

УДК 640.43:614.4

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)

JEL Classification: B 40, L 83, H 80, D 24

БОСОВСЬКА Мирослава

E-mail: m.bosovskaya@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6021-5228

д. е. н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

БОВШ Людмила

E-mail: l.bovsh@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0001-6044-3004

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

АНТОНЮК Ірина

E-mail: i.antonyuk@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0003-4629-3403

к. т. н., доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

РЕСТОРАННІ ТАКТИКИ: АНТИПАНДЕМІЧНИЙ КЕЙС

Здійснено діагностику практик управління ресторанами в умовах кризи та коронавірусної загрози. Розглянуто інноваційні тактики протидії пандемічним викликам і розроблено референтну модель формування тактики антипандемічної протидії ресторану. Надано методичні та практичні рекомендації щодо реалізації тактичного управління суб'єктами ресторанного бізнесу, проведено оцінку його результативності із застосуванням методики EFQM.

Ключові слова: ресторан, тактика, тактика управління, інноваційні тактики, тактичне управління, операційне управління, результативність управління, комплаєнс-контроль, пандемічна криза.

Постановка проблеми. Суб'єкти ресторанного бізнесу постійно перебувають у зоні турбулентності та невизначеності середовища функціонування й системно протидіють кризовим явищам, удосконалюючи та корегуючи стратегії розвитку через застосування дієвих тактичних прийомів менеджменту. В основі успішних антикризових кейсів формування та реалізації стратегій і тактик та управління ресторанним бізнесом є інноваційність, адаптивність, гнучкість, сервісо-орієнтованість і диверсифікація. Забезпечуючи базові мотиваційні потреби людини, зокрема харчування, комунікації, атракції, ресторанний бізнес ефективно долає системні економічні кризи. Проте коронавірусна пандемія змусила переглянути сформовані адаптаційні механізми та поведінкові підходи до управління суб'єктами креативних індустрій, й особливо ресторанного бізнесу, в умовах глобальної пандемії. Ітерація жорсткого локдауну створила ситуацію безпрецедентних умов діяль-

ності на ринку ресторанних послуг, визначила необхідність переосмислення концепції бізнесу за умов фреймінгу прогнозування економічної поведінки режимами «послаблення» та «жорсткого» локдауну. Під час загострення кризових явищ і диспропорцій розвитку ресторанного бізнесу зростає потреба щодо пошуку «вікна можливостей» для розвитку через «перезавантаження» бізнесу, переформатування діяльності, перепроєктування бізнес-процесів, впровадження режимів жорсткої економії, обґрунтування інноваційних форматів функціонування ресторанів, застосування найадекватніших потребам споживачів ресторанних концептів, спрямування управлінських зусиль на забезпечення критичного обсягу діяльності тощо.

Отже, розроблення портфелю дієвих тактик поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ, зокрема для результативної протидії пандемічній депресії, є вагомим завданням щодо активізації розвитку ресторанного бізнесу, що обумовило актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прогнозування поведінки економічних суб'єктів на ринку є предметом ґрунтовних досліджень багатьох галузей знань: психологічних, соціологічних, правових, економічних наук тощо, що проявляється в обґрунтуванні методологій формування стратегій розвитку та тактик їх реалізації.

Окремі аспекти стратегій і тактик менеджменту знаходяться у фокусі досліджень багатьох науковців. Так, О. Будз [1] наголошував на необхідності врахування інтересів стейкхолдерів; К. Бурко [2] зосереджувався на проблемах взаємозалежності економічної тактики підприємства та його обліково-фінансової системи; О. Воронка [3] розглянув особливості підпорядкування стратегії й тактики *HR*-стратегії та кадровій безпеці підприємства; І. Левицька, В. Постова обґрунтовували методичні аспекти формування стратегій суб'єктів ресторанного бізнесу [4]. Операціоналізацію дефініцій стратегічного менеджменту здійснювали М. Кальницька, Ю. Гангур [5], Д. Ломоносов [6], А. Тимейчук [7].

До того ж вагомими для вивчення окремих успішних кейсів реалізації певної тактики та поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу в ситуації тривалого пандемічного локдауну є наукові доробки Н. Балацької [8], О. Гаврилюк, Т. Божидарник [9], А. Смагіної [10], В. Стадніченко [11]. Важливими для розуміння особливостей здійснення діяльності суб'єктами ресторанного бізнесу та підходів моделювання тактичної поведінки й прийняття антикризових управлінських рішень є теоретичні здобутки В. Стакі [12], Г. П'ятницької, В. Найдюк [13], які вивчали інноваційні тенденції та тренди розвитку ресторанного бізнесу. Науковці Л. Малюга, О. Загороднюк [14] систематизували інструментарій підтримки конкурентоспроможності підприємств і формування конкурентних переваг; А. Расулова [15] розглядала стратегії маркетингових комунікацій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу. Однак у теоретичному доробку дослідників відсутній

комплексний підхід до розгляду проблеми формування тактики антипандемічної протидії суб'єктами ресторанного бізнесу.

Отже, необхідність вирішення стратегічних завдань концептуалізації підходів щодо формування та реалізації ефективних тактик управління суб'єктами ресторанного бізнесу в умовах посилення ризиків ескалації пандемії та глобальної економічної кризи обумовили актуальність статті. З огляду на вагомість вирішуваних завдань та наявність теоретичних і прикладних прогалів у дослідженнях, впровадження дієвих антипандемічних кейсів тактичного управління в практику ресторанного бізнесу є актуальним завданням.

Метою статті є розроблення тактик антипандемічного управління та обґрунтування доцільності їх імплементації в практику ресторанного бізнесу.

Матеріали та методи. Вивчення сутності тактики управління та особливостей її формування здійснено шляхом загальнонаукових методів дослідження: узагальнення, абстрагування та аналізу, що забезпечило обґрунтування теоретичного базису й побудову тактичної моделі антипандемічної протидії для суб'єктів ресторанного бізнесу. Аналітичні та статистичні методи досліджень дали змогу визначити основні маркери розвитку ресторанного бізнесу в умовах локдауну; методику *EFQM (European Foundation for Quality Management)* застосовано для діагностики результативності тактичного управління суб'єктами ресторанного бізнесу. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці учених у сфері ресторанного менеджменту, стратегічного управління, кризового менеджменту; аналітичні онлайн-платформи та офіційні статистичні джерела.

Результати дослідження. Ефект пандемічного плато характеризується тривалою пролонгацією та формує негативний вектор очікувань щодо перспектив розвитку економічних суб'єктів. Затяжний часовий інтервал пандемічної економічної кризи обумовлює складність функціонування бізнесу, а отже потребує розроблення нових та адаптації наявних антикризових механізмів управління суб'єктами бізнесу для подолання наслідків світової епідеміологічної кризи.

Суб'єкти креативних індустрій, зокрема ресторанного бізнесу, діяльність яких пов'язана із задоволенням вторинних потреб людини через надання послуг харчування, спілкування та організації дозвілля, а ефективність їхньої діяльності безпосередньо залежить від наявності та руху клієнтських потоків, виявились найчутливішими до впливу кризових процесів. Механізми державного антипандемічного регулювання, що пов'язані зі стримуванням людських потоків у місцях загального перебування, прямих контактів зі споживачами, а іноді й прямою тимчасовою заборонаю відвідування громадських місць і закладів, обмеженням та жорстким регламентуванням діяльності окремих галузей і сфер діяльності, а також популяризація дистанціювання та зниження комунікаційної активності практично блокують роботу суб'єктів креативних індустрій.

Під час карантину жорстке регламентування діяльності закладів ресторанного бізнесу зумовлює скорочення або припинення діяльності на невизначений час, реорганізацію бізнесу та потребує гнучких антикризових реакцій від системи менеджменту. Прикладна стратегія розвитку ресторанного бізнесу знаходиться в патовому стані, тобто кожна тактична помилка може стати критичною для розвитку – призвести до банкрутства та закриття, а отже формує окремі ситуації та загальне середовище невизначеності для розвитку бізнесу, вимагає перезавантаження їхньої діяльності, впровадження стратегій кризового реагування та, відповідно, переформатування наявних і розроблення нових концептуальних й методичних підходів до управління.

Базові положення концепцій стратегічного менеджменту сформовано в теорії фірм і репрезентовано у підходах: стратегічного управління М. Портером [16], Д. Шенделом, К. Хаттеном [17]; у межах ресурсного підходу – Г. Хамелом, К. Прахаладом [18]; Дж. Харелом, М. Форсом [19], К. Вайтом [20]; концепції конкурентних переваг – К. Фрезером [21]; ключових компетентностей – Е. Кембеллом [22]; динамічних спроможностей – Б. Гареттом [23], М. Годетом [24].

Пандемічна криза активізувала дослідників у сфері стратегічного менеджменту та сформувала науковий простір для презентації успішних ресторанных практик, що дало змогу в умовах пандемії забезпечити результативність, досягнути гнучкості та адаптивності, сформувати актуальні тренди розвитку ресторанного бізнесу. Завдяки вивченню досвіду функціонування ресторанів і діагностиці маркерів розвитку ринку ресторанных послуг зроблено базові аналітичні висновки про результати діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу. Водночас пандемічна криза сприяла появі інноваційних форматів сервісу (доставка їжі, обслуговування «на виніс», продаж напівфабрикатів, кейтерингові послуги); нових концептів ресторанів (моно-продуктових, локальних продуктів, «вузьких» спеціалізацій, еко-концепцій, ресторанів від іменних шефів або відомих ресторанных брендів тощо), чим активізувала наукове поле для досліджень успішних ресторанных практик, які змогли проявити гнучкість і адаптивність.

Ринок ресторанных послуг, найдинамічніший у докризовий період, продемонстрував неоднозначну динаміку: попри локдаун, у 2020 р. відкрились нові заклади, скорочення кількості працюючих виявилось відносно незначним (4.67 %) (табл. 1).

Таблиця 1

Маркери розвитку ресторанного бізнесу в м. Києві, 2019–2020 рр.

Показники	2019	2020	Зміна, %
Кількість працюючих закладів, одиниць	8515	8122	-4.67
Відкриття нових закладів, одиниць	215	167	-22.32
Динаміка середнього чеку, темпи приросту, %	+16	+11	-31.25
Динаміка виручки, темпи приросту, %	+46	+3	-93.2

Джерело: складено авторами за [6; 25–28].

Оцінюючи аналітичні дані, загалом можна констатувати негативну тенденцію розвитку ресторанного бізнесу. Динаміка обсягу виторгу не демонструє зниження, проте очевидним є її причинно-наслідкове підґрунтя – відбувається зростання цін та середнього чека. Лише на локальному ринку м. Києва обсяг закриття ресторанів у 2020 р. сягнув критичного значення – 560 одиниць за рік; за прогнозами, протягом року обсяг діяльності ресторанів може повернутися до показників докарантинного періоду (за умови зняття обмежень на діяльність ресторанів) [27]. Попри пандемічну депресію, 88 % тих ресторанів, що працювали до карантину, наразі функціонують. Також з'явилися 167 нових агентів ресторанного бізнесу [29].

Успішне подолання пандемічних викликів ресторанами демонструє важливість тактики управління, адже зволікання та прорахунки окремих кроків (тактичних дій) стають причинами втрат й унеможливають реалізацію цілей, що ослаблює арсенал стратегічного форсайту. Це фокусує потребу сформуванню теоретичний і прикладний базис моделей тактичної поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу.

Розробленню тактичних аспектів поведінки суб'єктів в економічній літературі приділено мало уваги, тоді як стратегію досліджено в багатьох наукових працях [1; 6; 7; 16–18; 20; 21; 23; 24]. Як мистецтво побудови військ тактика спирається на досвід та абсорбує вивчення ситуації, підготовку та реалізацію можливих видів операцій [30]. З економічної точки зору, *тактика* – це сукупність короткотермінових завдань, сформованих на основі стратегії з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища й можливостей до змін в умовах невизначеності [6], які здійснюються на нижчих рівнях управління підприємства [2]. Крім того, тактика визначається поведінкою суб'єкта [31, с. 864] і якщо не приносить стратегічних результатів, то є помилковою [5]. Тобто вона спрямовується на виконання завдань у рамках стратегії, а отже підпорядковується їй. *Економічна тактика* термінологічно зазначена в Господарському кодексі як сукупність найближчих цілей, завдань, засобів і способів їх досягнення для реалізації стратегічного курсу економічної політики в конкретних умовах, що складаються в поточному періоді розвитку економіки [32].

Отже, головними компонентами тактики поведінки економічного суб'єкта є цілі й завдання (ціннісні орієнтири), засоби та способи їхнього досягнення (практичний інструментарій) для реалізації стратегії розвитку бізнесу загалом. Ціннісним орієнтиром тактичної поведінки ресторанів є компетентнісний брендинг, що забезпечує конкурентні переваги на локальному ринку (охоплює певну територію, окреслену геокартою) та дає змогу ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам, зокрема пандемічним.

Критичний аналіз наукових джерел [2; 3; 5; 33; 34] і зазначені міркування дають можливість здійснити операціоналізацію дефініції тактики управління для ресторанного бізнесу. Пропонуємо визначати

.....

тактику управління суб'єктами ресторанного бізнесу як сукупність управлінських рішень щодо удосконалення напрямів організації операційної діяльності ресторану (виробництво ресторанної продукції та надання споживачам сервісу у різних форматах); як комплекс організаційних цілей, завдань і технологій для реалізації стратегії розвитку ресторану через формування бренду та підвищення організаційних компетентностей. Тактика забезпечує конкурентні переваги ресторанів і дає змогу ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам, особливо пандемічним. Управління тактичними діями в ресторанному бізнесі під час локдауну включатиме певний теоретичний базис та методичний інструментарій (рис. 1).



Рис. 1. Теоретичний інструментарій формування ресторанних тактик

Джерело: складено та удосконалено авторами за [6; 35].

Вид та особливості тактики в менеджменті визначаються стилем управління, внутрішніми ресурсними можливостями суб'єкта, стратегією розвитку ресторану, проявом лідерства, що в умовах карантину комплексно впливає на зміст і швидкість управлінського реагування через постійну зміну правил середовища функціонування підприємства.

Так, *модель «лінійний удар»* базується на застосуванні тактичних реакцій і рішень, що передбачають подолання проблем в управлінні послідовно, поетапно та зважено, згідно з розробленим планом, з чітким структуруванням заходів у часі, діях, результатах і виконавцях. *Модель «перезавантаження»* є комплексом тактичних дій з реалізації одночасно кількох цілей, завдяки чому змінюються формат обслуговування, концепція ресторану, концепт-продукти тощо. *Модель «реінжинірингу»* пов'язана з переосмисленням і перебудовою бізнес-процесів унаслідок реакції на кризові явища в ключових показниках результативності, як-от: витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність. *Модель «колаборації»* об'єднує цілі, завдання, ресурси, інтереси, час з метою концентрації усіх зусиль на реалізації важливого для розвитку ресторану аспекту з метою подолання кризи та недопущення банкрутства. *Модель «аутсорсингу»* в умовах пандемічної кризи передбачає згортання бізнес-процесів ресторану, скорочення діяльності за окремими функціональними напрямками та передачу виконання деяких функцій ресторану (непрофільних, малоефективних, лінійних) зовнішньому підряднику (аутсорсеру), спроможному забезпечити їхню реалізацію на якіснішому рівні (наприклад, аудит якості, набір персоналу, юридичне консультування) і з меншими витратами. Ефективним тактичним рішенням під час пандемії для бізнесу буде переклад на аутсорсинг маркетингу та піару (*SMM*, медіа- та *event*-комунікації під ключ скорочують відповідні витрати приблизно вдвічі); *facility-service* (IT-службу і службу експлуатації); обліку та аудиту.

Маркетинг-стимуляції передбачають перепроєктування операційних процесів в онлайн-формати, активніше застосування диджитал-інструментарію (соціальні мережі, брендбук ресторану, чат-боти, геокарти), технологій клієнтоорієнтованого управління (*CRM, XRM, SRM, eBRM, PCM* тощо), брендингу та гейміфікації. Сформований бренд ресторанів дасть можливість отримати додаткові конкурентні переваги в умовах обмеженого карантинном попиту та спрямовуватиме управлінські зусилля на посилення його впливу на споживачів. Своєю чергою завдяки технології гейміфікації використовуватимуться ігрові мобільні додатки для стимулювання попиту, привернення уваги споживачів до ресторану і до його пропозицій [12].

Реалізація зазначених тактичних технологій буде ефективною за умов впровадження комплаєнс-контролю бізнес-процесів по таких напрямках:

- медико-санітарний та санітарно-епідеміологічний комплаєнс;
- управлінський фінансовий облік;
- актуалізація концепцій та меню ресторану;
- категоризація доставки (логістика);
- IT-рішення;

- клієнтоорієнтованість ресторану;
- управління персоналом;
- взаємовідносини зі стейкхолдерами: владою, партнерами, соціумом.

Медико-санітарний і санітарно-епідеміологічний комплаєнс-контроль реалізується, по-перше, через виконання рекомендацій ВОЗ і КМУ щодо діяльності закладів в умовах карантину шляхом впровадження та виконання додаткових профілактичних і протиепідеміологічних заходів, підвищення особистої відповідальності та свідомості керівництва, персоналу й споживачів; по-друге, для запобігання штрафним санкціям. Важливим елементом управлінського контролю є впровадження Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) [36; 37], що гарантує випуск і реалізацію безпечної ресторанної продукції через контролювання кожного етапу виробництва; дає можливість належним чином керувати небезпечними чинниками безпеки та запобігати, усувати чи мінімізувати їхній вплив; забезпечити належні гігієнічні умови виробництва відповідно до міжнародних норм.

Завдяки *управлінському фінансовому обліку* чітко визначаються можливості ресторану щодо провадження окремих статей витрат, їхньої оптимізації, моделюються різні сценарії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу та є можливість оперативно реагувати на фінансові проблеми. Адже в період посилення карантину бюджет руху грошових коштів, що визначає ліквідність ресторану, є важливим завданням фінансової безпеки. Прорахунок можливих сценаріїв моделює тактичні операції з управління собівартістю за статтями витрат у разі зменшення виручки.

Об'єктивного перегляду в умовах кризи потребує *продуктовий портфель ресторану*. Причому пріоритетності набувають такі концепт-продукти, як доставка (раніше сприймалась як додатковий сервіс) і продаж на виніс (*take away*). Відповідно меню ресторану має бути актуалізоване з урахуванням таких критеріїв: термін приготування страв; забезпечення транспортабельності замовлення (зручна тара та упаковка); гнучка й конкурентна ціна (ринок кейтерингових послуг поповнився більшою кількістю економічних агентів: суб'єкти рітейлу, кейтерингові компанії, служби доставки, ресторани, *dark kitchen*, ресторани-магазини, кухні супермаркетів тощо); оптимізація структури меню, що дасть змогу відмовитись від страв, на які є низький попит, швидко готувати замовлення й оперативно організувати реалізацію (доставку, продаж на виніс і забезпечення умов для споживання страв у торговельних залах); вибір способів доставки (самостійно чи через служби доставки).

Технологічні рішення ресторану мають бути переглянуті з огляду на пандемічні виклики (розстановка столів, розміщення барної стійки, наявність перегородок, місткість столів тощо).

Пандемічна криза сформувала проблему з організацією доставки. На ринку ресторанних послуг активізували діяльність відповідні служби: *Glovo, Raketa, Eda.ua, Uber Eats, Royal service*. Обсяг і структуру ринку ключових суб'єктів доставки, які є рейтинговими у виборі споживачів, представлено на *рис. 2*.

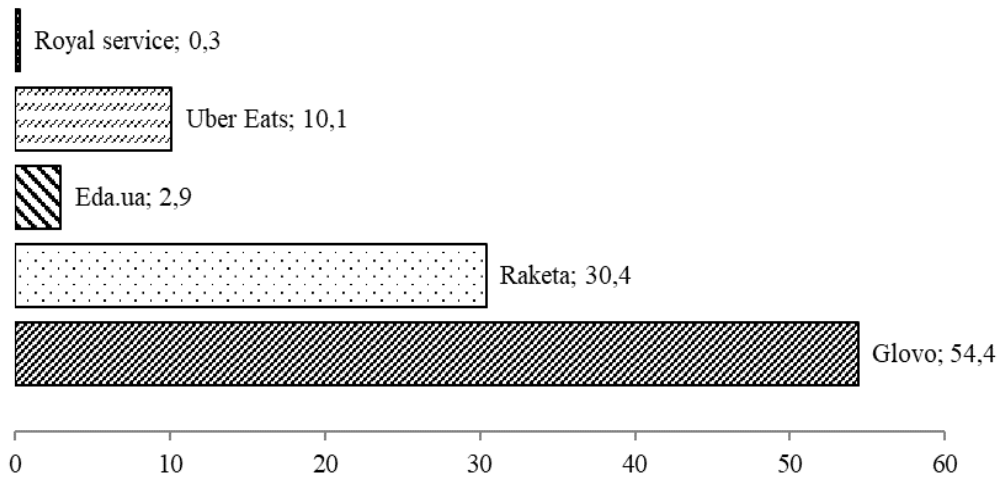


Рис. 2. Мобільні додатки служб доставки споживачів, % опитаних

Джерело: складено авторами за результатами оцінювання відгуків [12].

Служби та сервіси доставки створюють елементи системи дистрибуції ресторанних послуг, що розв'язують проблему продажів, доставки ресторанної продукції клієнтам і сприяють якісній логістиці.

Формуючи тактики управління суб'єктами ресторанного бізнесу, варто взяти до уваги інноваційні моделі дистрибуції ресторанної продукції:

DSD (Direct Sales & Delivery) – передбачає наявність власних потужностей, сервісу з доставки і персоналу компанії. Каналами продажу є: кейтерингові послуги ресторану, організація доставки власними зусиллями через сайт, мобільні додатки, чат-боти тощо;

DS3 (Direct Sales 3-rd Party Delivery) – самостійна доставка через дистрибуторів, де організовується активна співпраця зі службами та сервісами доставки; туроператори, які формують гастрономічні тури тощо;

3PD (3-rd Party Distribution) – короткі канали продажів для доставки страв з ресторану через сервіси *Dark kitchen*, кейтерингові компанії.

Розвиток ресторанного сервісу формату *Dark kitchen*, що взаємодіє з платформою *Google* та інтегрованою геокартою, обґрунтований

такими чинниками: швидкість замовлення; активне зростання підписок на їжу; преференції гостей у напрямі споживання функціональної їжі, індивідуальні схеми харчування та повноцінне щоденне харчування; поява перспективного формату «*Kid friendly*» (якісного дитячого раціону) тощо.

У формуванні додаткових конкурентних переваг варто враховувати *IT*-рішення (*Foodtech*) як інтеграцію цифрових технологій для формування бронювань і замовлень, виробництва, доставки, організації сервісу. Важливим трендом ринку ресторанних послуг є гейміфікація ресторанного бізнесу, що розв'язує деякі проблеми емотивного та когнітивного характеру в комунікуванні з клієнтом. Згідно з аналітичними маркетинговими дослідженнями, близько 20 % споживачів ресторанів є амбітними, до того ж геймінг допомагає їм відчувати себе впевненими; близько 25 % – долають стрес; 36 % – використовують геймінг з пізнавальними цілями; 27 % – для комунікації з рестораном (ботом) та іншими клієнтами [38].

Урахування потреб і преференцій гостя, використання інноваційних цифрових технологій сприяють клієнтоорієнтованості ресторану, знімають комунікативні бар'єри, укріплюють позитивну репутацію ресторану на ринку. Здійснюючи конкурентний аналіз і впроваджуючи інноваційні рішення ведення бізнесу, суб'єкт ресторанного бізнесу індивідуально обирає власні тактики розвитку бізнесу. Тактики управління персоналом базуються на аналізі поведінки та дій працівників і визначають оптимальні *HR*-методи для ефективного використання й стимулювання розвитку професійних компетентностей персоналу у просторі пандемічної невизначеності як передумов успішної діяльності ресторану [33].

Печворк ресторанних тактик охоплює процеси формування стратегічних взаємовідносин зі стейкхолдерами (владою, партнерами, соціумом) на принципах стратегічного партнерства. Проте в умовах складного та нестабільного пандемічного середовища менеджмент ресторану може вибрати кілька варіантів (сценаріїв) поведінки у взаєминах зі стейкхолдерами: *партнерська* (обережна) тактика – неконфліктна узгоджувальна позиція; *зв'язана* тактика – менеджмент ресторану може вступити в конфлікт зі стейкхолдерами в питаннях оцінки комплаєнсу правових, медико-санітарних, податкових і контрактних умов здійснення діяльності в разі впевненості в позитивному результаті; *ризикова* тактика – провокативна, часто конфліктна поведінка, що проявляється через активні спроби інноваційних дій, ігнорування деяких моментів у дотриманні вимог локдауну тощо.

Узагальнення зазначених положень дають змогу ідентифікувати тактичну модель антипандемічної протидії ресторанів (рис. 3).

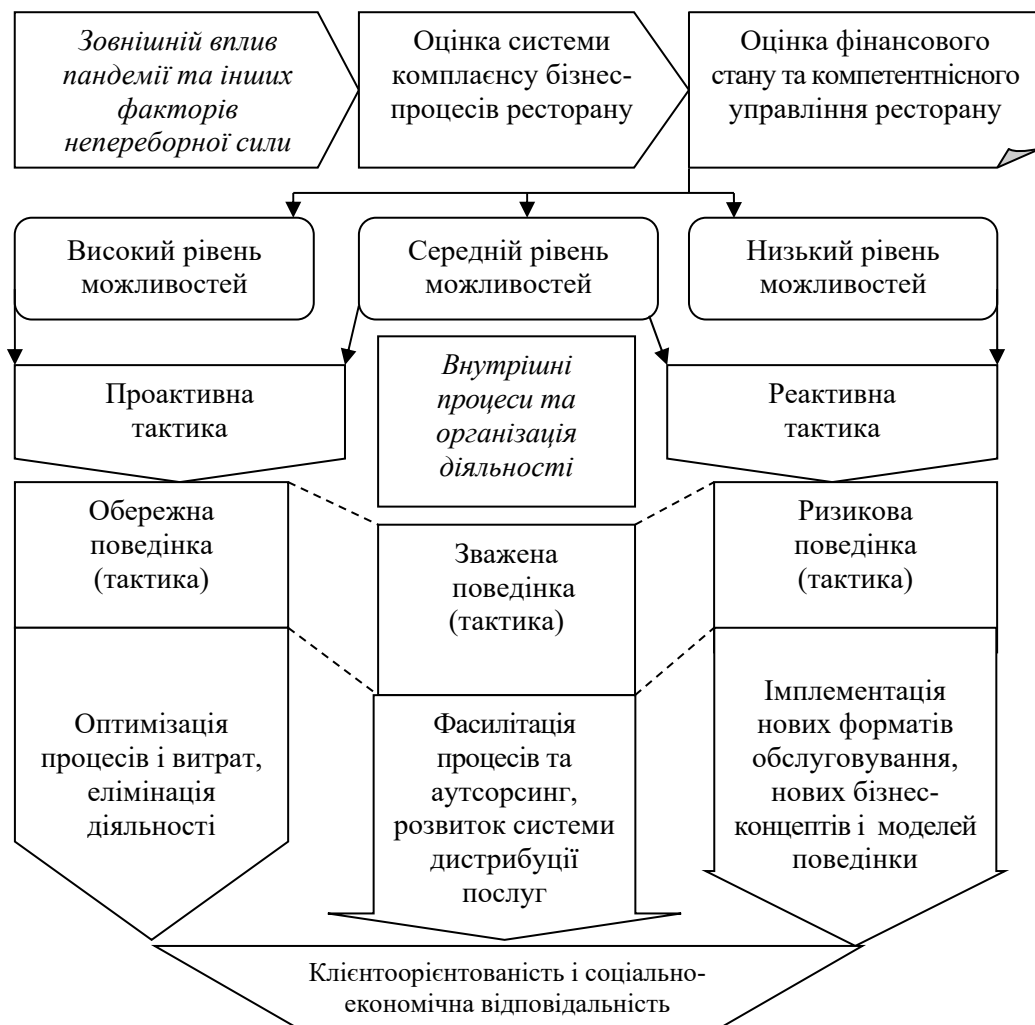


Рис. 3. Референтна модель формування тактики антипандемічної протидії ресторанів

Джерело: складено авторами.

Отже, референтна модель тактики антипандемічної протидії суб'єктів ресторанного бізнесу охоплює інструментарій управління бізнес-процесами ресторану та визначає характер взаємодії з клієнтами, персоналом, органами місцевої влади й державного контролю, суспільством, що проявляється через формування тактики індивідуальної поведінки менеджменту ресторану. У ситуації пандемічного плато, коли комплаєнс-ризик посилюється невизначеністю тайм-фреймінгу та умов діяльності, тактики управління ресторанами повинні базуватись на фінансових і компетентнісних можливостях, враховувати конкурентні переваги та зовнішні загрози. Ці ключові позиції реалізації тактики управління є запорукою успішної діяльності ресторанів на ринку послуг.

Для оцінювання тактики управління суб'єктами ресторанного бізнесу застосовано методику *EFQM* – практичний інструментарій, що

базується на діагностиці операційної діяльності та стратегічного управління за критеріями: керівництво й адміністрація, комунікації, системи документації, людські ресурси, внутрішні фактори підтримки, маркетинг і продажі, проєктування та розроблення системи управління якістю, покупки й постачальники; контроль якості продукції та процесів, розподіл і складування, система сервісу, виробничі процеси, досвід у сфері якості (показники якості, документування з контролю і звіти з якості, коригувальні й попереджувальні дії, постійне поліпшення, аудит якості, задоволення замовника) [37].

З цією метою здійснено комплексне оцінювання бізнес-процесів вибірки ресторанів із застосуванням експертного оцінювання, що забезпечує визначення результативності тактики управління ресторанним бізнесом (табл. 2).

Таблиця 2

Результати діагностики результативності тактичного управління суб'єктами ресторанного бізнесу на основі методики EFQM

Зони результативності (ЗР)	Усереднена оцінка за зоною	Кількість суб'єктів	У % до загальної кількості	У % до обсягу діяльності	Граничні показники результативності
Висока	2.6	7	6.5	26.9	$2.5 \leq ЗР \leq 3$
Середня, наближена до зростання	2	22	20.4	17.8	$2 \leq ЗР < 2.5$
Середня	1.8	37	34.4	46.7	$1.5 \leq ЗР < 2$
Середня, наближена до зниження	1.4	24	22.4	6.4	$1 \leq ЗР < 1.5$
Низька	0.9	17	15.9	2.3	$0 \leq ЗР < 1$

Джерело: розраховано авторами.

Результати дослідження дали змогу здійснити позиціонування ресторанів у межах основних зон, що відповідають певному рівню результативності тактичної поведінки: високому (6 % досліджуваних суб'єктів); середньому, наближеному до зростання (20.4 % підприємств); середньому (46.7 %); середньому, наближеному до зниження (6.4 %); низькому (2.3 %). Завдяки проведеним розрахункам можна зробити висновки про високу результативність управління лише в 6.5 % досліджуваних суб'єктів. Отже, ресторани здебільшого потребують удосконалення моделей тактичного управління. Імплементация розроблених підходів до формування та реалізації тактик управління забезпечить антипандемічні форпости розвитку суб'єктам ресторанного бізнесу.

Висновки. В умовах ескалації локдауну та кризових процесів у економіці важливим маркером розвитку ресторанів є результативність формування та впровадження ефективних тактик управління.

Одержано науково обґрунтовані результати, що комплексно вирішують важливу теоретичну й прикладну проблему розробки та

реалізації ефективних тактик і технологій управління суб'єктами ресторанного бізнесу.

По-перше, для формування термінологічного апарату дослідження здійснено семантичний аналіз тактики управління та її видів. Зокрема, тактику визначено як сукупність управлінських рішень щодо удосконалення напрямів організації операційної діяльності ресторану (виробництво ресторанної продукції та надання сервісу різним форматам споживачів); як комплекс організаційних цілей, завдань і технологій їх реалізації для реалізації стратегії розвитку ресторану через формування бренду та підвищення організаційних компетентностей, що забезпечує конкурентні переваги й дає можливість ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам, зокрема пандемічним.

По-друге, запропоновано здійснювати реалізацію тактики управління рестораном у контексті моделей: «лінійний удар»; «перезавантаження»; маркетинг стимуляції; комбінаційні тактичні прийоми; закриття (призупинення) діяльності; реінжиніринг; колаборація; аутсорсинг. Сформовано прикладний інструментарій формування та реалізації ресторанних тактик, що фокусується на впровадженні комплаєнс-контролю основних і фасилітованих бізнес-процесів ресторану, а також розроблено референтну модель формування тактики антипандемічної протидії. Структурно-логічна послідовність реалізації тактики управління ресторанами базується на діагностиці впливу внутрішнього середовища та зовнішніх факторів й обумовлюється особливостями системи менеджменту ресторану.

По-третьє, об'єктами спрямування керуючих впливів для реалізації тактики управління ресторану є виконання комплаєнс-контролю бізнес-процесів, що включає вимоги до організації діяльності в умовах адаптивного та посиленого карантину: медико-санітарний і санітарно-епідеміологічний комплаєнс; управлінський фінансовий облік; актуалізація концепцій та меню ресторану; категоризація доставки; ІТ-рішення; клієнтоорієнтованість ресторану; управління персоналом; взаємовідносини зі стейкхолдерами (владою, партнерами, соціумом).

По-четверте, у ході аналітичних досліджень встановлено, що результативність і збалансованість стратегічного розвитку ресторанів обумовлюється дієвістю його тактики управління, визначається внутрішніми можливостями, а також впливом факторів зовнішнього середовища. Активізація тактичного управління зменшує негативні зовнішні впливи, сприяє консолідації зусиль, ресурсів і можливостей суб'єктів ресторанного бізнесу, створює умови для формування високоякісних ресторанних послуг та задоволення споживачів за обмеженням попиту (в умовах кризи).

Отже, у поточних умовах рецесії ринку ресторанних послуг і прогнозованого виходу з локдауну пошук нових ідей тактичних рішень є перспективним завданням суб'єктів ресторанного бізнесу. Адаптація до складних умов ведення бізнесу та перепроєктування

.....

бізнес-процесів допоможуть оптимізувати роботу в посткризовий період. Перспективними у цьому напрямі є подальші дослідження тактик ресторанного бізнесу в регіональному аспекті та за різних форматів ресторанів.

Формування поведінки менеджерів ресторанів й реалізація тактичних підходів і прийомів щодо проектування та контролю бізнес-процесів ресторану дасть можливість підтримувати конкурентоспроможність і клієнтоорієнтованість, а використання інноваційних управлінських технологій та цифрових рішень забезпечить реалізацію стратегічних можливостей, ефективне управління операційною діяльністю та забезпечить дистрибуцію ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будз О. Ф. Стратегічне планування митного обслуговування підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, 2018. Вип. 29/1, С. 28-31.
2. Бурко К. В. Взаємодія тактичного менеджменту з обліковою системою підприємства. *Sciences of Europe*. Вип. 52. 2020. С.17-25. URL: <http://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2020/10/VOL-3-No-52-2020.pdf#page=17>.
3. Воронка О. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2, С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.15>.
4. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 271-275. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf>.
5. Кальницька М., Гангур Ю. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 140-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1(1)_24).
6. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 156-160. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1>.
7. Тимейчук А. А. Суть, значення та види стратегії та тактики взаємовідносин у системі «підприємство-податкова адміністрація». Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
8. Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. Причорноморський науково-дослідний інститут. 2020. Вип. (42). С. 117-123. URL: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastructure42-20>.
9. Гаврилюк О., Божидарник Т. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. *Наукові горизонти*. 2020. Вип. 89 (4), С. 7-14. DOI: 10.33249 / 2663-2144-2020-89-4-7-14.

10. Смагіна А. Ресторанний бізнес в Україні під час карантину: як втриматись на плаву у невеликому місті. *Медіа рішень*. URL: <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn>.
11. Стадніченко В. Особливості позиціонування на ринку ресторанів швидкого обслуговування. *Економічний вісник НТУ України «КПІ»*. 2015. № 12. С. 379-389. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14106/1/56.pdf>.
12. Stuckey B. Foodservice and Restaurant Trends Driving Innovation in 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/barbstuckey/2020/01/08/foodservice--restaurant-trends-drivinginnovation-in-2020/#162994fb2f8e> (дата звернення: 17.05.2020).
13. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66-73.
14. Мальюга Л., Загороднюк О. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, 2020. Вип. 2 (25). DOI: 10.32782 / easterneurope.25-35.
15. Расулова А. М. Сучасні маркетингові комунікації в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 215-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_36.
16. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Readings in Strategic Management. *Macmillan Education UK*; 1989; С. 234-55. URL: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17.
17. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*; 1972. Issue 1. P. 99-102. URL: <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1972.4981324>.
18. Hamel G., Prahalad CK. Managing strategic responsibility in the MNC. *Strategic Management Journal*. Wiley. 1983. 4(4). P. 341-51. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040405>.
19. Harrell G.D., Fors M.F. Planning evolution in hospital management. *Health Care Management Review*. *Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health)*; 1987; Issue 12(1). P. 9-22. URL: <http://dx.doi.org/10.1097/00004010-198712010-00003>.
20. White C. Strategic Management [Internet]. *Macmillan Education UK*; 2004. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1>.
21. Fraser K. Facilities management: the strategic selection of a maintenance system. *Journal of Facilities Management*. Emerald; 2014. Issue 12(1). P. 18-37. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/jfm-02-2013-0010>.
22. Campbell A. Strategic Thinking. *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd; 2015. № 22. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118785317.weom120168>.
23. Garrett B. Developing strategic thought. *Long Range Planning*. Elsevier BV; 1997. № 30(1). P. 141. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)86600-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301(97)86600-9).
24. Godet M. Effective strategic management the prospective approach. *Technology Analysis & Strategic Management*. Informa UK Limited. 1989. № 1(1). P.45-56. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/09537328908523954>.

25. Аналіз ринку громадського харчування Києва. 2019. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kiyeva-2019-god> (дата звернення 13.02.2020).
26. Дослідження і статистика: 54% закладів просіли по виручці. ProHotelia: готельний і ресторанний бізнес онлайн. URL: <http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua>.
27. Другий локдаун знову обвалив обороти закладів: найгірше всіх ресторанам і барам. Poster. URL: <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov>.
28. Платформа ефективного бізнесу. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (дата звернення 13.02.2020).
29. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 р. Головне управління статистики у м. Києві. URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3499&lang=1>.
30. Риторика «Стратегія і тактика». URL: http://pidruchniki.com/15660212/ritorika/strategia_taktia.
31. Мочерний С. В. та ін. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. Київ: Академія, 2000. 864 с.
32. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
33. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.165.
34. Тактика бізнесу. Холіст. URL: <https://holist.agency/business-services/business-tactics/> (дата звернення 13.02.2020).
35. Covey St. R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* [Text] / St. R. Covey. New York: Simon & Schuster, 2013. 391 p.
36. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029.
37. EFQM Annual Report 2016. URL: https://issuu.com/vingolf/docs/recognition_book_web.
38. Report on Analytical Research: cloud gaming: anti-pandemic restaurant case. URL: https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyzvtvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2021.

Bosovska M., Bovsh L., Antonyuk I. Restaurant tactics: anti-pandemic case.

Background. Prolonged lockdown framing causes economic depression for the development of economic entities, and fluctuations in demand and increased competition negatively affect the performance of restaurant businesses. Therefore, the urgent task is to develop a portfolio of effective tactics of behavior of restaurant business in crisis, including effective response to pandemic challenges is an important task to intensify the development of the restaurant business, which led to the relevance of the article.

The **aim** of the study is to model the tactics of anti-pandemic management and substantiate the feasibility of their implementation in the practice of restaurant business.

Materials and methods. The study of the essence of management tactics was carried out using general scientific research methods, which provided substantiation of the theoretical basis and construction of a tactical model of anti-pandemic counteraction of restaurant business entities. Analytical and statistical research methods allowed to identify the main markers of restaurant business development and evaluate the effectiveness of existing tactics.

Results. The tactics of management of restaurant business entities are defined as a set of management decisions to improve operational activities, brand development and formation of organizational competencies of the restaurant. The diagnostics of restaurant management practices in the conditions of crisis and coronavirus threat is carried out and it is offered to carry out restaurant management in the context of realization of models of definite tactical behavior. Innovative tactics of counteraction to pandemic challenges are considered and the reference model of formation of tactics of anti-pandemic counteraction of restaurant is developed.

Methodical and practical recommendations on the implementation of tactical management of restaurant business entities are provided and its effectiveness is evaluated using the EFQM methodology. The results of the study allowed to position restaurants within the zones of effectiveness of tactical behavior.

Conclusion. In the conditions of pandemic and recession of the market of restaurant services search of new ideas of tactical decisions is a perspective task of management of restaurant business subjects. The article contains scientifically substantiated results that comprehensively solve an important theoretical and applied problem of development and implementation of effective tactics and technologies of restaurant business management: Adaptation to complex business conditions and redesign of business processes within the reference model efficiency in the post-crisis period.

Keywords: restaurant, restaurant business, restaurant management, tactics, management tactics, innovative tactics, tactical management, operational management, management effectiveness, compliance control, crisis, pandemic plateau, COVID-19.

REFERENCES

1. Budz, O. F. (2018). Strategichne planuvannja mytnogo obslugovuvannja pidprijemstv na zasadah vrahuvannja interesiv stekholderiv [Strategic planning of customs service of enterprises on the basis of taking into account the interests of stakeholders]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Economic sciences.* (Issue 29/1), (pp. 28-31) [in Ukrainian].
2. Burko, K. V. (2020). Vzajemodija taktychnogo menedzhmentu z oblikovoju systemoju pidprijemstva [Interaction of tactical management with the company's accounting system]. *Sciences of Europe – Sciences of Europe.* (Issue. 52), (pp. 17-25). Retrieved from <http://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2020/10/VOL-3-No-52-2020.pdf#page=17> [in Ukrainian].

3. Voronka, O. (2020). Formuvannja taktyky ta strategii' zabezpechennja kadrovoi' bezpeky pidprijemstva [Formation of tactics and strategies for providing staff safety of the enterprise]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 1-2, 99-104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.15> [in Ukrainian].
4. Levyc'ka, I. V., & Postova, V. V. (2017). Strategichne upravlinnja rozvytkom pidprijemstv restorannogo biznesu [Strategic management of the development of restaurant business enterprises]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, 2 (42), 271-275. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf> [in Ukrainian].
5. Kal'nyc'ka, M., & Gangur, Ju. (2016). Sut' ponjat' «strategija» i «taktyka» v ekonomici [The essence of the concepts «strategy» and «tactics» in the economy]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu. Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economics*. (Issue 1(1), (pp. 140-145). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(1)_24) [in Ukrainian].
6. Lomonosov, D. A. (2011). Sutnist' ponjattja «strategija» ta jogo vidminnosti vid taktyky j operatyvnyh dij [The essence of the concept of «strategy» and its differences from tactics and operational actions]. *Ekonomichni innovacii' – Economic innovations*, (Issue 45), (pp. 156-160). Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
7. Tymejchuk, A. A. Sut', znachennja ta vydy strategii' ta taktyky vzajemovidnosyn u systemi «pidprijemstvo–podatkova administracija» [The essence, meaning and types of strategy and tactics of relations in the system «Enterprise-Tax Administration»]. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian].
8. Balac'ka, N. (2020). Restorannyj biznes v umovah pandemii' koronavirusu: problemy ta naprjamy transformacii' modelej rozvytku [Restaurant business in coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Prychornomors'kyj nauково-doslidnyj instytut. (Issue 42), (pp. 117-123). DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20> [in Ukrainian].
9. Gavryljuk, O., & Bozhydarnyk, T. (2020). Global'na pandemija: modyfikacija pryoritetiv spozhyvachiv ta elektronnoi' komercii' u fors-mazhornyh obstavynah [Global Pandemic: modification of consumer and e-commerce priorities in force majeure]. *Naukovi goryzonty – Scientific horizons*, (Issue 89(4), (pp. 7-14). DOI: 10.33249 / 2663-2144-2020-89-4-7-14 [in Ukrainian].
10. Smagina, A. Restorannyj biznes v Ukrai'ni pid chas karantynu: jak vtrymatys' na plavu u nevelykomu misti [Restaurant Business in Ukraine during quarantine: how to stay afloat in a small city]. *Media rishen' – Media solutions*. Retrieved from <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn> [in Ukrainian].
11. Stadnichenko, V. (2015). Osoblyvosti pozycionuvannja na rynku restoranim shvydkogo obslugovuvannja [Features of positioning in the market of fast-service restaurants]. *Ekonomichnyj visnyk NTU Ukrai'ny «KPI» – Economic Bulletin of NTU of Ukraine «KPI»*, 12, 379-389. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14106/1/56.pdf> [in Ukrainian].
12. Stuckey, B. (2020). Foodservice and Restaurant Trends Driving Innovation in 2020. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/barbstuckey/2020/01/08/foodservice--restaurant-trends-drivinginnovation-in-2020/#162994fb2f8e> (data zvernennja: 17.05.2020) [in English].
13. P'jatnyc'ka, G. T., & Najdjuk, V. S. (2017). Suchasni trendy rozvytku restorannogo gospodarstva v Ukrai'ni [Modern trends in the development of restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 9, 66-73 [in Ukrainian].
14. Maljuga, L., & Zagorodnjuk, O. (2020). Konkurentospromozhnist' pidprijemstv restorannogo biznesu [Competitiveness of restaurant business enterprises]. *Shidna*

- Jevropa Ekonomika, biznes ta upravlinnja. – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, (Issue 2 (25)). DOI: 10.32782 / easterneurope.25-35 [in Ukrainian].
15. Rasulova, A. M. (2015). Suchasni marketyngovi komunikacii' v upravlinni pidprijemstvamy restorannogo biznesu [Modern marketing communications in the management of restaurant business enterprises]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 4, 215-220. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_36 [in Ukrainian].
 16. Porter, M. E. (1989). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Readings in Strategic Management. *Macmillan Education UK*, (pp. 234-55). DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17 [in English].
 17. Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*, (Issue 1), (pp. 99-102). DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1972.4981324> [in English].
 18. Hamel, G., & Prahalad, CK. (1983). Managing strategic responsibility in the MNC. *Strategic Management Journal*. Wiley, 4 (4), 341-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040405> [in English].
 19. Harrell, G. D., & Fors, M. F. (1987). Planning evolution in hospital management. *Health Care Management Review*. *Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health)*, (Issue 12(1), (pp. 9-22). DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/00004010-198712010-00003> [in English].
 20. White, C. (2004). Strategic Management. *Macmillan Education UK*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1> [in English].
 21. Fraser, K. (2014). Facilities management: the strategic selection of a maintenance system. *Journal of Facilities Management*. Emerald, (Issue 12(1), (pp. 18-37). DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jfm-02-2013-0010> [in English].
 22. Campbell, A. (2015). Strategic Thinking. Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons. Ltd; 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118785317.weom120168> [in English].
 23. Garrett, B. (1997). Developing strategic thought. *Long Range Planning*. Elsevier BV, 30(1). DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)86600-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301(97)86600-9) [in English].
 24. Godet, M. (1989). Effective strategic management the prospective approach. *Technology Analysis & Strategic Management*. Informa UK Limited, 1(1), 45-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09537328908523954> [in English].
 25. Analiz rynku gromads'kogo harchuvannja Kyjeva [Analysis of the catering market in Kyiv]. 2019. Pro-Consulting. Retrieved from <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god> (data zvernennja 13.02.2020) [in Ukrainian].
 26. Doslidzhennja i statystyka: 54% zakladiv prosily po vyručci. ProHotelia: gotel'nyj i restorannyj biznes onlajn [Research and statistics: 54% of institutions sank on proceeds. ProHotelia: Hotel and Restaurant Business Online]. Retrieved from <http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua> [in Ukrainian].
 27. Drugyj lokdaun znovu obvalyv oboroty zakladiv: najgirshe vsih restoranam i baram [The second Lockdown again collapsed the turnover of institutions: the worst of all for restaurants and bars]. Poster. Retrieved from <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov> [in Ukrainian].
 28. Platforma efektyvnogo biznesu [Efficient Business Platform]. Retrieved from <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (data zvernennja 13.02.2020) [in Ukrainian].
 29. Kil'kist' sub'ektiv gospodarjuvannja za vydamy ekonomichnoi' dijaj'nosti u 2019 r. Golovne upravlinnja statystyky u m. Kyjevi [The number of economic entities by types of economic activity in 2019. Main Directorate of Statistics in

- Kyiv]. Retrieved from <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3499&lang=1> [in Ukrainian].
30. Rytoryka «Strategija i taktyka» [Rhetoric «Strategy and Tactics»]. Retrieved from http://pidruchniki.com/15660212/ ritorika /strategia _taktia [in Ukrainian].
 31. Mochernyj, S. V. (et al.) (2000). *Ekonomichna encyklopedija* [Economic Encyclopedia]. (Vol. 1). Kyi'v: Akademiya [in Ukrainian].
 32. *Gospodars'kyj kodeks Ukrai'ny vid 16.01.2003 № 436-IV* [Economic Code of Ukraine of 16.01.2003 No. 436-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
 33. Kozak, V. S., & Todoriko, I. M. (2020). Vazhlyvi aspekty strategii' ta taktyky upravlinnja personalom [Important aspects of strategy and personnel management tactics]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 6, 165-168. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.165 [in Ukrainian].
 34. Taktyka biznesu [Business Tactics]. Holist. Retrieved from <https://holist.agency/business-services/business-tactics/> (data zvernennja 13.02.2020) [in Ukrainian].
 35. Covey, St. R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. St. R. Covey. New York: Simon & Schuster [in English].
 36. DSTU ISO 22000:2019 Systemy upravlinnja bezpechnistju harchovyh produktiv. Vymogy do bud'-jakoi' organizacii' v harchovomu lancjugu (ISO 22000:2018, IDT) [DSTU ISO 22000: 2019 Food Safety Management Systems. Requirements for any organization in the food chain (ISO 22000: 2018, IDT)]. Retrieved from http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029 [in Ukrainian].
 37. *EFQM Annual Report* (2016). Retrieved from https://issuu.com/vingolf/docs/recognition_book_web [in English].
 38. Report on Analytical Research: cloud gaming: anti-pandemic restaurant case. Retrieved from https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit [in English].