що стосується 2019 року, то тут слід відзначити, що він для ресторану виявився не менш прибутковим, хоч в ньому і не передбачалось масових заходів у місті Запоріжжя. Дані фінансової стійкості ресторану «СУШИЯ», показують що протягом досліджуваного періоду ресторан має абсолютну фінансову стійкість за рахунок того, що вартість запасів, менша за суму власного оборотного капіталу.

6. В роботі було продіагностовано особливості стратегічного управління в ресторанному підприємстві, було проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначено, що переважна більшість факторів мають позитивний вплив. Зазначено, що найбільший обсяг витрат на рекламні заходи протягом аналізованого періоду ресторанів

«СУШИЯ» спрямований на організацію та проведення тематичних вечорів. Окрім цього, значна увага приділяється розробці та розповсюдженню друкованого рекламно-інформаційного матеріалу, що сприяє інформуванню споживачів про послуги даних закладів ресторанного господарства.

7. Протягом аналізованого періоду доведено, що фінансова стійкість підприємства є досить стабільною незважаючи на неоднозначні показники рентабельності витрат. Стратегічне управління у даних закладах ресторанного господарства на правлене на: систематичне проведення маркетингових досліджень цільового ринку з метою визначення тенденцій його розвитку; рекламування послуг ресторану серед широкого кола споживачів для залучення потенційних споживачів; проведення тематичних вечорів для утримання постійних споживачів; ведення переговорів та досягнення домовленостей із постачальниками щодо оптимальних умов співробітництва; зниження рівня витрат на виробництво страв у ресторані ресторану, але не зниження якості продукції.

8. Аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що аналізоване підприємство ресторанного господарства має значну кількість загроз, проте має певні сильні сторони за рахунок яких можливо зменшити вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Досліджено споживачів та основних конкурентів ресторану «СУШИЯ». Отже, основними споживачами послуг ресторану «СУШИЯ» є люди віком 19 – 30 років. Основними конкурентами «СУШИЯ» в місті Запоріжжя є такі ресторани як «Васабі», «Амбар» та «Токі». Проведений аналіз особливостей стратегічного управління ресторану «СУШИЯ» можемо зробити висновок, що дане підприємство орієнтоване на розвиток своєї мережі, проте, керівництву доцільно усунути ряд недоліків ряд недоліків для ефективного розвитку та забезпечення конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

9. В роботі було надано оцінку ефективності діючої стратегії підприємства громадського харчування. Визначено, що мережа ресторанів «СУШИЯ» динамічно розвивається на ринку ресторанних послуг України і

для розширення мережі своїх закладів застосовує таку форму управління як франчайзинг. Дотримання такого напрямку розвитку можна охарактеризувати як адаптивний, проте, слід відмітити, що аналізована мережа закладів ресторанного господарства не має розробленої адаптивної стратегії, а застосовує лише окремі її елементи. Визначено, що дана мережа обрала для себе вірний шлях адаптації на ринку ресторанних послуг, оскільки економічні вигоди отримані від франчайзингової діяльності є значними.

РОЗДІЛ 3. ОНОВЛЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРОВАНОГО ТИПУ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «СУШИЯ», М. ЗАПОРІЖЖЯ В УМОВАХ КАРАНТИНУ COVID 19

3.1. Методичні підходи до оновлення адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування

Інтеграція, як форма адаптації підприємств й створення дієвих структур корпоративного типу стає однією з найпоширеніших тенденцій розвитку сучасної світової економіки особливо в умовах карантинних обмежень COVID 19. Можна виділити різноманітні типи адаптації підприємств, які можна розрізнити за різними характеристиками, як в залежності від цілей співробітництва, так і від типу господарських відносин між їхніми учасниками, ступеня самостійності підприємства, які можуть входити до об'єднань. Такі адаптаційні інтеграційні процеси характерні й для підприємств ресторанного бізнесу.

Визначені економічні тенденції змінюють особливості функціонування та провадження господарської діяльності як окремого ресторану, так і мережі ресторанів в цілому, що вимагає від керівництва закладів відповідного перегляду й визначення нових підходів до розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємств ресторанного бізнесу та їх об'єднань.

Питанню формування та реалізації стратегії підприємства присвячено багато наукових досліджень, але більшість яких є орієнтованими або на кожне окреме підприємство, або на велику корпоративну структуру холдингового типу. При цьому процеси розробки стратегії інтеграції, як форми адаптації мережі ресторанів залишаються недостатньо розробленими в практично-науковому плані. В вже існуючих наукових розробках визначено окремі аспекти управління мережею ресторанних закладів, а саме визначення різних видів й способів взаємодії з іншими підприємствами, покращення

відповідності елементів системи, гармонізація координації в процесі взаємодії та менеджменту взаємин з постачальниками й клієнтами закладів.

Саме тому основними цілями стратегічного управління стають саме управління цінністю мережі та покращення основних її характеристик, які об'єднуються в агреговані елементи, а саме: показники ефективності й синергії функціонування та показники структурної організації системи управління мережею ресторанів. Структурна організація визначається щільністю мережі, ступенем централізації мережі, її замкнутості, однорідності, силою та тісністю ділових зв'язків, стійкістю мережі тощо. Цінність мережі складається з цінності її вузлів, тобто ресторанів в складі мережі, з точки зору цінності з'єднань між вузлами та реалізації встановлених стратегічних альтернатив.

Будь-яка інтегрована структура вимушена постійно розвиватися й змінюватися з метою завоювання або втримання сильної ринкової позиції. Визначення різних видів й способів взаємодії з іншими підприємствами, спрямоване на формування різних типів об'єднань та альянсів стає найважливішими аспектами процесу стратегічного управління будь якого підприємства. З цієї точки зору, суб'єкти, які розробляють стратегію адаптації підприємства, не завжди встигають за логікою цих змін. Саме це викликає проблеми зв'язку стратегії адаптації та оперативного управління.

В результаті стратегічного аналізу функціонування мережі ресторанів «СУШИЯ» було визначено ряд недоліків вплив яких потрібно усунути для того щоб забезпечити ефективний розвиток підприємства ресторанного господарства у довгостроковій перспективі. Саме тому, доцільним є розроблення стратегії адаптації інтегрованого типу мережі ресторанів «СУШИЯ», яка зможе забезпечити конкурентні переваги та буде сприяти ефективній діяльності підприємства ресторанного господарства на цільовому ринку.

Для того щоб розробити адаптаційну стратегію інтегрованого типу мережі ресторанів «СУШИЯ» необхідно застосувати багатовимірну матрицю

«МакКінсі – Дженерал Електрик», побудова якої буде передбачати наступні етапи, а саме:

Першим етапом можна визначити формування показників за факторами «привабливості ринку» та «конкурентоспроможності», які залежать від специфіки певного стратегічного господарського підрозділу ресторанів «СУШИЯ».

В рамках наступного етапу для кожного з визначених показників в межах кожного з двох наведених факторів визначаються коефіцієнти вагомості. Відповідно до цього, присвоюючи коефіцієнти вагомості, вага фактора береться за одиницю (1), а коефіцієнтом вагомості кожного показника в межах даного фактора буде визначатися виходячи з його питомої ваги в цьому факторі (тобто на основі такого впливу, який буде здійснювати даний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості будуть змінюватися від 0,01 до 0,99. Також існує практика визначення вагомості показників не в коефіцієнтах, а у відсотках, коли за 100 % береться вага фактора, а вага показника визначається також у відсотках згідно з його питомою вагою.

В рамках третього етапу побудови матриці визначається ранг для кожного показника в межах кожного з двох факторів. Ранги встановлюються, виходячи з діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти), які характеризують стан показника на рівні підприємства ресторанного бізнесу.

Потім визначається загальна оцінка за кожним показником шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг за формулою:

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij}, \text{ де} \quad (3.1)$$

O_{ij} –є загальною оцінкою і-показника j-фактора;

K_{ij} – є коефіцієнтом вагомості і-показника j-фактора;

P_{ij} – є раномг і-показника j-фактора.

За наступним етапом підсумовуються загальні оцінки в межах кожного фактора, завдяки чому можна отримати за кожним фактором загальну оцінку:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \text{ де} \quad (3.2)$$

O_{ij} – є загальною оцінкою j-фактора;

n – є кількістю показників у межах j-фактора.

Таким чином, можна пропонувати здійснити оцінку положення на ринку ресторанних послуг мережі ресторанів «СУШИЯ» для того щоб визначити пріоритети її подальшого розвитку. В таблиці 3.1. наведено результати розрахунку параметрів матриці «МакКінсі – Дженерал Електрик».

Таблиця 3.1

**Параметри стратегії адаптації для ресторанного закладу
«СУШИЯ», м. Запоріжжя**

	Показники	Коефіцієнт вагомості (K)	Ранг (P)	Загальна оцінка
За факторами «привабливості ринку»	Місткість ринку	0,2	4	0,8
	Темп росту ринку	0,2	5	1,0
	Рентабельність	0,1	4	0,4
	Рівень конкуренції	0,1	3	0,3
	Бар'єри виходу на ринок	0,1	2	0,2
	Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,2	4	0,8
	Державне регулювання ринку	0,1	2	0,2
	Разом	1	-	3,7
За факторами «конкурентоспроможності»	Якість обслуговування та якість страв	0,1	4	0,4
	Абсолютна ринкова частка	0,15	3	0,45
	Відносна ринкова частка	0,1	4	0,4
	Привабливість асортименту	0,15	4	0,45
	Ефективність каналів збуту	0,15	3	0,45
	Ефективність рекламної діяльності	0,05	3	0,15
	Рівень цін на окремі категорії страв	0,1	3	0,3
	Фінансові ресурси	0,1	2	0,2
	Можливості надання послуг (обслуговування)	0,1	4	0,4
	Разом	1	-	3,35

Можна побудувати поля матриці за результатами розрахунків наступним чином: на горизонтальній лінії відкладається в межах від «5» до

«1» фактор конкурентоспроможності, а на вертикальній лінії відкладається в межах від «1» до «5» фактор привабливості ринку. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67. Положення певного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи за факторами конкурентоспроможності й привабливості ринку його узагальнену оцінку. На рис. 3.1. представлено побудовану матрицю для оцінки положення ресторанів «СУШИЯ».

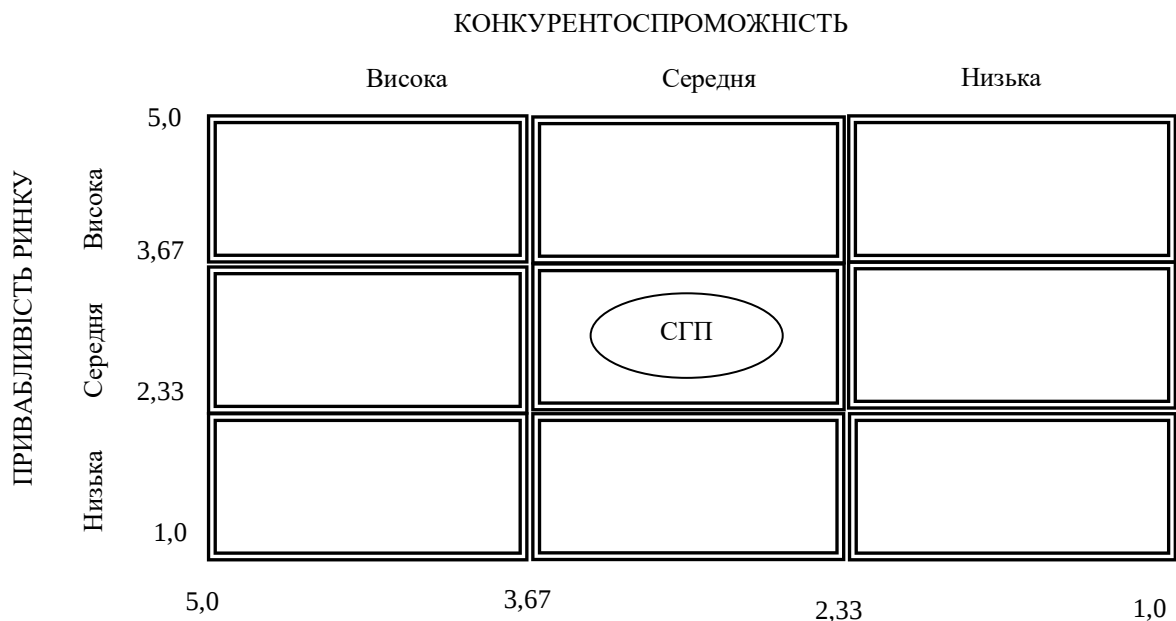


Рис. 3.1. Матриця оцінки стратегічного положення для ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя

Результати отримані під час побудови матриці показують, що привабливість галузі та конкурентоспроможність мережі ресторанів «СУШИЯ» є досить посередніми, при цьому на даному етапі у послуг, які надає дане підприємство ресторанного бізнесу, вкладається багато коштів, але великої віддачі не спостерігається. Аналізована мережа ресторанів « має слабке стратегічне положення відповідно до двомірної матриці «МакКінсі – Дженерал Електрик. Щодо привабливості ринку, то її можна охарактеризувати як велику. Саме тому, мережі ресторанів «СУШИЯ»

необхідно для посилення та утримання своїх позицій на ринку дотримуватися адаптивної стратегії інтегрованого типу розвитку.

Адаптаційна стратегія інтегрованого типу посилення та утримання є характерною для підприємств, бізнес яких досягнув зрілості, таких які намагаються знижувати витрати і ціни, захищати свої позиції від конкурентів, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між доходами і витратами.

3.2. Обґрунтування заходів адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємства ресторанного господарства в умовах карантинних обмежень

Виникає необхідність розроблення адаптаційної стратегії, яка зможе забезпечувати конкурентні переваги підприємства на довгострокову перспективу та буде сприяти ефективному розвитку ресторану. Для цього пропонуємо мережі ресторанів «СУШИЯ» застосовувати нові форми інтеграції підприємства, що представлено на рис. 3.2.

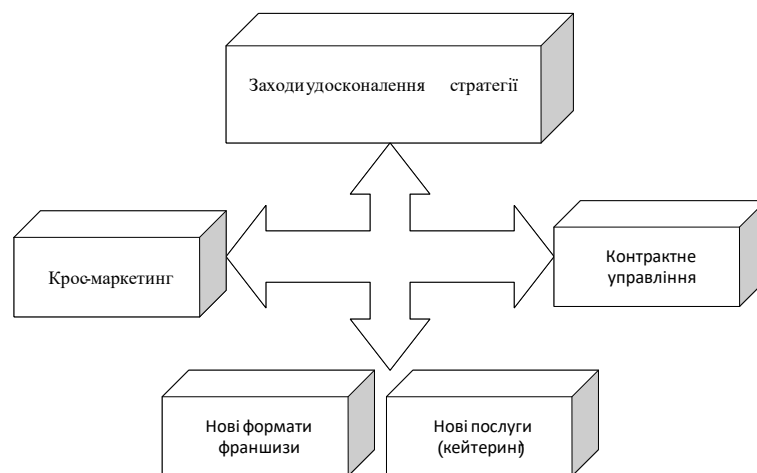


Рис. 3.2. Заходи удосконалення адаптаційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» через нові форми інтеграції підприємства

Форми інтеграції, що представлено на рис. 3.2, дозволять мережі ресторани в «СУШИЯ» глибоко проникнути на ринок і закріпити свою

конкурентну позицію, окрім цього, застосування різних форм інтеграції сприятиме ефективному розвитку мережі ресторанів. Розглянемо кожен із запропонованих заходів удосконалення детальніше.

Першим заходом удосконалення стратегії інтеграції мережі ресторанів «СУШИЯ» є впровадження контрактного управління, що дозволить розширити мережу закладів ресторанного господарства без ризику погіршення репутації бренду на ринку.

Під контрактом на управління розуміється письмова угода, що укладається між власником підприємства (ресторану / мережі ресторанів) і менеджером або компанією (оператором), що спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств. Для мережі ресторанів «СУШИЯ» пропонуємо стати оператором, тобто компанією яка здійснює безпосереднє управління, оскільки це дозволить отримати значний прибуток без попереднього інвестування у розвиток.

Така форма інтеграції є досить схожою із франчайзингом, однак має суттєві відмінності. Залежно від конкретної ситуації контракти на управління можуть істотно розрізнятися. Однак у їхній зміст, як правило, завжди включені основні моменти, які доцільно конкретизувати для ефективної роботи мережі ресторанів «СУШИЯ».

1. Мережа ресторанів «СУШИЯ» як власник бренду і оператор наділена правом управління ресторанами, при цьому власник не має прав втручатися в процес оперативного (повсякденного) управління і контролювати процес. На сьогоднішній день до керуючого компанією пред'являються вимоги з надання щомісячних звітів власникам ресторанів. Власники, крім регулярних фінансових звітів, вимагають пояснення із приводу відхилень від запланованих нормативних показників, зведень щодо дебіторської заборгованості, звітів щодо зауважень клієнтів, звітів з капіталовкладень.

2. На власника ресторану, яким здійснює управління «СУШИЯ» покладаються усі види витрат з різних операцій, а також усі фінансові і оперативні ризики, що впливають з його права власності.

3. Мережа ресторанів «СУШИЯ», як оператор захищається або звільняється від відповідальності за будь-які дії, за винятком тих, котрі зроблені з наміром чи в результаті грубої необережності.

4. Термін контрактного управління доцільно визначити на п'ять років із можливістю наступної пролонгації. Це дозволить у разі невиконання умов розірвати контракт на управління і позбавитись ризику погіршення репутації бренду мережі ресторанів «СУШИЯ».

5. Управлінська винагорода. На сьогоднішній день можна виділити дві системи нарахування комісійних (виплати за послуги управління): фіксована і прогресивна. Власники віддають перевагу низьким фіксованим ставкам і високим преміальним, що прямо залежать від результатів роботи, а керуючі компанії (оператори) - навпаки. Тому, ми пропонуємо встановлення прогресивної системи нарахування виплат, тобто виплати будуть залежати від обсягів реалізації закладу ресторанного господарства яким здійснюється управління. Така система виплат є аналогічною до такого виду платежу як роялті, що сплачується при організації бізнесу по системі франчайзингу.

6. Основними умовами припинення контракту на управління доцільно визначити такі:

- у випадку коли однією зі сторін не виконуються умови контракту на протязі законодавчо встановленого часу з моменту повідомлення про виявлені порушення, зробленого іншою стороною;

- у випадку коли одну зі сторін визнають банкрутом або вона передає майно кредиторам за борги;

- у випадку коли одна зі сторін становиться причиною припинення або відкликання ліцензії на право здійснення підприємством відповідних функцій;

- контракт може бути припинений за бажанням двох сторін.

Отже, впровадження контрактного управління мережею ресторанів «СУШИЯ» дозволить охопити нові ринкові сегменти та глибше проникнути на ринок ресторанних послуг забезпечивши собі конкурентоспроможні позиції за рахунок укрупнення свого бренду.

Наступним заходом удосконалення інтеграційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» є охоплення нового ринкового сегменту за рахунок впровадження такої послуги як кейтеринг, що дозволить збільшити обсяги реалізації основних страв. Кейтеринг як один із видів ресторанного обслуговування є особливо актуальним у сучасних умовах функціонування, оскільки ґрунтується на обслуговуванні яке не залежить від місця та кількості споживачів. Для мережі ресторанів в «СУШИЯ» кейтеринг є ефективним інструментом стимулювання продажу та розширення каналів збуту. Для досліджуваного закладу ресторанного господарства кейтерингове обслуговування можливо здійснювати за такими напрямками:

- шведський стіл (фуршет) – організація прийому основним принципом якого є самообслуговування та відсутність стільців для сидіння. Для закладу ресторанного господарства даний вид кейтерингу обмежується приготуванням страв і напоїв, сервірування та прибирання.

- банкет – спосіб обслуговування, який ґрунтується на організації масштабних виїзних заходів ресторанного обслуговування і включає в себе повноцінне обслуговування офіціантами.

- кава-брейк – організація виїзного обслуговування, що триває від 15 до 40 хвилин і є схожою за принципом обслуговування шведського столу, проте включає в себе подачу тільки легких холодних закусок та напоїв. Такий тип кейтерингу притаманний для обслуговування конференцій, симпозіумів та офіційних заходів.

- барбекю – вид кейтерингу, основним принципом якого є приготування страв та напоїв у присутності споживачів.

Вище наведений перелік видів кейтерингу може комбінуватись, що є актуально для мережі ресторанів «СУШИЯ», оскільки дозволить розширити коло потенційних споживачів та відповідно розширити канали збуту.

Останнім заходом удосконалення інтеграційної стратегії мережі ресторанів в «СУШИЯ» є розроблення та впровадження нових форматів франшиз. У 2 розділі нами було визначено, що мережа ресторанів «СУШИЯ» пропонує всього 3 формати франшиз, тому пропонуємо змінити цінову політику на продаж франшиз на послуги ресторану при ресторані і відповідно розширити їх перелік, що представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо нових форматів франшизи для ресторану
«СУШИЯ», м. Запоріжжя**

Формат франшизи	Характеристика та основні вимоги	Обсяг паушального платежу	Розмір роялті
Ресторан	Мінімальна площа від 1350 м. кв.; наявність виробничої зони, бару, гостьової зони, 2-х санвузлів, технічних приміщень.	170 тис. у.о. + 600 у.о. за кожний додатковий м. кв.	6 %
Інтернет-магазин	Наявність відповідно оснащеного приміщення, 2 автомобілі для доставки замовлень.	10 тис. у.о. + 200 у.о. за кожну позицію у меню	8 %
Кейтеринг	Наявність необхідного обладнання та автомобілів для його перевезення	20 тис. у.о. + 200 у.о. за кожну позицію у меню	10 %

Як видно з табл. 3.2, ми пропонуємо два нових формати франшизи для мережі ресторанів в «СУШИЯ», розглянемо їх детальніше. Інтернет-магазин передбачає надання права на приготування за визначеними рецептами відповідних страв та їх доставка до споживача. Всі замовлення будуть прийматись централізовано через веб-сайт і розподілятись філіалам, які найближче розташовані до споживача.

Формат франшизи «кейтеринг» передбачає надання права на виїзне обслуговування з приготуванням визначеного переліку страв за встановленими рецептурами. Замовлення будуть прийматись централізовано і розподілятимуться відповідно до спеціалізації франчайзі та виду кейтерингу, який він обрав. Також у табл. 3.2 представлено пропозиції щодо

перегляду цінової політики на продаж франшизи мережі ресторані в «СУШИЯ» з метою стимулювання їх придбання потенційними франчазі.

Наступним заходом удосконалення Крос-маркетинг відносно нова технологія, сутність якої полягає у тому, що два і більше підприємства суміжних або різних сфер діяльності організовуються спільні акції, які стимулюють продажі і підвищують пізнаванність бренду.

Серед основних інструментів крос-маркетингу можна виділити наступні:

- взаємна інформаційна підтримка партнерів (розміщення реклами на сайті, у місцях продажу);
- крос-продажі, тобто реалізація продукції партнерів;
- випуск спільних дисконтних карток;
- крос-акції (знижки, подарунки, заходи тощо).

У зв'язку з тим, що мережа ресторанів «СУШИЯ» має досить відомий бренд необхідно знайти партнерів рівноцінних за ринковим положенням, але зайнятих у інших сферах діяльності, оскільки організація крос-маркетингу із конкурентами може призвести до значного зменшення фінансово-господарських показників діяльності.

Для проведення крос-маркетингу і організації спільних рекламних акцій пропонуємо об'єднання зусиль із фітнес-центрами. Такий альянс стане взаємовигідним за умов постійної організації акцій з метою стимулювання збуту послуг обох партнерів.

Для подальшого дослідження необхідно визначитись із потенційними партнерами. Серед відомих українських мереж фітнес-центрів доцільно виокремити такі як «Sport Life», «FitCurves», «Спорт Ленд» та «Інтер-Атлетика». На нашу думку, для проведення крос-маркетингу мережі ресторанів «СУШИЯ» доцільно об'єднати зусилля із мережею фітнес-клубів «Sport Life», оскільки остання має досить розгалужену мережу по всій Україні і налічує 45 закладів.

Отже, визначимо, які спільні акції доцільно проводити на основі застосування крос-маркетингу для мережі ресторанів в «СУШИЯ»:

- при замовленні на 250 грн. отримання пробного заняття у тренажерній залі фітнес-центру на 2 особи;
- при замовленні від 300 грн. отримання безкоштовного відвідування басейну на 2 особи;
- при замовленні від 500 грн. отримання безкоштовного відвідування басейну та сауни на 2 особи;
- при замовленні корпоративну чи банкету від 10 осіб отримання знижки у розмірі 15 % на придбання абонементу до фітнес-центру;
- по завершенню акції проведення розіграшу 10 річних абонементів до фітнес-центру за форматом «Classic».

Реалізація таких заходів у мережі ресторанів «СУШИЯ», а саме в ресторані, збільшити обсяг середнього чеку замовлення, оскільки переважна більшість споживачів прагне отримати бонуси і відповідно обсяг замовлення буде збільшуватись до необхідної суми. Оскільки крос-маркетинг є взаємовигідним партнерством, то доцільно визначити акції, які будуть проводитись у мережі фітнес-центрів «Sport Life»:

- при купівлі річного абонементу «Classic» отримання 15 % знижки на послуги ресторану тривалістю 1 місяць;
- при купівлі річного абонементу «Business» отримання 20 % знижки на послуги ресторану тривалістю 1 місяць;
- при купівлі річного абонементу «Premium» отримання сертифікату послуги ресторану номіналом 300 грн., який необхідно використати протягом 1 місяця;
- при придбанні 10 тренувань у тренажерній залі отримання 10 % знижки на послуги ресторану;
- по завершенню акції проведення розіграшу 10 сертифікатів номіналом 500 грн. на послуги ресторану.

Виходячи із запропонованих заходів крос-маркетингу для мережі ресторанів «СУШИЯ» можемо зробити висновок, що реалізація цих заходів сприятиме залученню більшої кількості споживачів для обох партнерів та відповідно дозволить збільшувати обсяги продажів, що є одним із основних показників ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Окрім спільного проведення різних акцій, крос-маркетинг має й інші переваги, які доцільно відзначити для обґрунтування необхідності його впровадження, а саме:

- скорочення рекламних витрат внаслідок спільного проведення акцій;
- встановлення довгострокового співробітництва з різними компаніями, що працюють в інших сферах діяльності;
- активний і позитивний відгук споживачів, оскільки вони можуть отримати подвійну вигоду;
- після проведення крос-маркетингу швидко помітний результат;
- ефект від спільних крос-акцій вдвічі більший ніж від самостійно організованих;
- розширення сфери збуту послуг, охоплення нових сегментів;
- нові можливості для просування власного бренду;
- підвищення репутації на ринку компанії, яка проводить крос-маркетинг.

Отже, розроблені заходи удосконалення інтеграційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» орієнтовані на впровадження нових форм інтеграції та партнерства, що дозволить розширити мережу закладів ресторанного господарства, що входять до мережі, посилити свій бренд та підвищити конкурентоспроможність.

3.3. Прогнозування ефективності упровадження оновленої адаптаційної стратегії інтегрованого типу підприємств громадського харчування мережевого типу

Умови оптимізації економічної системи спонукають підприємства до поступового скорочення кількості задач, які обумовлені факторами змін внутрішнього середовища та найбільш повного задоволення потреб споживачів. Таким чином формування адаптаційної стратегії повинно бути в більшому ступені орієнтоване на зміну середовища мережі ресторанів, ніж на внутрішні особливості кожного окремого ресторану. Саме тому розроблена адаптаційна стратегія для мережі ресторанів «СУШИЯ» полягає в переконфігурації та зміні складу ресторанних закладів, що входять до мережі для того, щоб обрати найкращий варіант, який буде відповідати обраним стратегічним цілям та буде забезпечувати виживання на ринку ресторанних послуг. З цієї точки зору, для обґрунтування розроблених заходів удосконалення адаптаційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» пропонуємо визначити основні витрати на реалізацію цих заходів та спрогнозувати можливий економічний ефект від їх впровадження.

Для організації крос-маркетингу необхідно розрахувати обсяг витрат для забезпечення рекламної кампанії, такі витрати передбачають виготовлення поліграфічних інформаційних плакатів, карток та інших рекламних матеріалів (табл. 3.3). Обсяг необхідних друкованих матеріалів необхідно визначити виходячи з кількості закладів ресторанного господарства, що входять до мережі «СУШИЯ» та мережі партнера з організації крос-маркетингу.

Таблиця 3.3

Структура витрат на організацію та проведення заходів крос-маркетингу для ресторану «СУШИЯ» та мережі партнера

№	Стаття витрат	Необхідна кількість для «СУШИЯ»	Необхідна кількість для партнера	Витрати для «СУШИЯ»	Витрати для партнера
1.	Рекламні плакати формату А-3 з інформацією про акцію	44 x 3 шт. = 132 шт. / 4,85 грн. за 1 шт.	5 x 45 шт. = 225 шт. / 4,85 грн. за 1 шт.	640,2 грн.	1091,25 грн.
2.	Листівки з умовами акції	1000 шт. / 1,96 грн. за 1 шт.	1000 шт. 1,96 грн. за 1 шт.	1960 грн.	1960 грн.
3.	Пластикові сертифікати номіналом 300 грн.	-	50 шт. / 6,75 грн. за 1 шт.	-	337,5 грн.

Продовження таблиці 3.3

4.	Пластикові сертифікати номіналом 500 грн.	-	10 шт. / 7,12 грн. за 1 шт.	-	71,2 грн.
5.	Подарункові сертифікати на знижку номіналом 10 %, 15 %, 20 %	-	50 шт. кожного виду = 150 шт. / 5,63грн. за 1 шт.	-	844,5 грн.
№	Стаття витрат	Необхідна кількість для «СУШИЯ»	Необхідна кількість для партнера	Витрати для «СУШИЯ»	Витрати для партнера
6.	Подарункові сертифікати для відвідування тренажерної зали, басейну та сауни.	50 шт. кожного виду = 150 шт. / 6,31 грн. за 1 шт.	-	946,5 грн.	-
7.	Сертифікат на знижку при купівлі абонементу до фітнес-центру номіналом 15 %	50 шт. / 4,36 грн. за 1 шт.	-	218 грн.	-
8.	Пластикові абонементи для відвідування фітнес-центру	10 шт. / 3,95	-	39,5 грн.	-

Виходячи із показників представлених у табл. 3.3 розрахуємо загальну суму витрат на реалізацію заходів крос-маркетингу. Слід відмітити, що крос-маркетинг є спільним партнерським заходом, тому витрати призначені для кожного з партнерів доцільно розділити.

$$\sum B_1 = (640,2 + 1960 + 946,5 + 218 + 39,5) + \frac{337,5 + 71,2 + 844,5}{2} = 4430,8$$

грн.

$$\sum B_2 = (1091,3 + 1960 + 337,5 + 71,2 + 844,5) + \frac{946,5 + 218 + 39,5}{2} = 4906,5 \text{ грн.}$$

З наведених розрахунків зрозуміло, що загальний обсяг витрат на реалізацію заходів крос-маркетингу для мережі ресторанів «СУШИЯ» становитиме 4430,8 грн. Такий обсяг витрат є невеликим враховуючи обсяг необхідних витрат на організацію масштабної маркетингової кампанії.

На нашу думку, застосування крос-маркетингу дозволить збільшити кількість споживачів мережі ресторанів «СУШИЯ» на 15 %, що відповідно позитивно вплине на такий показник діяльності як дохід (виручку) від реалізації. Виходячи з цього, доцільно спрогнозувати зростання обсягів

доходу враховуючи середньорічний темп приросту та прогнозований темп приросту. Для розрахунків застосуємо формулу 3.1.

$$\Delta D = D_3 + (D_3 \times \bar{T}) + (D_3 + T_{\text{прогноз}}), \text{ де} \quad (3.3)$$

ΔD - зміна обсягу доходу з урахуванням реалізації заходів крос-маркетингу;

D_3 - обсяг доходу за звітний період (4,9324 млн. грн.);

$\bar{T}$ - середньорічний темп приросту доходу (29,7 %):

$T_{\text{прогноз}}$ - прогнозований темп росту доходу на основі реалізації заходів крос-маркетингу (15 %).

$$\Delta D = 4,9324 + (4,9324 \times 0,297) + (4,9324 \times 0,15) = 7,1372 \text{ млн. грн.}$$

Відповідно до розрахунків, спостерігається значний приріст обсягу доходу, проте, реалізація заходів крос-маркетингу не буде ефективною, якщо обмежиться лише рекламними заходами на місцях продажу, тому доцільно застосувати зовнішню рекламу та рекламу в мережі Інтернет, що вимагає додаткових витрат. Отже, розрахуємо витрати на зовнішню рекламу для організації крос-маркетингу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Витрати на зовнішню рекламу для проведення крос-маркетингу
для ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя**

№	Стаття витрат	Необхідна кількість та вартість	Сума витрат, грн.
1.	Оренда бігборда (2 місяці)	15 шт. / 1650 грн. 1 місяць	49500
2.	Розробка макету бігборда (3 макети)	150 грн. / 1 шт.	350
3.	Друк плакату для бігбордів	130 грн. / 1 шт.	1950
4.	Оренда сітілайта (2 місяці)	10 шт. / 1835 грн. 1 місяць	36700
5.	Розробка макету сітілайта	195 грн. / 1 шт.	195
6.	Друк плакату для сітілайта	243 грн. / 1 шт.	2430
7.	Банерні розтяжки на дорозі (оренда / 2 місяці)	10 шт. / 765 грн. 1 місяць	15300
8.	Розробка макету та друк банерної розтяжки	165 грн. / 1 шт.	1650
Всього		108075 грн.	

На основі розрахованих витрат на розміщення зовнішньої реклами для проведення крос-маркетингу можемо розрахувати чистий прогнозований дохід:

$$\Delta ЧД = \Delta Д - \sum B = 7137200 - 4430,8 - 108075 = 7024694,2 \text{ грн.}$$

Отже, результати розрахунків дозволяють зробити висновок, що організація та проведення крос-маркетингу мережею ресторанів в «СУШИЯ» є досить ефективним заходом, який спрямований на збільшення кількості споживачів та відповідно збільшення основних фінансово-господарських показників діяльності аналізованих закладів ресторанного господарства.

Для розширення сфери діяльності мережі ресторанів «СУШИЯ» нами запропоновано впровадження нового виду ресторанного обслуговування – кейтеринг. Для втілення цього заходу необхідно значні витрати на його підготовку та організацію, також ці витрати передбачають закупівлю матеріально-технічного оснащення, тому розглянемо основні статті витрат, що представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на організацію кейтерингового обслуговування для
ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя**

№	Стаття витрат	Необхідний обсяг	Вартість
1.	Столи для кейтерингу	10 шт.	134 грн. / 1 шт. / 1340 грн.
2.	Посуд та столові прибори	2 набори на 20 осіб	784 грн. / 1 набір / 1568 грн.
3.	Скатертини	10 шт.	52 грн. / 1 шт. 520 грн.
4.	Вантажний автомобіль для перевезення оснащення та персоналу	1 шт.	15 000 тис. у.о. / 168000 тис. грн.
5.	Оплата праці персоналу	6 осіб / 1 прийом	120 грн. / 1 особа / 1 прийом = 720 грн. / 1 прийом
6.	Тент для проведення кейтерингу	1 шт.	5670 грн.
Всього		177818 грн.	

Наведений перелік витрат не є повним, оскільки основна частина грошових коштів витрачається на купівлю продуктів харчування, також сума витрат залежить від обсягу кейтерингового замовлення та місця його проведення. Для мережі ресторанів в «СУШИЯ» організація кейтерингу буде новим способом реалізації своїх послуг, тому можливо на початковому етапі переважну більшість необхідних ресурсів брати в оренду у спеціалізованих компаній. Проте в подальшому вартість оренди може себе не виправдати, оскільки доцільніше мати власні ресурси, якщо дана мережа планує активно розвивати даний канал збуту. Окрім цього, доцільно визначити основні переваги впровадження кейтерингу у діяльність мережі ресторанів в «СУШИЯ»:

- розширення каналів збуту;
- розширення сфери діяльності закладів ресторанного господарства, що входять до мережі;
- розширення цільової аудиторії споживачів;
- розширення частки ринку ресторанних послуг;
- утримання конкурентних позицій;
- отримання додаткового доходу (виручки);
- поступове збільшення обсягів прибутку.

Одним із напрямів удосконалення інтеграційної стратегії мережі ресторанів в «СУШИЯ» є впровадження такої форми як контрактне управління, це дозволить розширити мережу закладів ресторанного господарства, які працюють під одним брендом. На основі застосування контрактного управління мережа ресторанів «СУШИЯ» буде розвиватись не вкладаючи при цьому, значних коштів у свій розвиток.

Доцільним буде на основі контрактного управління відкриття нових ресторанів від ресторану «СУШИЯ». Тому визначимо основні переваги застосування контрактного управління для відкриття мережі ресторанів від ресторану «СУШИЯ»:

- розширення сфери впливу;

- збільшення доходів з мінімальними витратами;
- повна відсутність необхідності виплат власнику;
- отримання комісійної винагороди (роялті).

Виходячи з цього, доцільно визначити обсяг комісійної винагороди та розрахувати потенційний економічний ефект. Для цього зробимо прогноз, що протягом 2017 – 2018 рр. під брендом мережі ресторанів «СУШИЯ» буде працювати 3 нові заклади ресторанного господарства по системі контрактного управління. Розмір роялті доцільно встановити як 7 % від місячного обсягу реалізації. Для визначення потенційного доходу від контрактного управління за основу доцільно взяти динаміку доходу ресторану, що представлено на рис. 3.3.

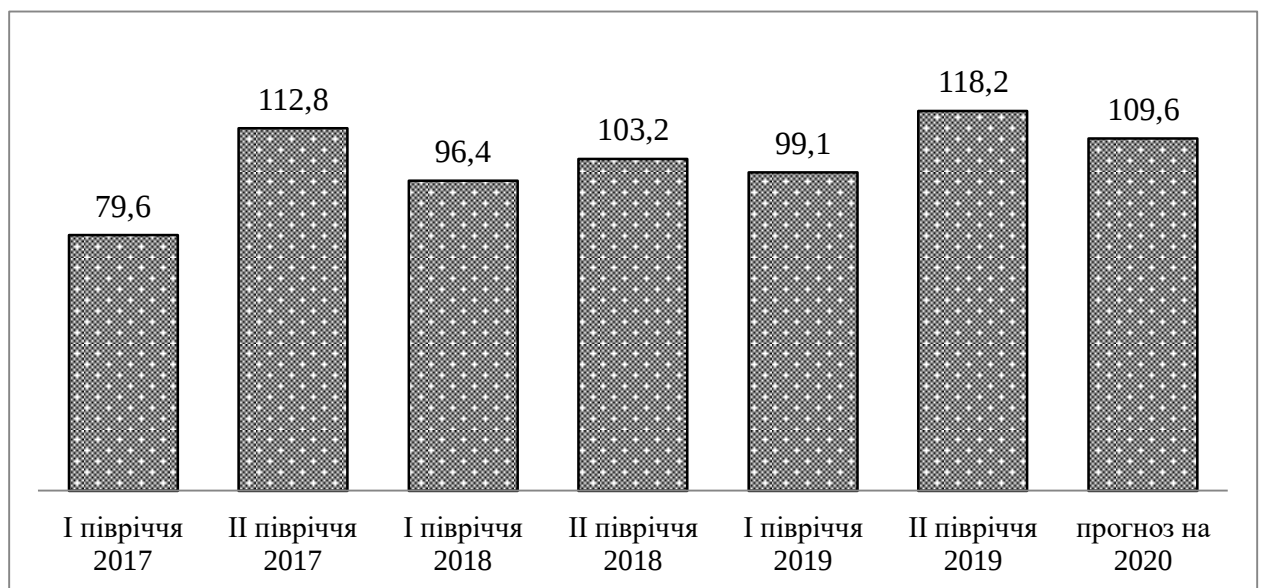


Рис. 3.3. Динаміка доходу (середнього чеку) ресторану для ресторану «СУШИЯ» у розрахунку на 1 особу, грн.

Як видно з рис. 3.3, динаміка середнього чеку є неоднозначною, однак нами визначено, що середньорічний темп приросту становить 9,7 % на основі чого і був розрахований прогнозний показник середнього чеку ресторана при ресторані «СУШИЯ» у розрахунку на 1 споживача.

Отже, розрахуємо прогнозований дохід від впровадження контрактного управління за формулою 3.2:

$$\sum D_{\text{прогноз}}^{KU} = (\bar{C} \times K_{\min}) \times t_1 \times t_2, \text{ де} \quad (3.4)$$

$\bar{C}$ - обсяг середнього чеку на 1 споживача (109,6 грн.);

$K_{\min}$ - мінімальна кількість споживачів протягом одного робочого дня ресторану (10 осіб);

t_1 - середня кількість днів у місяці (30 днів);

t_2 - кількість місяців у році (12 місяців).

$$\sum D_{\text{прогноз}}^{KU} = (109,6 \times 10) \times 30 \times 12 = 394560 \text{ грн.}$$

Проведені розрахунки показують, що при мінімальних обсягах реалізації потенційний дохід від впровадження контрактного управління становить 394 560 грн., однак нами заплановано відкриття 3-х ресторанів від готеля «СУШИЯ» по системі контрактного управління, тому прогнозований дохід становитиме 1183680 грн.

Останнім заходом удосконалення інтеграційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» є впровадження нових формат франшизи та перегляд цінової політики на існуючі франчайзингові пропозиції. Такі рекомендації сприятимуть залученню нових франчайзі до співпраці, оскільки бренд мережі ресторанів «СУШИЯ» є досить відомим і потужним, відповідно зниження вартості франчайзингових пропозицій дозволить привабити нових потенційних франчайзі.

Спрогнозувати ефективність такого заходу удосконалення інтеграційної стратегії досить важко, оскільки на продаж франшиз впливає велика кількість факторів серед яких доцільно визначити наступні:

- економічна та політична ситуація в країні;

- тенденції розвитку ринку ресторанних послуг;
- зміна потреб і переваг споживачів;
- ризик банкрутства.

Однак, протягом 2017 – 2019 рр. мережею ресторанів в «СУШИЯ» було реалізовано 4 франшизи, тому, прогнозуємо, що протягом 2017 – 2018 рр. буде реалізовано принаймні по 1 франшизі усіх запропонованих форматів, тобто 5 одиниць. Виходячи з цього, проаналізуємо динаміку розвитку мережі ресторанів «СУШИЯ» на основі реалізації запропонованих заходів удосконалення, що представлено на рис. 3.4.

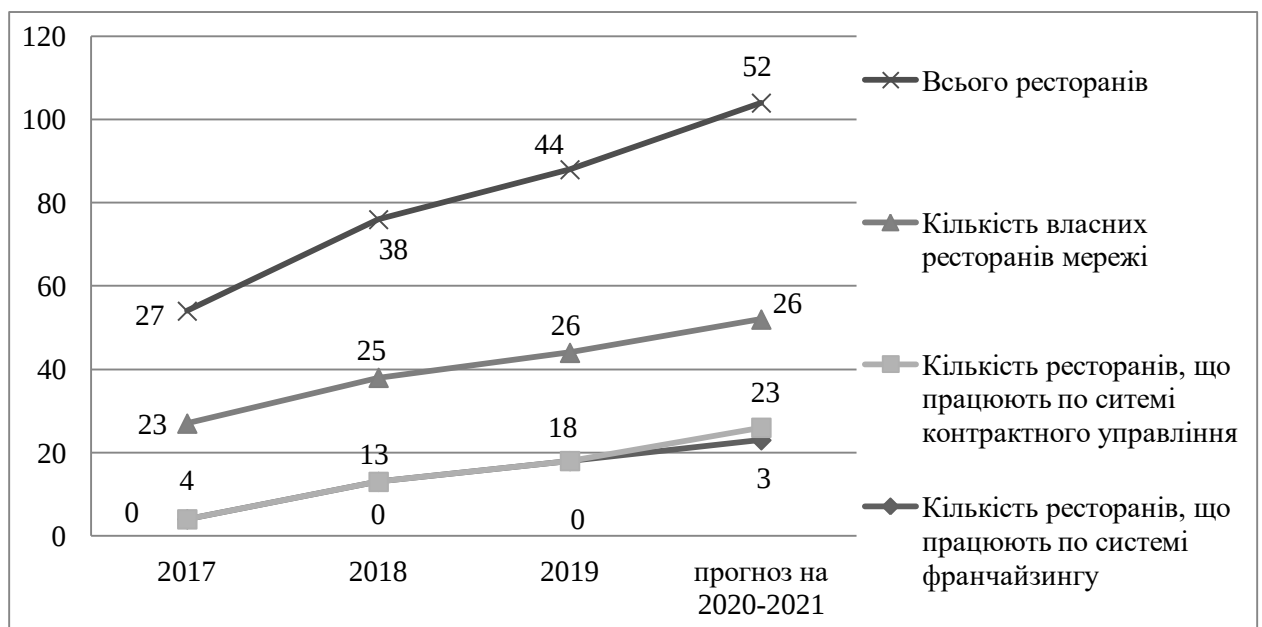


Рис. 3.4. Прогноз розвитку ресторанів від мережі ресторанів «СУШИЯ» на основі впровадження заходів удосконалення інтеграційної стратегії

Як видно з рис. 3.4, кількість закладів ресторанного господарства, що входять до мережі «СУШИЯ» збільшиться на 8 одиниць або на 18,2 % . Такі тенденції розвитку є дуже позитивними і дозволять мережі ресторанів в «СУШИЯ» зайняти лідируюче положення на ринку ресторанних послуг, що відповідно підвищить конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження нових форматів франшизи та зміни цінової політики на існуючі франчайзингові пропозиції доцільно розрахувати прогнозований обсяг паушальних платежів та роялті, що є основним джерелом доходів від франчайзингу за формулою 3.3:

$$\sum \Pi\Pi = \Phi_1 + \dots + \Phi_n, \text{ де} \quad (3.5)$$

Φ – вартість франшизи кожного формату у національній валюті з урахуванням курсу НБУ. Вартість всіх видів франшиз наведено у табл. 3.2.

$$\sum \Pi\Pi = 1904 + 1280 + 896 + 112 + 224 = 4416 \text{ тис. грн.}$$

На основі проведеного аналізу обсягу необхідних витрат на прогнозованого доходу від реалізації заходів удосконалення інтеграційної стратегії розвитку мережі ресторанів «СУШИЯ» можемо розрахувати сумарні витрати та економічні вигоди.

$$\sum B_{\text{удосконалення}} = 4430,8 + 108075 + 177819 = 290324,8 \text{ грн.}$$

$$\sum D_{\text{удосконалення}}^{\text{прогноз}} = 7137200 + 1183680 + 441600 = 8762480 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧД}_{\text{прогноз}} = 8762480 - 290324,8 = 8472155,2 \text{ грн.}$$

Отже, представлені розрахунки дозволяють зробити висновок, що розроблені заходи удосконалення стратегії інтеграції мережі ресторанів «СУШИЯ» є економічно ефективними, оскільки обсяг витрат на реалізацію цих заходів є значно меншим за прогнозований чистий дохід від впровадження розроблених заходів.

Висновки до розділу 3

1. Було побудовано матрицю оцінки стратегічного положення для ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя. Результати отримані під час побудови матриці показують, що привабливість галузі та конкурентоспроможність мережі ресторанів «СУШИЯ» є досить посередніми, при цьому на даному

етапі у послуг, які надає дане підприємство ресторанного бізнесу, вкладається багато коштів, але великої віддачі не спостерігається. Аналізована мережа ресторанів «МакКінсі – Дженерал Електрик. Щодо привабливості ринку, то її можна охарактеризувати як велику. Саме тому, мережі ресторанів «СУШИЯ» необхідно для посилення та утримання своїх позицій на ринку дотримуватися адаптивної стратегії інтегрованого типу розвитку.

2. Визначено, що адаптаційна стратегія інтегрованого типу посилення та утримання є характерною для підприємств, бізнес яких досягнув зрілості, таких які намагаються знижувати витрати і ціни, захищати свої позиції від конкурентів, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між доходами і витратами.

3. Розроблено заходи удосконалення інтеграційної стратегії, а саме застосування крос-маркетингу, удосконалення франчайзингової діяльності, впровадження кейтерингу та контрактного управління. Такі форми інтеграції дозволять мережі ресторанів «СУШИЯ» глибоко проникнути на ринок і закріпити свою конкурентну позицію, окрім цього, застосування різних форм інтеграції сприятиме ефективному розвитку мережі ресторанів.

4. Обґрунтовано ефективність розроблених заходів удосконалення інтеграційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» на основі розрахунку обсягу необхідних витрат на впровадження цих заходів в прогнозованого доходу від їх реалізації. Таким чином, встановлено, що прогнозований дохід значно перевищує обсяг необхідних витрат, що обґрунтовує ефективність розроблених напрямів удосконалення.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Адаптація стратегії управління підприємством громадського харчування мережевого типу в умовах карантинних обмежень», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері менеджменту у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення ТОВ «СУШИЯ».

4.1 Аналіз потенційних небезпек

До небезпек, які можуть спіткати працівників сфери менеджменту під час роботи в офісному приміщенні ТОВ «СУШИЯ» можна віднести:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невинуватених травм та загибелі людей;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а

як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- незадовільні стосунки у колективі – моббінг. Причинами прояву моббінгу можуть бути процес постійної модернізації виробничого процесу (використання нової периферійної техніки, оновленого програмного забезпечення), який вимагає концентрації сил та уваги, страх втратити робоче місце, психологічний терор, зумовлений заздрістю, марнославством, інтригами, плітками та фізичним впливом. Це може призвести до погіршення виробничого клімату, зниження продуктивності праці та безпечності її умов.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог

НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка

відповідає нормованим значення (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм,

шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для мінімізації незадовільних стосунків у колективі (моббінгу) офісу ТОВ «СУШИЯ» на робочих місцях створено умови, які гарантують позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні, вжито заходи, що допоможуть уникнути негативних стосунків у колективі, враховано вплив різних психологічних станів людини на робочий процес. В разі виникнення конфліктної ситуації проводиться розгляд причин конфлікту. Це потрібно перш за все для того, щоб прийти на допомогу працівникам, котрі перебувають у стані стресу і нервової кризи. Проводиться постійний моніторинг стосунків між працівниками у вигляді анкетування. Передбачені корпоративні відпочинки та проведення розважальних ігор, що є невід’ємною частиною об’єднання колективу.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгеновського та електромагнітного випромінювань.

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см³); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровий і загальний втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу ТОВ «СУШИЯ» розмірами: довжина – 4 м, ширина – 3 м, висота – 3,3 м., з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк. Офіс обладнаний світильниками типу ЛВО (растровый).

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H-h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{3}{(3,3-0,8) \cdot 1,4} = 1, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{max} :

$$L \frac{B}{N_p}, \text{ м;} \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L \frac{3}{1_{max}} = 3, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{4 \cdot 3}{(3,3 - 0,8) \cdot (4 + 3)} = 0,68.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного растровим світильником типу ЛВО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 33\%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм;} \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,33} = 16800, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{\text{св}}^* = \frac{4 \cdot 3}{3^2} = 1,3, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_{\text{л}}^* = 1,3 \cdot 4 = 5,2, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{16800}{5,2} = 3230, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$:

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{3230}{1050} = 3,07.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{ce} = 1,3 \cdot 3,07 = 4, \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_{λ} :

$$N_{\lambda} = N_{ce} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: N_{ce} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_{\lambda} = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{\lambda} \cdot N_{\lambda} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: Φ_{λ} – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_{λ} – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1050 \cdot 16 \cdot 0,33}{4 \cdot 3 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 300, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу ТОВ «СУШИЯ» дорівнює 300 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення (300 лк) і яке забезпечується за допомогою 4 світильників типу ЛВО (растровий) з використанням 16 ламп фірми Osram (L 18W/765).

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони II-IIa до якої належить приміщення.

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», на випадок пожежі передбачен план евакуації працівників із приміщення офісу ТОВ «СУШИЯ».

У відповідності до встановленого класу та категорії вибухопожежної та пожежної небезпеки в офісі підприємства площею 12 м² передбачено один вуглекислотний вогнегасник місткістю 3,5 літрів.

4.4.2 Сили і засоби які залучаються для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт

Управління під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій полягає у керівництві силами цивільного захисту (оперативно-рятувальна служба цивільного захисту, аварійно-рятувальні служби, формування цивільного захисту, спеціалізовані служби, пожежно-рятувальні підрозділи (частини), добровільні формування цивільного захисту) при проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт (АРІНР).

АРІНР – роботи, спрямовані на пошук, рятування і захист населення, уникнення руйнувань і матеріальних збитків, локалізацію зони впливу небезпечних чинників, ліквідацію чинників, що унеможливають проведення таких робіт або загрожують життю рятувальників.

Головна мета управління під час виконання АРІНР – забезпечити своєчасне та ефективне виконання завдань у зоні надзвичайної ситуації (НС) у найкоротші терміни та з мінімальними людськими й матеріальними втратами від наслідків НС наявними ресурсами (силами та засобами різноманітного призначення для виконання АРІНР).

Керівник аварійно-рятувального формування, що прибув у зону НС першим, бере на себе повноваження керівника робіт з ліквідації наслідків НС (керівника робіт) і виконує їх до прибуття призначеного у встановленому порядку керівника робіт.

У випадку технологічної неможливості проведення всього обсягу АРІНР керівник робіт може припинити АРІНР як в цілому, так і певної їхньої частини, при цьому, в першу чергу, вжити усіх можливих заходів щодо рятування людей, які перебувають у зоні НС.

Керівник аварійно-рятувального формування, який призначений керівником робіт, у випадку отримання інформації про виникнення НС більш високого рівня або інших небезпечних подій, що вимагають невідкладного реагування, а також обставин, що роблять неможливим виконання ним обов'язків керівника робіт, може залишити зону НС, призначивши керівником робіт іншу посадову особу з-поміж керівників аварійно-рятувальних формувань, що беруть участь у проведенні АРІНР. При цьому в обов'язковому порядку невідкладно подається донесення керівнику органа, який призначив цього керівника робіт, і здійснюється запис у відповідних документах. Відповідальність за наслідки такого рішення покладається на посадову особу, що його ухвалила.

За гострої необхідності керівник робіт має право самостійно вирішувати питання щодо:

- проведення заходів з евакуації;
- зупинки діяльності організацій, що перебувають у зоні НС;
- проведення АРІНР на об'єктах і територіях організацій, що перебувають у зоні НС;
- обмеження доступу людей у зону НС;
- розбронювання з метою ліквідації наслідків НС резервів матеріальних ресурсів організацій, що перебувають у зоні НС;
- використання у порядку, встановленому законодавством України, засобів зв'язку та транспорту, іншого майна організацій, що перебувають у зоні НС;
- залучення до проведення робіт з ліквідації наслідків НС позаштатних та громадських аварійно-рятувальних формувань, а також рятувальників, що

не входять до складу зазначених формувань, за наявності у них документів, що підтверджують їхню атестацію на проведення АРІНР;

- залучення на добровільній основі населення до проведення невідкладних робіт, а також окремих громадян, що не є рятувальниками, з їхньої згоди до проведення АРІНР

- прийняття інших заходів, обумовлених розвитком НС і ходом робіт з її ліквідації.

Управління роботами починається з моменту виникнення НС і завершується після ліквідації її наслідків. Управління здійснюється, як правило, за добовими циклами, кожен із яких складається з таких етапів:

1. збір даних про обстановку;
2. аналіз і оцінка обстановки;
3. підготовка висновків і пропозицій до рішення на проведення робіт;
4. ухвалення (уточнення) рішення і доведення завдань до відома виконавців;
5. організація взаємодії;
6. забезпечення дій сил і засобів;
7. організація управління.

Управління аварійно-рятувальними формуваннями має бути стійким, безперервним, оперативним, при цьому доцільно забезпечувати поєднання необхідного ступеня централізації з наданням підлеглим ініціативи у визначенні способів виконання завдань.

Збір даних, аналіз та оцінка обстановки

Зміст функцій управління та їхня циклічність є характерними для планового проведення аварійно-рятувальних робіт. Через різкі зміни обстановки вони можуть змінюватися і, відповідно, органи управління мають діяти адекватно до конкретної обстановки.

Дані про обстановку та її зміни надходять до органів управління у формі строкових і термінових донесень. Основними джерелами подання найбільш повних і узагальнених даних про обстановку є підпорядковані

формування (підрозділи) та органи управління. Значна частина інформації може надходити від органів управління вищого рівня та їхніх засобів спостереження і контролю.

Залежно від послідовності розвитку надзвичайної ситуації, підпорядковані органи управління надають донесення про імовірність виникнення надзвичайної ситуації, факт її виникнення, обстановку в районі лиха, про хід аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, різку зміну обстановки, результати робіт (за періодами).

Донесення щодо імовірності та факту виникнення НС подаються негайно. Вони повинні містити лише дані, необхідні для вживання екстрених заходів і визначення завдань силами постійної готовності, а також для прийняття попереднього рішення щодо приведення в готовність сил і засобів, надсилення їх до району надзвичайної ситуації й ведення аварійно-рятувальних робіт. Детальніші донесення надаються після проведення розвідки, рекогносцирування й на початковому етапі робіт. Вони містять дані, за якими уточнюється попереднє або приймається нове рішення на проведення робіт основними силами.

Обстановку у повному обсязі аналізує керівник органу управління, який очолює аварійно-рятувальну операцію, його заступники та інші посадові особи, кожен у межах своєї компетенції й відповідальності.

Аналіз обстановки містить оцінку таких відомостей:

- характер об'єкта НС (призначення, наявність впливу небезпечних факторів НС, кількість і склад осіб, що перебувають на об'єкті, відстань до населених пунктів, наявність і стан комунікацій та засобів зв'язку тощо);

- масштаб розвитку надзвичайної ситуації, заходи безпеки для виробничого персоналу та населення, межі небезпечних зон (пожеж, радіоактивного, хімічного забруднення, бактеріологічного зараження, затоплення, руйнування тощо) і прогноз їхнього можливого поширення;

- наявність загрози для людей, кількість постраждалих (загиблих) і оперативні відомості про матеріальні втрати;

- види, обсяг і умови невідкладних робіт;
- потреба в силах і засобах для проведення робіт у найкоротший термін;
- наявність у найближчих місцях (населених пунктах) сил і засобів рятування, будівельної та іншої техніки, установ охорони здоров'я тощо;
- кількість, укомплектованість, забезпеченість і готовність до дій сил та засобів, послідовність введення їх у зону НС для розгортання робіт;
- достатність і стан прибулих на місце НС сил і засобів.

У процесі аналізу даних про обстановку фахівці зіставляють потребу в силах і засобах для проведення робіт з їх конкретно наявною та можливостями, проводять розрахунки, аналізують варіанти застосування, обираючи найбільш доцільний (реальний).

Висновки з оцінки обстановки та пропозиції щодо застосування сил і засобів доповідаються керівникові органа управління (керівникові робіт з ліквідації наслідків НС), пропозиції фахівців узагальнюються і використовуються у процесі ухвалення рішень.

Рішення на проведення АРІНР у зоні НС є основою управління; його ухвалює та організовує виконання керівник органа управління (керівник робіт з ліквідації НС).

Рішення містить такі основні елементи:

- висновки з оцінки обстановки;
- задум дій;
- завдання підрозділам (формуванням), які беруть участь у ліквідації наслідків НС;
- заходи щодо безпеки;
- організація взаємодії;
- забезпечення дій сил цивільного захисту;
- організація управління та зв'язку.

Висновки щодо оцінки обстановки містять відомості про характер і масштаби НС, заходи, які мають проводитися, умови проведення, наявність сил та засобів можливості їхнього проведення.

Оснoву рішення становить задум ліквідації наслідків НС.

У задумі дій визначаються:

- мета, завдання, які належить виконувати органу управління і його силами;
- напрямок зосередження основних зусиль сил та засобів (об'єкти, райони, ділянки);
- головні завдання і послідовність проведення робіт;
- способи локалізації НС, проведення АРІНР та спеціальних робіт;
- порядок використання технічних засобів, заходи з безпеки та забезпечення безперервності робіт (порядок роботи й, за необхідності, заміна учасників ліквідації наслідків НС);
- об'єкти, сектори й ділянки проведення АРІНР;
- пункти (місця) зосередження резерву сил та засобів, харчування, збору евакуйованих людей і майна, надання медичної допомоги тощо.

Завдання підрозділам (формуванням), які беруть участь у ліквідації наслідків НС, доводять розпорядженнями, які заносяться у журнал (фіксуються засобами об'єктивного контролю).

Під час постановки завдань вказуються:

- короткі висновки з оцінки обстановки;
- об'єкт і вид НС, можливі небезпечні фактори НС;
- задум проведення АРІНР;
- завдання для підрозділів, що діють на вирішальному напрямку, підрозділів, що діють на інших напрямках (ділянках), і підрозділів забезпечення;
- місце командного пункту і керівництва з ліквідації наслідків НС.

Групи організаційних та інженерних заходів

Завдання щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій складаються із сукупності шести груп організаційних та інженерних заходів, які в умовах надзвичайної ситуації, стислих термінів виконання й обмежених місцевих ресурсів вимагають зусиль багатьох організацій.

I група заходів (прогнозування надзвичайних ситуацій) вирішується силами державних і територіальних науково-дослідних установ, центрів та станцій спостереження.

II група (локалізація або ліквідація надзвичайних ситуацій) та III група заходів (аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи) покладаються на територіальні та об'єктові аварійно-рятувальні формування, які створюються на підприємствах і в організаціях. За необхідності, можуть додатково залучатися військові формування і місцеве населення.

IV група заходів (надання допомоги населенню постраждалих районів) перебуває у компетенції Уряду держави і здійснюється через місцеві органи влади й добровільні організації.

V група заходів (відновлення уражених міст та інших об'єктів економіки) та VI група (інженерно-технічні заходи щодо стійкості роботи об'єктів економіки на випадок повторних дій стихійного лиха і їх запобігання) виконуються силами спеціалізованих формувань відповідних міністерств і відомств.

Ліквідація наслідків НС

Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації – проведення комплексу заходів, що складається з аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, які здійснюються у разі виникнення надзвичайної ситуації та спрямовані на припинення дії небезпечних факторів, рятування життя та збереження здоров'я людей, а також на локалізацію зони надзвичайної ситуації.

Аварійно-рятувальні роботи (АРР) проводяться з метою пошуку і деблокування постраждалих, надання їм медичної допомоги та евакуації до лікувальних закладів.

Аварійно-рятувальні роботи в осередках ураження включають такі дії:

- розвідка маршрутів руху і ділянок робіт;
- локалізація, гасіння пожеж на маршрутах руху і ділянках робіт;

- ліквідація або доведення до мінімально можливого рівня шкідливих і небезпечних чинників, які виникли внаслідок НС та унеможливають ведення рятувальних робіт;

- пошук та вилучення уражених із пошкоджених або палаючих будівель, загазованих, затоплених і задимлених приміщень;

- надання домедичної та екстреної медичної допомоги постраждалим та евакуація їх до медичних установ;

- евакуація населення з небезпечних зон;

- санітарна обробка людей, ветеринарна обробка тварин, дезактивація, дезінфекція і дегазація техніки, засобів захисту та одягу, знезаражування території і споруд, продовольства, води, продовольчої сировини та фуражу.

Аварійно-рятувальні роботи проводяться у максимально стислий термін. Це пояснюється, перш за все, необхідністю надання своєчасної медичної допомоги постраждалим, а по-друге: об'єми руйнувань і втрат можуть зростати внаслідок впливу вторинних факторів (пожежі, вибухи, затоплення тощо).

Невідкладні роботи (НР) проводяться з метою створення умов для проведення аварійно-рятувальних робіт, уникнення подальших руйнувань і втрат, викликаних вторинними уражаючими чинниками, а також забезпечення життєдіяльності об'єктів економіки та постраждалого населення.

Невідкладні роботи включають такі дії:

- прокладення колонних шляхів і пророблення проходів у завалах і зонах зараження;

- локалізація аварій на газових, енергетичних, водопровідних, каналізаційних, теплових і технологічних мережах з метою створення умов для проведення рятувальних робіт;

- укріплення або руйнування конструкцій будинків і споруд, які загрожують обвалом чи перешкоджають безпечному проведенню рятувальних робіт;

- ремонт та відновлення пошкоджених і зруйнованих ліній зв'язку, комунально-енергетичних мереж з метою забезпечення рятувальних робіт;
- виявлення, знешкодження і знищення нерозірваних боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів;
- ремонт і відновлення пошкоджених споруд для укриття від можливого повторного уражаючого впливу;
- санітарне очищення територій у зоні надзвичайної ситуації;
- першочергове життєзабезпечення постраждалого населення.

Висновки до розділу 4

Таким чином в четвертому розділі були виявлені основні небезпечні та шкідливі чинники при організації праці в офісному приміщенні ТОВ «СУШИЯ». Запропоновано заходи щодо усунення потенційних небезпек та шкідливих факторів. Зроблено розрахунок штучного освітлення. Розроблені заходи з пожежної безпеки та розглянуто питання з цивільного захисту, а саме сили і засоби які залучаються для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт.

ВИСНОВКИ

Доведено, що стратегічний менеджмент закладів ресторанної сфери є багатограним і складним процесом, що може визначатися через осмислення чіткої ієрархії менеджменту та поетапності визначення пріоритетів, орієнтацією на можливості та загрози, адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, а також координацією стратегічно-поточних, аналітично-планових, функціонально-виробничих та виконавських видів діяльності. Узагальнення особливостей та трактувань стратегічного менеджменту дозволяє стверджувати, що стратегічний менеджмент підприємств ресторанної сфери є процесом управління в основі якого полягає орієнтація на людський потенціал, що може направляти виробничу діяльність на запити споживачів закладу, здійснює своєчасні зміни і гнучке регулювання, які можуть відповідати виклику зовнішньої середовища і можуть дозволити отримати конкурентні переваги. Це, може забезпечувати в результаті стабільну діяльність і розвиток організації, досягнути цілі організації в довгостроковій перспективі.

Виокремлено та проаналізовано основні адаптаційні стратегії підприємств ресторанного господарства, зокрема стратегії пасивного вживання, стратегії активного виживання підприємства та стратегії активного впливу на зовнішнє середовище. Визначено такі активні адаптивні стратегії, як стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія прямої інтеграції; стратегія диверсифікованої інтеграції; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегія конгломеративної диверсифікації.

З'ясовано, що останнім часом у ресторанному бізнесі усе більшої актуальності набуває такі види господарських об'єднань підприємств як стратегічні альянси, що пояснюється наступними причинами: заповнення «пробілів» на існуючих ринках та технологічній базі; трансформація надлишкової виробничої потужності у прибуток; зниження ризику та витрат пов'язаних із виходом на нові ринки; збільшення діапазону операцій тощо.

Виокремлено форми стратегічної активної адаптації, які є характерними для підприємств ресторанного господарства, а саме договір франчайзингу; контрактне управління; спільні підприємства; лізинговий договір; маркетинговий договір.

Встановлено, що розроблення адаптаційної стратегії підприємств ресторанного господарства доцільно здійснювати за наступними етапами: аналіз зовнішнього середовища та оцінка впливу факторів; планування напрямів розвитку підприємства; вибір оптимальної адаптаційної стратегії; контроль реалізації обраної адаптаційної стратегії.

Доведено, що створення стратегії ресторану може передбачати ідентифікацію чотирьох сфер: ринкові можливості; потенціал організації - загальні компетентності і ресурси; власні цінності і прагнення, тобто що ресторан хоче робити; підтвердження обов'язків перед суспільством і людьми, тобто, що ресторан повинен робити.

На мою думку, для підприємств ресторанного господарства доцільним є здійснення адаптації за активними напрямками: договір франчайзингу – дозволяє розширити мережу закладів і отримувати додаткові прибутки у вигляді паушальних платежів та роялті; контрактне управління – сприяє розвитку мережі закладів ресторанного господарства, проте, вимагає наявності значної кількості управлінського персоналу; спільний маркетинг – дозволяє реалізовувати ефективну маркетингову кампанію на основі спільного просування своїх послуг ресторанам із подібними та схожими спеціалізаціями.

Визначено, що динаміка фінансових результатів ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя є досить позитивною, оскільки характеризується стабільною тенденцією до зростання. Основними факторами, що вплинули на зростання обсягу доходу є наступні: збільшення обсягу реалізації (товаробороту); зміна асортименту (розширення та поглиблення асортименту); зростання цін у середньому на 8 %; збільшення кількості закладів, що входять до мережі та

відповідно кількості персоналу задіяному у обслуговуванні; зростання продуктивності праці.

З'ясовано, що мережа ресторанів «СУШИЯ» динамічно розвивається на ринку ресторанних послуг України і для розширення мережі своїх закладів застосовує таку форму управління як франчайзинг. Дотримання такого напрямку розвитку можна охарактеризувати як інтеграційний, проте, слід відмітити, що аналізована мережа закладів ресторанного господарства не має розробленої адаптивної стратегії, а застосовує лише окремі її елементи. Франчайзингова діяльність мережі ресторанів «СУШИЯ» є досить успішною.

Розроблено заходи удосконалення адаптивної стратегії в рамках інтеграції підприємства, а саме застосування крос-маркетингу, удосконалення франчайзингової діяльності, впровадження кейтерингу та контрактного управління. Такі форми адаптації дозволять мережі ресторанів «СУШИЯ» глибоко проникнути на ринок і закріпити свою конкурентну позицію, окрім цього, застосування різних форм інтеграції сприятиме ефективному розвитку мережі ресторанів.

Обґрунтовано ефективність розроблених заходів удосконалення адаптаційної стратегії мережі ресторанів «СУШИЯ» на основі розрахунку обсягу необхідних витрат на впровадження цих заходів в прогнозованого доходу від їх реалізації. Таким чином, встановлено, що прогнозований дохід значно перевищує обсяг необхідних витрат, що обґрунтовує ефективність розроблених напрямів удосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Удосконалення технології управління рестораном в умовах глобалізації / О.І. Бабчинська, А.Г. Балдинюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»: [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=774>
2. Базові корпоративні стратегії підприємства ресторанного господарства / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://gufer.net/srategy/910-bazov-korporativn-strategyi-pdpriyemstva.html>
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
4. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: посібник / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетник. – К.: Кондор. – 2009. – 354 с.
5. Бачевський Б.Є. Формування стратегії розвитку підприємства / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://pidruchniki.ws/16400221/ekonomika/formuvannya_strategiyi_rozvitku_pidpriyemstva
6. Божкова В.В. Стратегічні аспекти комунікаційної політики в інноваційній діяльності промислових підприємств : монографія / В.В. Божкова. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2017. – 362 с.
7. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; За ред. В.О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. – К : Центр навчальної літератури, 2009. – 400с.
8. Волкогонова, О. Слагаемые стратегического управления / О. Волкогонова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – №11-12. – С. 7-10 .
9. Гаркавий В.В. Еталонні стратегії розвитку бізнесу / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63673.doc.htm

10. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
11. Градов А. П. Стратегия и практика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин. — М.: Экономика, 2017. — 116 с.
12. Гринькова В.М. Інновації: проблеми науки і практики : монографія / В.М. Гриньова, А.В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. – С. 203-225.
13. Давидович І. Є. Методи стратегічної діагностики і їх характеристика / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://pidruchniki.ws/13340203/finansii/metodi_strategichnoyi_dagnostiki_harakteristika
14. Драбик І.В. Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках // Вища школа маркетингового менеджменту та іноземних мов, Катовіце, Польща, 2010. – с. 587 – 593.
15. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.К. Добикіна, В.С. Рижигов, С.В. Касьянюк, Т.Д. Костенко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
16. Донець Л.І. Стратегічний план підприємства: характерні ознаки, відмінні особливості / Л.І. Донець, І.В. Давидюк // Сталый розвиток економіки. - № 18. – 2009. – с. 56 – 58.
17. Дорошук Г.А. Стратегія розвитку сучасного підприємства ресторанного в умовах глобалізації / Г.А. Дорошук, Д.О. Світлична // Труды Одесского политехнического университета. - 2009, вып. 1(31). – с. 138 – 146.
18. Дядечко Л.П. Економіка бізнесу / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://tourlib.net/books_ukr/dyadechko
19. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С. М. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3(69). – С. 108-113.

20. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - №1.-С.3-13.
21. Жуковська Ю.В. Основні підходи до розробки стратегічного плану на підприємстві / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://www.rusnauka.com/15_NPN_2019/Economics/10_137325.doc.htm
22. Загальна характеристика різних типів інтеграційних утворень / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://library.if.ua/book/28/> 191 7.html
23. ИеннерГ. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента. //Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 6. - С. 106-111.
24. Інтеграційні стратегії: особливості розроблення та впровадження / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://www.advanter.ua/articles.php?articlesid=17>
25. Калінеску Т. В.Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - № 8 (78), 2019. – С. 274 – 275.
26. Кіндрацька Г.І. Стадії процесу стратегічного управління / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://pidruchniki.ws/15941024/menedzhment/stadiyi_protsesu_strategichnogo_upravlinnya
27. Кондратьев О. В. Факторы обеспечения финансовой устойчивости предприятия / О. В. Кондратьев // Финансы Украины. – 2008. – № 9. – С. 73-76.
28. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

29. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266 с.
30. Ландау О. Стратегический план предприятия: методика разработки [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.crisis-strategy.ru/content/view/290/149/>
31. Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 375 с.
32. Максименко Л. Методология разработки стратегического планирования на предприятии [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rau.su/observer/N8_2006/8_07.HTM
33. Марцин В. С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації / В. С. Марцин // Регіональна економіка. – 2005. – №2. – С. 220-224.
34. Мельник Ю.С. Стратегічне управління підприємством на міжнародному ринку / Ю.С. Мельник, Л.Д. Центар // Міжнародна економіка та управління, 2018. - № 2. – с. 58 – 63.
35. Методика розробки стратегії та стратегічного плану [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://b-ko.com/book_32_glava_27_2._Методика_розпо.html
36. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 432 с.
37. Мошенський С.З., Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / За ред. Ф.Ф.Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
38. Нечаюк Л.І. Стратегічне планування й управління в ресторанно-ресторанному бізнесі / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk841.htm
39. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фішук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2017. – 342 с.

40. Осовська Г.В. Процес розробки стратегії та характеристика його етапів / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://pidruchniki.ws/11470202/menedzhment/protses_rozrobki_strategiyi_harakteristika_yogo_etapiv
41. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://library.if.ua/book/32/>
42. Поняття про корпоративну стратегію / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://buklib.net/books/24322/>
43. Портер М. Конкуренція / Пер.с англ. -М.: Изд. дом «Вільямс», 2003. - 496 с.
44. Решетняк О. О. Потенціал системи управління підприємства // Управлінський потенціал у системі економічного розвитку: Зб. наук, праць СНУ ім. В. Даля, 2007. - С. 132-133.
45. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом // Наукові праці КНТУ, Економічні науки, 2010 . – Вип. – 17. – с. 29 – 36.
46. Рульєв В.А. Стратегічне управління підприємством / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://pidruchniki.ws/13500826>
47. Руденок Є.А. Особливості розробки адаптивних стратегій підприємств громадського харчування мережевого типу. матер. II міжнарод.наук.- практ. конф. «Priority directions of science and technology development», 25-27 жовтня 2020 р., С. 912, м. Київ, 2020.
48. Силенко О.А. Концепція визначення стратегічного управління підприємством / О.А. Силенко, В.Ю. Монахова // Державне регулювання економіки, 2018. - № 4. – с. 56 – 61.
49. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: автореф. дис. док. екон. наук: спец. 08.06.01 / І. В. Смолін / Київський нац. торговельно-економічний ун-т. – К., 2005. – 39 с.
50. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.] за аг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2010. – 596 с.

51. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://buklib.net/books/23424/>

52. Стратегія діяльності підприємства, її обґрунтування / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://readbookz.com/book/107/2543.html>

53. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://buklib.net/books/23424/>

54. Стратегія розвитку підприємства та бізнес-планування / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://library.if.ua/book/31/2032.html>

55. Стратегия повышения эффективности функционирования производства / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, М.В. Мельникова и др.: моногр./ НАН Украины. Ин-т экономики пром.-Донецк, 2004.-278 с.

56. Стратегія як програма діяльності підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://www.libr.dp.ua/site-libr/?idm=1&idp=22&ida=211>

57. Стратегический план развития предприятия и методика его составления [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2290>

58. Теория и практика антикризисного управления: учебник / Под ред. Беляева С.Г., Кашкина В.И. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2006. - 469 с.

59. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. Под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. - М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.

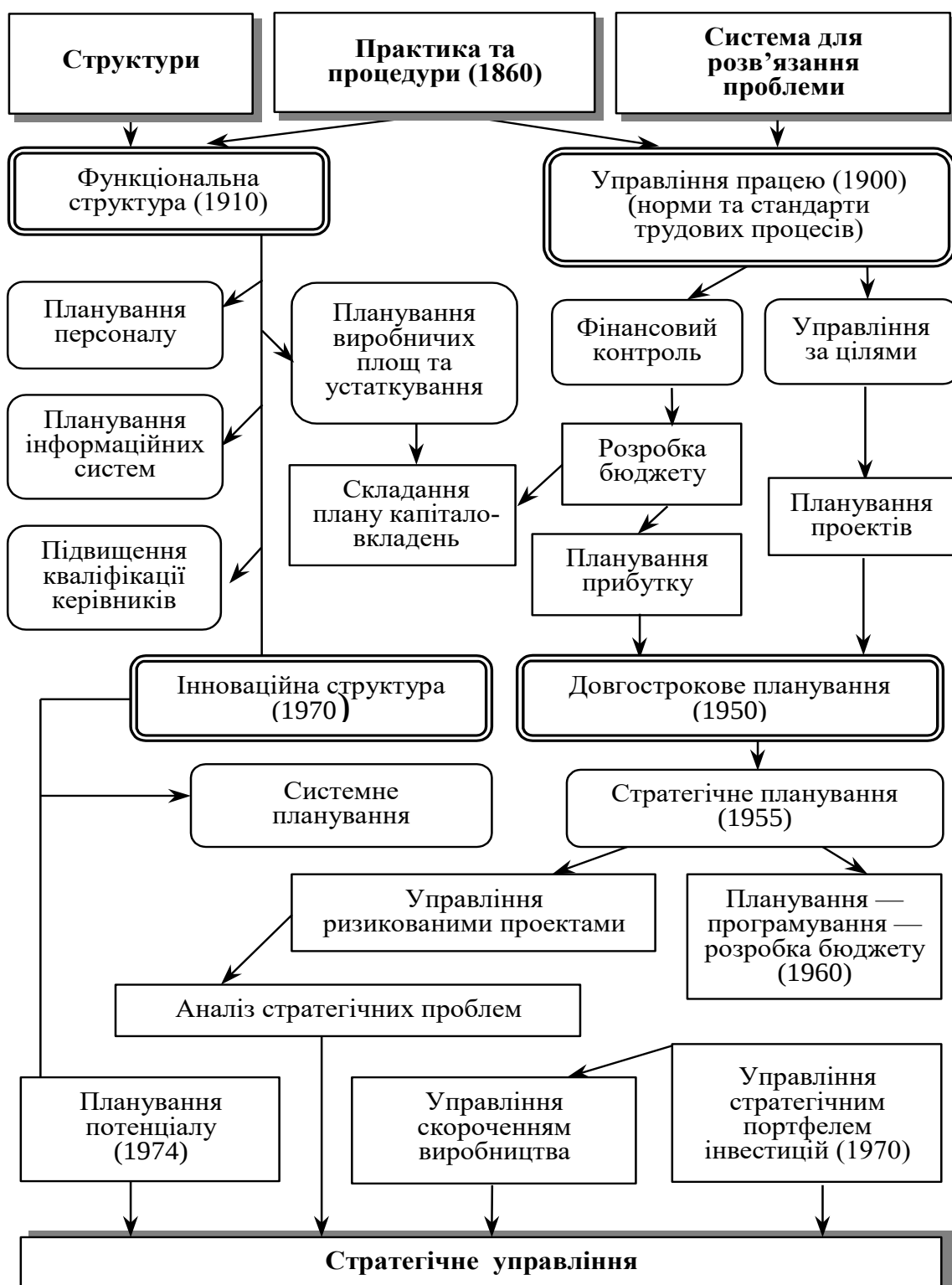
60. Торкало С.В. PEST-аналіз мікросередовища підприємства / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://buklib.net/books/36596/>

61. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму / Т.І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. - № 79. - С. 60-64.
62. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі // Економіст. - 2010. - №9. - С. 62-65.
63. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т. Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С. 159-172.
64. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону / [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm
65. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку // Проблеми науки. - 2017. - №6. - С.26-32.
66. Edznnsso L., Intellectual Capital: Realizing Your Companys True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y.: Happer Business, 2007. - 240 p.
67. Ediinson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000// Journal of Intellectual Capital. Vol. 1, No. 1.2009, - P. 12-16
68. Hooley G. Marketing strategy and competitive positioning / G. Hooley, N. Piercy. – Publisher : Financial Times Press, 2008. – 632 p.
69. Kerin R. Strategic marketing problems: cases and comments / R. Kerin, R. Peterson. – Publisher : Pearson Higher Education, 2007. – 736 p.
70. Ranchhod A. Marketing strategies: a contemporary approach / A. Ranchhod. – Publisher : Financial Times Press, 2007. – 440 p.
71. Ruhli E. Planning systems // Handbook of German business management / Ed. By E. Grochla, E. Gaugler. - Stuttgart etc.: Poeschel, Springer, 2009. - P. 1732-1743.
72. Smith G. V. Parr R. L. Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets, 3-rd Edition, John Willey & Sons, Inc., 2010. - 638 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Передумови виникнення стратегічного управління [53]



Матриця SWOT для ресторану «СУШИЯ», м. Запоріжжя

Зовнішні можливості та загрози	Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
	58. Технології	46. Нові конкуренти, як можуть вийти на ринок
	36. Споживчий ринок	62. Рівень культури населення
	56. Купівельна спроможність цільових споживачів	40. Ринкова частка
Найсильніші внутрішні фактори	<i>Поле СіМ</i>	<i>Поле СіЗ</i>
9. Вдале місце розташування ресторану		(9 +46) За рахунок вдалого місця розташування закладів, зменшується кількість нових конкурентів які можуть вийти на ринок
1. Імідж підприємства		(1 +40) За рахунок привабливого іміджу підприємства, зайняти стійке положення на ринку
5. Рівень цін		(5 +62) За рахунок прийнятних цін на послуги, підвищити рівень культури населення
Найслабші внутрішні фактори	<i>Поле СЛіВ</i>	<i>Поле СЛіЗ</i>
23. Кваліфікація виконавця на підприємстві	(23 +36) За рахунок потреб споживчого ринку, поліпшити кваліфікацію персоналу	
6. Ефективність реклами	(6 +56) За рахунок високої купівельної спроможності цільових споживачів, поліпшити ефективність реклами	
24. Своєчасність виконання замовлень підприємства	(24 +58) За рахунок сучасних технологій поліпшити, своєчасність виконання замовлень	