

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ І ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗЕЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА КАДРОВИЙ АСПЕКТИ

УДК 338.24

СОКИРНИК І. В.  
Хмельницький національний університет

### СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

*Розкрито науково-теоретичні підходи до визначення сутності стратегічних альтернатив, зазначено необхідність їх формування на засадах стратегічних можливостей підприємства. Визначено особливості процесу формування та основні чинники, що можуть прийматися в якості критеріїв відбору стратегічних альтернатив підприємств ресторанного господарства. Метою формування портфелю стратегічних альтернатив є адаптивність стратегії розвитку до турбулентного господарського середовища. Проаналізовано наявні тенденції змін чинників середовища та обґрунтовано доцільні групи стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного бізнесу, з урахуванням особливостей регіонального ринку.*

*Ключові слова* : стратегічні альтернативи, стратегія, ресторанний бізнес, стратегічні можливості.

SOKIRNIK I.  
Khmelnytsky National University

### STRATEGIC ALTERNATIVES OF DEVELOPMENT OF ESTABLISHMENTS OF RESTAURANT BUSINESS

*The article aims to study the theoretical aspects of the formation of strategic alternatives of enterprises of restaurant services, the definition of those businesses to implement appropriate regional market recession. Theoretical aspects essence of strategic alternatives, indicated the need for their formation on the basis of strategic business opportunities. Proved that environmental changes inside the company and its potential is the source of strategic alternatives. It is noted that in order to form a portfolio of strategic alternatives is the adaptability of the strategy to the turbulent economic environment. The features and the main influence factors which may be taken as criteria for selection of strategic alternatives. It was determined that the most significant influence on the formation of a portfolio of strategic alternatives in recession with localization activities of institutions in certain limited geographic market segments and therefore low potential expansion of market size, low purchasing power of consumers, the low proportion of spending on eating out in total household expenditures, poor service differentiation restaurant business establishments within selected market segments offer the standard menu. Defined current trends of environmental factors and reasonably feasible alternatives to group strategic development of the restaurant business establishments operating in the regional market, based on the characteristics of their activities*

*Keywords*: strategic alternatives, strategy, restaurants, strategic opportunities.

#### Вступ

В умовах економічної рецесії ідентифікація, оцінка, вибір стратегічних альтернатив стає передумовою успішної адаптації підприємства до середовища високого рівня нестабільності та представляє ключове завдання стратегічного управління підприємством.

Аналіз досліджень та публікацій щодо формування стратегічних альтернатив як складової процесу стратегічного управління і вирішення проблеми стратегічного вибору свідчить про наявність значної кількості наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених із зазначеної теми. До їх числа можна віднести праці С. Б. Алексєєва [1], А.Ю. Білоусової [2], А.Ю. Вороніної [3], О.І. Ковтун [4], В.І. Отенко [5], Е.П. Срмичової [6], О.С. Віханського [7], М. Лайлс, Л. Фаей [8], Дж. Дей [9]. В науковій літературі стратегічні альтернативи розглядаються як складова загальної стратегії в процесі стратегічного управління. Разом з тим, в більшості досліджень слабо враховується галузева специфіка стратегічного вибору. Зокрема не знайшли достатньої розробки питання ідентифікації та вибору адекватних варіантів стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ та економічної рецесії. В наукових публікаціях ця проблема розглядається в контексті розробки політики розвитку закладів ресторанного господарства на основі моделей залежності показників [10], впливу чинників маркетингової активності на дохід від реалізації послуг [11], врахування державного регулювання діяльності ресторанного бізнесу [12]. Разом з тим, обґрунтування спектру стратегічних альтернатив у відповідності до змін господарського середовища суб'єктів ринку сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування стратегічних альтернатив підприємств сфери ресторанних послуг, що доцільні для реалізації на регіональному ринку в умовах рецесії та обумовлені основними тенденціями змін в бізнес-середовищі.

#### Основний матеріал

Ресторанний бізнес відрізняється від всіх інших видів бізнесу. Продукти діяльності таких підприємств поєднують в собі характеристики послуг та товару, причому сервісна складова має вирішальну

роль у формуванні лояльності споживачів. Традиційно у більшості країн світу ресторанний бізнес відноситься до сфер підприємницької діяльності, що мають значний потенціал динамічного розвитку, суб'єкти якого здатні забезпечити високі показники рентабельності, бути перспективними та високо дохідними. Щодо окремого регіону, міста, області, розвиток закладів ресторанного бізнесу дає змогу сприяти частковому вирішуванню проблеми зайнятості населення, збільшення податкових надходжень у місцеві бюджети, може створювати синергічні ефекти у поєднанні з іншими секторами економіки. Цей напрямок підприємницької діяльності традиційно є привабливим для інвестицій. Кризові явища в економіці країни та збільшення рівня нестабільності середовища потребують наявності певних альтернативних напрямів реалізації обраної стратегії та перегляд їх у відповідності до зміни чинників, які впливають на діяльність підприємств громадського харчування. Відповідно, ефективне функціонування вимагає визначення не тільки загальної стратегії розвитку, але й формулювання стратегічних альтернатив, що дадуть змогу гнучко реагувати на різні джерела змін.

Питання стратегічних альтернатив може розглядатися як в контексті формування, так і в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки процес стратегічного управління є циклічним та ітераційним. В процесі вибору загальної стратегії організації розглядається портфель стратегічних альтернатив для всіх рівнів стратегічної піраміди – на рівні загальної стратегії для підприємства, на рівні ділових стратегій, функціональних тощо. Стратегічні альтернативи – конкретизовані, уточнені варіанти моделей поведінки фірми, що враховують стратегічні можливості її розвитку. На етапі реалізації стратегії портфель стратегічних альтернатив підлягає перегляду з урахуванням можливої зміни ключових факторів успіху, конкурентних переваг фірми та реально існуючих стратегічних можливостей. В умовах кризи та високого рівня турбулентності середовища, процес реалізації стратегії часто відбувається паралельно із процесом її визначення, оскільки послідовна схема процесу стратегічного управління є не гнучкою. На наш погляд, така паралельність зазначених процесів є особливо притаманною підприємствам малого та середнього бізнесу таких галузей, як роздрібна торгівля, ресторанний, готельний бізнес, туризм.

За класифікацією М. Лайлса та Л. Фаея [8, с. 390-392], розрізняють альтернативи поступового вдосконалення, що витікають з наявних стратегій організації, продовжують, або корегують їх; альтернативи оновлення, що суттєво змінюють спрямованість діяльності фірми, способи ведення бізнесу; інноваційні альтернативи базуються на перспективних стратегічних можливостях та стосуються нових продуктів, рішень, способах ведення конкуренції, та часто потребують створення нових компетенцій і конкурентних переваг організації.

Необхідність безперервного генерування та оцінки стратегічних альтернатив в умовах кризи визначається необхідністю пошуку можливостей та нейтралізації загроз, що приховані у змінах середовища. Стратегічні альтернативи можуть виникати спонтанно, але дієвим методом їх генерування є сценарне планування. Використання сценаріїв дозволяє в певній мірі оцінити картину майбутнього та трансформувати стратегічні перспективи у набір альтернативних напрямків розвитку. Аакер Д.А. представляє три складових процесу визначення стратегічних альтернатив:

1. Визначення ринків, на яких буде працювати компанія та рішення про обсяг інвестицій, що має бути спрямований на кожний з них.

2. Розробка функціональних стратегій.

3. Створення основи для досягнення стійких конкурентних переваг [13, с. 58].

Оцінка обраної сукупності стратегічних альтернатив здійснюється за певними критеріями. Найсуттєвіший з них полягає в можливості реалізувати їх за допомогою наявних навичок, вмінь, ресурсів організації. В цілому прийняття рішення про реалізацію стратегічної альтернативи враховує привабливість стратегічних можливостей, забезпечення стійких конкурентних переваг, можливі фінансові результати, ризик реалізації, необхідний потенціал [13, с. 424]. Д.Аакер додає до цих критеріїв стратегічну невизначеність та тенденції середовища, стратегічне бачення і цілі фірми, можливість реалізації та взаємозв'язок з іншими стратегічними альтернативами [13, с. 60]. Г. Грінлі пропонує стратегічні альтернативи для організацій в умовах росту (інтеграція та диверсифікація в межах галузі), в умовах стабілізації (холдинг, накопичення грошових коштів за рахунок домінуючих видів бізнесу), в умовах виживання (зсув, відмова від володіння, ліквідація) [14, с.241]. На наш погляд, стратегічні альтернативи розвитку можуть бути представлені як напрямки реалізації ключових факторів успіху у визначеній галузі з урахуванням змін, що відбуваються та прогнозуються. Стратегічні альтернативи базуються на стратегічних можливостях організації та дозволяють досягти цілей, в межах обраного напрямку [15].

Динамічне зростання ресторанного бізнесу на регіональному ринку у до кризовий період, в умовах фінансово-економічної рецесії призвела до посилення конкурентної боротьби в цьому секторі регіональної економіки. Сьогодні успіх діяльності підприємств ресторанного господарства регіонального ринку залежить від багатьох факторів, але насамперед від правильно обраної стратегії розвитку, грамотного менеджменту, що здатний її реалізувати, сучасної кухні, високого сервісу та інших чітко відмітних конкурентних переваг. Тому ключовою задачею в реалізації стратегічного процесу на таких підприємствах є формування сукупності стратегічних альтернатив, що дозволяють оптимізувати рівень витрат і, разом з тим, забезпечити їх відносно стійке положення на ринку. На регіональному ринку ресторанного бізнесу Хмельницької області

представлені підприємства малого та середнього бізнесу (відповідно – 59% та 41% від їх загальної кількості). Не дивлячись на загально відомі переваги, що притаманні такому формату бізнесу, необхідно враховувати певні особливості підприємств, що працюють саме в сфері громадського харчування. Так, зокрема у порівнянні з великими підприємствами вони більш обмежені у виборі продуктів та послуг, що пропонуються споживачам, методів конкуренції на регіональному ринку. Крім того вони позбавлені достатнього запасу міцності для захисту від різкого зменшення попиту та обмежені у виборі кваліфікованого персоналу.

Так, проведені нами розрахунки, за даними Головного управління статистики у Хмельницькій області у період 2013-2016 рр., показують, що кількість працюючих підприємств даної сфери скоротилась з 847 до 794 од. (рис. 1). Особливо значне скорочення мережі закладів ресторанного бізнесу відбулося у 2014 році, коли припинили свою роботу 6,3% від загальної кількості підприємств [16].

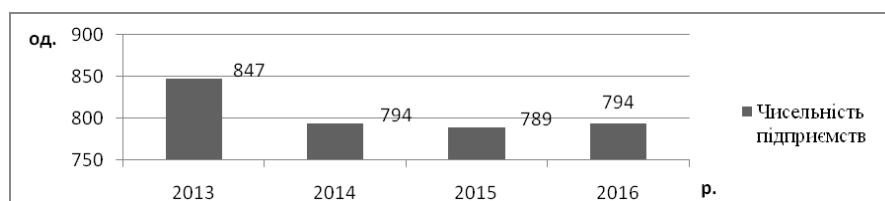


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств ресторанного господарства за період 2013-2016 рр.

Складено за даними Головного управління статистики у Хмельницькій області

Основне скорочення закладів було характерним для сільської місцевості. Кількість посадкових місць, що припадають в середньому на один заклад, складає 75,6 – 76,3 одиниці. Результати проведеного аналізу свідчать про найменше скорочення кількості підприємств категорії кафе, закусочні, буфети у порівнянні з іншими форматами закладів при збільшенні посадочних місць – на 0,1 % порівняно з 2013 р., у барах відповідно – на 4,2 %. Аналіз статистичних даних показує, що хоча фінансові результати до оподаткування ресторанів та надання послуг мобільного харчування Хмельницької області і були від'ємними за результатами 2015 року (-329,3 тис. грн), питома вага підприємств, що одержали прибуток складала 82,4% до загальної їх кількості. Внутрішній попит на послуги почав поступове відновлення з початку 2016 року. У останні два роки відбулося збільшення обсягів реалізації послуг ресторанного господарства області у ринкових цінах на 22,56% [16].

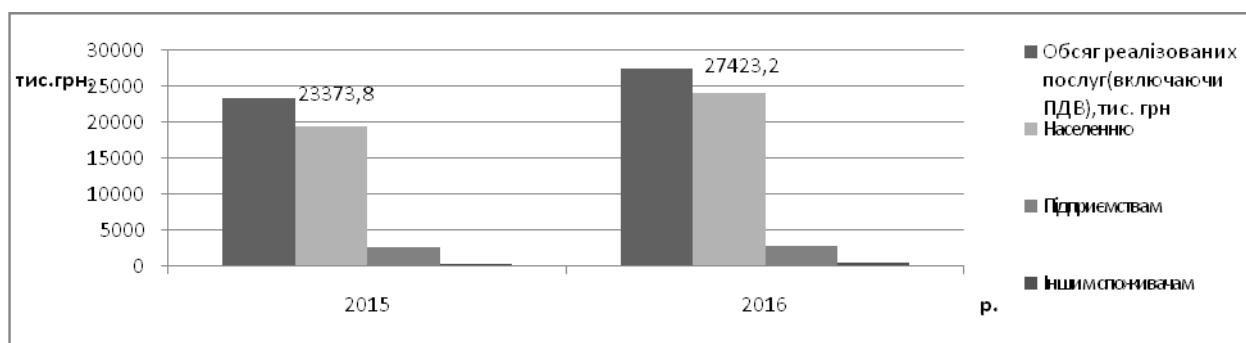


Рис. 2. Динаміка обсягу реалізації послуг підприємств ресторанного господарства за період 2015-2016 рр.

Таке зростання в основному відбувалося за рахунок збільшення цін на такі послуги в середньому на 20,0%. Так, зокрема, ціни на споживчому ринку області збільшилися на 11,4% за 12 місяців 2016 року, при зростанні цін послуг ресторанів та готелів – відповідно на 11,5 %. Така ж тенденція зміни цін спостерігається і у поточному 2017 році. Певне відновлення після значного спаду відбувається в цьому секторі економіки нерівномірно. Якщо заклади ресторанного бізнесу міських поселень демонструють першу тенденцію до поживлення діяльності, то представники сільських поселень знаходяться в стані стагнації. Це пов'язано насамперед зі специфікою споживання ресторанних послуг, ментальністю населення, традиціями та звичками, сильним впливом товарів та послуг замінників. Розрахунки показують, що заклади ресторанного господарства орієнтуються переважно на кінцевих споживачів. Зокрема, відбувається певне збільшення питомої ваги послуг, що реалізовані населенню з 87,18% загального обсягу наданих послуг у 2015 році до 87,82% у 2016 році. Відповідно найбільш впливовим чинником на розвиток підприємств цієї галузі стали зниження реальних доходів населення та його купівельної спроможності, зменшення чисельності працездатного населення і чисельності домогосподарств області, значне зменшення туристичного потоку. Розрахунки показують, що за період кризи та рецесії, кількість внутрішніх туристів у Хмельницькій області зменшилася на 40,2 % (з 17,025 тис. осіб у 2012 році до 10,189 тис. у 2015 році), а

кількість домогосподарств відповідно – на 1,21% ( з 489,9 тис. до 484,0 тис.). За останні три роки кількість наявного населення області зменшилася на 20,4 тис. осіб. Аналіз структури витрат на харчування поза домом різних груп домогосподарств, залежно від розміру середньодушових грошових доходів, за 2011-2015 рр., показує їх традиційно низьку питому вагу у загальних грошових витратах та у середньомісячних грошових витратах на харчування (рис. 3).

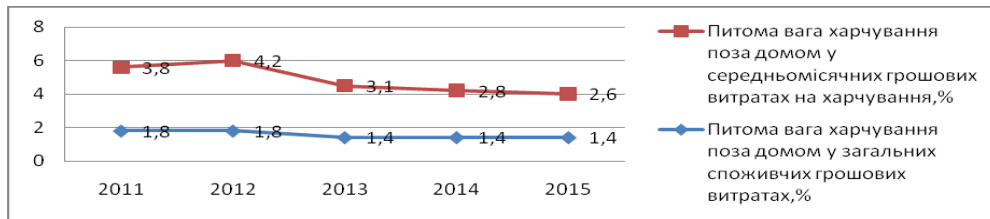


Рис. 3. Питома вага на харчування поза домом домогосподарствами Хмельницької області

Складено автором за [16]

Грошові витрати на харчування поза домом склали у 2015 р. в середньому 51,89 грн по всіх домогосподарствах області, при значній диференціації цього показника - від 64,17 грн (у міських поселеннях) до 38,33 грн (у сільських поселеннях) по області. При певній динаміці зростання цих показників у порівнянні з 2014 роком (на 9,08 грн по домогосподарствах області в цілому), аналіз рівня витрат по групах домогосподарств показує, що основними споживачами послуг громадського харчування є споживачі найвищої групи доходів, які мають значний досвід споживання таких послуг, зокрема в інших країнах світу, лояльність яких підтримувати доволі важко.

Дослідження антикризової практики діяльності підприємств ресторанного бізнесу регіонального ринку показує використання управлінцями стратегічних альтернатив, що переважно пов'язані з мінімізацією витрат та оптимізацією розмірів бізнесу. Оперативні рішення прийняті для збереження бізнесу «на плаву», як правило, і формують стратегію фірми. При цьому, стратегічні альтернативи, що приймаються для оптимізації поточних бізнес-процесів не приводять до розширення сукупного попиту та слабо враховують стратегічні можливості. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинні враховувати особливості таких підприємств, що визначається налагоджуванням відносин із зацікавленими групами споживачів, які можуть з часом набувати особистісного персоналізованого характеру. Це дає можливість прогнозувати успішність стратегічних альтернатив та більш продуктивно використовувати обмежені ресурси малого бізнесу.

Для забезпечення адекватної реакції на зміни середовища в умовах кризи з типових стратегій, що традиційно застосовуються на регіональному ринку ресторанного бізнесу, повинні бути продуктовані численні стратегічні альтернативи, які відображують ресурсні можливості підприємств, та одночасно очікування потенційних покупців, інвесторів і інших зацікавлених груп. Відповідно стратегічні альтернативи мають формуватися з урахуванням змін, що прогнозуються, на основі управлінсько-організаційних інновацій та враховуючи обмежені ресурси. Джерелами зміни набору стратегічних альтернатив є нові знання організації, склад учасників ринку та можливі способи взаємодії між ними, вплив інституційних чинників тощо (рис. 4).

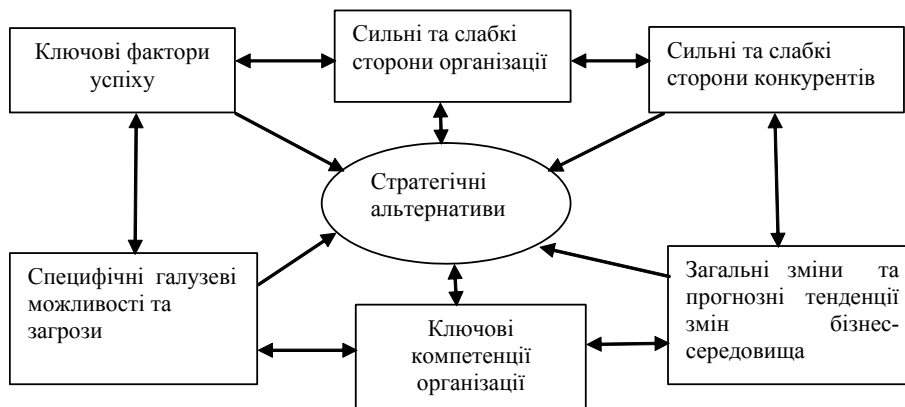


Рис. 4. Формування стратегічних альтернатив

Сьогодні, за даними аналітиків, асортиментна пропозиція ресторанів є слабо диференційованою. Так, 80% закладів пропонують страви національної української кухні, 73% мають в меню страви італійської кухні, 45-50% пропонують гриль, а 20% - страви грузинської кухні. Лише 4 % ресторанів є авторськими і ще менше орієнтуються на екзотичні види кухонь [17]. Такі особливості цілком характерні і для регіональної пропозиції ресторанних послуг. Сьогодні відбувається подальша переорієнтація підприємств на низькі

цінові сегменти та відбувається пересегментування ринку - сімейні ресторани, ресторани здорового харчування тощо. Крім того, ресторанный бізнес регіонального ринку активно інтегрується до структури рекреаційних комплексів та є сьогодні невід'ємною їх складовою. Перспективними на регіональному ринку є демократичні заклади з відносно прийнятною ціною та якістю страв, що мають гарну локацію у місцях з високим потоком споживачів, вузькопрофільні заклади.

При формуванні стратегічних альтернатив необхідно враховувати тренди, що намічаються у ресторанному бізнесі. Так, зокрема, головними тенденціями поточного року вважаються залучення клієнтів за допомогою мобільного додатку *Voparretour*, що дозволяє організувати «ресторан вдома», скориставшись послугою шеф-повара, який приготує вдома страви національної кухні, або проведе кулінарний майстер-клас. Актуальними є також концепції безвідходного використання продуктів харчування, зокрема м'яса, що сприяють появі ресторанів нового формату закладів – «у м'ясній лавці». Стосовно смакових характеристик страв та технологій їх приготування, перспективним вважається використання оригінальних заправок на основі незвичних інгредієнтів, поєднання гострих та солодких смаків, продуктів незвичайних кольорів, штучних продуктів, альтернативних макаронних виробів, впровадження в меню дуетів "напій та страва" тощо [17]. Сучасним форматом, що гарно підходить для сьогоднішніх динамічних умов життя, а за умов регіонального ринку має гарні перспективи для низького та середнього цінних сегментів, молодих споживачів послуг, є тапас-бари. Цей формат може скласти конкуренцію фаст-фуду та є варіантом диверсифікації формату обслуговування споживачів. Джерелом отримання конкурентних переваг закладами громадського харчування є також сучасний тренд змішування кулінарних культур, що дозволяє використовувати творчий підхід до незвичайного поєднання смаків та технологій приготування і подачі страв. Для залучення клієнтів може використовуватися і формат страв «збери сам», який дозволяє поєднувати продукти за власними смаками. В цілому ж, за оцінками експертів, при послабленні кризових явищ на ресторанному ринку країни будуть переважати дві характерні тенденції. У високому цінному сегменті витребуваними будуть заклади авторської та моно-кухні, незвичайні формати та екзотична кухня. У низькому та середньому сегменті з'явиться більше мереж та гастрономічних і ресторанных комплексів [16].

У кризових умовах підготовка та участь у спільних проектах набуває особливого значення для підприємств, що орієнтовані на клієнтів та надають послуги. Спроба консолідації потенціалів і пошук варіантів співпраці для учасників ринку ресторанного бізнесу означає не тільки збільшення вірогідності покращення фінансових показників, а й отримання конкурентних переваг та нових імпульсів для розвитку. Сучасні підприємства ресторанного господарства можуть співпрацювати з різними галузевими комплексами – продовольчими, торгівельними, туристичними, рекреаційними, культурно-розважальними, медичного обслуговування та соціального захисту. Одна з можливих стратегічних альтернатив в умовах рецесії – збільшення ресурсів закладу шляхом налагодження спільної співпраці з іншими учасниками ринку – конкурентами (участь у спільних проектах, фестивалях, святах), сторонніми організаціями (залучення з метою додавання унікальних характеристик послугам), постачальниками (використання продукції фірм-виробників для нових форматів обслуговування, запрошення для проведення майстер-класів відомих кухарів тощо). Одним із них може бути створення мережі закладів. Ще одним альтернативним варіантом є формування спільної роботи із виробниками продуктів харчування. Однак, тут не йде мова про виробників приправ чи олії, варто орієнтуватись на більш масштабний ринок тих продуктів, що є найбільш затребуваною для закладу. Цілком вигідним варіантом було б поєднання зусиль із виробником м'ясних виробів, овочів чи фруктів, риби, кондитерської випічки, винних, пивних напоїв – орієнтуючись на специфіку діяльності закладу. Це дає свої переваги для власника бізнесу – вартість закупленого товару буде значно нижчою, а отже відповідно нижчою буде і ціна страви, що зробить її більш конкурентоспроможною. В свою чергу, якщо заклад стає постійним клієнтом для виробника, то відповідно зменшуються ризики постачання неякісних продуктів. Взагалі, розглядаючи стратегічні можливості, варто орієнтуватись на такі чинники, як розмір ринку, чисельність населення, наявність компетентних кадрів, традиції, звички, розвиток суміжних галузей та ін. Однією з бізнес моделей, що зарекомендувала себе, як стресостійка альтернатива розвитку бізнесу на регіональному ринку, є франшиза. Використання франчайзингу як варіанту співпраці з іншими гравцями ресторанного ринку, дає можливість отримувати прибутки та зменшувати ризик ведення бізнесу в умовах кризи.

Відповідно до викладеного вище, можна виділити три основних групи стратегічних альтернатив, що є можливими для реалізації стратегій розвитку в умовах стійкої фінансово-економічної рецесії.

1. Стратегічні альтернативи інтеграції зусиль. Інтеграція з учасниками регіонального ринку громадського харчування, чи інтеграція у споріднені галузі, де може бути досягнута стратегічна відповідність, що забезпечує створення синергійного ефекту, створення стратегічних альянсів, використання франчайзингу. Можлива також участь у гастрономічних мікрокластерах та введення до складу ресторанного меню місцевих сортів пива, співпраця з місцевими виробниками соків, молочних продуктів і розробка авторських страв з них. Закладами регіону має активно використовуватися організація та участь у тематичних кулінарних фестивалях, участь у культурно-мистецьких акціях. Варіантом співпраці з туристичним бізнесом є розробка програм кулінарних турів тематичної спрямованості з використанням місцевої сировини та приватно-публічне партнерство у просуванні місцевих туристичних продуктів.

2. Стратегічні альтернативи концентрації зусиль та нарощування компетенцій наявного бізнесу. В межах цього напрямку можлива пропозиція нових (удосконалених) продуктів, послуг на традиційному ринку, або його сегментів. Можливе створення нових сегментів за рахунок зміни методів та технологій обслуговування клієнтів, зокрема технологій приготування страв, використання відео-мепінгу, теппан-шоу, сет-меню – мініатюрні мікропорції, електронного меню з описом страв, інтерактивних столів в залі закладу.

3. Зміна формату діяльності, цільової гастрономічної спрямованості, перехід в інші цінові сегменти. Цей напрям поєднує часткову, або повну реорганізацію наявного формату бізнесу, можливе поєднання декількох форматів в одному закладі (ресторан, кафе, бар, доставка їжі згідно інтернет-замовлення, пропозиція спеціалізованого меню для обслуговування певного сегменту споживачів (вегетаріанська, веганська, безглютенова кухня тощо), введення в меню страв стародавньої кухні регіону

#### Висновки

Вибір відповідних стратегічних альтернатив розвитку підприємств є важливим етапом в реалізації процесу стратегічного планування та дозволяє врахувати стратегічні потенційні можливості підприємства і його зовнішнього середовища, зокрема потенційних стратегічних партнерів. Особливо актуальними є стратегічні альтернативи розвитку, що потребують невеликих фінансових інвестицій та в якості конкурентних переваг демонструють складову послуг, що пов'язана із комфортним проведенням часу. Важливою складовою є також присутність візуальних компонентів та пропозиція крім гарної кухні і збалансованого меню нових вражень та відчуттів.

Саме зміни зовнішнього середовища підприємства та його внутрішній потенціал є джерелом формування стратегічних альтернатив на засадах стратегічних можливостей. Вибір стратегічних альтернатив для сучасного закладу залежить від готовності та здатності їх власників провести стратегічний аналіз ринку, здійснити маркетингові дослідження. А їх успішна реалізація повинна супроводжуватися новими методами та підходами до проведення рекламної компанії, запровадженням сучасних методів і технологій роботи з клієнтами. Безумовно, реалізація всіх стратегічних альтернатив буде залежати від змін в економіці та секторі домашніх господарств. У сфері громадського харчування малий бізнес займає провідне положення як за кількістю підприємств, так і за їх часткою в обороті громадського харчування. Тому його розвиток буде в значній мірі визначатися змістом та ефективністю державної підтримки малого підприємництва.

Напрямки подальших досліджень полягають у розробці алгоритму формування сукупності стратегічних альтернатив та їх відбору з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, рівня конкурентоспроможності та потенціалу змін підприємства, проведення порівняльного аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес реалізації стратегічних альтернатив.

#### Література

1. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Електронний ресурс] / С. Б. Алексеев // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 19.04.17). – Назва з екрана.
2. Білоусова А. Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» / А. Ю. Білоусова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 215. – С. 16-18.
3. Вороніна А. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець // Збірник наукових праць ДДТУ. Серія «Технічні науки». – 2010. – Вип. 2 (15). – С. 235-239.
4. Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки / О.І. Ковтун // Економіка та держава. – 2013. – № 2. - С. 14-19.
5. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. - Х. : ФООП Павленко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
6. Ермичева Е. П. Оценка и отбор стратегических альтернатив / Е. П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 01. – С. 42–44.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
8. Лайлс М. Стратегические альтернативы: идентификация и разработка / М. Лайлс, Л. Фэйз ; пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 605 с.
9. Дей Дж. Оценивание стратегических альтернатив / Дж. Дей // Курс МБА по стратегическому менеджменту ; пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 605 с.
10. Чумак О. В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О. В. Чумак, І. С. Андрущенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 307–313.
11. Жегус О. В. Оцінка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова, О. П. Афанасьєва // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 403–408.
12. Мельниченко О.А. Особливості державного регулювання розвитку ресторанного господарства

[Електронний ресурс] / О.А. Мельниченко // Державне будівництво. – 2016. – № 1. – Режим доступу : <http://www.krbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-1doc>

13. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки безпроигрышных решений / Дэвид А. Аакер ; [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.

14. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А. Н. – СПб : Питер, 2005. – 496 с.

15. Сокирник І.В. Стратегічне планування розвитку організації в умовах кризи / І.В. Сокирник // Вісник ХНУ. – 2016. – Т. 2. – С. 43–49.

16. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> – (дата звернення: 15.04.17).

17. Самые популярные блюда: аналитика меню ресторанов Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/06/ukrainian-restaurants-and-famous-dishes/> – (дата звернення: 15.04.17).

18. Гастрономический прогноз на 2017 год от Kimpton Hotels & Restaurants [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/11/culinary-cocktails-trend-2017/> – (дата звернення: 15.04.17).

Надійшла 27.02.2017; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.