Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «НАОМИ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний менеджмент»

Костишина
Дениса Руслановича

_____
підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

_____
підпис керівника

Охріменко Алла
Григорівна

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

_____
підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Освітній ступінь — Магістр
Спеціальність — 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма — «Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“__”_____2018 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Костишину Денису Руслановичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Стратегічний аналіз діяльності ресторану «Наоми», м. Хмельницький». Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3670.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного аналізу ресторану.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: *Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві, Розподіл споживачів ресторану по місяцях ресторану «Наоми», Визначення базової стратегії ресторану «Наоми», Основні напрями удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми»; Таблиці: Загальна характеристика ресторану «Наоми», Динаміка обсягів обслугованих споживачів ресторану «Наоми», Основні заклади ресторанного господарства японської та італійської кухні м. Хмельницького, Карта стратегічних груп конкурентів ресторану «Наоми» за ціною та рівнем якості, Аналіз підприємств-конкурентів ресторану «Наоми», Динаміка і структура фінансових результатів ресторану «Наоми», Обгрунтування ефективності інвестування коштів ресторану «Наоми» у реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси та запровадження послуг-кальяну*

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства

1.1. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства

1.2. Механізм здійснення аналізу діяльності підприємства

Розділ 2. Дослідження системи стратегічного аналізу ресторану «Наоми», м. Хмельницький

2.1. Передумови функціонування ресторану «Наоми» як об'єкта стратегічного аналізу

2.2. Аналіз існуючої стратегії ресторану «Наоми»

2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ресторану «Наоми»

розділ 3. Напрями удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми», м. Хмельницький

3.1. Загальні пропозиції щодо удосконалення стратегії ресторану «Наоми»

3.2. Обгрунтування ефективності управлінських рішень в стратегічній діяльності ресторану «Наоми»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	20.12. 2019 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи*	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	30.12. 2018 р.
3	*Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4	*Написання та оформлення наукової статті*	до 02.06.2019 р.	02.06.2019 р.
5	*Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019 р.	03. 09. 2019 р.
6	*Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	04.09.2019 р. - 11.11.2019 р.	11.11.2019 р.
7	*Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях*	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	17.11.2019 р. 22.11.2019 р.	22.11.2019 р.
9	*Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	29.11.2019 р.
10	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми ___Ведмідь_Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент ___Костишин Д.Р._
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Костишин Денис Русланович підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Стратегічний аналіз діяльності ресторану «Наоми», м. Хмельницький».

Структура і зміст випускної кваліфікаційної роботи відповідає встановленому завданню, у ній обґрунтовано теоретичні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства, проведено дослідження системи стратегічного аналізу та на цій основі обґрунтовано напрями удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми», м. Хмельницький.

Робота виконана вчасно та відповідно до календарного плану виконання роботи. Результати виконання випускної кваліфікаційної роботи засвідчують набутів студентом фахові знання та компетентності.

Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботі досягнуті.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _Охріменко А.Г.__
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Костишина Дениса Руслановича
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми __Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г._____
(підпис, прізвище, ініціали)

“_____”_____ 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства	11
1.1.Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства	11
1.2.Механізм здійснення аналізу діяльності підприємства	14
Розділ 2. Дослідження системи стратегічного аналізу ресторану «Наоми», м. Хмельницький	19
2.1. Передумови функціонування ресторану «Наоми» як об'єкта стратегічного аналізу	19
2.2. Аналіз існуючої стратегії ресторану «Наоми»	28
2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ресторану «Наоми»	42
Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми», м. Хмельницький	53
3.1. Загальні пропозиції щодо удосконалення стратегії ресторану «Наоми»	53
3.2. Обгрунтування ефективності управлінських рішень в стратегічній діяльності ресторану «Наоми»	57
Висновки та пропозиції	64
Список використаних джерел	68
Додатки	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкурентна перевага підприємства ресторанного господарства лежить в основі його успішної діяльності на ринку. У сучасних умовах бізнесу на ринку для збереження конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства необхідно реалізовувати цілий комплекс заходів по формуванню і закріпленню конкурентних переваг. Незважаючи на нестабільний економічний стан в нашій країні, заклади ресторанного господарства користуються неабияким попитом серед місць дозвілля, засобів організації різноманітних заходів. Гнучка політика ресторанних підприємств дозволяє задовольнити бажання усіх людей. Але на фоні конкуренції, яка виникає в ресторанному бізнесі, все частіше постає питання відходу від традиційних методів обслуговування, кухні, розважальних заходів та очікуваного контингенту споживачів. Тому підприємства ресторанного бізнесу вимушені впроваджувати найновітніші технології, методи та методики як на рівні управління закладом, так і на рівні обслуговування. Одним із заходів покращення діяльності підприємства ресторанного господарства на ринку є втілення стрвтегії, передумовою успішної реалізації якої є проведення детального стратегічного аналізу.

Найбільш значний внесок у створення теоретичних основ та методологічних підходів до розроблення та впровадження стратегічного аналізу підприємств зробили закордонні вчені-економісти: А. Аакер, І.Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Томпсон, В. Стівенсон, А.Дж. Стрікленд, Дж. Харінгтон, А. Чандлер, Дж. О'Шонессі, Й. Шумпетер та інші. Проте необхідність у комплексному дослідженні та розробленні системи стратегічного аналізу підприємства ресторанного господарства постійно зростає та потребує уваги науковців та практиків.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо

стратегічного аналізу підприємства ресторанного господарства. На основі цього були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність стратегічного аналізу та його ролі в діяльності підприємств ресторанного господарства;
- обґрунтовати зміст стратегічного аналізу та його процесу на підприємствах ресторанного господарства;
- довести важливість і необхідність стратегічного аналізу підприємства ресторанного господарства;
- розкрити передумови функціонування ресторану «Наоми» як об'єкта стратегічного аналізу;
- провести аналіз існуючої стратегії ресторану «Наоми»;
- здійснити оцінкуа фінансово-економічного стану ресторану «Наоми»
- внести загальні пропозиції щодо удосконалення стратегії ресторану «Наоми»;
- обгрунтувати ефективність управлінських рішень в стратегічній діяльності ресторану «Наоми».

Об`єкт дослідження: процес стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства.

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі ресторанного господарства, стратегічного менеджменту, закони України, національні стандарти України про заклади готельного господарства а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких визначаються методичні та прикладні засади стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали наукові положення сучасної теорії менеджменту, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства, законодавчі та нормативні акти, якими

врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності ресторану «Наоми».

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід використовуюся для вивчення явищ і процесів становлення розвитку стратегічного аналізу у ресторанному господарстві. Методи системної динаміки використані при обґрунтуванні концепції стратегічного аналізу. Методи статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності ресторану «Наоми»; метод структурного опису та графічного моделювання для аналізу та дослідження стратегічного аналізу ресторану «Наоми».

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень роботи, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретико-методологічний та практичний підхід до дослідження стратегічного аналізу у ресторанному господарстві, який на відміну від існуючих, спрямований на врахування особливостей діяльності цих підприємств, пов'язаних з специфікою ресторанних послуг, що мають нематеріальні та матеріальні складові;
- впровадження системних заходів для реалізації стратегічного аналізу у ресторанному господарстві;

одержало подальший розвиток:

- комплексне бачення стратегічного аналізу у ресторанному господарстві, що враховує галузеву специфіку.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Наоми», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення стратегічного аналізу.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Стратегічний аналіз діяльності

підприємства ресторанного господарства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 73 сторінок друкованого тексту. Робота містить 17 рисунків та 22 таблиці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1.Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства

Поняття стратегії є базовим у теорії управління підприємствами, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких будь-яке підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Для закладів ресторанного господарства стратегія є досить важливою. В цьому контексті зазначимо думку дослідників ринку ресторанних послуг В.Завальнюк, А.Когут, Н.Лугач [4, с. 13-14], які спостерігаючи тенденції у закладах ресторанного господарства відмічають деякі моменти:

1. Заклад ресторанного господарства, щоб зарекомендувати себе і виділитися серед конкурентів робить акцент на розширенні асортименту певного виду продукції, в той же час скорочуючи перелік інших страв і напоїв у меню. Це дозволяє закладу: закупляти, виготовляти та реалізувати товари різної вартості; створювати постійний контингент споживачів і при цьому не втрачати старих клієнтів; орієнтуватися на смаки гурманів, що прийдуть знову; бути першими в Україні, хто це впроваджує.

2. Дивувати споживачів вражаючим музичним супроводом та іншими мистецькими заходами на високому рівні, піднімаючи власний рейтинг і ціни на страви на напої, відповідно до статусу.

3. Створення об'єднань закладів ресторанного господарства з частковою реорганізацією, внаслідок чого постає єдина мережа з однаковою кухнею та баром, традиціями та політикою. Це в свою чергу приносить дію «ефекту масштабу», економію на рекламі, економію часу та коштів на вирішення питань з державними органами, популяризацію одного закладу за рахунок успішної діяльності іншого.

4. Введення системи знижок та спеціальних пропозицій у ціновій політиці, запровадження заходів, що орієнтуються на певний контингент чи час роботи: знижки в нічний чи ранковий час, дні, коли готуються певні екзотичні або навпаки типові страви, знижки для студентів, пенсіонерів, дітей, школярів, людей з певними інтересами, чи знижки за виконання певних умов чи дій в ресторані.

А саме стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: 1) готує його до змін у зовнішньому середовищі; 2) пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; 3) прояснює проблеми, які виникають; 4) координує роботу різних структурних підрозділів; 5) покращує контроль на підприємстві. Тому для забезпечення ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, в тому числі, як одного із найважливіших і актуальних напрямів - стратегічного аналізу.

Перші наукові праці, в яких згадується поняття стратегічного аналізу належать таким відомим науковцям як І.Х.Ансофф, А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікленд. Вони трактують його суть у доволі широкому аспекті.

На основі детального дослідження І.Левик [6, с. 173] виділив такі підходи до трактування стратегічного аналізу:

– спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства;

– виконання функції управління, яка спрямована на перспективу;

– аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою визначення напряму розвитку підприємства;

– метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними;

– оцінка стратегічного потенціалу підприємства;

– етап стратегічного управління.

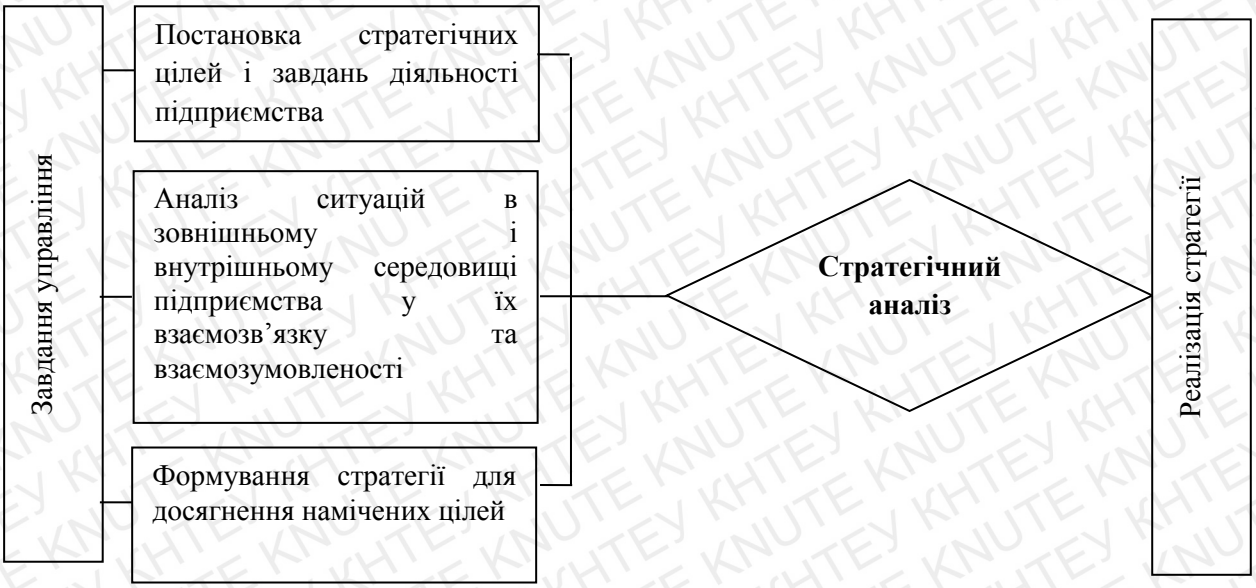


Рис. 1.1. Завдання стратегічного управління з ідентифікацією стратегічного аналізу

Спільним для вище наведених визначень є те, що стратегічний аналіз полягає у аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища і передує розробці стратегії, тобто його можна ототожнити з попереднім і прогнозним аналізом. Тому можна вважати, що стратегічний аналіз: 1) розглядається як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають [10]; 2) але не розглядається як спосіб

чи метод, оскільки йому притаманний значний перелік інструментарію, який включає методи, моделі, способи, прийоми тощо [8, с. 74]. Його слід виділяти як самостійний напрям дослідження, як окрему систему, оскільки його елементи присутні на всіх етапах стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності. Підтвердженням цьому показано на рис. 1.1, де відображено завдання стратегічного управління

Отже, зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним.

1.2.Механізм здійснення аналізу діяльності підприємства

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяє їй підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми і дає можливість виживати у довгостроковій перспективі та виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну. Стратегічний аналіз як і стратегічний менеджмент – це безперервний процес. Зміна внутрішніх і зовнішніх чинників вимагають відповідного коректування стратегії, тому процес стратегічного аналізу є замкнутим (безперервним) циклом. Оцінка діяльності і коректування є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу [3, с. 215].

На основі досліджень наукової літератури Р. К. Шурпенковою [10] розроблено алгоритм здійснення стратегічного аналізу на підприємстві для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний аналіз процесу управління підприємством передбачає проходження трьох основних етапів, які визначають алгоритм основних елементів механізму його здійснення (рис. 1.2).

І. Підготовчий етап (попередній)

1. Вибір об’єкта дослідження і визначення завдань стратегічного аналізу
2. Визначення мети і розроблення стратегічних цілей аналізу
3. Дослідження матеріалів попередніх аналітичних досліджень стратегічного аналізу та визначення джерел інформації про результати діяльності підприємства у минулому
4. Складання стратегічного плану проведення аналізу та розподіл обов’язків серед виконавців аналізу
5. Безперервний збір даних, створення допоміжної інформації стратегічного аналізу
6. Розроблення макетів аналітичних таблиць, графіків, схем і методичних вказівок

ІІ. Аналітичний етап (основний)

7. Вибір методів і прийомів, які відповідають цілям і завданням стратегічного аналізу
8. Розробка моделі прогнозування (передбачення) ситуації
9. Розрахунок впливу факторів, визначення кола взаємодіючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, їх взаємозв’язку та взаємозалежності
10. Здійснення перспективної фінансової діагностики діяльності підприємства

ІІІ. Заключний етап (узагальнення аналітичної інформації)

11. Узагальнювальна оцінка можливостей і загроз діяльності підприємства
12. Оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначення сильних і слабких сторін
13. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства
14. Підготовка пропозицій за результатами стратегічного аналізу, здійснення контролю за їх виконанням та пошук оптимальних стратегічних рішень

Рис. 1.2. Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві

Для того, щоб стретегічний аналіз був ефективним і результативним, він повинен відповідати вимогам. А саме:

– цілеспрямованості, що дозволяє виділити межі об'єкту аналізу, адресність і конкретність висновків;

– об'єктивності, яка досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження; залученням висококваліфікованих виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань та досвідом; вибором еталону для порівняння;

– своєчасності – означає те, що час і тривалість проведення дослідження повинно сприяти прийняттю рішень у потрібний момент;

– системності – ця вимога забезпечує повноту, реальність висновків;

– економічної ефективності – витрати на здійснення аналізу повинні трансформуватися у високі кінцеві результати [3].

Джерелом стратегічної інформації є середовище, яке за ступенем зв'язків його елементів із стратегічним управлінням підприємства поділяється на такі складові частини: макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище. Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 1.1) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам інформацію, що зорієнтована в основному на характеристику внутрішнього середовища – технологію, організацію виробництва, фінансовоекономічні, ретроспективні показники тощо. Складовими частинами внутрішнього середовища є дані отримані з різних структурних підрозділів, розрахунки, плани, бюджети і прогнози, аналітичні записки, звіти та стратегічний план (бізнес-план). При здійсненні стратегічного аналізу ширше використовуються зовнішні і внутрішні джерела інформації, ніж це робиться при будь-якому іншому виді аналізу. Використання зовнішньої інформації це і є особливістю стратегічного

аналізу, яка виділяє його з поміж інших його видів, і зумовлено стратегічними інформаційними потребами підприємства [3].

Таблиця 1.1

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу

Аспекти аналізу	**Джерела інформації**
Зовнішнє середовище непрямого впливу	• законодавство; • нормативна база; • податкова ставка; • темпи інфляції чи дефляції; • засоби масової інформації; • конференції, презентації, виставки; • Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	• технічний прогрес • інновації виробництва; • нововведення; • результати сегментації ринку; • власні дослідження; • спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	• штатний розпис; • звітність підприємства і підрозділів; • плани підприємства і підрозділів; • чинні інвестиційні та інші проекти; • первинні бухгалтерські документи і реєстри; • договори, угоди; • різноманітна технічна і технологічна документація; • матеріали ревізій, перевірок; • матеріали власних спостережень тощо

Існує актуальність і необхідність здійснення стратегічного аналізу підприємницькими структурами, інформаційне і технічне забезпечення якого використовується для досягнення аналітиками необхідних результатів. Стратегічний аналіз можна визначити як один із важливих складових системи управління суб'єкта ресторанного бізнесу, оскільки він конкретизує стратегію розвитку підприємства. Стратегічний аналіз як функція управління сприяє забезпеченню такої взаємодії підприємства із середовищем, що дозволяє йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей підприємства і дає можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Характерними рисами стратегічного аналізу є: незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління; аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство;

дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу; комплексність аналітичних досліджень та здійснення їх до початку господарських операцій, а не після.

Стратегічний аналіз можна виділити як самостійний напрям дослідження, який займає провідне місце на кожному із етапів стратегічного управління підприємством та виділили характерні риси та основне завдання стратегічного аналізу, яке полягає змістовному та формальному описі об’єкта дослідження, виявленні особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ РЕСТОРАНУ «НАОМИ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Передумови функціонування ресторану «Наоми» як об'єкта стратегічного аналізу

Ресторан «Наоми» («Naomi») знаходиться в м. Хмельницький за адресою. м. Хмельницький, вул. Проскурівська, 40, тел. : +380673810794

Ресторан «Наоми» розміщений в центрі міста. Заклад оформлено в японському стилі, що і відповідає його назві. Зараз позиціонує себе як лаундж-кафе «Naomi».

Ресторан «Наоми» в основному спеціалізується на японській та італійській кухнях, хоча задекларовано й українську та європейську.

Форма власності ресторану – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Ресторан «Наоми», яке створено відповідно до рішення Загальних зборів учасників, протокол № 1 від 26 червня 2007 року, згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими законодавчими актами України, що регулюють діяльність товариств з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Ресторан «Наоми» вважається підприємством, яке має статутний фонд, які поділений на частки (паї), розміри яких визначаються установчими документами.

Згідно із Господарським кодексом України управління підприємством ТОВ «Ресторан «Наоми» здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом. Власник ТОВ «Ресторан «Наоми» реалізує свої права щодо управління підприємством через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю

підприємства власник призначає керівника підприємства, з яким укладено договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, звільнення з посади, інші умови найму за погодженням сторін. Керівник ресторану «Наоми» без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

В ресторані «Наоми» є 2 зали, запроваджену систему знижок і спеціальних пропозицій. Ресторан має сторінки у Facebook (рис. 2.1), також ресторан можна оцінити й на Tripadvizor (рис. 2.2).

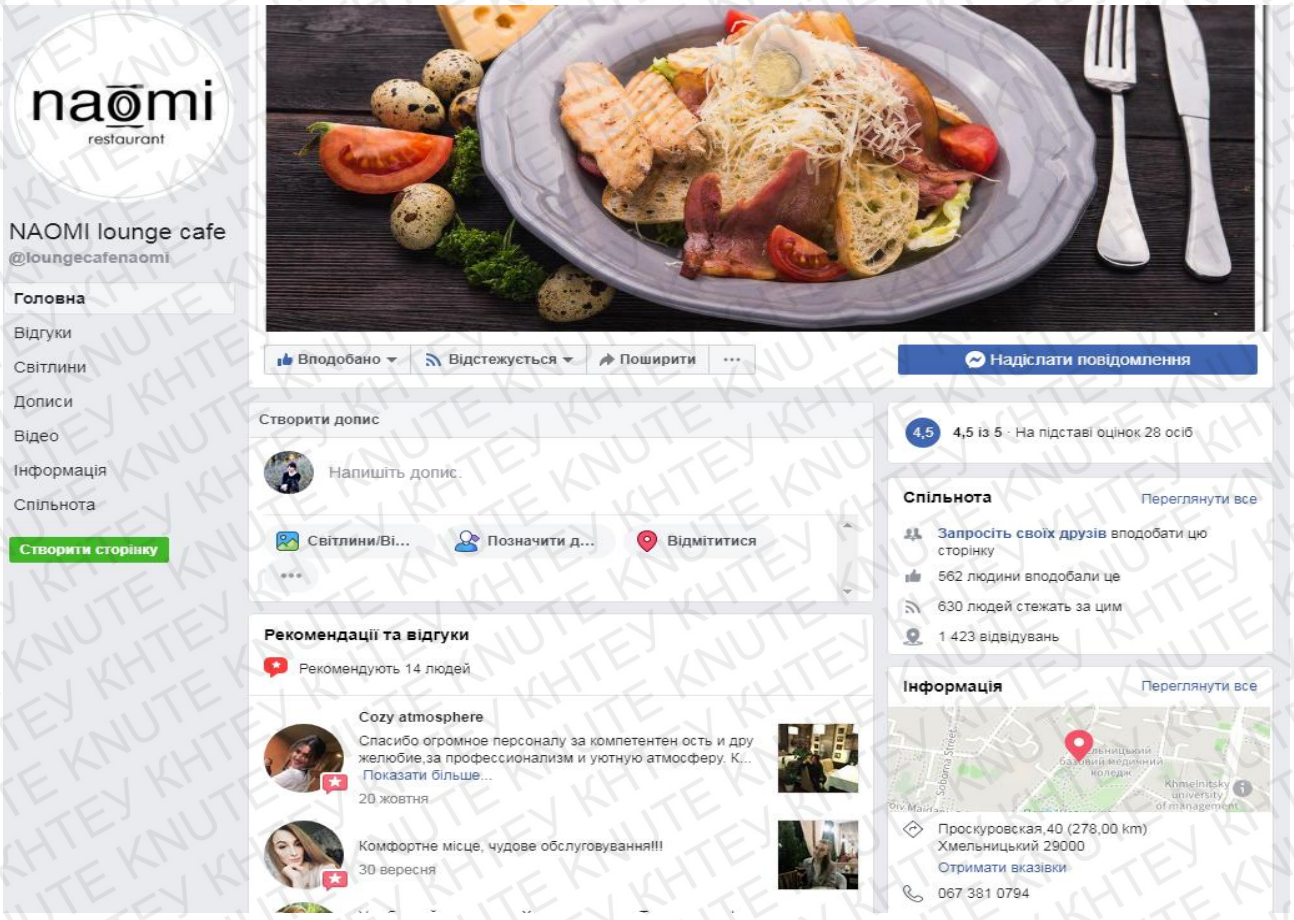


Рис. 2.2. Фрагмент сторінки ресторану «Наоми» у Facebook

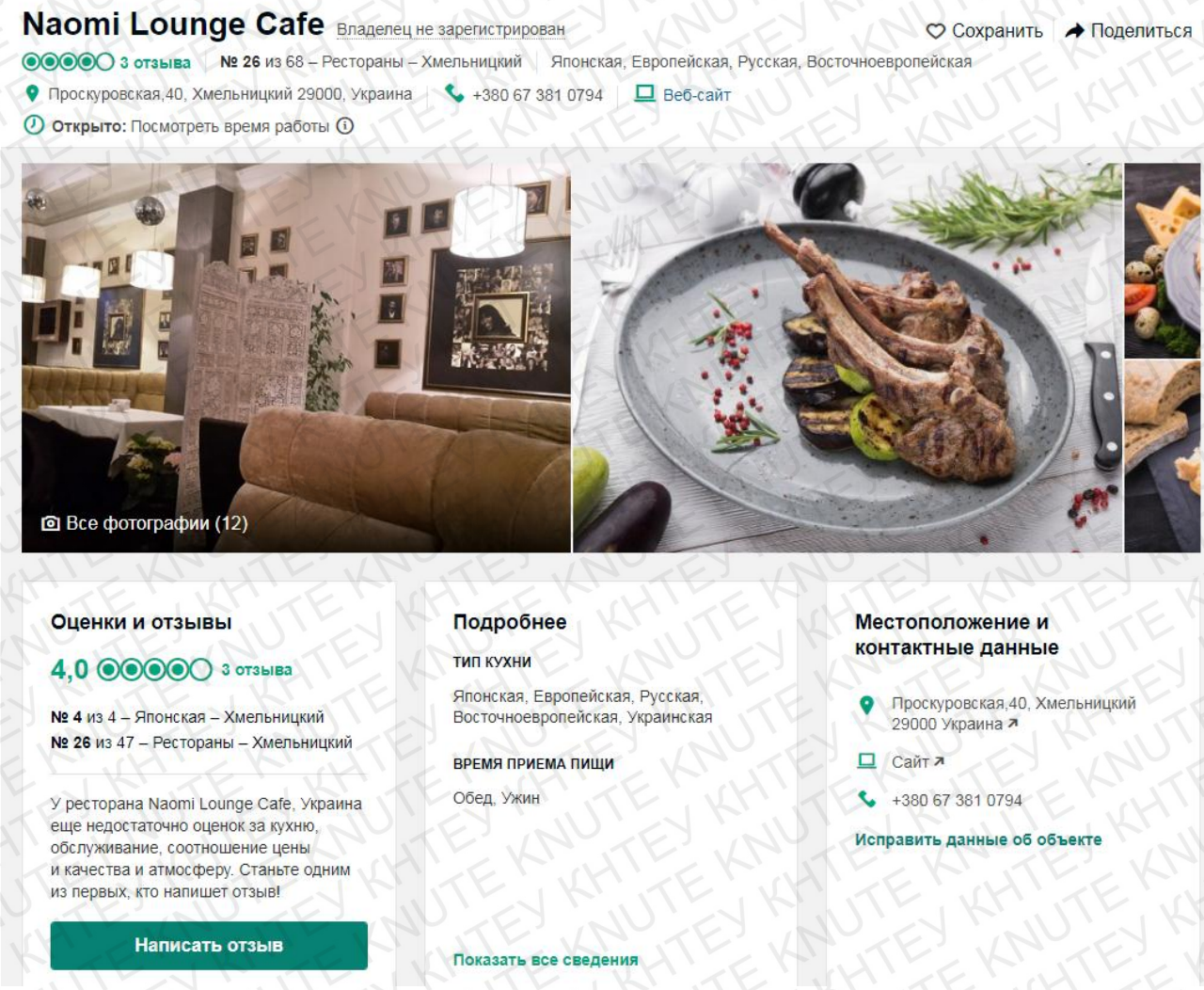


Рис. 2.3. Фрагмент сторінки ресторану «Наоми» у Tripadvizor

Предметом діяльності ресторану «Наоми» є:

- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- організація виставок, конкурсів, аукціонів;
- підготовка кваліфікованих кадрів;
- здійснення фінансово-кредитних операцій;
- інвестиційна діяльність.

Узагальнена характеристика ресторану «Наоми» показана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ресторану «Наоми»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	кафе
Кількість місць	70
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Асортимент продукції	широкий
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
Тип кухні	Японська, італійська
Види меню	основне; спеціальне; сезонне
Режим роботи	тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; тривалість роботи закладу: з 11.00 до 24.00 (до останнього споживача)
Контингент споживачів:	жителі міста, відпочиваючі із середнім та вищим середнього рівнем доходу
Форма власності	приватна
Склад приміщень: - приміщення для споживачів; - виробничі приміщення; - складські приміщення.	Зона привітання, туалетні кімнати, зал. Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні; сипучих товарів.

Основним завданням ресторану «Наоми» є постійне вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення і постійне підвищення якості обслуговування.

У функції ресторану «Наоми» входить забезпечення якісного виготовлення страв і високого рівня обслуговування, а також до функцій служби ресторанного господарства входить: розробка та впровадження фірмових страв, забезпечення персоналу фірмовим одягом, бланками меню, буклетами, візитними картками, запрошеннями, тощо, посудом, інвентарем, приборами, столовою білизною, необхідним обладнанням та меблями.

Ресторан «Наоми» має виробничі цехи, які спеціалізуються на переробці певного виду сировини та виготовленні продукції: м'ясної, рибної, овочевої, гарячої, холодної, кондитерської. У заготівельних цехах підприємства здійснюють механічну обробку сировини - м'яса, риби, птиці, овочів – і вироблення напівфабрикатів для постачання ними доготівельних цехів, а також магазинів кулінарії.

До доготівельних цехів ресторану відносяться гарячий та холодний цехи. Тут завершується технологічний процес виробництва кулінарної продукції та реалізації її в залах ресторану, барах, магазинах кулінарії та ін. При організації заготівельних та доготівельних цехів будь-якої потужності ресторан «Наоми» додержувався наступних умов:

- забезпечення поточності виробництва та послідовність здійснення технологічних процесів;
- мінімальні технологічні та транспортні грузопотоки; об'єднання в одних приміщеннях виробництв, які вимагають однакового температурного режиму та вологості;
- забезпечення вимог санітарії та заходів з охорони праці та техніки безпеки;
- розміщення складських приміщень в одному блоку.

Структуризацію сервісно-виробничого процесу проведено за допомогою схеми технологічного процессу ресторану «Наоми», на основі якої визначено послідовність етапів процесу виробництва продукції та надання послуг у ресторані «Наоми» рис. 2.3.

Оптимальна площа виробничих та підсобних приміщень, їх раціональне розміщення та забезпечення виробничих цехів необхідним обладнанням – основні умови правильної організації технологічного процесу виготовлення продукції ресторану «Наоми».

При виборі обладнання для виробничих цехів ресторану «Наоми» враховуються прийняті норми оснащення технологічним, холодильним та іншим обладнанням, які встановлені в залежності від потужності та класу підприємства.

Різні види обладнання в ресторані «Наоми» розташовані у виробничих цехах у відповідності з характером технологічного процесу з додержанням правил техніки безпеки та охорони праці працівників. До торгових приміщень ресторану «Наоми» відносяться торговельні зали з роздавальними. В групу торгових приміщень входять також каса, буфет-хліборізка, підсобні

приміщення – сервізна та мийна столового посуду. Високі вимоги пред'являють в ресторані «Наоми» до санітарного стану туалетних кімнат, вони стосуються безперечна чистоти, гарної вентиляції, яскравого освітлення.

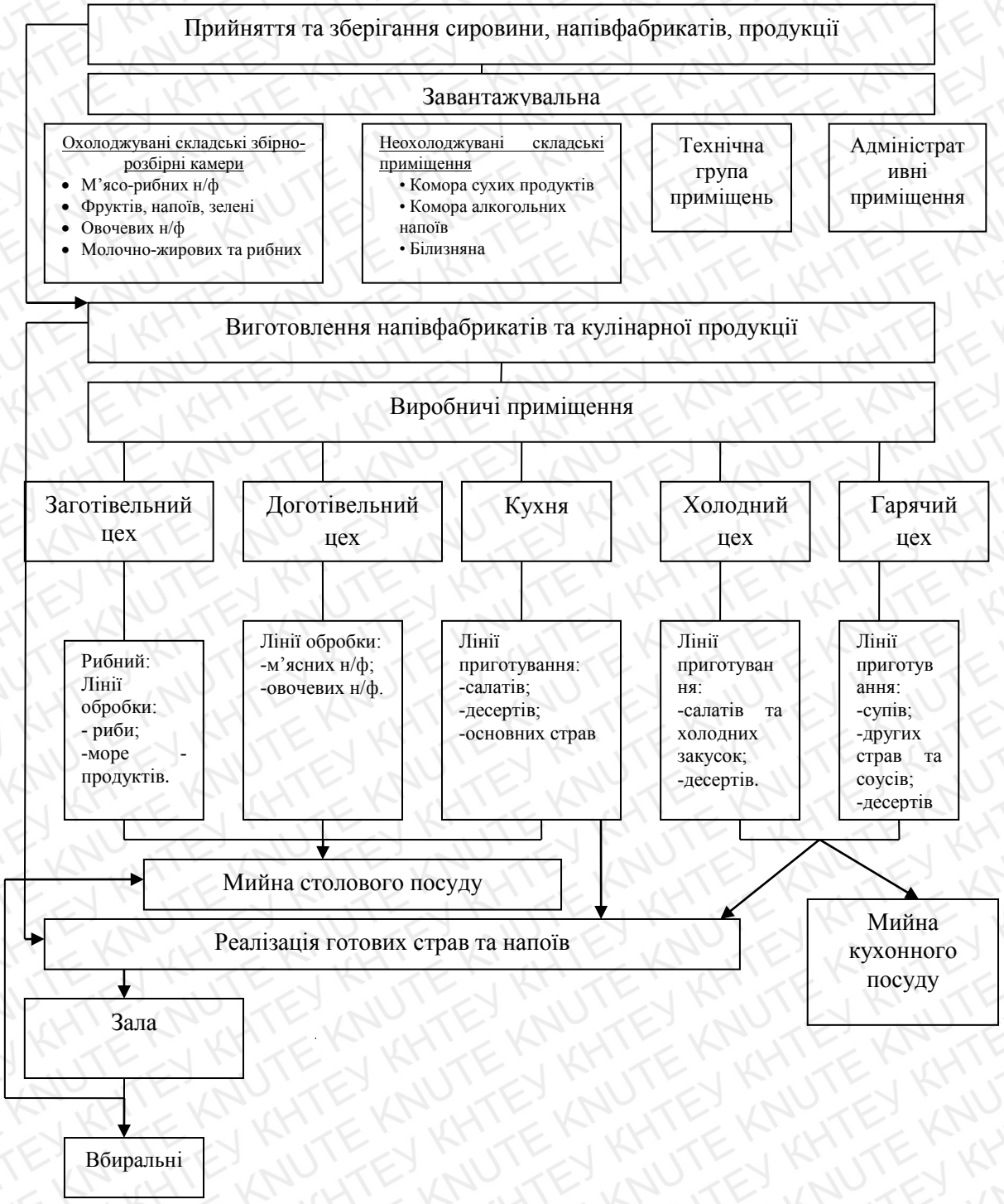


Рис. 2.3. Сервісно-виробничий процес ресторану «Наоми»

Кількість обслугованих споживачів ресторану «Наоми» у 2016-2018 рр. є нестабільною: у 2017 р. відбулося незначне зростання на 14,0%, а у 2018 р. у зв'язку із ростанням конкуренції трохи скоротився на 4,4%. Величина середнього чека зростає.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів обслугованих споживачів ресторану «Наоми» у 2016-2018 рр.

Показники, осіб	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід, тис.грн.	32060	36560	35040	4500	-1520	14	-4,2
Кількість споживачів за рік, осіб	87836	100164	96000	12329	-4164	14,0	-4,2
Кількість споживачів за день, осіб	270	295	274	24	-20	9,0	-6,9
Величина середнього чека, грн.	325	340	350	15	10	4,6	2,9

Розподіл споживачів ресторану по місяцях показано на рис. 2.3.

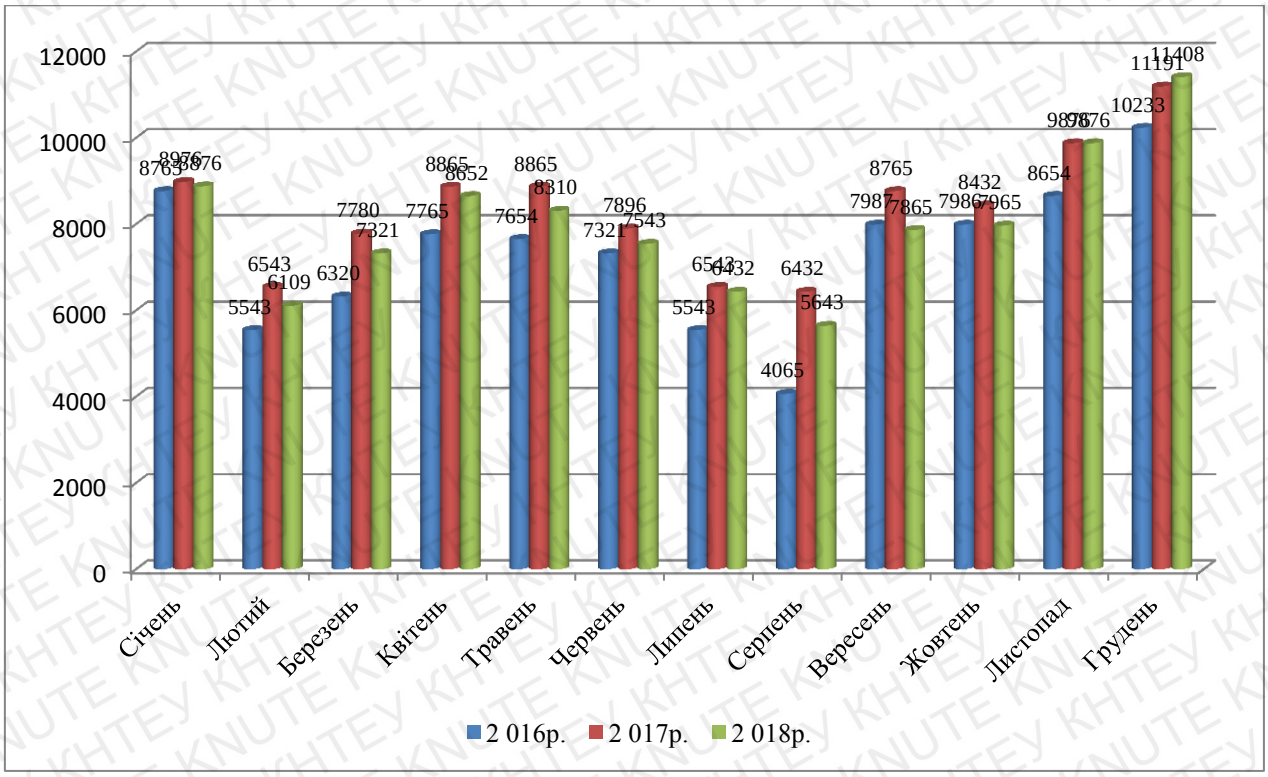


Рис. 2.3. Розподіл споживачів ресторану по місяцях ресторану «Наоми» у 2016-2018 рр.

Найбільша кількість відвідувачів характерна для весняних, осінніх та зимових місяців.

Трудовий колектив ресторану «Наоми» складається з громадян, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших домовленостей, що регулюють, трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами. Найвищим органом управління є Загальні збори учасників ТОВ. До виключної компетенції Загальних зборів учасників належить такі основні питання:

1) визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;

2) внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу;

3) утворення та відкликання виконавчого органу товариства;

4) визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

5) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку, визначення порядку покриття збитків товариства;

6) вирішення питання про придбання товариством частки (її частини) у учасника, відступлення частки (її частини) учасника третім особам.

Виконавчим органом товариства є директор. На підприємстві у 2018 р. середньооблікова чисельність персоналу складала 23 особи. Динаміка кадрового складу ресторану «Наоми» показана в табл. 2.4.

Кількість персоналу ресторану «Наоми» у 2016-2018 рр. є практично незмінною 24 особи, лише у 2018 р. зменшилась на 1 – 23 працівники. За віком персонал характеризується переважанням осіб середнього віку – 31 – 50 років – 52,0%, молоді особи віком до 30 років складають 35,0% і особи старшого віку більше 55 років – 3 особи (13,0%). Отже, в колективі переважають досвідчені особи і сам колектив є стабільним.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура персоналу за віком
ресторану «Наоми» у 2016-2018 рр.

Показники, осіб	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч. за віком:	24	24	23	0	-1	0,0	-4,2
до 30 років	7	7	8	0	1	0,0	14,3
31 – 55 років	16	15	12	-1	-3	-6,3	-20,0
більше 55 років	1	2	3	1	1	100,0	50,0

Організаційна структура ресторану «Наоми» зображена на рис. 2.4. Можна вважати, що для підприємства характерною є лінійний тип, що характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління. Сутність лінійного управління рестораном «Наоми» полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління: 1) бухгалтер – управління фінансами та звітністю; 2) шеф-кухар: управління виробництвом страв; 3) адміністратор: управління організацією надання послуг. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Проте, варто зазначити, що це мале підприємство із стабільним спрацьованим колективом, то значних проблем у системі розпорядництва не існує. Працівники в необхідній ситуації взаємозамінюють один одного, особливо це стосується адміністраторів, офіціантів та барменів.

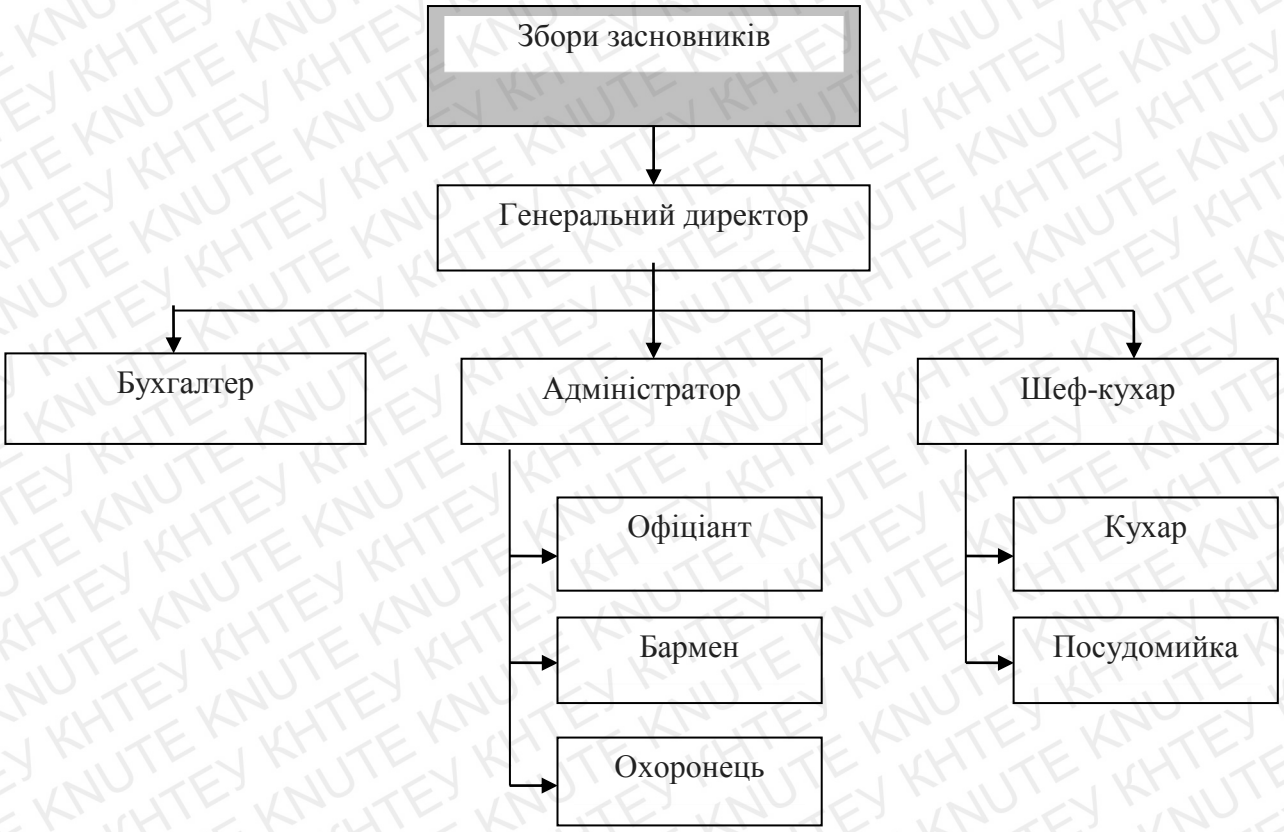


Рис. 2.4. Організаційна структура ресторану «Наоми»

Як випливає із проведеного аналізу штат персоналу ресторану «Наоми» є незначним, із обмеженим переліком посад, зокрема відсутні такі посади, як менеджер по закупівлі, технолог, комірник, маркетолог та інші. Найчисельнішими групами працівників є офіціанти – 8 осіб та кухарі – 4 особи. Крім того, в ресторані працює 2 бармени, 2 охоронці, 2 посудомийки, які також виконують функції прибиральниць.

2.2. Аналіз існуючої стратегії ресторану «Наоми»

Основними завданнями стратегії ресторану «Наоми» є вибір довготривалих напрямів діяльності і формування стратегічної місії підприємства. Оцінку здійснення стратегічного менеджменту ресторану «Наоми» проведемо у відповідності до етапів реалізації стратегії.

Місія і цілі. Місією ресторану «Наоми» є надання ресторанного продукту високої якості та формування смаків до японської та італійської кухні.

Місію і цілі обґрунтовує керівництво та власники ресторану «Наоми». Стратегічні цілі і задачі ресторану «Наоми» відображають кількісні і якісні показники, які характеризують результати його діяльності в довготривалій перспективі. Звичайно підприємство зацікавлено в досягненні цільового набору різних цілей, які можна ранжувати по мірі їх важливості. Для діяльності ресторану «Наоми»» визначення цілей ґрунтується на наступних положеннях:

1) Визначається не одна, а декілька цілей, до побудови цілей і їх узгодження застосовується комплексний підхід (основні цілі, що забезпечують установки).

2) Цілі повинні бути реальними, виключати суперечність.

3) Цілі покликані стимулювати подальший розвиток, забезпечувати зосередження сил і засобів підприємства на пріоритетних напрямах діяльності.

4) Найбільш важливими для даного етапу діяльності ресторану «Наоми» є фінансові цілі.

Як фінансові, так і інші цілі є життєво важливими для підприємства, але варто сказати, що для ресторану «Наоми» вони є не конкретними, тобто потребують подальшого розгляду, також підприємство повинне розробити поточні цілі маркетингу.

Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. До зовнішнього (оточуючого) середовища ресторану «Наоми» відносяться конкуренти, споживачі, посередник, фінансові установи, митні та державні органи і т. п. Важливу роль відіграє економічна ситуація в країні, політична обстановка, природні умови, культура, традиції та інше.

Одним із основних методів аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу є PEST-аналіз від: P (Political) - фактори політико-правового середовища; E (Economical) - фактори економічного середовища; S (Socio - cultural) - фактори соціального та культурного стану ринку; T (Technological) - фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності ресторану «Наоми»

P (Political)	**E (Economical)**
Нестабільність уряду Погіршення свободи слова і норм законодавства Високий рівень бюрократії та корупції Тенденції до регулювання Можливі політичні зміни	Невисокий рівень розвитку бізнес-середовища Невисокі темпи росту економіки Стабільний курс валют Стабільний рівень безробіття Глобалізованість економіки зростає Рівень доходів населення падає
S (Socio - cultural)	**T (Technological)**
Населення старіє Зростає соціальна мобільність Моральність суспільства падає Рівень і стиль життя стає все більше глобалізованішим Зміни менталітету, важливих культурних цінностей Зміна смаків і уподобань аудиторії	Швидкі зміни технологій Розвиток інтернет-технологій Висока міра застосування технологій

Отже, політико – правова ситуація є не досить стабільною, навіть ризкованою. Швидко відбуваються зміни законодавчої бази країни, ринку, галузі, в якій функціонує ресторан. Можливе втручання держави в бізнес ресторану. Рівень корумпованості галузі є високим. Наразі після нетривалого зростання економіки відчувається її спад. Також відбувається зміна демографічного стану: рух населення (спад), статево-вікової структури. а ринку, зміна расової приналежності, відбуваються зміни у особливостх менталітету, важливих культурних цінностях, зміна соціальних верств населення. Відбуваються зміни в ключових технологіях, використовуваних на ринку (інновації в обладнанні, матеріалах, в бізнес-моделях і методах ведення бізнесу), є високим вплив інтернет на розвиток ринку, вплив мобільних технологій на розвиток ринку. Дуже розповсюдженими є інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку.

В процесі здійснення господарської діяльності ресторан «Наоми» співпрацює із різними підприємствами, відповідно, ресторан «Наоми» має контакти із такими суб'єктами:

- підприємствами – постачальниками продукції;
- підприємствами, що забезпечують функціонування фінансової системи - банківські установи;
- підприємствами, що здійснюють рекламне забезпечення – рекламні агентства;
- контролюючими та регулюючими державними і місцевими органами;
- споживачами ресторанного продукту (фізичні і юридичні особи).

Інтеграційні зв'язки ресторану «Наоми» можуть виникати між партнерами і іноді конкурентами, тому розглянемо їх.

Рис. 2.5. Зовнішні стейкхолдери в системі основних елементів зовнішнього середовища ресторану «Наоми»

Отже зовнішні фактори, що прямо впливають на діяльність ресторану «Наоми»:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство) (в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати).

2. Господарська (економічна) кон'юнктура, що складається. Вона включає кон'юнктуру різних (трудових ресурсів, різних видів послуг, ринків фінансових ресурсів).

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій, їх впровадження у виробництво підвищує потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають зростання попиту на послуги турфірми, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку.

До внутрішнього середовища відносяться функціональні структури підприємства, система розробки надання послуг, кваліфікація кадрів і їх використання, системи передачі інформації між ланками управління та інше.

До внутрішніх факторів відносяться такі:

1. Діяльність керівництва підприємства (організаційна структура управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).

2. Система технологій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Ефективне надання послуг, цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів в виробництві, надаючи послуги вищої якості і відносно невисокої собівартості. Тому підприємство намагається здійснити ефективне надання послуг за рахунок придбання нової техніки, підвищення кваліфікації кадрів та інше. Все це робиться, з однієї сторони, на основі формування "свого"

покупця, проведення ефективної цінової політики і т. п., а з іншої - шляхом ефективного забезпечення новітньою технікою та устаткуванням.

Всі фактори внутрішнього й зовнішнього середовища розподіляються на ті, що піддаються управлінню з боку підприємства, і ті, що не піддаються.

Для ресторану «Наоми» дуже важливим є аналіз постачальників та системи закупівель. Моніторинг системи закупівль проводиться несистемно (рис. 2.6).

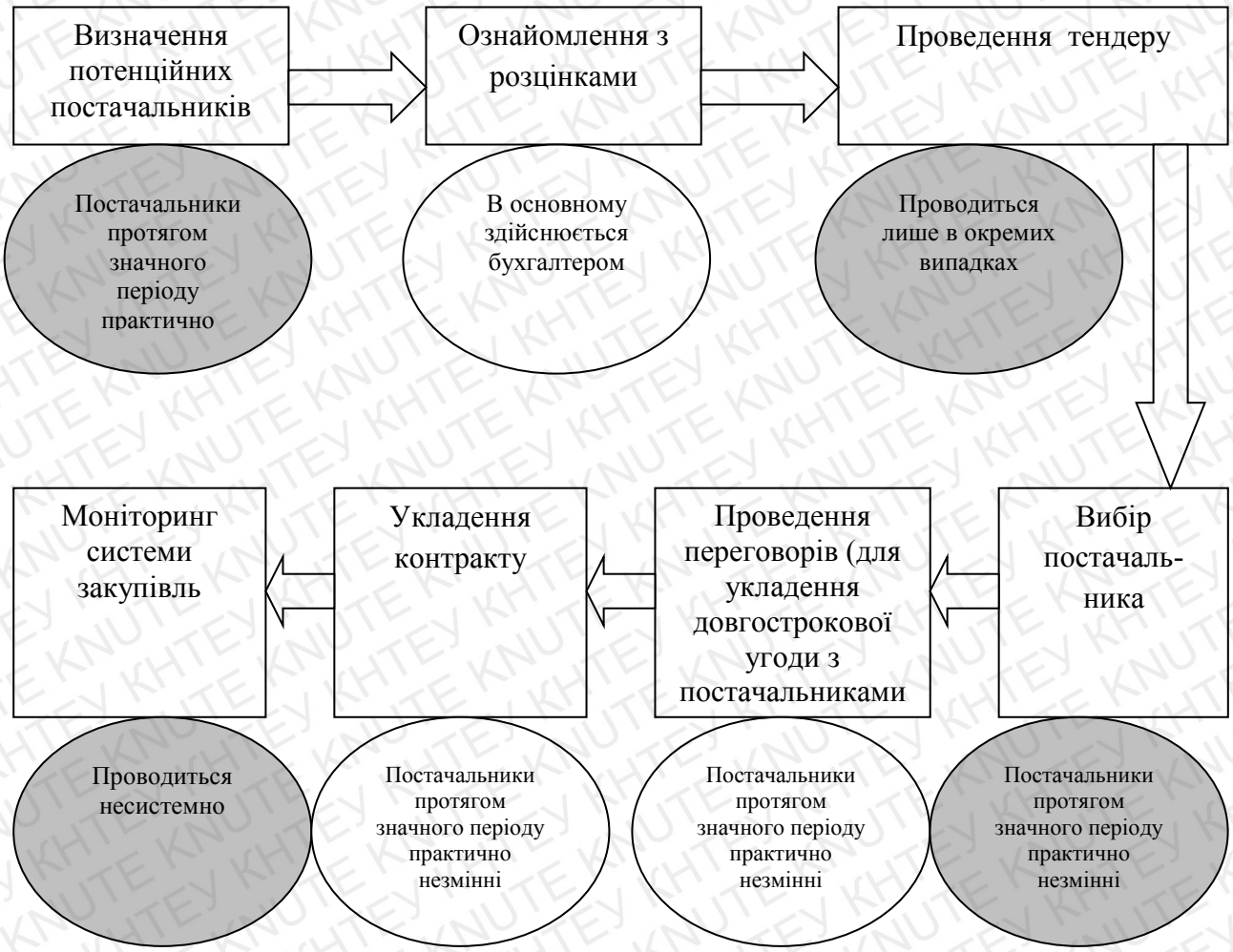


Рис. 2.6. Процес закупівель рестораном «Наоми» із акцентуванням проблемних ділянок

В той же час, ресторан «Наоми» має підписані певні договори з спеціалізованими підприємствами про закупівлю тієї чи іншої групи продуктів

– це дає можливість підприємству бути впевненому у завтрашньому дні. Необхідно відмітити, що угоди були укладені після тендеру у складі директора, шеф-кухаря, бухгалтера, адміністратора, які на підставі певного аналізу обирали найкращі пропозиції на ринку, проте, думка директора була найважливішо і вирішальною.

Визначення місця ресторану «Наоми» на ринку серед підприємств-конкурентів. З цією мето проведемо аналіз дислокації закладів ресторанного господарства японської та італійської кухні в ареалі дослідження (табл.2.6.)

Таблиця 2.6

Основні заклади ресторанного господарства японської та італійської кухні м. Хмельницького

Тип та назва закладу	Місце розташування	Кухня, послуги	Кількість місць	Режим роботи	Оцінка, (max 5)[1]	Сторінки Фейсбук / Інстаграм
Кафе «Квадрат Суши&Піца»	Вул. Зарічанська, 11	Японська, італійська кухня, доставка	20	11.00-00.00	4,8	- / -
Кафе «Toretto»	Пров. Нижній Береговий, 2	Японська, китайська, італійська кухня; Доставка їжі	30	11.00-23.00	4,4	+ / -
Ресторан «Patio»	Вул. Грушевського, 39	Японська, європейська кухні	45	9.00-23.00	4,9	+ / +
Ресторан «Фамілія»	Вул. Камянецька, 50	Європейська, японська, кухні	65	10.00-22.00	4,8	+ / +
Ресторан «Takara Sushi Club»	Вул. Будівельників, 3	Японська, китайська кухня; Доставка їжі	90	10.00 - 21.30	5,0	+ / +
Ресторан «Наоми»	Вул. Проскурівська, 40	Японська, італійська кухня	70	10.00-23.00	4,5	+ / -

[1] За оцінками споживачів на сайті ТОП-100 Хмельницький

Аналізуючи дані таблиці 2.6 можемо зробити висновок, що у центральній частині м. Хмельницького функціонують заклади ресторанного господарства японської та італійської кухні загальною місткістю 320 місць.

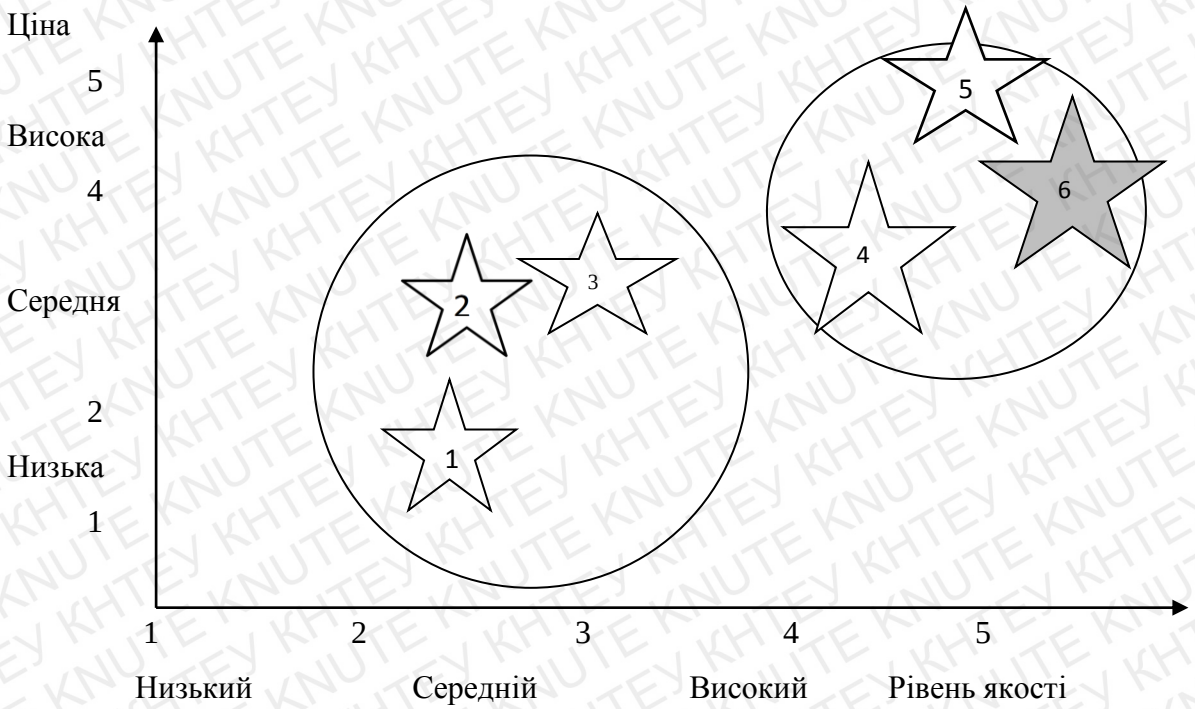
З метою проведення стратегічного аналізу ресторан «Наоми» побудуємо карту стратегічних груп, яка використовується для оцінки конкурентних позицій підприємств-суперників. Стратегічна група конкурентів – це підприємство або певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

В одну стратегічну групу входять підприємства ресторанного господарства, що використовують приблизно однакові прийоми конкурентної боротьби на ринку, тому карта стратегічних груп цілком наочно показує безпосередніх найближчих конкурентів кафе і конкурентів, які позиціонують себе на ринку небагато по-іншому, що займають відособлену позицію. Стратегічні групи конкурентів представлені на рис. 2.7.

На основі аналізу карти стратегічних груп конкурентів ресторан «Наоми» за ціною розміщення та рівнем якості можна зробити висновок, що найближчими конкурентами є такі заклади, як: ресторани «Фамілія», «Takara Sushi Club», «Patio».

Отже, такі заклади, як ресторани «Фамілія», «Takara Sushi Club», «Patio» та ресторан «Наоми» знаходяться в одній і тій самій стратегічній групі, оскільки вони відповідають таким вимогам:

- близька структура асортименту продукції;
- цілеспрямованість на одних замовників;
- задоволення потреб споживачів, що мають подібні вимоги;
- використання подібних прийомів у засобах реклами;
- ідентичні технологічні підходи до виробництва та надання послуг;
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна—якість»;
- ідентичні стратегічні орієнтири та механізм їх досягнення;
- подібна поведінка на ринку.



** 1 - Квадрат «Квадрат Суши&Піца», 2 - Кафе «Toretto», 3 - Ресторан «Patio», 4 - Ресторан «Фамілія», 5 - Ресторан «Takara Sushi Club», 6 - Ресторан «Наоми»*

Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів ресторану «Наоми» за ціною та рівнем якості

Проведений аналіз роботи закладів-конкурентів представляємо у вигляді таблиці (табл. 2.8) та такими основними критеріями, як характеристика приміщення, середня кількість відвідувачів в день, наявність висококваліфікованих кадрів, рівень обслуговування, асортимент продукції та додаткових послуг, інтер'єр залу, метод обслуговування.

Аналізуючи таблицю 2.8 можемо зазначити найсильніший заклад серед закладів-конкурентів. Найбільше переваг має ресторан «Takara Sushi Club», що характеризується використанням сучасних технологій, широким асортиментом страв та послу, наявністю власного досить змістовного сайту і проведенням активного інтернет-маркетингу. Основні фактори успіху, що впливають на роботу діючих закладів ресторанного господарства в даному районі, та їх бальна оцінка наведенні в таблицях 2.8. і табл.2.9.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика ресторану «Наоми» та закладів-конкурентів

Критерії, показники	Головні конкуренти			
	Кафе «Patio»	**Ресторан «Фамілія»**	**Ресторан «Takara Sushi Club»**	**Ресторан «Наоми»**
Характеристика приміщення	окрема будівля	перший поверх будинку	перший поверх будівлі	окрема будівля
Середня кількість відвідувачів в день	250	350	300	270
Наявність висококваліфікованих кадрів	присутня	присутня	присутня	присутня
Рівень обслуговування	середній	високий	високий	високий
Метод обслуговування	офіціантами	офіціантами	офіціантами	офіціантами
Якість продукції та послуг	середня	середня	висока	висока
Інтер'єр залу	привабливий	сучасний, стильний	сучасний, стильний	привабливий
Асортимент продукції та додаткових послуг	широкий асортимент	широкий асортимент	нешироκий асортимент	нешироκий асортимент

Таблиця 2.8

Аналіз підприємств-конкурентів ресторану «Наоми»

Заклади - конкуренти	Переваги:	Недоліки:
Ресторан «Patio»	Широкий асортимент страв та послуг, наявність сайту, сучасний інтер'єр	Не досить зручне місце розташування
Ресторан «Фамілія»	Вигідне місце розташування, швидке обслуговування, доступні ціни	Недостатній асортимент продукції, низька якість обслуговування, , ціна не відповідає якості виготовленої продукції
Ресторан «Takara Sushi Club»	Зручне місце розташування неподалік транспортної розвязки,	Недостатній асортимент продукції.
Ресторан «Наоми»	Високий рівень сервісу, зручне місце розташування	Недостатній асортимент продукції, не досить сучасний інтер'єр

Заклади – конкуренти оцінено шляхом власного спостереження, оцінки на сайтах м. Хмельницького, Tripadvizor та експертної думки за певними критеріями порівняння за п’ятибальною шкалою від одного (дуже погано) до п'яти (дуже добре). Результати аналізу представлено у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка підприємств-конкурентів ресторану «Наоми»

Критерії оцінки	Ресторан «Takara Sushi Club»	Ресторан «Patio»	Ресторан «Фамілія»	Ресторан «Наоми»
Потужність	4	3	5	5
Асортимент основних та додаткових послуг	4	4	4	4
Інноваційність	5	3	3	3
Якість, рівень, швидкість обслуго-вування	5	3	4	4
Сучасне обладнання, посуд і т.д.	4	4	3	4
Автоматизація та комп’ютеризація	5	3	3	3
Ціна	4	4	3	4
Місце розташування	4	4	5	4
Кваліфікованість, зовнішній вигляд персоналу	4	4	4	4
Фірмовий стиль	3	5	3	4
Реклама	5	3	3	3
Екстер’єр та інтер’єр	5	3	4	4
Застосовані методи стимулювання збуту	4	3	3	4
Разом	56	46	47	50

Отже, за проведеною бальною оцінкою підприємств-конкурентів ресторан «Наоми» випливає, що найвищий рівень конкурентоспроможності має ресторан «Takara Sushi Club» - 56 балів, а далі три інші заклади - ресторан «Наоми» - 50 балів, ресторан «Фамілія» - 47 балів і ресторан «Patio» - 46 балів (рис.2.8.)

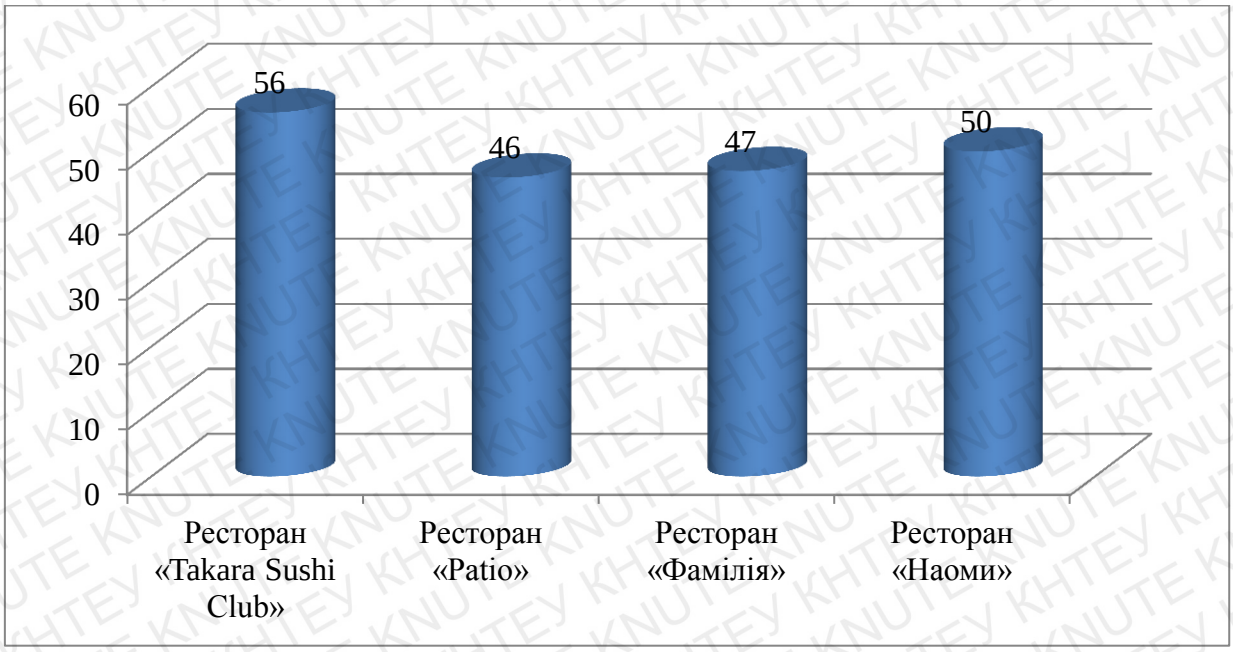


Рис. 2.8. Бальна оцінка підприємств-конкурентів ресторан «Наоми»

Далі перейдемо до SWOT- аналізу ресторан «Наоми» (Strength – сильні сторони, Weakness – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози.). SWOT-аналіз (стратегічний баланс) – це певне поєднання негативних та позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства, можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.

Потрібно також зазначити, що фактори були оцінені суб'єктивно (сильні та слабкі сторони підприємства за ступенем їх важливості), швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе. Слід зазначити, що SWOT-аналіз це своєрідна форма, він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес

обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ресторан «Наоми»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості Підвищення обсягу надання послуг поліпшення якості, збільшення частки на ринку, можливість вийти на нові ринки з високоякісним наданням послуг.	**Загрози** Економічна та політична нестабільність в Україні, нарощування та модернізація конкурентами своїх виробничих потужностей, інфляція.
Внутрішнє середовище	**Сильні сторонни** імідж підприємства та його репутація, зв'язки з партнерами, сформована мережа постійних клієнтів, стабільний колектив.	**Заходи** Активна рекламна політика, вертикальна інтеграція, складання повномасштабного плану маркетингу	**Заходи** Пошук способів зменшення витрат, коригування цін згідно з умовами конкуренції.
	Слабкі сторонни Недостатньо повне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків, на належному рівні не розробляються нові сегменти ринку, не розширюється коло нових потенційних клієнтів, відсутність плану маркетингу.	**Заходи** Надання більш якісних послуг, розширення асортименту послуг, підтримка грошових потоків на рекламу.	**Заходи** Перегляд стратегії концентрації, горизонтальна інтеграція або злиття, розробка можливості залучення інвестицій.

Провівши дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію ресторану «Наоми», можна прийти до висновку, що для нього стратегія — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити: які в дійсності стратегічні можливості підприємства?

Можна констатувати, що серед базових стратегій М. Портера, ресторан «Наоми» дотримується стратегії фокусування (рис.2.9).

Рис. 2.9. Визначення базової стратегії ресторану «Наоми»

Варто наголосити, що менеджери підприємства повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку.

Основні функції стратегічного аналізу, що проводяться керівництвом та працівниками ресторан «Наоми»:

– аналіз основних показників, що характеризують діяльність підприємства, окремих страв, продукції;

– мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;

Не досить чітко в ресторан «Наоми» проявляється виконання керівництвом таких функцій, як:

– аналіз показників, що характеризують потенціал та ринкову активність підприємства;

– планування - розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;

– організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;

– контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.

2.3. Оцінка фінансово-економічного стану ресторану «Наоми»

Оцінку фінансово-економічного стану ресторану «Наоми» можна провести на основі фінансового аналізу, основною метою якого як елемента фінансового менеджменту є надати об'єктивну оцінку фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності ресторану з тим, щоб прийняти ефективні управлінські рішення та визначити рівень розвитку підприємства. Методика фінансового аналізу ресторану «Наоми» включає три блоки: аналіз фінансового стану, аналіз фінансових результатів та аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основними джерелами інформації для визначення фінансового стану ресторану та його фінансових результатів є фінансова звітність підприємства, а саме: «Звіт про фінансові результати» (додаток Б).

Проведемо аналіз фінансових результатів господарської діяльності ресторану «Наоми» (табл. 2.11). Досліджуючи господарську діяльність будь-якого підприємства, дуже велика роль приділяється аналізу фінансових результатів. Актуальність вивчення особливостей аналізу фінансових

результатів виявляється в тому, що саме він дозволяє визначити найбільш раціональні способи використання ресурсів, сформувати структуру доходу та витрат, і побачити реальні прибутки чи збитки підприємства. Адже ефективність функціонування підприємства, незалежно від організаційно-правової форми та видів його діяльності в умовах ринку визначається здатністю підприємства приносити достатній прибуток. Прибуток є різницею між чистим доходом від реалізації товарів або послуг та їх повною собівартістю.

Отже, маємо пряму залежність: чим більший прибуток отримує підприємство, тим кращий його фінансовий стан. Дохід – це загальна сума виручки, яку підприємство отримує в результаті різних господарських операцій. Собівартість – це вартісне вираження витрат підприємства на виробництво і реалізацію послуг та товарів, пов'язаних із використанням у процесі обслуговування природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, виплату встановлених державою податкових відрахувань тощо. Об'єм реалізації і величина прибутку, товарооборот, валові доходи, рівень рентабельності залежать від виробничої, збутової та комерційної діяльності підприємства. Отже, аналіз цих показників дає можливість оцінити діяльність підприємства в цілому і побачити чи є його функціонування рентабельним.

В табл. 2.11 представлено динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Наоми». Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Наоми» свідчить, що чистий доход від реалізації продукції збільшився із 3206 тис грн. у 2016 році до 36560 тис грн. у 2017 році, тобто на 14,0%, проте у 2018 р. цей показник скоротився на 4,2% до 35040 тис. грн. Отже, найвищий показник виручки у досліджуваний період був у 2017 р. Собівартість реалізованої продукції зросла із 26040 тис грн. у 2016 році до 28060 тис грн. у 2017 році (+ 7,8%), а у 2018 р. відбулося теж зростання до 29070 тис. грн. (+3,6%). Отже, в даному випадку можна зробити висновок в тому числі і про не досить ефективну діяльність, оскільки динаміка обсягу собівартості не відповідає тенденціям доходу, коли дохід

скорочується, відповідно собівартість повинна теж скоротитися, а в даному випадку зростає на 3,6%.

Таблиця 2.11

Динаміка і структура фінансових результатів ресторану «Наоми» за 2016-2018 роки

Показники, тис.грн.	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32060	36560	35040	4500	-1520	14	-4,2
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26040	28060	29070	2020	1010	7,8	3,6
Валовий: прибуток	6020	8500	5970	2480	-2530	41,2	-29,8
Інші операційні доходи	3670	4040	3630	370	-410	10,1	-10,1
Адміністративні витрати	2870	3460	3860	590	400	20,6	11,6
Витрати на збут	1060	1290	1850	230	560	21,7	43,4
Інші операційні витрати	3470	3210	2320	-260	-890	-7,5	-27,7
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2290	4580	1570	2290	-3010	100	-65,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	2290	4580	1570	2290	-3010	100	-65,5
Податок на прибуток	480	870	280	390	-590	81	-67,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	1810	3710	1290	1900	-2420	105,1	-65,5

Враховуючи описані процеси, валовий прибуток ресторану «Наоми» у 2017 р. зріс на 41,4% до 8500 тис. грн., а у 2018 р. скоротився на 29,8% до 5970 тис. грн. У аналізований період адміністративні витрати та витрати на збут ресторану «Наоми» зростали досить значними темпами - +20,6% та 11,6% і 21,7% та 43,4%.

Відповідно, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився із 2290 тис грн. у 2016 році до 4580 тис грн. у 2017 році, тобто на 100,0%, а у 2018 скоротився на 65,7%. Чистий прибуток ресторану «Наоми» мав подібні темпи – зростання із 1810,0 тис грн. у 2016 році до 3170 тис грн. (+105,1%) та скорочення у 2018 р. до 1290,0 тис. грн., або на 65,3%.

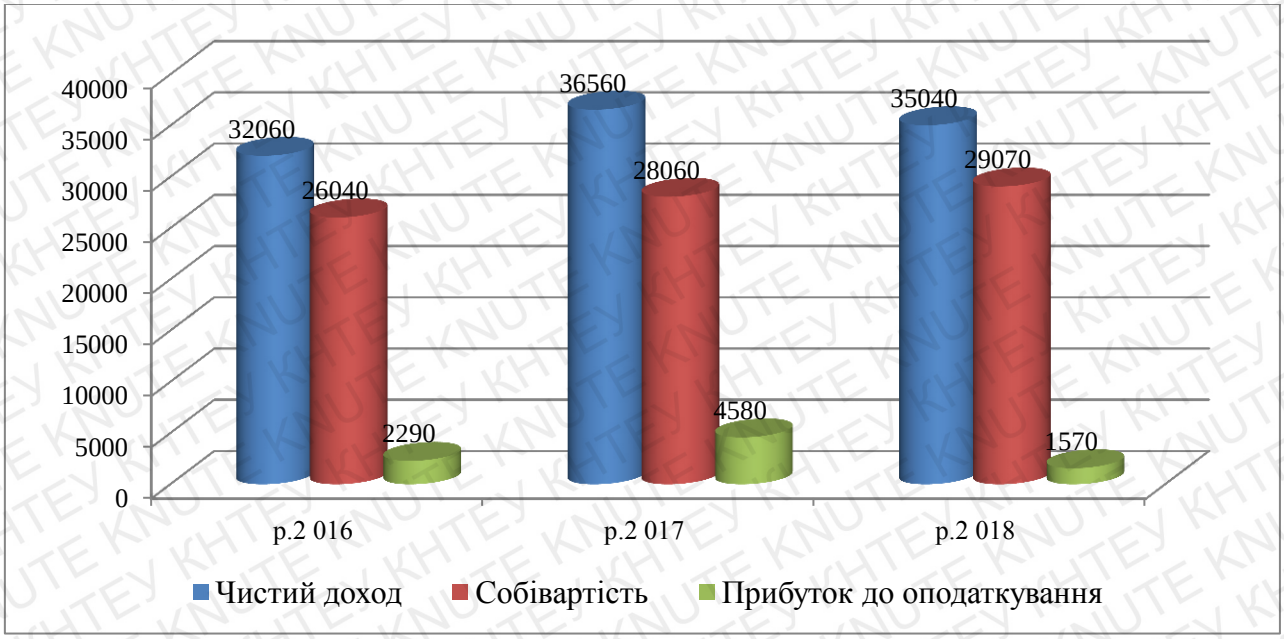


Рис 2.9. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Наоми» за 2016-2018 рр., тис грн.

На підставі оцінки динаміки фінансових результатів ресторану «Наоми» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що у 2018 р. ефективність діяльності підприємства погіршилась.

Далі проаналізуємо динаміку та рівень поточних витрат ресторану «Наоми», до яких належать матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Дослідження показують, що протягом досліджуваного періоду 2016-2018 років поточні витрати ресторану «Наоми» мали тенденцію до зростання, причому як в цілому, так і по кожному із видів. Загалом витрати ресторану «Наоми» зросли із 33440,0 тис. грн. у 2016 р. до 36020,0 тис. грн. у 2017 р. (+7,7%) і до 37100,0 тис. грн. (+3,0%) у 2018 р.

Таблиця 2.12

Динаміка і структура поточних витрат ресторану «Наоми» за 2016-2018 роки

Показники, тис.грн.	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Матеріальні затрати	16580	16960	17260	1380	300	11	2,1
Витрати на оплату праці	4230	4650	4900	420	250	5,8	3,3
Відрахування на соціальні заходи	860	980	990	120	10	14	1
Амортизація	1210	1230	1690	20	460	1,7	37,4
Інші операційні витрати	11560	12200	12260	640	60	5,5	0,5
Разом	33440	36020	37100	2580	1080	7,7	3

Розглянемо детальніше структуру поточних витрат ресторану «Наоми» на прикладі 2018 р., оскільки значних змін у співвідношенні обсягів складових витрат за досліджуваний період не відбулося.

Рис. 2.10. Структура поточних витрат ресторану «Наоми» у 2018 р., тис. грн.

Найбільшу питому вагу в структурі поточних витрат складають матеріальні витрати – 38,0% та інші операційні витрати – 33,0%, якраз ті групи

витрат, що пов'язані із закупівлями продуктів. Витрати на оплату праці складають 21,0%, що є оптимальним для підприємства. Незначні обсяги витрат припадають на амортизацію – 5,0%, що певною мірою сигналізує про застарілість основних фондів та на відрахування на соціальні заходи – 3,0%, що відображає ситуацію, коли підприємства в період кризи не витрачають значні кошти на соціальні заходи (рис. 2.10)

На основі проведеного горизонтального аналізу звіту про фінансові результати ресторану «Наоми» за 2016-2018 рр. (табл. 2.10), можна зробити висновок, що частка собівартості в структурі доходів від реалізації складає досить значну питому вагу від найменшої у 2017 р. 76,8% до 83,0% у 2018 р. Таким чином, можемо прийти до висновку, що ефективність діяльності у 2018 р. дещо зменшилась.

Таблиця 2.13

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ресторану «Наоми» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки:			Зміна 2017/ 2016		Зміна 2018/ 2017	
	2016	2017	2018	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Собівартість реалізації продукції, тис.грн.	26040	28060	29070	2020	7,8	1010	3,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	32060	36560	35040	4500	14,0	-1520	-4,2
Частка собівартості в структурі доходів від реалізації, %	81,2	76,8	83,0	-4,5	-5,5	6,2	8,1

Важливим дослідженням є визначення витрат закупівлю товарів ресторану «Наоми» (табл. 2.14). Отже, основними статтями витрат, пов'язаними із закупівлями є собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів (яка в структурі собівартості складала протягом аналізованого періоду 64,2% - 69,7%), витрати на зберігання, підсортування пакування та передпродажну підготовку продукції, витрати на зберігання, підсортування

пакування та передпродажну підготовку продукції, витрати на транспортування, обсяг витрат по цим статтям є незначним.

Таблиця 2.14

Динаміка і структура поточних витрат на закупівлю товарів ресторану «Наоми» за 2016-2018 роки

Показники	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Поточні витрати, тис.грн., в т.ч.:	33440	36020	37100	2580,0	1080,0	7,7	3,0
1.1. Собівартість реалізації продукції, тис.грн. в т.ч.:	26040	28060	29070	2020,0	1010,0	7,8	3,6
1.1.1. Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів, тис.грн.	17380	18010	20260	630,0	2250,0	3,6	12,5
Питома вага собівартості продукції власного виробництва та закупних товарів у структурі поточних витрат, %	52,0	50,0	54,6	-2,0	4,6	-3,8	9,2
Питома вага собівартості продукції власного виробництва та закупних товарів у структурі собівартості, %	66,7	64,2	69,7	-2,6	5,5	-3,8	8,6
1.1.2. Витрати на зберігання, підсортування пакування та передпродажну підготовку продукції, тис.грн.	10,8	20,1	20,2	10,3	10,1	16,7	4,8
1.1.3. Витрати на транспортування, тис.грн.	190,8	200,6	210,3	10,8	10,7	4,0	3,4

Варто зазначити, що у 2018 р. зросли відповідно показники (усі три зазначені статті) як у абсолютному значенні, так і в процентному (питома вага),

що говорить про скорочення ефективності системи закупівлі ресторану «Наоми».

Ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів характеризується кількісним співвідношенням інтенсивних і екстенсивних факторів. Показниками екстенсивного розвитку є кількісні показники використання ресурсів: чисельність працюючих, величина використаних предметів праці, об'єм основних виробничих фондів, величина амортизації та авансованих оборотних засобів. Показники інтенсивного розвитку – якісні показники використання ресурсів: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріаломісткість, фондовіддача, фондомісткість, кількість оборотів оборотних засобів або коефіцієнт закріплення оборотних засобів.

Таблиця 2.15

Динаміка показників операційних витрат господарської діяльності підприємства ресторану «Наоми» за 2016 – 2018 рр.

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий доход	32060	36560	35040	4500,0	-1520,0	14,0	-4,2
Середньорічна вартість основних фондів	26750	25530	25230	-1220,0	-300,0	-4,6	-1,2
Середньорічна вартість оборотних засобів	2350	3860	4280	1510,0	420,0	64,3	10,9
Середньооблікова чисельність персоналу	23	24	23	1,0	-1,0	4,3	-4,2
Продуктивність праці	1390,4	1520,3	1520,3	120,9	10,0	9,3	0,0
Фондовіддача	1,2	1,4	1,4	0,2	0,0	19,5	-3,0
Фондомісткість	0,8	0,7	0,7	-0,1	0,0	-16,3	3,1
Оборотність оборотних засобів	13,6	9,5	8,2	-4,2	-1,3	-30,6	-13,6

Позитивним фактом ресторану «Наоми» є зростання хоча і незначне продуктивності праці, причому і у 2017 р. і у 2018 р., частково це пояснюється

скороченням у 2018 р. середньооблікової чисельності персоналу на 1 особу . Також позитивною тенденцією зростання фондовіддачі і скорочення фондомісткості (у 2018 р.), що позитивно характеризує ефективність використання основних фондів підприємства. Процес екстенсивного нарощування виробничого потенціалу є необхідним, але обмежується фінансовими можливостями підприємства. Економічно виправданим є таке нарощування виробничого потенціалу, яке супроводжується більш високим проростом фінансових результатів.

Прибуток підприємства в загальному розумінні являє собою частину вартості прибуткового продукту, створеного працею, і є складовою частиною доходу підприємства. Ресторан «Наоми» здає замовнику готові послуги або реалізує продукцію, відшкодовує витрати на виробництво, купує основні виробничі фонди і нормовані обігові засоби, та для нормальної діяльності вони мають отримувати, крім того, ще й певний прибуток. Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступінь прибутковості підприємства і характеризує рентабельність. Рентабельність як одни із найважливіших економічних показників ресторану «Наоми» – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Далі проведемо аналіз показників рентабельності діяльності ресторану «Наоми» за період 2016-2018 років. В таблиці 2.16 представлено розрахункові значення ключових показників рентабельності ресторану «Наоми»: рентабельність операційної діяльності відношення прибутку від операційної діяльності до величини поточних витрат; рентабельність звичайної діяльності - відношення від звичайної діяльності до величини поточних витрат підприємства; рентабельності Рентабельність підприємства - відношення чистого прибутку до повних витрат на ведення господарської діяльності підприємства; чиста рентабельність - відношення чистого прибутку до чистого

доходу підприємства; валова рентабельність операційних витрат - відношення валового прибутку до величини собівартості.

Таблиця 2.16

Динаміка показників рентабельності ресторану «Наоми» за 2016-2018 рр., %

Показники, %	Роки:			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність операційної діяльності	6,8	12,7	4,2	5,9	-8,5
Рентабельність звичайної діяльності	6,8	12,7	4,2	5,9	-8,5
Рентабельність підприємства	5,4	10,3	3,5	4,9	-6,8
Чиста рентабельність	5,6	10,1	3,7	4,5	-6,5
Валова рентабельність операційних витрат	18,0	23,6	16,1	5,6	-7,5

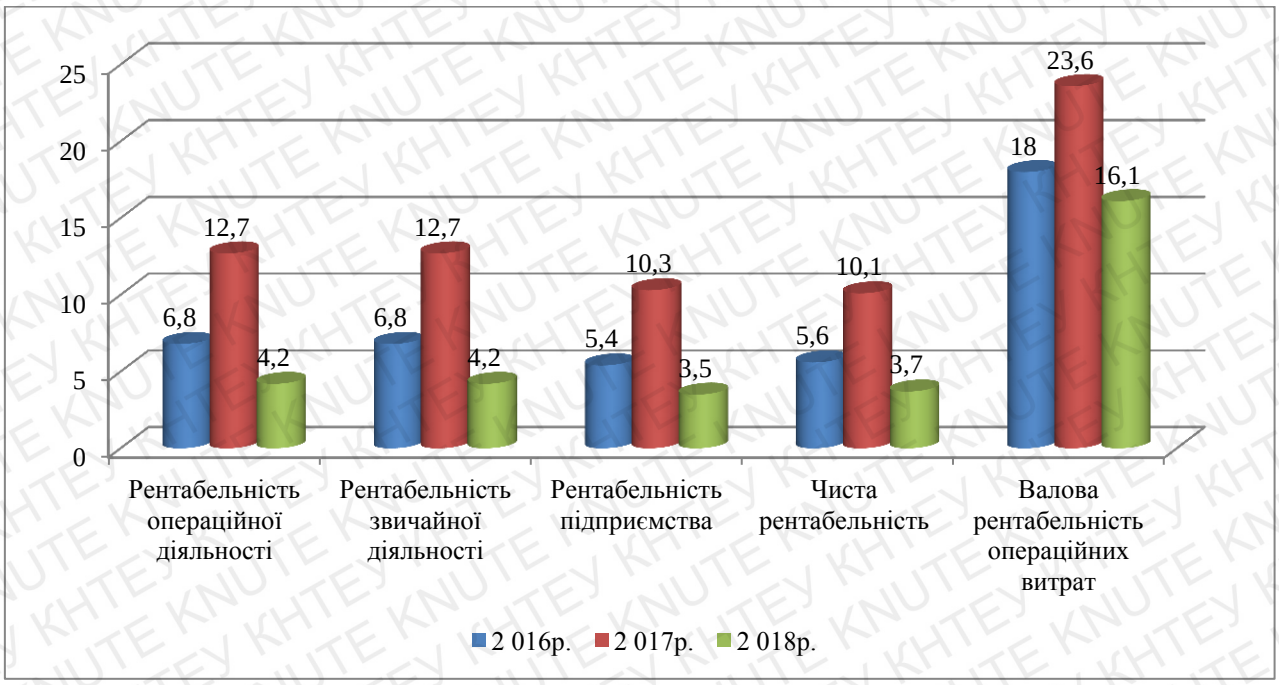


Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності ресторану «Наоми» за 2016-2018 рр., %

Усі розглянуті показники рентабельності господарської діяльності ресторану «Наоми» у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. мали тенденцію зростання, що є позитивним, а вже у 2018 р. в порівнянні із 2017 - до скорочення, що негативно характеризує його господарську діяльність, в той же час, показники рентабельності мають позитивні значення (від 3,5 до 23,6%). Причому, найвищі

показники зареєстровані у 2017 р., а найнижчі – у 2018 р. На рис. 2.11 відображено зазначені результати рентабельності. Далі проаналізуємо стан та ефективність використання оборотного капіталу підприємства. Дослідження показників ефективності використання оборотних коштів ресторану «Наоми» засвідчило, що протягом 2016-2018 років спостерігались негативні тенденції, що виявились у погіршенні усіх показників ефективності використання оборотних коштів ресторану «Наоми»: так, протягом 2016-2018 років скоротилась як оборотність обігових коштів взагалі, так і оборотність їх окремих складових – запасів та дебіторської заборгованості, операційний цикл навпаки збільшився на 5,6 днів.

Таблиця 2.17

Динаміка показників інтенсивності використання ресурсів (ділової активності) та ліквідності ресторану «Наоми» в 2016-2018 роках

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Норматив
Оборотність обігових коштів, разів	6,5	7,5	6,7	Зростання
Оборотність запасів, разів	11,8	12,5	10,8	Зростання
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	18,2	21,1	19,1	Зростання
Тривалість операційного циклу, днів	52	47	53	Скорочення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,195	0,205	0,201	0,2-0,25

Дослідження свідчить про те, що ситуація із ліквідністю в ресторані «Наоми» знаходиться в задовільному стані, так, аналіз показника абсолютної ліквідності засвідчив, що протягом досліджуваного періоду його значення знаходиться в оптимальних рамках 0,201 - 0,20. Узагальнивши аналіз показників ефективності господарської діяльності ресторану «Наоми» за 2016 – 2018 рр. можна зробити висновок, що в цілому підприємство має задовільні результати діяльності. Найефективнішим у період досліджень був 2017 р., а найменш результативнішим – 2018 р., що частково пояснюється і негативним впливом зовнішнього середовища, зокрема зростанням конкуренції.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «НАОМИ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1. Загальні пропозиції щодо удосконалення стратегії ресторану «Наоми»

У сучасних умовах господарювання специфіка стратегічної діяльності визначається з врахуванням ринкових умов, які з років характеризуються такими чинниками:

- скорочення життєвого циклу продукту, розширення номенклатури продуктів при зменшенні їх обсягів (а не виробництво великої кількості стандартних продуктів);
- значне ускладнення технологічних процесів, що зумовлює підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу;
- зростання вимог до рівня якості обслуговування та термінів виконання замовлень, що викликає труднощі у використанні традиційних виробничих систем та у механізмі прийняття рішень.

Таким чином, на основі проведеного аналізу, врахування факторів зовнішнього середовища, визначено, що удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми» має передбачати:

- орієнтацію діяльності ресторану на довготривалу перспективу;
- проведення фундаментальних аналітичних досліджень:
- диверсифікацію виробництва та сервісу;
- інтенсивну інноваційну діяльність;
- максимальне використання творчої активності персоналу (рис.3.1.).

Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми»

Ці питання повинні вирішуватися комплексно в рамках стратегічного менеджменту. Таким чином, економічне обгрунтування управлінських рішень в стратегічній діяльності ресторану «Наоми» передбачає моніторинг найсуттєвіших особливостей стратегії в таких складових:

- системи планування операційної діяльності;
- системи забезпечення;
- управління збутом;
- управління якістю послуг;
- управління конкурентною стратегією.

Аналізуючи особливості економічної стратегії ресторану «Наоми», можна запропонувати впровадження посади фінансового менеджера, що буде підпорядковуватися директору і координувати діяльність усіх підрозділів щодо

операційної та фінансової діяльності, оскільки в деяких питаннях існує роздробленість щодо виконання певних завдань та неглибоко здійснюється моніторинг фінансових результатів. Фінансовий менеджер буде функціональним керівником. Знаючи завдання, цілі, сильні і слабі сторони підприємства, менеджер буде здійснювати такі функції:

- аналітика фінансово-економічних результатів;
- аналіз і оцінка зовнішнього середовища;
- оцінка, вибір і реалізація стратегічних альтернатив управлінських рішень.

В рамках цієї діяльностів також неоюхідно:

- створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і негативне становище системи управління;
- аналізувати діяльність персоналу, виробництво продукції, стан ринку, техніку і обладнання, принцип розподілу прибутку;
- досліджувати фінансову і операційну системи;
- проводити дослідження та розробки в структурі капіталу, податкової системи та ін.;
- оцінювати стратегічні можливості та економічні ризики в соціальних, політичних, економічних, юридичних, технічних сферах.

В фінансовій стратегії ресторану «Наоми» зазначений менеджер досліджує наступне:

- визначення потреб у фінансових ресурсах;
- основні види фінансування;
- джерела фінансів та особливості їх отримання (зовнішнє, довгострокове фінансування, кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка, фінансування за допомогою облігацій, акцій і інше);
- оборотний капітал і його вартість;
- фінансовий контроль;
- стан ринку капіталу.

В маркетинговому дослідженні стратегії функціонування ресторану «Наом» необхідно більш детально розглянути стан ринку і конкурентний стан

послуг, їх асортимент та якість; ринки дослідження ціни, канали реалізації продукту; стан маркетингово-комунікаційної системи (реклама, управління стимулюванням збуту, паблік рилейшнз, виставкова діяльність, можливості створення іміжду операційній системі).

В ринкових умовах господарювання збут послуг для підприємства має вирішальне значення, так як існує жорстка конкуренція. Стратегія збутової діяльності ресторану «Наоми» повинна базуватися на досягненні конкурентних переваг підприємства і створення свого ділового іміджу. Для цього, перш за усе, необхідно розробити систему маркетингово-комунікаційного менеджменту. Для успішної реалізації продукції недостатньо запропонувати високоякісну продукт за привабливою ціною на ринку. Потрібно домогтися того, щоб високоякісні його властивості стали відомі багатьом споживачам. Суть системи маркетингово-комунікаційного менеджменту ресторану «Наоми» полягає в тому, що він повинен бути спрямований на інформуваня споживачів на ринку про свою діяльність і про запропоновану свої високоякісні продукти, в поєднанні з ціллю розробки фінансовим менеджером системи стратегічного менеджменту попиту та реалізації продукції. Стратегічний менеджмент попиту та реалізації продукції грунтується: на рекламі як основний засіб управління маркетинговою комунікацією і управлінні стимулюванням збуту; на досягнені взаєморозуміння між рестораном і споживачами, що формує позитивний імідж виробника (паблік рилейшнз); на управлінні реалізацією ресторанного продукту і оцінці ефективного функціонування стратегічного прогнозування попиту та реалізації продукції.

Управління технічним забезпеченням стратегічної діяльності ресторану «Наоми» здійснюється в необхідності використання різного оснащення, яке дуже швидко змінюється тому варто постійно враховувати сучасні технічні розробки, нові системи і технології.

Економічне обгрунтування управлінських рішень, пов’язаних з якістю послуг ресторану «Наоми» в системі стратегічної діяльності

визначається здатністю забезпечити конкурентну захищеність послуг. Відомо, що економія всіх видів ресурсів і багато іншим поступається місцем якості продукції.

Для економічного обгрунтування управлінських рішень стратегічної діяльності ресторані «Наоми» в цілях вибору оптимальних варіантів цих управлінських рішень необхідно зібрати показники управлінської діяльності (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), використовуючи також експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки.

3.2. Обгрунтування ефективності управлінських рішень в стратегічній діяльності ресторану «Наоми»

Незважаючи на надану свободу вибору з безлічі альтернативних стратегій розвитку, найбільш реальною, здатною в умовах трансформації економіки забезпечити підприємствам умови стабільності є диверсифікація їх діяльності, що передбачає процес розвитку діяльності ресторану, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту ресторанного продукту, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності ресторану.

Доцільність диверсифікації обумовлена можливістю здійснення адекватної реакції на агресивні стани зовнішнього середовища шляхом розширення сфери діяльності, номенклатури продукції та наданих послуг. Актуальність диверсифікації діяльності ресторану «Наоми» обумовлена вичерпанням внутрішніх резервів зниження витрат виробництва, незначним падінням попиту й ускладненням маркетингових методів стимулювання продажів. Розвиток диверсифікації створить передумови більш повного використання не зайнятих у традиційному виробництві ресурсів.

Серед стратегій зростання І. Ансофа, можна зробити висновок, що ресторан має орієнтуватися на стратегію диверсикації (рис.3.2).

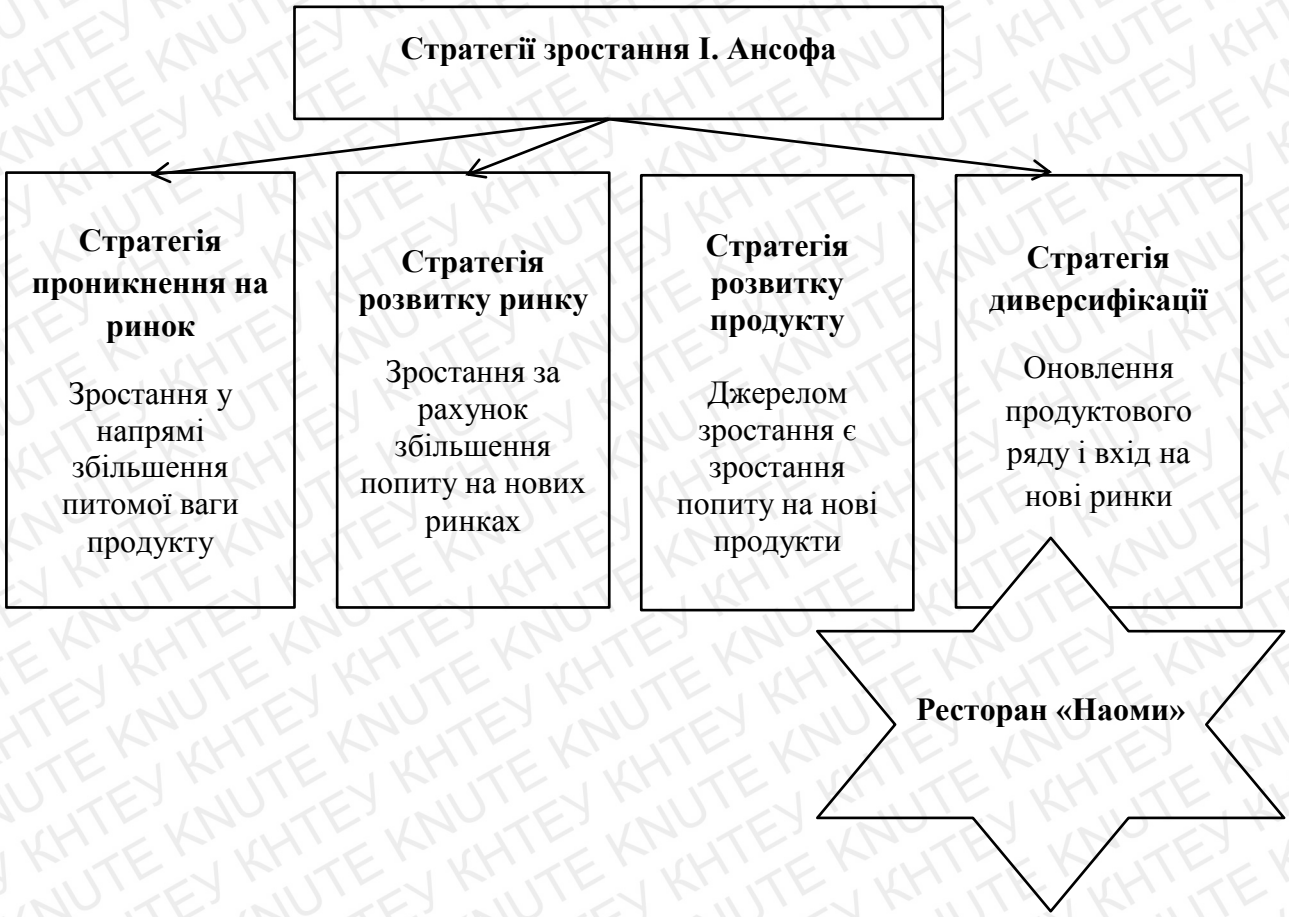


Рис. 3.2. Пропозиція впровадження стратегії зростання (за І. Ансофом) для ресторану «Наоми»

Тому з метою посилення свого місця на ринку ресторанних послуг, покращення власної виробничої діяльності та, зрештою, збільшення доходів і прибутків, ресторану «Наоми» варто здійснювати розширення своєї діяльності.

За даних економічних умов, ресторану «Наоми» може мати 3 альтернативи вкладання коштів для розширення своєї діяльності:

1) вкласти кошти реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси і запровадження кальян-послуг;

2) вкласти кошти в створення мережі доставки страв;

3) відкриття кіоску по продажу продуктів для приготування страв японської та італійської кухні.

В процесі реалізації кожної альтернативи, враховуючи економічний стан в нашій країні, можливі наступні ситуації для ресторану «Наоми»:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність наставання кожної ситуації (за оцінками експертів з консалтингового агенства) складає відповідно: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

Як відомо, результатом інвестування коштів будь-якого підприємства, в тому числі і ресторану «Наоми», є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована партнерами ресторану «Наоми» - консалтинговою фірмою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Визначення окупності інвестицій ресторану «Наоми» для різних альтернатив вкладання коштів, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI відповідно до певних подій

Альтернативи (можливі дії)	Події	Розрахункова величина коефіцієнта ROI (%)
Реконструкція ресторану та відкриття літньої тераси	стабільне зростання	15
	стагнація	8
	висока інфляція	3
Формування мережі доставки страв	стабільне зростання	10
	стагнація	12
	висока інфляція	4
Кіоск по продажу продуктів	стабільне зростання	6,5
	стагнація	5
	висока інфляція	5

Для вибору кращої альтернативи, ресторану «Наоми» варто зібрати необхідну інформацію і побудувати дерево рішень (рис. 3.3).

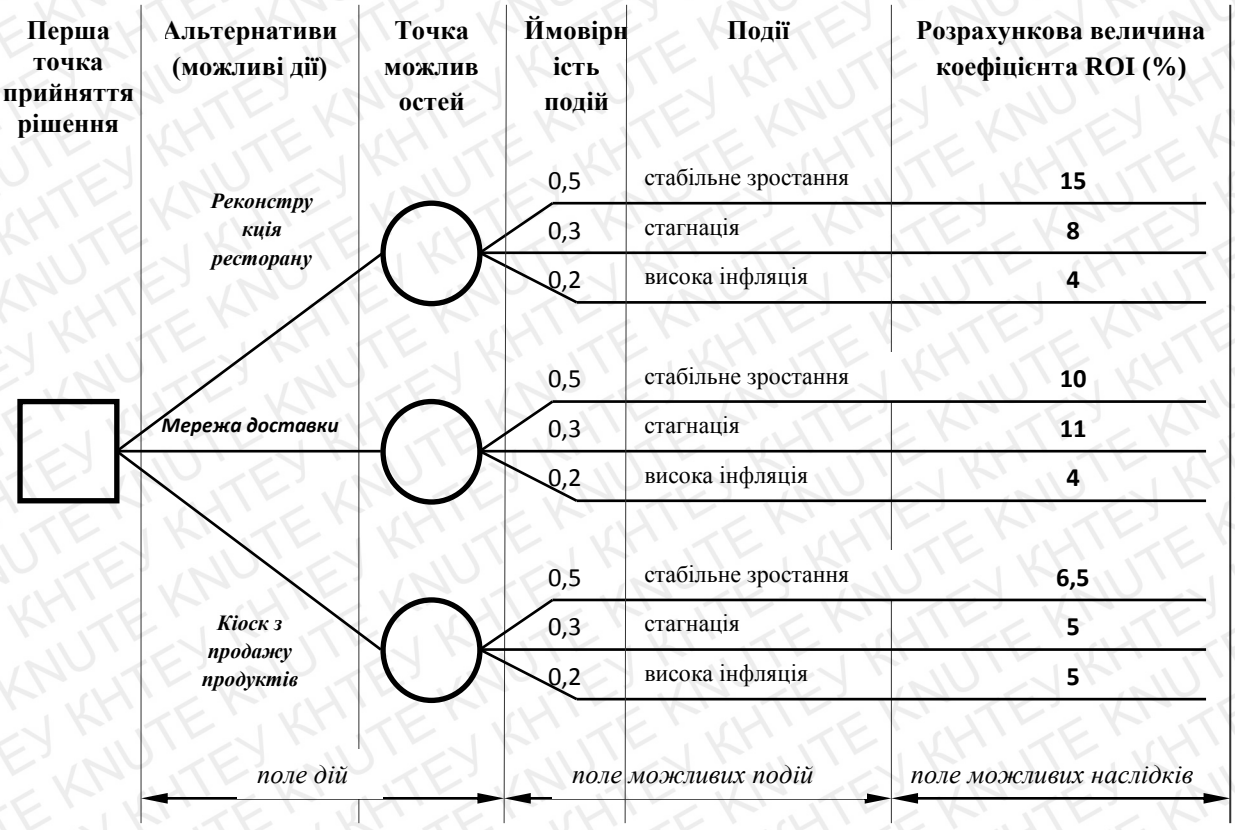


Рис. 3.3. Графік «дерева рішення» стратегічного інвестування коштів ресторану «Наоми»

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи (реконструкція ресторану та відкриття літньої тераси і кальян-послуг) шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15{,}0 \times 0{,}5) + (8{,}0 \times 0{,}3) + (4{,}0 \times 0{,}2) = 7{,}5 + 2{,}4 + 0{,}8 = 10{,}7$$

2) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для другої альтернативи (мережі доставки страв):

$$(10{,}0 \times 0{,}5) + (11{,}0 \times 0{,}3) + (4{,}0 \times 0{,}2) = 5{,}0 + 3{,}3 + 0{,}8 = 9{,}1$$

3) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для третьої альтернативи (відкриття кіоску по продажу продуктів японської і італійської кухні):

$$(6,5 \times 0,5) + (5 \times 0,3) + (5 \times 0,2) = 3,3 + 1,5 + 1,0 = 5,8$$

4) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

Отже, в даному випадку кращим варіантом є перша альтернатива - реконструкція ресторану та відкриття літньої тераси, тому що її реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Проте, варто зазначити, що усі 3 пропозиції наразі є досить актуальними для ресторану.

Отже, обґрунтуємо ефективність інвестування коштів ресторану «Наоми» у реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси, запровадження послуг-кальяну. Для її реалізації ресторану варто інвестувати 4500,0 тис.грн. З метою визначення ефективності цього проекту варто запропонувати план доходів та витрат ресторану «Наоми».

Таблиця 3.2

План доходів та витрат ресторану «Наоми» на 1 рік роботи при відкритті літньої тераси і запровадження послуг-кальяну

Показники	Обсяг за 1 день	Обсяг за 1 рік
Кількість споживачів, осіб	78	28470
Середня вартість 1 чеку, грн.	350	350
Чистий дохід, тис.грн.	27	9965
Поточні витрати, тис.грн.	21	7665
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	6	2300
Податок на прибуток, тис.грн.	1	414
Чистий прибуток, тис.грн.	5	1886

До основних показників ефективності інвестиційного проекту належать такі:

● чистий приведений дохід (NPV), що відображає абсолютну величину економічного ефекту від реалізації інвестицій, тобто

$$NPV = ГП – ІК, \qquad (3.1)$$

де ГП — теперішня (дисконтована майбутня) вартість грошового потоку; ІК — сума інвестиційних коштів за проектом, що реалізується;

● індекс дохідності (ІД) характеризує співвідношення дисконтованих — грошового потоку (ГП) та інвестиційних коштів (ІК), тобто

$$ІД = ГП / ІК; \quad (3.2)$$

● термін окупності (ТО), тобто термін повернення авансованих інвестиційних коштів, що базується на величині грошового потоку з приведенням його абсолютної величини до теперішньої вартості (із застосуванням дисконтного множника). Для його обчислення можна використовувати формулу

$$ТО = ІК / \overline{ГП}, \quad (3.3)$$

де $\overline{ГП}$ — середньорічна величина грошового потоку за певний період.

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності інвестування коштів ресторану «Наоми» у реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси, запровадження послуг-кальяну

Показники	1 рік	1 рік	2 рік	3 рік	Разом за 3 роки
Чистий доход, тис.грн.	-	9965	10961	12276	33202
Поточні витрати, тис.грн.	-	7665	8355	9190	25210
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	-	2300	2606	3086	7992
Податок на прибуток, тис.грн.	-	414	469	555	1438
Чистий прибуток, тис.грн.	-	1886	2137	2530	6553
Інвестиції, тис.грн.	4500	-	-	-	
Грошові потоки, тис.грн.	-	1886	2137	2530	6553
Дисконтна ставка, %	0,1	0,1	0,1	0,1	
Дисконтований множник	1	0,9	0,8	0,8	
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-	1697	1710	2024	5431
Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	4500	0	0	0	

Отже, на основі розрахунків, приведених в табл. 3.4., визначено, що при реконструкції ресторану, відкриття літньої тераси, запровадження послуг-кальяну, ресторан може отримати значні результати.

Таблиця 3.4

Обгрунтування ефективності інвестування коштів ресторану «Наоми» у реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси та запровадження послуг-кальяну

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	Розрахунок	Трактування результату
1.	Загальний обсяг дисконтованих грошових потоків, тис.грн.		1697 + 1710 + 2024 = 5431	Обсяг грошових потоків перерахованих у теперішню вартість
2.	Загальний обсяг дисконтова них інвестицій, тис.грн.		4500,0	Обсяг інвестицій перерахованих у теперішню вартість
3.	Чистий приведений дохід (NPV), тис.грн.	дисконтовані грошові потоки - дисконтовані інвестиції	5431 – 4500 = 931	Можливий обсяг отриманого економічного прибутку – 931 тис.грн.
4.	Індекс доходності, (коефіцієнт, %)	дисконтовані грошові потоки : дисконтовані інвестиції	5431 : 4500,0 = 1,2 або 20%	Якщо вкласти кошти у цей проект, а не інший, то ресторан отримає на 20% більше
5.	Термін окупності, років	дисконтовані інвестиції : (дисконтовані грошові потоки : к-ть років коли з’явиться прибуток	4500 : (5431 : 3) = 2,4	Термін окупності інвестиції складає 2,4 роки

Отже, обсяг інвестицій перерахованих у теперішню вартість – 4500,0 тис.грн., обсяг грошових потоків перерахованих у теперішню вартість – 5431 тис.грн., тому можливий обсяг отриманого економічного прибутку – 931 тис.грн., якщо вкласти кошти у цей проект, а не інший, то ресторан отримає на 20,0% більше, термін окупності інвестиції складає 2,4 роки.

На основі проведених розрахунків можна констатувати, що даний проект для ресторану «Наоми» може бути і економічно і соціально ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Обгрунтовано, що стратегічний аналіз - це процес дослідження та оцінки діяльності та ринку підприємства, в результаті якого ресторан отримує необхідну інформацію для розробки довгострокової конкурентоспроможної стратегії. Без стратегічного аналізу не можливо скласти хороший бізнес план, ефективну маркетингову стратегію, випустити успішний продукт, провести результативну рекламну кампанію. Правильно підготовлений стратегічний аналіз підприємства допомагає прийняти виважені управлінські рішення і знижує ризики існування в галузі.

2. Доведено, що стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. В цілому, стратегія — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство.

3. Розкрито, що ресторан «Наоми» («Naomi») знаходиться в м. Хмельницький за адресою, вул. Проскурівська, 40, тобто в центрі міста. Заклад оформлено в японському стилі, що і відповідає його назві. Зараз позиціонує себе як лаундж-кафе «Naomi». Ресторан «Наоми» в основному спеціалізується на японській та італійській кухня, розрахований на 70 місць. Ресторан має сторінки у Facebook, також ресторан можна оцінити й на Tripadvizor. Кількість обслугованих споживачів ресторану «Наоми» у 2016-2018 рр. є недостатньо нестабільною: у 2017 р. відбулося незначне зростання на 14,0%, а у 2018 р. у зв’язку із зростанням конкуренції трохи скоротився на 4,4%. Позитивним є те, що величина середнього чека зростає: із 320 до 350 грн. Найбільша кількість відвідувачів характерна для весняних, осінніх та зимових місяців.

4. Проведено аналіз існуючої стратегії ресторану «Наоми» на основі визначення місія і цілей ресторану, а також особливу увагу звернуто на оцінка і аналіз зовнішнього середовища на основі PEST-аналізу та SWOT- аналізу «Наоми». Згідно яких визначено, що фактори зовнішнього середовища непрямого впливу досить серйозно впливають на його діяльність. Основну увагу зосереджено на ринок, на якому працює підприємство і оцінку конкурентів. Основними закладами ресторанного господарства японської та італійської кухні м. Хмельницького в центральній частині міста є кафе «Квадрат Суши&Піца», кафе «Toretto», ресторани «Patio», «Фамілія», «Takara Sushi Club», та, відповідно, «Наоми»

5. З метою проведення стратегічного аналізу ресторан «Наоми» побудовано карту стратегічних груп, яка використовується для оцінки конкурентних позицій підприємств-суперників. Стратегічна група конкурентів – це підприємство або певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

6. Зазначено, що найсильніший заклад серед закладів-конкурентів за рівнем якості і ціновою політикою, тобто, той, що має найбільше переваг - ресторан «Takara Sushi Club», що характеризується використанням сучасних технологій, широким асортиментом страв та послуг, наявністю власного досить змістовного сайту і проведенням активного інтернет-маркетингу. Відповідно, за проведеною бальною оцінкою підприємств-конкурентів ресторан «Наоми» випливає, що найкращу стратегічну позицію має ресторан «Takara Sushi Club», а далі три інші заклади - ресторан «Наоми», ресторан «Фамілія» і ресторан «Patio».

7. Провівши аналіз діяльності ресторану «Наоми» можна констатувати, що найбільш яскраво проявляється серед стратегія фокусування (за критерієм базових стратегій М. Портера).

8. Узагальнивши аналіз показників ефективності господарської діяльності ресторану «Наоми» за 2016 – 2018 рр. можна зробити висновок, що в цілому

підприємство має задовільні результати діяльності. Найефективнішим у період досліджень був 2017 р., а найменш результативнішим – 2018 р., що частково пояснюється і негативним впливом зовнішнього середовища, зокрема зростанням конкуренції.

9. На основі проведеного аналізу, врахування факторів зовнішнього середовща, визначено, що удосконалення стратегічної діяльності ресторану «Наоми» має передбачати: 1) орієнтацію діяльності ресторану на довготривалу перспективу; 2) проведення фундаментальних аналітичних досліджень; 3) диверсифікацію виробництва та сервісу; 4) інтенсивну інноваційну діяльність; 5) максимальне використання творчої активності персоналу.

10. Незважаючи на надану свободу вибору з безлічі альтернативних стратегій розвитку, найбільш реальною, здатною в умовах трансформації економіки забезпечити підприємствам умови стабільності є диверсифікація їх діяльності, що передбачає процес розвитку діяльності ресторану, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту ресторанного продукту, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності ресторану.

11. Тому з метою посилення свого місця на ринку ресторанних послуг, покращення власної виробничої діяльності та, зрештою, збільшення доходів і прибутків, ресторану «Наоми» варто здійснювати розширення своєї діяльності. Обгрунтовано, що за даних економічних умов, ресторану «Наоми» може мати 3 альтернативи вкладання коштів для розширення своєї діяльності: 1) вкласти кошти реконструкцію ресторану та відкриття літньої тераси; 2) вкласти кошти в створення мережі доставки страв; 3) відкриття кіоска про продвжу продуктів італійської та японської кухні.

12. В роботі було проведено визначення окупності інвестицій ресторану «Наоми» для різних альтернатив вкладання коштів, подане за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI відповідно до певних подій.

Для вибору кращої альтернативи ресторану «Наоми» побудовано дерево рішень, згідно яким визначено, що в даному випадку кращим варіантом є перша альтернатива - реконструкція ресторану, відкриття літньої тераси та запровадження послуг-кальяну, тому що її реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Проте, варто зазначити, що усі 3 пропозиції наразі є досить актуальними для ресторану і з часом їх варто реалізовувати.

13. Обґрунтовано ефективність інвестування коштів ресторану «Наоми» у реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси та запровадження послуг-кальяну. Для її реалізації ресторану варто інвестувати 4500,0 тис.грн. З метою визначення ефективності цього проекту варто розроблено план доходів та витрат ресторану «Наоми».

14. На основі методики дисконтування проведено обгрунтування ефективності інвестування коштів ресторану «Наоми» у реконструкцію ресторану, відкриття літньої тераси та запровадження послуг-кальяну. Отже, обсяг інвестицій перерахованих у теперішню вартість – 4500,0 тис.грн., обсяг грошових потоків перерахованих у теперішню вартість – 5431 тис.грн., тому можливий обсяг отриманого економічного прибутку – 931 тис.грн., якщо вкласти кошти у цей проект, а не інший, то ресторан отримає на 20,0% більше, термін окупності інвестиції складає 2,4 роки. На основі проведених розрахунків можна констатувати, що даний проект для ресторану «Наоми» може бути і економічно і соціально ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М., 2009. – 344 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 2009. — 284 с.

4. Бурденюк Т.Г. Стратегічні аналітичні дослідження в управлінні підпиємством / Т.Г. Бурденюк // Вісник Тернопільського національно-економічного університету. — 2004. — № 9. — С. 131–133.

5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.-160с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд.. перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с..

8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент. / М.В. Володькина. — К.: Знання, 2017. — 149 с.

9. Гакман А.С. Місце стратегічного аналізу в функціонуванні діяльності підприємства / А.С. Гакман // Матеріали І-ої Всеукр. наук.-практ. конф. — 2017. — С. 71–73.

10. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: Навч. — метод. посібник / З. І. Галушка, І.Ф. Комарницький / Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці, 2016. — 247 с.

11. Головко Т.В. Стратегічний аналіз: [навч. — метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Т.В. Головко, С.В. Сагова; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Кужельного. — К.: КНЕУ, 2017. — 198 с.

12. Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни .- К.: КНЕУ,2017.-198с.

13. Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2017. - 198 с.

14. Гордон О.Б. Стратегічний аналіз на підприємстві / О.Б. Гордон // Вісник національного університету «Львівська Політехніка». — 2017. — № 577.

15. Губені Ю., Грон Я., Сватош М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті // Економіка України.-2017. -№10.- с.90-94

16. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2015. – 389 с.

17. Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. / О.В. Демьянова. — Казань, 2013. — 269с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml

18. Економічний аналіз / [Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатюк М. І. та ін]: за ред. М.Г. Чумаченка. — [вид.2-ге, пере- роб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.

19. Жукевич С.М. Стратегічний аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю / С.М. Жукевич // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Вип. 10. – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – С. 215 – 222.

20. Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: Автореф. дис. кан. екон. наук: 08.06.04 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит / С.М. Жукевич. — Тернопіль, 2006–24 с.

21. Завальнюк В., Когут А., Лугач Н. Роль інновацій в системі управління підприємствами ресторанного господарства // Фінанси України. – 2011. – № 1. – С. 13-20.

22. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 2015. – 235 с.

23. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. І. Ко- вальчук. — К.: КНЕУ, 2003. — 259 с.

24. Колпаков В.М. Теория и практикака принятия управленческих решений: Учебное пособие.-К.: МАУп, 2018.-256с.

25. Костирко Л.А. Стратегічний аналіз в обґрунтуванні вибору фінансово-економічної стратегії господарюючого суб'єк- та / Л.А. Костирко // Наук. журнал. — № 16. — 2014. — С. 275–276.

26. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І.С. Левик // Основи фінансового аналізу. — 2009. — № 3. — С. 173–178.

27. Макарова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.-288с.

28. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник / Є.В. Мних. — К.: Центр навч. літератури, 2003. — 412 с.

29. Мних Є.В. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є.В. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. — 2016. — № 1. — С. 55–61.

30. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підруч. [для студ. екон. спеці. вищ. навч. зал.]. / С.З. Мошеньський, О.В. Олій- ник. — [2-ге вид., доп. і перероб.]. — Житомир: ПП. «Рута», 2007. — 704 с.

31. Ординська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу/В.В.Ординська // Фінанси України. — 2008. — № 8. — С. 42–48.

32. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.-240с.

33. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. ПарасійВергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.

34. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [Монографія] / І.М. Пара- сій-Вергуненко. — К.: КНЕУ, 2007. — 360 с.

35. ПарасійВергуненкоІ.М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках / І.М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. — 2004. — № 8. — С. 111–117.

36. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В.В. Пастухова // Фінанси України. — 2015. — № 10. — С. 69–74.

37. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

38. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент збалансованого використання економічного, техноло- гічного та ресурсного потенціалу підприємства / П.Р. Пуцентейло // Стратегія збалансованого використання економічно- го, технологічного та ресурсного потенціалу країни: зб. наук. праць ІІ міжнар. наук.-пр. конф. — Тернопіль: Крок, 2016. — С. 196–199.

39. Райковська І. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі // Международный научный журнал «Интернаука». Серия: «Экономические науки» // № 1 (1), 2017. – С.

40. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посібник]. / К. І. Редченко. — 2-ге вид., доповн. — Львів: «Новий світ-2000», 2003. — 272 с.

41. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2018. – №5. – С. 160-163.

42. Саух І.В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату / І.В. Саух // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. — Житомир: ЖДТУ, 2016. — № 4(70). — С. 31–38.

43. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратеги : [учебник для вузов] : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

44. Фаріон І.Д. Аналіз стратегії розвитку при застосуванні інформаційних технологій / І.Д. Фаріон, Т.Р. Фецович // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М. І. Пітюлич, С.С. Слава та ін. — Ужгород: ПП «Повч Р.М.», 2010. — Спецвип. 29. Ч. 1: Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. — С. 195–197.

45. Фаріон І.Д., Чичун В.А., Жукевич С.М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501”Економіка і підприємництво”. – Тернопіль, 2004.– 300с.

46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [навч. посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 545 с.

47. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством // Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. - Випуск 2 (112). – С. 96-100.

48. Betz F. Strategic Business Models / F. Betz // Engineering Management Journal. – 2017. – Vol. 14. – No. 1. – P. 24–34.

49. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 2014.

50. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology – 42. – 2013. – P. 51–78.