

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ РЕСТОРАНУ «SPEZZO»,  
М. КИЇВ**

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

Ковби  
Яни Іванівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Кулик Марія  
Володимирівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу  
**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
**Спеціалізація** «Готельний і ресторанный менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

### **ЗАВДАННЯ**

на випускн<sup>у</sup> кваліфікаційну роботу студентів<sup>і</sup>

#### **КОВБИ ЯНІ ІВАНІВНІ**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Економічна стратегія ресторану «Spezzo», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «11» листопада 2018 р. № 3670; від «1» листопада 2019 р. № 3743

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 16 листопада 2019 року.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:** на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування операційних стратегій підприємств ресторанного господарства.

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування економічної стратегії підприємств ресторанного господарства.

*Об'єкт дослідження* – економічна стратегія підприємств ресторанного господарства.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, методичні підходи до формування економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.

#### **4. Перелік графічного матеріалу:**

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «економічна стратегія»; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Spezzo», м. Київ.; Структура витрат ресторану «Spezzo», м. Київ. у динаміці; Прогноз основних показників діяльності ресторану «Spezzo», м. Київ. на плановий рік.

Рисунки: Елементи та структура економічної стратегії підприємств ресторанного господарства; Основні властивості економічної стратегії підприємств сфери послуг; Напрями удосконалення економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.

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

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

- 1.1. Сутність і складові економічної стратегії ресторану
- 1.2. Особливості економічної стратегії підприємства з обслуговування стравами і напоями
- 1.3. Показники аналізу економічної стратегії в ресторані

### **РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «SPEZZO», М. КИЇВ**

- 2.1. Діагностика внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану «Spezzo», м. Київ.
- 2.2. Аналіз ефективності управління ресторану «Spezzo», м. Київ.
- 2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність реалізації економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «SPEZZO», М. КИЇВ**

- 3.1. Обґрунтування економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.
- 3.2. Модель впровадження економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.
- 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**  
**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**  
**ДОДАТКИ**



## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2019 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2019р. 16.11.2019 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «30» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

**Кулик М.В.**

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

9. Гарант освітньої програми

**Ведмідь Н.І.**

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

**Ковба Я.І.**

(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Сутність та складові економічної стратегії ресторану .....	10
1.2. Особливості економічної стратегії підприємства з обслуговування стравами і напоями.....	12
1.3. Показники аналізу економічної стратегії ресторану .....	15
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «SPEZZO», М. КИЇВ .....	19
2.1. Діагностика внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану «Spezzo», м. Київ .....	19
2.2. Аналіз ефективності управління ресторану «Spezzo», м. Київ .....	26
2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність реалізації економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «SPEZZO», М. КИЇВ .....	38
3.1. Обґрунтування економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ. ....	38
3.2. Модель впровадження економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ. ....	41
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів .....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Кожен суб'єкт господарювання прагне здійснювати ефективну господарську діяльність, спрямовану на поступовий розвиток, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність. Відповідно до цілей господарювання та стану ресурсного забезпечення, підприємства розробляють та запроваджують різноманітні конкурентні стратегії розвитку. Проте, у більшості випадків, не враховується стан споживчого ринку, а саме ринкові чинники, які суттєво впливають на реалізацію стратегії розвитку та ефективне функціонування суб'єктів господарювання. На споживчому ринку функціонує значна чисельність суб'єктів господарювання, вагоме місце при цьому займають заклади ресторанного господарства, які також орієнтуються на відповідну стратегію, виходячи із рівня конкуренції, сегментів споживачів та їх платоспроможного попиту, ефективності використання ресурсного потенціалу тощо.

Враховуючи зростання конкуренції на споживчому ринку, коливання економічної кон'юнктури, негативний вплив чинників зовнішнього середовища, назріла нагальна необхідність удосконалення механізмів формування та реалізації економічних стратегій розвитку вітчизняних підприємств ресторанного господарства.

Проблеми формування та оцінки економічної стратегії підприємства досліджувалися як зарубіжними так і вітчизняними вченими. Серед них можна виділити Н. М. Белову, В. А. Горемікіна, О. В. Гродовського, В. Захарченко, О. І. Ковтуна, М. В. Макаренко, О. М. Махаліну, І. Г. Неделько, С. С. Скобкіна, О. О. Шубіна.

Більшість провідних науковців розглядають механізми формування економічної стратегії з теоретичних та методичних підходів, ресурсного забезпечення та використання стратегічного управління й маркетингу. У наукових працях здійснюється ґрунтовний аналіз проблеми дослідження з використанням різних наукових підходів, іноземного досвіду вирішення

поставлених завдань та висловлюється авторська думка щодо перспектив удосконалення механізмів реалізації економічної стратегії.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування економічної стратегії ресторанного господарства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- розкрити сутність та складові економічної стратегії ресторану;
- дослідити особливості економічної стратегії підприємства з обслуговування стравами і напоями
- вивчити показники аналізу економічної стратегії ресторану;
- здійснити діагностику внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану «Spezzo»;
- провести аналіз ефективності управління ресторану «Spezzo»;
- оцінити фактори впливу на ефективність реалізації економічної стратегії ресторану «Spezzo»;
- обґрунтувати економічну стратегію ресторану «Spezzo»;
- навести модель впровадження економічної стратегії ресторану «Spezzo»;
- визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є економічна стратегія підприємств ресторанного господарства.

**Предметом випускної кваліфікаційної роботи** є теоретичні положення, методичні підходи до формування економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.

**Методи дослідження.** В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення



інформації для відпрацювання моделей стратегічного розвитку підприємства); спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

**Інформаційною базою** для написання дипломної роботи були Закони України, Укази Президента України, Постанови Уряду, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері стратегічного управління, менеджменту, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох основних розділів та підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

**Публікації.** Результати дослідження були опубліковані в Збірнику наукових праць студентів «Готельний і ресторанный бізнес» (Додаток А).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНО СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність та складові економічної стратегії ресторану

Багатоаспектність, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до її тлумачення, серед яких найпомітніші: погляд на неї як на мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників, власників); позицію на ринках (орієнтує на посилення конкурентної позиції, розширення участі на ринках, захоплення нових ринків); зразок (є джерелом прагнення підприємства наблизитися до еталона – ресторану, що процвітає) [41, с. 94].

Більшість науковців під стратегією розуміють напрям розвитку підприємства (через окреслені цілі підприємства); план діяльності підприємства; правила дій або поведінки.

У сучасних умовах розвитку економіки стратегію необхідно розуміти через поєднання трьох вищезазначених аспектів: чітко визначених цілей розвитку підприємства, комплексного плану та конкретних заходів їх досягнення. При цьому слід враховувати, що, як зазначає І.А. Ігнат'єва [21, с. 214], стратегія підприємства є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища).

Під економічною стратегією розуміють генеральну перспективну програму раціонального використання наявних і запозичених ресурсів, спрямовану на забезпечення зростання продажів, досягнення стабільного економічного прибутку, збереження ліквідності і зростання ринкової вартості підприємства при прийнятному рівні ризику.

Ефективна і чітко визначена економічна стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансовому відношенні до конкурентів на ринку

ресторанних послуг. Економічна стратегія виробляє переважно економічні засоби досягнення стратегічних цілей.

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «економічна стратегія підприємства» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Аналіз підходів до визначення поняття «економічна стратегія підприємства»**

Автор	Визначення поняття «економічна стратегія підприємства»
Горемикін В.А.	«...це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства» [15, с.38]
Гродовський В.О.	«...це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі» [16, с.7]
Талавіря О.М.	«...це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства» [47, с.335]
Скобкін С.С.	«...це динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ» [43, с.81]
Неделько І.Г.	«...це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної економічної стратегії – це великі інвестиційні підприємства» [34, с.44]

Джерело: систематизовано автором

Огляд наукових поглядів дозволяє зробити висновок про те, що автори прирівнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною. Формування економічної стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на дії базових принципів, які притаманні будь-якій стратегії: обґрунтованості, прозорості, системності, адекватності, гнучкості, безперервності, точності, альтернативності, результативності та інших [31, с.114].



Економічна стратегія підприємств ресторанного господарства складається з окремих елементів, що орієнтуються на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства.

Таким чином, економічна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства та є одним із суттєвих компонентів стратегічного управління. Її формування повинно враховувати усі особливості підприємства. Крім того, економічну стратегію потрібно коригувати, оскільки відбувається зміна факторів, які раніше не враховувались.

Ефективно сформована економічна стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, забезпечить підприємству виживання і сталий розвиток. А тому, підприємство повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної та перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації економічної стратегії.

## **1.2. Особливості економічної стратегії підприємства з обслуговування стравами і напоями**

Ринкові умови надання ресторанних послуг значно підвищують діловий ризик підприємств ресторанного господарства та неминуче ведуть до залучення позикового капіталу. Відкриття ресторану це великий фінансовий ризик. Щоб знизити його і разом з тим забезпечити зростання капіталу, необхідно передбачити картину розвитку підприємства у відносно віддаленому майбутньому. Це бачення дозволяє формувати розробку економічної стратегії.

Економічна стратегія є поєднанням економічного і стратегічного аспектів управління підприємством ресторанного господарства, що визначає на тривалу перспективу його цілі, засоби і показники ступеня їх досягнення.

Особливу увагу при виборі економічної стратегії необхідно приділяти мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості

послуг, правильному розподілу і використанню прибутку, визначення потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства.

На даний час існує досить багато підходів спрямованих на прийняття рішення щодо стратегій підприємств. Однак більшість з них включають тільки окремі аспекти оцінки та вибору стратегії. Алгоритм вибору економічної стратегії організації, представлений нижче, частково об'єднує різні підходи і методи для можливості отримання найбільш об'єктивної і повної оцінки підприємства та формування його подальшого шляху розвитку.

Складається даний алгоритм з послідовних кроків, які можна представити графічно у вигляді схеми (Додаток Б).

Розкриємо кожен з етапів окремо. Аналіз зовнішнього середовища являє собою аналіз макросередовища підприємства, а також аналіз конкуренції в галузі. Існує досить багато чинників зовнішнього середовища, впливу яких може бути піддано підприємство. Розгляд даних факторів з різних ракурсів, в різних розрізах дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив зовнішнього середовища.

Використання відразу декількох матриць при розгляді зовнішнього середовища підприємства дозволяє провести більш детальний аналіз і відповідно дати більш об'єктивну оцінку, на відміну використання тільки однієї з матриць.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться для виявлення його сильних і слабких сторін. В рамках даного аналізу зазвичай розглядаються різні напрямки діяльності, такі як фінансова діяльність, виробничий процес і його ефективність, конкурентоспроможність, кадри і кадрова політика, репутація та інше. В цілому оцінка окремих складових дозволяє реалізувати мету аналізу внутрішнього середовища.

По завершенню аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються стратегічні альтернативи - формується SWOT-

аналіз. Дана матриця, по суті, є зведеним аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вона відображає сильні і слабкі сторони підприємства, виявленні в результаті оцінки внутрішнього середовища, а також можливості і загрози, виявлені в ході аналізу зовнішнього середовища. На їх основі формуються різні варіанти дій, відповідно до розгляду різних сполучень факторів [52].

За результатами SWOT-аналізу формуються заходи, спрямовані на досягнення можливостей і запобігання загроз за рахунок застосування сильних сторін і скорочення слабких сторін підприємства. Таким чином, на виході визначаються стратегічні альтернативи та можливі варіанти стратегічної поведінки підприємства. Розроблені на основі SWOT-аналізу заходи піддаються оцінці експертів. Вона повинна відображати те, наскільки цей захід ефективний для досягнення можливості або зниження загрози, вдосконалення і розвитку ресторану в цілому. Вибрані заходи надалі враховуються при визначенні стратегії підприємства.

Потім формуються корпоративної стратегії. Підходи, спрямовані на безпосередній вибір стратегії, досить різноманітні, що багато в чому пояснюється тим, що різні види стратегій вимагають неоднакових підходів. Для формування корпоративної стратегії використовують матриці БКГ, Мак-Кінсі [52].

Наступний етап - формування конкурентної стратегії (бізнес-стратегії). Для формування стратегічних напрямків на конкурентному рівні використовують матриці М. Портера, Ф. Котлера. На підставі сформованих, на більш ранніх рівнях, стратегій (корпоративна і конкурентна) визначаються функціональні стратегії підприємства. Вони є складовими частинами загальної стратегії і носять вже тактичний характер. Визначаються ті основні виробничі функції підприємства, на які має бути надано найбільшу увагу для досягнення корпоративної стратегії.

Один з останніх етапів - це реалізація економічної стратегії. Після визначення стратегій підприємства на кожному рівні, розробляється план



реалізації обраних стратегій. У ньому повинні міститися конкретні заходи, із зазначенням виконавців і термінів реалізації, інструментарій, необхідний для досягнення поставлених цілей. Також формується бюджет, який визначає напрями витрат підприємства в рамках реалізації стратегії.

В ході здійснення стратегії проводиться аналіз процесу реалізації економічної стратегії. Аналіз здійснюється з метою визначення ефективності реалізації обраної стратегії. Виявляються всі відхилення від заданого напрямку, дається оцінка позитивного або негативного впливу на кінцевий результат. На основі отриманих результатів в ході цього етапу приймається рішення про подальшу реалізацію обраної економічної стратегії або повернення до етапу «Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища» для здійснення коригувань стратегії.

### **1.3. Показники аналізу економічної стратегії ресторану**

На сьогоднішній день ще не сформована комплексна система оцінки ефективності реалізації економічної стратегії. У дослідженнях, присвячених оцінці ефективності реалізації економічної стратегії підприємства, на жаль, не враховується специфіка впливу інноваційного фактору розвитку економіки. У зв'язку з цим виникає подвійна проблема: розуміння ефективності реалізації економічної стратегії і неможливості універсальної трактування даного поняття, а також безпосередня економічна оцінка ефективності, яка повинна бути універсальною або наближеною до такої для можливості використання на підприємствах різного типу. В такому випадку необхідно визначити, що слід розуміти під ефективністю економічної стратегії на тій чи іншій ділянці стратегічного управління.

Якщо вважати економічну стратегію всебічним, детальним і комплексним планом, спрямованим на досягнення мети (концепція М. Мескон), то ефективністю реалізації економічної стратегії можна вважати відповідність отриманих результатів поставленої стратегічної мети.

Якщо аналізувати існуючі в науці і практиці методи оцінки ефективності економічної стратегії, то можна переконатися, що кожен метод має характерні особливості і сфери застосування, а також недоліки з точки зору оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку. Найбільш наближеними до оцінки інноваційного розвитку будуть групи оцінки, які не пов'язані безпосередньо з класичними розрахунковими показниками прибутковості, тобто групи фінансово-економічних і стратегічних методів оцінки ефективності економічної стратегії.

Кожен метод відповідає визначеній меті і тому заснований на різних умовах. Тому визначимо спочатку, що для ресторану є показниками стратегічного успіху, і далі ключовий напрямок стратегічного розвитку. Для промислових підприємств карту параметрів стратегічного успіху можна визначити, як взаємозв'язок таких компонентів як якість продукції, споживча цінність, кваліфікація кадрів і кадровий потенціал, внутрішній клімат, інноваційна активність. У поточному форматі ці компоненти не піддаються безпосередньому зміні, коригуються і модифікуються тільки опосередковано, через зовнішні важелі.

Більшість дослідників сходяться на думці щодо недостатності традиційних методів оцінки економічної ефективності, які базуються на даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, і пропонують використовувати більш динамічні системи оцінки через показники вартості. Така група показників відноситься до фінансово-економічної групи. Тут передбачається, що використовувані показники застосовні до будь-якого об'єкта або вимоги власника, оскільки будь-яка вимога може бути відображена в вартісному вираженні. У зв'язку з цим для оцінки ефективності економічної стратегії можна розбити вартість на декілька з урахуванням факторів, які згодом будуть введені в ранг критерію. При цьому необхідно збалансувати вибрані показники, інтегрувати їх в загальну систему оцінки системи показників і принципів її формування. Дотримання балансу в цьому випадку необхідно, оскільки відхилення в значимості критерію здатне

створювати суттєві неточності в оцінці отриманих даних і ускладнення в подальшій діяльності підприємства. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між вартістю і іншими цільовими показниками формалізує альтернативу і обґрунтування її вибору, безпосередньо впливає на прийняття рішення і на реалізацію стратегії [52, с.154].

Крім показників вартості, широко використовуваних для оцінки ефективності економічної стратегії, використовуються показники, що характеризують економічний потенціал підприємства. У такому випадку оцінка ефективності економічної стратегії стосується поточного стану справ, що дозволяє встановити необхідні причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями, стратегією і поточним плануванням, задаючи необхідні збалансовані коефіцієнти показників. Сукупність показників, характеристик і причинно-наслідкових зв'язків динамічна і потребує постійного контролю, що визначає при виборі оптимальної стратегії розвитку множинність альтернатив передбачуваних маршрутів інноваційного розвитку підприємства і його поведінки в одиницю часу.

Однак, у наведених показників як елементів системи оцінки ефективності реалізації економічної стратегії ресторану є певні недоліки. Головним недоліком підходу, орієнтованого на оцінку віддачі від вкладеного капіталу, є відсутність безпосереднього зв'язку з вартістю ресторану і ефективним інноваційним розвитком. Зокрема, такі показники, як рентабельність інвестицій (ROI), внутрішня норма прибутковості (IRR), рентабельність вкладеного капіталу (ROCE), рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність активів (ROA), мають низьку кореляцію з формуванням вартості ресторану. Оцінюючи стратегічні рішення за допомогою системи зазначених показників, в деяких випадках можна отримати помилкові дані про зростання ресторану і, як наслідок, зниження економічного прибутку.

Недоліками підходів, заснованих на показнику грошових потоків, залишається складність їх обчислення і похибки в розрахунку на горизонті



планування, висока частка суб'єктивізму при приведенні грошових потоків до теперішнього часу.

Таким чином, головним недоліком цієї групи методик є опосередкована оцінка вартості ресторану. У практичному розвитку концепції управління, націленої на створення вартості (Value Based management), були розроблені методики оцінки створеної в результаті реалізації стратегії вартості. Найбільш відомі такі показники, як EVA, MVA, SVA, CVA, CRFOI. В основі цих концепцій лежать ключові показники вартості - витрати на власний і позиковий капітал, доходи, які генеруються існуючими активами. Істотні недоліки названих методик [52, с.161]:

- 1) неможливість проведення достовірної оцінки ефективності вживаних рішень;
- 2) надмірний акцент на разове збільшення цільових показників на шкоду результативності стратегії в цілому;
- 3) істотні похибки на довгостроковому горизонті планування;
- 4) висока чутливість до точності складених прогнозів;
- 5) необхідність в додаткових коригувальних розрахунках в окремих методиках (до 150 поправок).

Отже, існуючі методи оцінки ефективності реалізації економічної стратегії мають серйозні недоліки. Перспективним напрямком пошуку рішень проблеми є побудова методики, що інтегрує систему економічних індикаторів в комплексний показник ефективності стратегічного рішення.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «SPEZZO», М. КИЇВ

#### 2.1. Діагностика внутрішнього стратегічного потенціалу ресторану «Spezzo», м. Київ

Ресторан «Spezzo» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. Ресторан «Spezzo» знаходиться за адресою: вул. Святошинська, 3А, м. Київ, 03115.

З основних послуг ресторану «Spezzo» визначимо наступні:

- виготовлення продукції та реалізація її безпосередньо в торговельній залі;
- організація дозвілля – виступи, музичний супровід;
- проведення різного роду заходів – банкетів, фуршетів, організація свят.

Орієнтовними споживачами в досліджуваному закладі ресторанного господарства є мешканці району, працівники офісів, закладів торгівлі, туристи та ін. Контингент потенційних споживачів наводимо у табл. 2.1. Анкета опитування споживачів ресторану «Spezzo» наведена в Додатку В.

*Таблиця 2.1*

#### Контингент потенційних споживачів ресторану «Spezzo»

Потенційні споживачі	Режим роботи	Кількість працюючих, осіб	Питома вага споживачів, що користуються послугами закладів ресторанного господарства, %	Кількість потенційних споживачів, осіб
1	2	3	4	5
Працівники фінансових установ	9.00 – 18.00	400	60	240
Працівники навчальних закладів	8.00 – 20.00	350	30	105
Працівники ДП «Антонов»	8.00 – 19.00	200	50	100

Закінчення табл.2.1

Потенційні споживачі	Режим роботи	Кількість працюючих, осіб	Питома вага споживачів, що користуються послугами закладів ресторанного господарства,%	Кількість потенційних споживачів, осіб
Працівники ДП у Святошинському районі	9.00 – 18.00	130	35	46
Працівники ДП «Київхліб»	9.00 – 18.00	140	55	77
Працівники ПрАТ «Київоблагротехпостач»	9.00 – 18.00	70	30	21
Працівники ТОВ «Автовикуп»	9.00 - 17.00	60	55	33
Працівники управління превентивної діяльності ГУНП в Київській області	9.00 – 18.00	40	25	10
Працівники ТОВ «Нова пошта»	9.00 – 18.00	24	60	15
Працівники видавництва «Либідь»	9.00 – 19.00	80	40	32
Працівники медичних закладів	10.00 – 18.00	55	35	20
Працівники закладів торгівлі	9.00 – 21.00	60	70	42
Працівники адвокатських та нотаріальних контор	9.00 – 19.00	65	65	43
Мешканці району		6000	45	2700
<b>ВСЬОГО</b>				<b>3745</b>

Джерело: складено автором

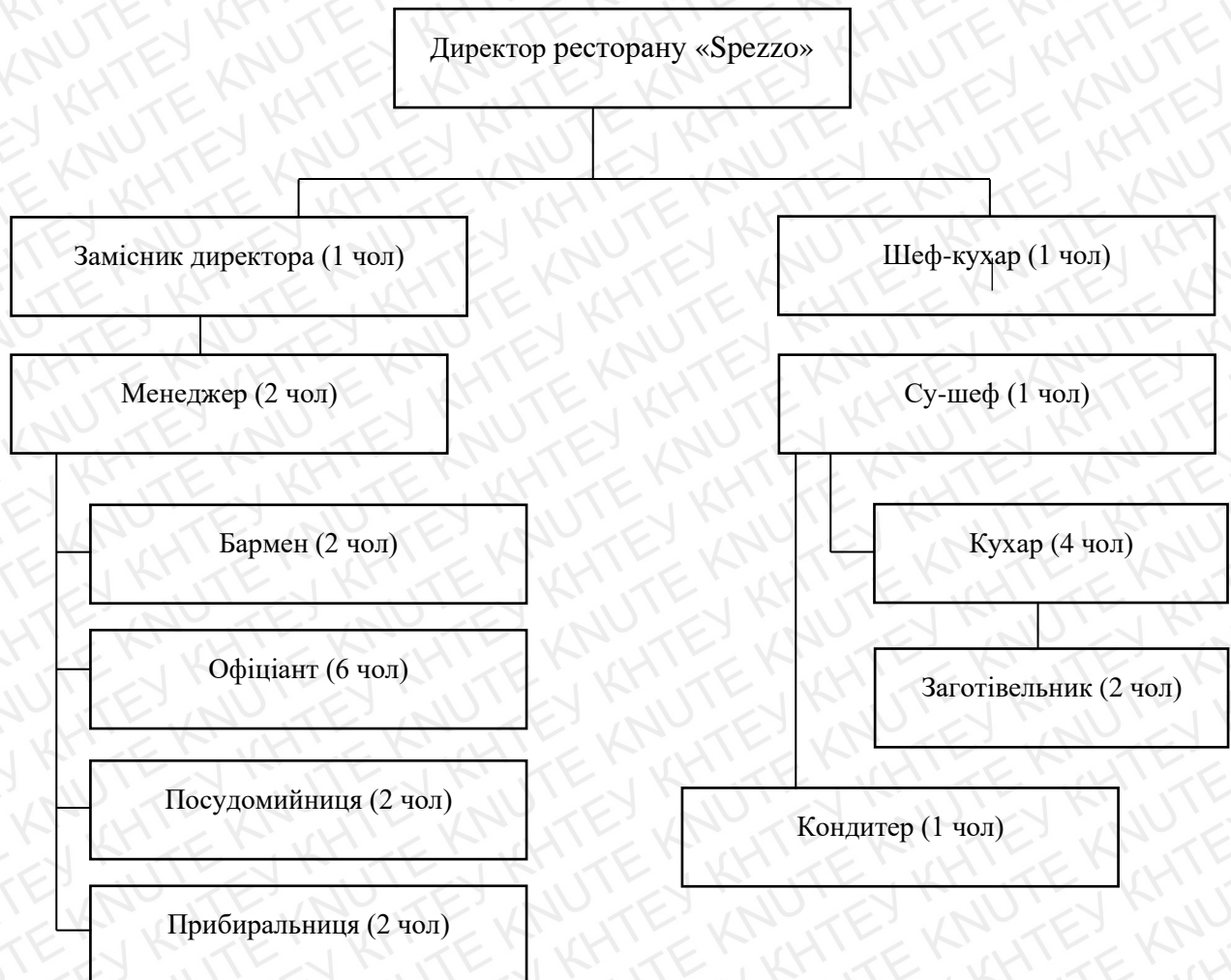
Як видно з табл. 2.1, кількість потенційних споживачів ресторану «Spezzo» висока і становить 3745 осіб.

Ресторан «Spezzo» має лінійно-функціональну структуру управління (рис.2.1). Переваги даної структури: особиста відповідальність керівника за результати роботи, оперативне прийняття управлінських рішень завдяки ієрархічності, професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб, чіткість та простота взаємодії. Недоліки: можливе надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних, чинить опір здійсненню організаційних змін, копіювання управлінських функцій, розсіювання відповідальності.

Співробітники ресторану «Spezzo» є досить молодими, середній вік – 25 років. Інструментами стимулювання персоналу ресторану «Spezzo»



виступають: преміальне заохочення; застосування штрафних санкцій за невиконання регламенту; проведення семінарів (техніка продажів, стандарти обслуговування тощо).



**Рис.2.1. Організаційна структура управління ресторану «Spezzo»**

Джерело: складено автором за даними ресторану «Spezzo»

Важливим у системі стратегічного аналізу є комплексне дослідження внутрішніх ресурсів і можливостей ресторану «Spezzo» з метою оцінки поточного стану підприємства загалом і його окремих бізнес-одиниць, виявлення його сильних і слабких сторін (табл. 2.2).

Проаналізуємо такі елементи внутрішнього потенціалу ресторану «Spezzo» як: персонал, маркетинг, управління, рівень технічного забезпечення.

Таблиця 2.2

## Аналіз внутрішнього потенціалу ресторану «Spezzo»

Аналіз внутрішнього потенціалу ресторану «Spezzo»	
Персонал	<p>Станом на 01.09.2019 року в ресторані «Spezzo» працювало 27 осіб.</p> <p>Політику управління персоналом ресторану «Spezzo», як і в попередні роки, було спрямовано на забезпечення необхідної кваліфікації працівників усіх рівнів для належного виконання ними функціональних обов'язків, і як результат – якісного обслуговування гостей.</p> <p>Ресторан «Spezzo» також бере безпосередню участь у підготовці кадрів та підвищенні кваліфікації персоналу. Надання рестораном можливості навчання та підвищення кваліфікації збільшує мотивацію працівників ресторану.</p> <p>Можна виділити такі основні функції управління персоналом у ресторані «Spezzo»: прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів; аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи; мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності працівників тощо. При цьому зберігаються і традиційні завдання з адміністративної роботи з персоналом.</p>
Маркетинг	<p>Маркетингові заходи, що застосовує ресторан «Spezzo» для просування своїх послуг:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекламні заходи та PR: засоби масової інформації (преса, Інтернет); друк рекламно-інформаційних матеріалів.</li> <li>2. Заходи стимулювання збуту: участь у міжнародних та національних виставкових заходах; проведення тематичних заходів; застосування заохочувальних цінових пропозицій.</li> <li>3 наведеного переліку можна зробити висновок, що ресторан «Spezzo» застосовує традиційні елементи комплексу маркетингових комунікацій, що на певному етапі функціонування ресторану перестають бути актуальними та ефективними. Слід зазначити, що ресторан має свій власний корпоративний стиль, який також є елементом маркетингових комунікацій.</li> </ol>
Управління	<p>Організаційна структура управління ресторану «Spezzo» є лінійно-функціонального типу (див.рис.2.1). Переваги даної структури: особиста відповідальність керівника за результати роботи, оперативне прийняття управлінських рішень завдяки ієрархічності, професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб, чіткість та простота взаємодії. Недоліки: можливе надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних, чинить опір здійсненню організаційних змін, копіювання управлінських функцій, розсіювання відповідальності.</p>
Рівень технічного забезпечення	<p>Інженерно-технічна служба ресторану «Spezzo» відповідає за функціонування численних систем життєзабезпечення. Ця служба безпосередньо впливає на сприйняття ресторану споживачами, формуючи його позитивний образ за умови безперебійної та злагодженої роботи всього обладнання. Безпосередньої залежності ресторану «Spezzo» від постачальників матеріально-технічних ресурсів немає. Ресторан може у будь-який момент змінити постачальників ресурсів на інших, більш привабливих для підприємства.</p>

Джерело: складено автором

Отже, згідно з табл. 2.2, можна встановити, що управління персоналом ресторану «Spezzo» є ефективним. Працівники ресторану постійно підвищують рівень своєї кваліфікації та достатньо вмотивовані для продуктивної праці.

Маркетингова діяльність ресторану «Spezzo» є ефективною, однак для залучення більшої кількості споживачів необхідним є постійне удосконалення та урізноманітнення маркетингових заходів.

Рівень технічного забезпечення ресторану «Spezzo» знаходиться на високому рівні та відповідає поставленим цілям для ведення ефективної господарської діяльності підприємства.

Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього маркетингового середовища ресторану «Spezzo» за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) ресторану «Spezzo». SNW-аналіз стратегічної діяльності ресторану «Spezzo» наведено у табл. 2.3. Кожен із показників оцінювали провідні спеціалісти з менеджменту ресторану за десятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання.

Таблиця 2.3

### SNW-аналіз стратегічного розвитку внутрішнього середовища ресторану «Spezzo»

№ з/п	Ключові параметри діяльності	S	N	W
1	Навчання персоналу системи стратегічного управління		5	
2	Умови праці управлінського персоналу	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4	Плинність кадрів системи менеджменту та маркетингу			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування стратегічної діяльності			3
9	Рівень технічної оснащеності працівників		5	
10	Інформаційне забезпечення стратегічного управління	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація стратегічного управління на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент послуг/продукції, що надаються		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата персоналу	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Територіальна спрямованість послуг			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2



Найбільш сильними сторонами системи внутрішнього потенціалу підприємства є якість послуг/продукції, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плінність кадрів, стратегія ресторану, організація стратегічного управління та обсяги реалізації послуг підприємства.

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг ресторану «Spezzo» та його основних конкурентів, використовуючи методику КФУ (ключові фактори успіху).

Основними конкурентами ресторану «Spezzo» є: ресторан «Хачапурі та Вино», ресторан «КерамаМама», кафе «Пиво і друзі». Конкурентний пул був сформований враховуючи географічне положення.

За допомогою анкетування, що є ефективним методом маркетингових досліджень і дозволяє отримати найбільш повну та достовірну інформацію про ставлення споживачів до господарюючого суб'єкта, проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг ресторану «Spezzo» і його основних конкурентів.

В анкетуванні (за допомогою соціальних мереж) брали участь 202 респондента (Додаток В). Анкетування було проведено в серпні-вересні 2019 року. Як критерій були взяті: смакові якості страви, ціна, бренд, якість обслуговування, атмосфера закладу, реклама і маркетинг (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Визначення ваги факторів конкурентоспроможності ресторану «Spezzo»**

Показники конкурентоспроможності	Оцінка фактору	Вага фактору (Кбі)
1. Рівень цін	3	$3/23=0,13$
2. Якість обслуговування відвідувачів	5	$5/23=0,22$
3. Якість страв	5	$5/23=0,22$
4. Бренд	3	$3/23=0,13$
5. Атмосфера закладу	5	$5/23=0,22$
6. Реклама і маркетинг	2	$2/23=0,09$
Всього	23	1

Оцінка конкурентних переваг ресторану «Sprezzo» і його основних конкурентів за методикою КФУ представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка конкурентних переваг ресторану «Sprezzo» і його основних конкурентів за методикою КФУ

Показники конкурентоспроможності	Ресторан «Sprezzo»		Ресторан «Хачапури та Вино»		Ресторан «КерамаМама»		Кафе «Пиво і друзі»	
	Оцінка фактору (Pai)	Зважена оцінка (Kbi *Pai)	Pai	Kbi *Pai	Pai	Kbi *Pai	Pai	Kbi *Pai
1. Рівень цін	3	0,4	5	0,92	2	0,16	5	1,25
2. Якість обслуговування відвідувачів	5	1,1	5	0,92	4	0,64	3	0,45
3. Якість страв	5	1,1	5	0,92	4	0,64	4	1,04
4. Бренд	3	0,4	4	0,6	5	0,65	3	0,39
5. Атмосфера закладу	5	1,1	4	0,6	4	0,64	2	0,44
6. Маркетинг і реклама	2	0,18	4	0,6	4	0,64	3	0,45
Всього	23	<b>4,28</b>	27	<b>4,56</b>	23	<b>3,37</b>	20	<b>4,02</b>

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.2).

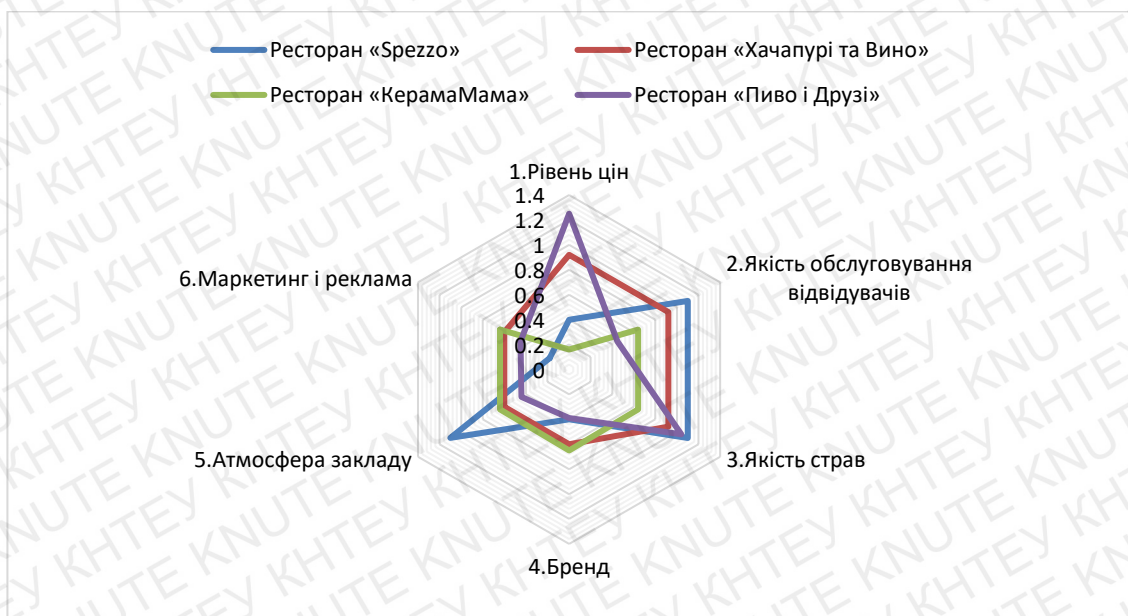


Рис.2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Sprezzo» і його основних конкурентів

Джерело: складено за даними табл.2.5

За результатами проведеної оцінки факторів, що характеризують конкурентні позиції ресторану «Spezzo» і його основних конкурентів можна відзначити, що:

- мінімальний рівень цін на пропоновані страви сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторану «Хачапурі та Вино» та кафе «Пиво і друзі» і є слабкою стороною ресторану «Spezzo»;
- висока якість обслуговування відвідувачів характерна для ресторану «Spezzo» та ресторану «Хачапурі та Вино», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність кафе «Пиво і друзі», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції;
- бренд для ресторану «Spezzo» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є ресторан «Хачапурі та Вино» та ресторан «КерамаМама»;
- висока якість страв характерна для ресторану «Spezzo» і ресторану «Хачапурі та Вино», що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності;
- атмосфера закладу високо оцінена для ресторану «Хачапурі та Вино», ресторану «Spezzo» і ресторану «КерамаМама»;
- реклама і маркетинг добре опрацьовані в ресторані «Хачапурі та Вино» і ресторані «КерамаМама». Для ресторану «Spezzo» даний фактор є слабкою стороною.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що бренд ресторану «Spezzo» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності організації.

## **2.2. Аналіз ефективності управління ресторану «Spezzo», м. Київ**

Оцінку ефективності управління ресторану «Spezzo» проведемо шляхом аналізу динаміки фінансових результатів діяльності ресторану «Spezzo» за 2016-2018 рр. (табл. 2.6).



Таблиця 2.6

**Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Spezzo»  
за 2016-2018 рр., тис.грн.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15816	32281	37737	16465	5456	104,1	16,9
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15781	32429	37839	16648	5410	105,49	16,68
Інші операційні доходи	0	84	144	84	60	0	71,43
Інші доходи	0	107	73	107	-34	0	-31,78
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	35	43	114	8	71	22,86	165,12
Податок на прибуток	6,3	7,74	20,52	1,44	12,78	22,86	165,12
Чистий прибуток(збиток)	28,7	35,26	93,48	6,56	58,22	22,86	165,12

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Д)

В 2016 році чистий дохід ресторану «Spezzo» склав 15816 тис.грн. В 2017 році приріст чистого доходу ресторану склав 104,1 % у порівнянні з 2016 роком. В 2018 році чистий дохід ресторану збільшується на 16,9 % у порівнянні з 2017 роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище ресторану, збільшує його частку ринку. В 2018 році чистий дохід ресторану «Spezzo» становив 37737 тис. грн.

В 2017 році приріст собівартості продукції ресторану «Spezzo» перевищує приріст чистого доходу. Це негативна тенденція, яка вказує на те, що у підприємства ресторанного господарства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У 2018 році собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою чистого доходу. Приріст значення показника становить 16,68 % у порівнянні з 2017 роком.

В 2016 році фінансовий результат до оподаткування ресторану «Spezzo» становив 35 тис.грн., у 2017 році 43 тис.грн., а в 2018 році 114 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Отже, ресторан «Spezzo» сформував позитивний чистий фінансовий результат в 2016 році, який склав 28,7 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2017

році становить 35,26 тис.грн. За 2018 рік сума чистого прибутку підприємства зросла на 58,22 тис.грн. (або на 165,12%) і склала 83,48 тис.грн., що свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проведемо аналіз показників ліквідності ресторану «Spezzo» за 2016-2018 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ліквідності ресторану «Spezzo» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,03	1,35	2,53	0,32	1,18	31,66	87,45
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,68	1,33	2,51	0,66	1,17	97,48	87,95
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,52	0,71	0,02	0,19	-0,69	36,79	-97,57

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Д)

Значення показника поточної ліквідності ресторану «Spezzo» знаходиться в нормативних межах в 2016 році, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2017 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1,35 грн. оборотних активів. В 2018 році поточна ліквідність ресторану «Spezzo» була в межах норми і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 2,53 грн. оборотних активів.

Аналізуючи показники швидкої ліквідності, можна визначити, що в 2016 році ресторан «Spezzo» міг швидко погасити 67,52 % поточних зобов'язань - значення показника вище нормативного. В 2017 році значення показника швидкої ліквідності становило 1,33 - значення показника вище нормативного. В 2018 році значення показника швидкої ліквідності становило 2,51. Тобто значення показника також вище нормативного.

В 2016 році підприємство могло негайно погасити 0,52 грн. поточних зобов'язань. В 2017 році значення показника абсолютної ліквідності ресторану

«Spezzo» становило 0,71, а в 2018 році – 0,02.

Отже, показники ліквідності ресторану «Spezzo» знаходяться в межах нормативних значень, тобто його положення надійне і стабільне, незважаючи на зниження показників абсолютної ліквідності в 2018 р. Однак це свідчить і про певні проблеми, так як занадто висока ліквідність з точки зору менеджменту і керівника ресторану може бути ознакою недостатньо оперативного управління. Вона може сигналізувати про грошові кошти, які без праці осіли на рахунку, про рівень запасів, який став зайвим у порівнянні з потребами ресторану, про неправильну кредитну політику.

Динаміка показників рентабельності ресторану «Spezzo» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

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

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	6,84	0,46	0,53	-6,38	0,07	-93,27	15,22
Рентабельність власного капіталу	100,7	44,6	59,05	-56,1	14,45	-55,71	32,4
Рентабельність виробничих фондів	18,49	4,83	4,5	-13,66	-0,33	-73,88	-6,83
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,18	0,11	0,25	-0,07	0,14	-38,89	127,27

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Д)

Таким чином, упродовж 2016–2018 рр. спостерігається поліпшення майже всіх основних показників рентабельності підприємства, що свідчить про зростання ефективності його діяльності й викликано, в основному, збільшенням фінансових результатів діяльності ресторану «Spezzo».

Підприємство в 2018 році має високий рівень рентабельності сукупних активів (0,53%) і власного капіталу (59,05%). Збільшення рентабельності власного капіталу у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 32,4% викликано збільшенням чистого прибутку та зростанням суми власного капіталу, що веде до посилення фінансової автономії підприємства. Рівень рентабельності

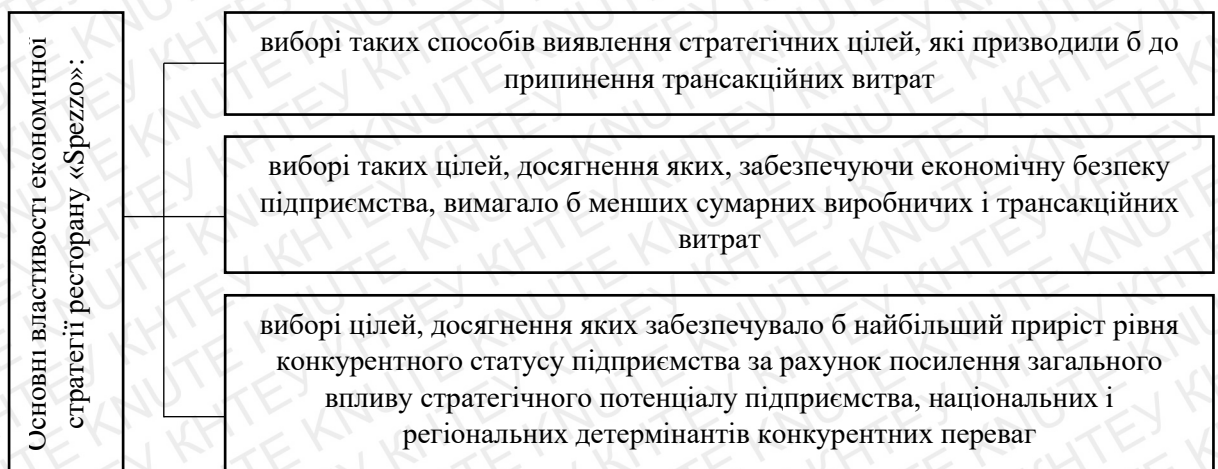


власного капіталу свідчить про високу інвестиційну привабливість аналізованого підприємства, тому що він значно вище прибутковості по інших варіантах капіталовкладень.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ресторану «Spezzo» за 2016-2018 рр., можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду підприємство є прибутковим - за 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 93,48 тис.грн. Відбувається зниження ефективності використання активів ресторану «Spezzo» протягом усього періоду. Також відбувається протягом усього періоду зниження інтенсивності використання оборотних активів підприємства. Протягом аналізованого періоду підприємство має задовільну фінансову стійкість та достатньо високі показники рентабельності.

### 2.3. Оцінка факторів впливу на ефективність реалізації економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ

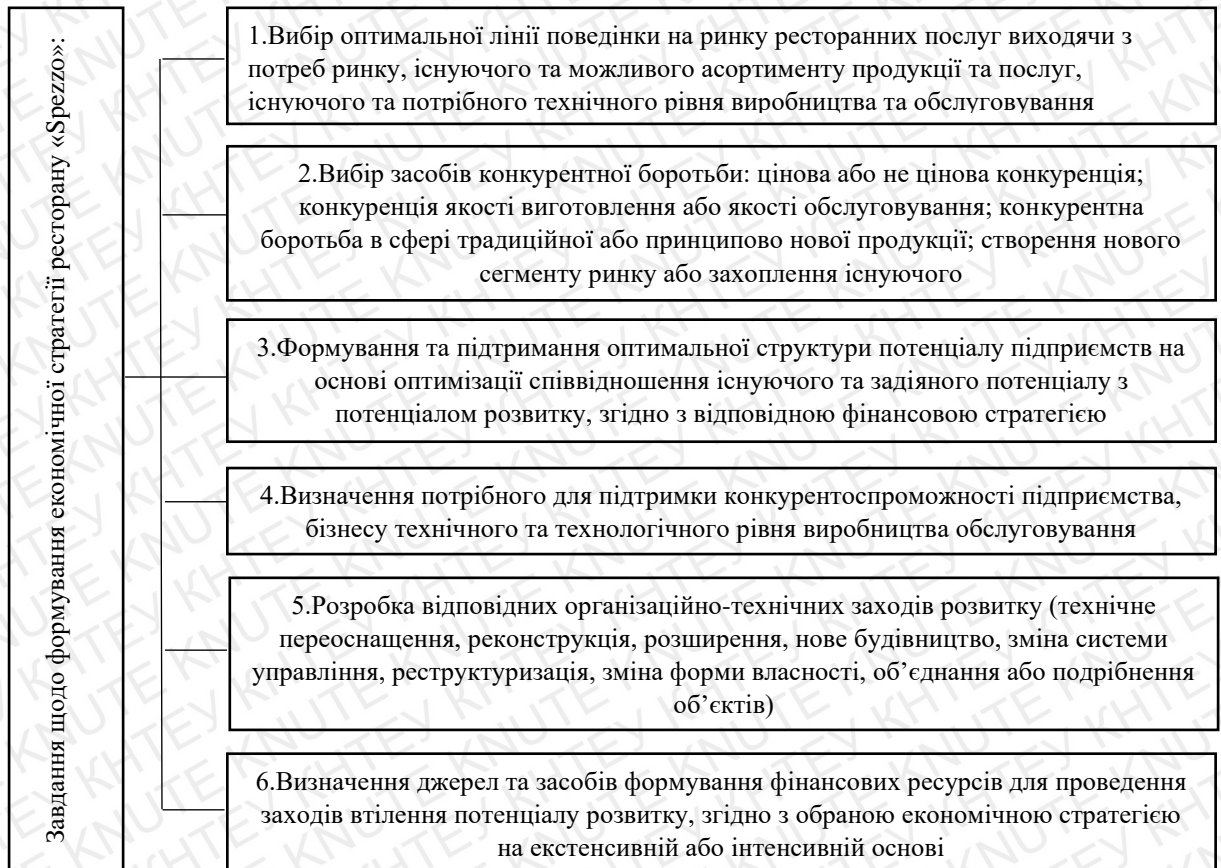
Економічна стратегія є поєднанням економічного і стратегічного аспектів управління ресторану «Spezzo», що визначає на тривалу перспективу його цілі, засоби і показники ступеня їх досягнення. Основні властивості економічної стратегії ресторану «Spezzo» наведено на рис. 2.3.



**Рис.2.3. Основні властивості економічної стратегії ресторану «Spezzo»**

Завдання щодо формування економічної стратегії ресторану «Spezzo»

наведено на рис.2.4.



**Рис.2.4. Завдання щодо формування економічної стратегії ресторану «Spezzo»**

Для визначення впливу чинників на реалізацію економічної стратегії ресторану «Spezzo» спочатку здійсимо аналіз макросередовища ресторану «Spezzo», використовуючи PEST – аналіз. Для проведення PEST - аналізу визначимо чинники і представимо їх у матриці в таблиці 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Фактори для проведення PEST – аналізу**

Політичні фактори:	Економічні фактори:
Екологічні проблеми; Відсутність стабільної і ефективної нормативно-правової бази; Європейське / міжнародне законодавство; Регулюючі органи та норми; Урядова політика; Торгова політика; Фінансування, гранти, ініціативи	Рівень інфляції; Оподаткування; Платоспроможний попит; Специфіка ресторанного бізнесу; Потреби кінцевого користувача; Курс національної валюти; Інвестиції і клімат в галузі; Закордонні економічні системи і тенденції; Сезонність

Закінчення табл.2.9

Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
Демографія; Структура доходів і витрат населення; Базові цінності; Моделі поведінки покупців; Споживчі переваги; Реклама і зв'язки з громадськістю; Мода і зразки для наслідування; Представлення в ЗМІ; Етнос, релігія.	Доступ до технологій, ліцензування та патенти; Розвиток інновацій; Зміна і адаптація нових технологій

Джерело: складено автором

Далі, на основі даних представлених експертами та зведених в таблицю 2.10, визначимо важливість кожного фактору і його вплив на ресторан.

Таблиця 2.10

### Розрахунок коефіцієнта вагомості чинників для PEST-аналізу ресторану «Spezzo»

Фактори	Оцінка експертів (керівника та працівників ресторану)				Сума рангів	Шкала порядку	Відхилення від середнього арифметичного	Квадрат відхилення від середнього арифметичного	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4					
Регулюючі органи та норми	1	2	3	1	7	2	1	1	0,3
Екологічні проблеми	2	3	1	2	8	3	0	0	0,3
Жорсткість держконтролю	3	1	2	3	9	4	-1	1	0,4
Рівень інфляції	1	3	3	2	9	4	-1	1	0,4
Платоспроможний попит	2	1	1	3	7	2	1	1	0,3
Потреби кінцевого споживача	3	2	1	1	7	2	1	1	0,3
Демографія	1	2	2	3	8	3	0	0	0,2
Структура доходів і витрат населення	2	1	1	2	6	1	2	4	0,2
Бренд, репутація ресторану	3	3	3	1	10	5	-2	4	0,6
Нові продукти і послуги	1	3	3	2	9	4	-1	1	0,4
Розвиток технологій	2	1	1	3	7	2	1	1	0,3
Технології заміники	3	2	1	1	7	2	1	1	0,3

Джерело: складено автором



На основі проведеного аналізу вдалося з'ясувати, що найбільш негативний вплив на діяльність ресторану «Spezzo» надають політичні та економічні фактори, тому що законодавство в сфері ресторанного бізнесу не опрацьовано і в найменшій мірі сприяє розвитку, а оподаткування перешкоджає розвитку через великі витрати. У той же час рівень життя населення покращується і все більше людей хочуть користуватися послугами підприємств ресторанного господарства і можуть собі це дозволити.

Таблиця 2.11

**Результат проведення PEST - аналізу для ресторану «Spezzo»**

Група факторів	Події / фактори	Небезпека / можливість	Імовірність події / прояв фактору	Важливість фактору	Вплив на ресторан	Відхилення
Політичні	1. Регулюючі органи та норми; 2. Екологічні проблеми; 3. Посилення держконтролю	Поліпшення	Можливість	0,3	+20	6
		Погіршення	Загроза	0,3	-15	-4,5
		Погіршення	Загроза	0,4	-20	-8
Всього				1,0		
Економічні	1. Рівень інфляції; 2. Платоспроможний попит; 3. Потреба кінцевого споживача.	Погіршення	Загроза	0,4	-20	-8
		Поліпшення	Можливість	0,3	+10	3
		Поліпшення	Можливість	0,3	+15	4,5
Всього				1,0		
Соціальні	1. Демографія; 2. Структура доходів і витрат населення; 3. Бренд, репутація.	Поліпшення	Можливість	0,2	+10	2
		Поліпшення	Можливість	0,2	+15	3
		Поліпшення	Можливість	0,6	+30	18
Всього				1,0		
Технологічні	1. Нові продукти та послуги; 2. Розвиток технологій; 3. Технології замітники.	Поліпшення	Можливість	0,4	+20	8
		Поліпшення	Можливість	0,3	+10	3
		Поліпшення	Можливість	0,3	+20	6
Всього				1,0		

Джерело: складено автором

Соціальні чинники роблять позитивний вплив на діяльність ресторану «Spezzo», оскільки демографічний рівень та структура доходів і витрат населення не зазнає кардинальних змін.

Технологія також робить позитивний вплив на діяльність ресторану «Spezzo», тому що для ведення ефективної діяльності ресторану потрібні передові технології. Ресторан «Spezzo» не прив'язаний сильно до технологій, але в якійсь мірі залежать від них. Особливо вони пов'язані з медіа-технологіями, які ресторан використовує при проведенні презентацій і рекламних компаній.

Проведемо аналіз головних конкурентних сил, що впливають на діяльність ресторану «Spezzo» відповідно до моделі М. Портера в табл.2.12.

Таблиця 2.12

**Аналізу впливу головних конкурентних сил на діяльність ресторану «Spezzo», відповідно до моделі М.Портера**

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку послуг заміників	Середнє	Існують послуги-замінники, що здатні забезпечити ту ж якість за нижчими цінами Є нічні клуби, кафе, боулінги, більярди і т.д. Але перевага ресторану над цими субститутами полягає в тому, що їх формат не дозволяє людям відпочивати в тій атмосфері, яка у ресторані «Spezzo».
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високе	Підприємство є недостатньо конкурентним і перспективним в галузі. Конкуренція серед ресторанів прямо пропорційна їх кількості на душу населення. Потенційно абсолютно будь-який ресторан здатний відтягнути частину аудиторії з ресторану, відкритого раніше. Подібні міграції легко прогнозувати, але абсолютно неможливо прорахувати
Загроза з боку нових конкурентів	Високе	Не дивлячись на економічну кризу, багато хто йде на відкриття нових ресторанів, внаслідок чого, конкуренція з відкриттям кожного нового проекту посилюється. Але ресторан «Spezzo» володіє більшою стабільністю, довірою, має сформовану клієнтську базу, ніж нові конкуренти, що тільки ввійшли на ринок
Загроза втрати клієнтів	Середнє	Існує багато чинників, у зв'язку з якими споживачі (цільова аудиторія) можуть не мати ніяких витрат при зміні ресторану. Наприклад, враховуючи географічне положення ресторану, поруч є декілька інших, тому при зміні вподобання на інший ресторан, більше часу на те, щоб дістатися до нього не буде. Також існують менш якісні, але економічно вигідні пропозиції. Та можлива незадоволеність поточним рівнем робіт по окремими напрямкам
Загроза нестабільності постачальників	Низьке	У ресторані спостерігається стабільність з боку постачальників, але є загроза втрати постійних постачальників через підвищення цін на продукцію або зниження якості продукції

Джерело: складено автором

Для зниження впливу загроз головних конкурентних сил на діяльність, ресторану «Spezzo» необхідно спрямувати курс на такі роботи:

1. Основні зусилля ресторан має зосередити на побудові високого рівня знання продукції/послуг і на побудові обізнаності про унікальні особливості продукції/послуги.

2. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

3. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності продукції/послуги і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші.

4. Знижувати вплив цінової конкуренції на обсяг продажу підприємства.

5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин зі споживачем.

6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.

7. Потрібно проведення спеціальних програм для VIP - клієнтів і економ програми для споживачів, чутливих до ціни.

8. Зосередитися на усуненні всіх недоліків продукції/послуг підприємства

Для отримання більш об'єктивної картини становища ресторану «Spezzo» на ринку ресторанних послуг проведемо SWOT - аналіз, що представлений в таблиці 2.13.



Таблиця 2.13

## Матриця SWOT – аналізу для ресторану «Spezzo»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Вдосконалення маркетингової комунікації та, як наслідок, підвищення іміджу ресторану</li> <li>2.Зростання купівельної спроможності населення</li> <li>3.Зростання ділової активності (поява нових постачальників)</li> <li>4.Збільшення обсягів продажу</li> <li>5.Можливість розширення мережі</li> <li>6.Впровадження інноваційних технологій в сфері ресторанних послуг</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Нестабільний інвестиційний клімат України</li> <li>2.Велика конкуренція (3 основних конкуренти)</li> <li>3.Плинність кадрів</li> <li>4.Ефективна маркетингова програма конкурентів</li> <li>5.Поява нових видів послуг у конкурентів</li> <li>6.Нестача коштів</li> <li>7.Загроза зниження конкурентоспроможності ресторану</li> <li>8.Високий податковий тиск</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Зручне місцерозташування, наявність під'їзних шляхів</li> <li>2.Встановлені стійкі зв'язки з постачальниками</li> <li>3.Висока якість надання ресторанних послуг</li> <li>4.Велика кількість постійних споживачів</li> <li>5.Високий рівень кваліфікації персоналу</li> <li>6.Перспективність політики, яку проводить керівництво ресторану</li> <li>7.Наявність парковки та безкоштовного Інтернету.</li> </ol>	<p>SO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Розробка нових послуг</li> <li>2.Розробка нових спеціальних пропозицій та акцій</li> <li>3.Привернення уваги потенційних споживачів</li> <li>4.Стратегія посилення позицій на ринку, використовуючи імідж та потужності ресторану</li> <li>5.Підвищення рівня сервісу</li> <li>6.Залучення до співпраці нових постачальників</li> </ol>	<p>ST-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Збільшення темпів інфляції, спад в економіці призводить до реального зведення ємності внутрішнього і зовнішнього ринку</li> <li>2.Утримання гостей за рахунок впровадження нових спеціальних пропозицій, акцій</li> <li>3.Вдосконалення маркетингової програми</li> </ol>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Недосконала система мотивації працівників</li> <li>2.Відсутність тренінгів для персоналу</li> <li>3.Недостатньо розвинена система збору маркетингової інформації</li> <li>4.Нестача висококваліфікованих працівників у сфері маркетингу</li> <li>5.Невпізнаваний бренд</li> <li>6.Нестача інвестицій</li> <li>7.Недостатній рівень володіння іноземними мовами обслуговуючим персоналом</li> </ol>	<p>WO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Вдосконалення збору маркетингової інформації</li> <li>2.Використання ефективної реклами (залучення Facebook, Instagram, блогерів)</li> <li>3.Реалізація програми навчання персоналу</li> </ol>	<p>WT-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Застосувати більш агресивну політику на адресу конкурентів, щоб зайняти міцну позицію на ринку</li> <li>2.Підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, постійне відстежування ринку</li> <li>3.Збільшити кількість нових гостей, використовуючи нові маркетингові канали</li> </ol>

Джерело: складено автором

З метою усунення загроз з боку конкурентних сил пропонується ресторану «Spezzo» розробляти нові види послуг, нові акції та спеціальні

пропозиції, що в свою чергу збільшить кількість нових клієнтів і допоможе втримати вже наявних.

В цілому, аналіз діяльності ресторану «Sprezzo» показав, що досліджуване підприємство займає достатньо стійке положення на ринку ресторанних послуг, і має ряд можливостей для покращення своїх конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «SPEZZO», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.

Місія ресторану «Spezzo» - надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників та гостей. Наведемо дерево цілей ресторану «Spezzo» на рис. 3.1.



**Рис.3.1. Дерево цілей ресторану «Spezzo» на 2020 р.**

Джерело: складено автором

Для виконання поставлених цілей ресторану «Spezzo» пропонується корпоративна стратегія концентрованого зростання - стратегія розвитку продукту.



Визначимо конкурентну стратегію ресторану «Spezzo» на підставі матриці М. Портера (рис.3.2).

Сфера діяльності	Конкурентна перевага		
		Неповторність продукту	Переваги у витратах
	Вся галузь	Диференціація	Лідерство за рахунок економії витрат
	Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

**Рис. 3.2. Матриця стратегій М. Портера [55]**

Оскільки діяльність ресторану «Spezzo» орієнтована на весь ринок, а в силу того, що підприємство не має можливості економії на масштабах, то в якості конкурентної стратегії по М. Портеру підприємство повинне використовувати стратегії диференціації. Нами пропонується обрати для ресторану сервісну диференціацію - пропозицію послуг, що супроводжують товар і за своїм спектром і якістю переважають послуги конкурентів.

Дослідження засвідчили, що найбільш перспективним напрямом стратегічного розвитку ресторану «Spezzo» є активізація комунікативної активності в мережі Інтернет з використанням новітніх інформаційних технологій, таких, як створення й SEO-просування офіційного веб-сайту та присутність ресторану у соціальних мережах.

Вважаємо, що основні переваги, які мають бути враховані в процесі розвитку інформаційних веб-технологій ресторану «Spezzo» слід зводити до наступного (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Перспективи застосування інформаційних веб-технологій в удосконаленні економічної стратегії ресторану «Spezzo»**

Елементи 4P	Перспективи
1.Комунікаційна політика	За наявності рекламної інформації у мережі Інтернет, розміщеної на веб-сайті або розміщеної одним із видів інтернет-реклами, споживач безперешкодно отримує необхідну інформацію на місці. При цьому знижуються витрати ресторану на друковану рекламну продукцію (буклети, каталоги). Підтримання зв'язку зі споживачами засобами електронної пошти, програм-месенджерів, консультування у режимі реального часу

Закінчення табл.3.1

Елементи 4Р	Перспективи
2.Продуктова політика	Можливість самостійного вибору продукції ресторану споживачем. Легкість пошуку продукції в інтернет-каталозі ресторану
3.Цінова політика	Висвітлення на веб-сайті спеціальних цінових пропозицій, формування бонусних програм для активних споживачів, що купують продукцію через мережу Інтернет.
4.Збутова політика	Пошук потенційних постачальників продукції шляхом участі у спеціалізованих інтернет-виставках Незалежність продажу у режимі реального часу від місця розташування ресторану та охоплення значної кількості цільової аудиторії майже у будь-якій точці міста

З табл. 3.1 стає зрозумілим, що стратегічний потенціал ресторану «Sprezzo» із використанням інформаційних веб-технологій є значно більшим, оскільки розширюються межі маркетингового впливу на потенційних споживачів продукції ресторану.

Дослідження засвідчують, що найбільш активно зростаючим сегментом інформаційного обслуговування маркетингової діяльності є мобільний маркетинг.

Вважаємо, що основою вдосконалення економічної стратегії ресторану «Sprezzo» повинно бути створення власного мобільного додатку веб-сайту ресторану.

За результатами проведеного дослідження визначено, що головна мета створення мобільного додатку інформаційного веб-сайту ресторану «Sprezzo» повинна полягати у забезпеченні зручного доступу до продукції і послуг підприємства. Ті, хто встановив додаток будуть мати можливість оперативно отримувати повідомлення про найважливіші новини у сфері ресторанного бізнесу.

Використання мобільного додатку передбачає двосторонню комунікацію. З часом система вивчає користувача отримуючи геолокаційні дані й соціальну активність, додаток може запропонувати йому саме ту інформацію про продукцію і послуги, яка йому є потенційно цікавою.

Основною відмінністю від інших додатків на українському ринку може

стати можливість замовлення продукції та послуг з використанням інтерфейсу додатку ресторану «Spezzo». Отримавши якісний безкоштовний контент ресторан зможе завоювати лояльність споживача, і тим самим підвищити вірогідність здійснення купівлі. Зручність реалізації онлайн оплати для користувача, яка дозволить миттєво отримати доступ до контенту дасть змогу зменшити витрати на комунікацію з клієнтом, і в той же час збільшити продажі.

### **3.2. Модель впровадження економічної стратегії ресторану «Spezzo», м. Київ.**

Ключовою метою створення мобільного додатку ресторану «Spezzo» буде створення ефективного каналу залучення потенційних споживачів ресторанних послуг.

Проектування, вартість та ефективність створення мобільного додатку ресторану «Spezzo» більш ґрунтовно буде розглянуто у наступному підрозділі випускної кваліфікаційної роботи.

З точки зору зростання можливостей впливу на цільову аудиторію мобільний додаток ресторану «Spezzo» виконуватиме такі задачі:

- розробка ефективного емоційного образу дестинації;
- підтримка та збільшення впізнаваності бренду;
- створення презентаційної площадки, яка вміщує вичерпну інформацію про діяльність ресторану «Spezzo» тощо.

Головна характеристика мобільного додатку ресторану «Spezzo»: промальовування ексклюзивного дизайну сайту і створення інформаційної бази даних.

Основні характеристики інформаційного продукту - мобільного додатку ресторану «Spezzo»:

- адаптивний дизайн: передбачає перегляд за допомогою мобільних пристроїв (мобільні телефони, мобільні комп'ютери);



- наявність системи управління контентом мобільного веб-порталу, що дозволяє виконувати редагування, додавання і видалення контенту;
- програма лояльності для відвідувачів, а сама система нарахування бонусів через мобільний додаток;
- інтерактивний календар основних подій на ресторанному ринку;
- реалізація послуг оформлення підписок на ресторанный послуги в режимі онлайн;
- інтерактивна карта сайту;
- наявність на інтерфейсі мобільного додатку форми для відправки повідомлень, отримання зворотного зв'язку;
- створення можливості коментування та рейтингової оцінки об'єктів, прив'язка до соціальних мереж.

Розробимо маркетинговий план з просування мобільного додатку ресторану «Sprezzo».

Стадія 1: розробка програми (3 місяці).

Стадія 2: Вихід на ринок (бета-версія) / активне тестування (3 місяці).

Стадія 3: Вихід стабільної версії / активний маркетинг.

Оптимальним розподілом бюджету на просування на початковому етапі просування мобільного додатку веб-сайту ресторану «Sprezzo» є комбінація різних засобів комунікації в інтернеті. Для початку, можна запропонувати такий розподіл:

- просування у соціальній мережі Facebook шляхом реклами та анонсів у тематичних спільнотах - 25%;
- реклама на YouTube - 10%;
- реклама в Instagram - 10%;
- ЗМІ – 15%;
- рекламні мережі контекстної реклами - від 15%;
- решта (мотивований трафік, спам і так далі) - 10%.

Основою виробничо-сервісного обслуговування споживачів ресторанных послуг через ресурси мобільного додатку веб-сайту ресторану

«Spezzo» є дотримання наступних правил:

1. Мобільний веб-портал повинен бути зроблений для людини, а не для пошукових систем, тобто вся інформація повинна бути доступна і читабельна і не заповнена рекламою так, щоб було важко читати.
2. Мобільний веб-портал повинен викликати довіру і мати багато інформації, корисної для потенційних клієнтів, а також послуги з онлайн підписки на ресторанный послуги.

### **3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів**

Планування роботи мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» передбачає визначення ключових параметрів витрат та контенту по даному проєкту.

При розрахунку статей витрат на створення мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» необхідно враховувати:

1. Підготовка контенту мобільного додатку (текст сайту, таблиці і графіка сайту), яка може бути вирішена без значних витрат.
2. Витрати на розробку і налагодження власне бізнес-порталу.
3. Витрати на підготовку рекламних матеріалів для передачі клієнтам в друкованому та електронному вигляді визначаються індивідуально, виходячи зі специфіки діяльності ресторану і конкретного сегмента ринку.
4. Витрати на розкрутку мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» в Інтернеті, послідовність і обсяг розподілу витрат у часі визначаються в залежності від конкретної тематики порталу, рівня конкуренції серед порталів подібної тематики, ступеня новизни товарів і послуг, а також від ступеня популярності ресторану і новизни порталу.
5. Витрати на супровід, підтримку та оновлення мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» протягом року.

Проведемо обґрунтування соціально-економічної ефективності впровадження запропонованого проєкту як складової стратегії економічного розвитку ресторану «Spezzo» та оцінимо доцільність його реалізації.



Загальний обсяг фінансових потреб мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» можна розрахувати по таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок початкових витрат на впровадження мобільного додатку ресторану «Spezzo»**

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Розробка мобільного додатку ресторану «Spezzo»	9300
Проходження курсу навчання співробітників ресторану «Spezzo» з роботою додатку	3000
Розміщення мобільного додатку на платформі App Store	2500
Розміщення мобільного додатку на платформі Google Play	600
Всього	15400

Джерело: складено автором

Початкові вкладення в проєкт впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» складають 15,4 тис.грн.

Джерелами фінансування інвестиційних потреб є: власні кошти ресторану «Spezzo» (мобілізація внутрішніх активів, прибуток, статутний капітал).

Розрахунок змінних витрат на впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок змінних витрат на впровадження мобільного додатку ресторану «Spezzo»**

Стаття витрат	Обґрунтування	Сума витрат, грн.
Витрати на щомісячну рекламу у соціальній мережі «Facebook»	<a href="https://site-ok.ua/uslugi/">https://site-ok.ua/uslugi/</a> Ціна від 200 \$ за 1 млн. показів в соц. мережі	5400
Витрати на щомісячне SEO-просування	<a href="https://site-ok.ua/uslugi/">https://site-ok.ua/uslugi/</a> Ціна від 8200 грн за 5-15% приросту трафіку в місяць	8200
Планова собівартість реалізованої продукції	Змінюється від сценарію	34500 (реал.сцен.)
Витрати на оплату праці CEO-маркетолога (фонд оплати праці та податок ЕСВ)	Середня заробітна плата CEO-маркетолога з урахуванням податків - 12000 грн Дані взято після проведення аналізу сайтів work.ua та rabota.ua	12000
Всього		60100

Джерело: складено автором



Сума змінних витрат на впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» складає 60,1 тис.грн.

Фахівцями фінансово-економічного відділу ресторану «Spezzo» розроблено прогноз ефекту від впровадження мобільного додатку веб-сайту (табл. 3.4). Прогноз представлено класичною кількістю сценаріїв: оптимістичним, реалістичним, песимістичним.

Таблиця 3.4

**Розрахунок річного ефекту від впровадження проєкту ресторану «Spezzo»**

Показник	Проєкт впровадження мобільного додатку ресторану «Spezzo»		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу (виручки) від реалізації	1,2	0,6	0,3
Приріст доходів , тис. грн.	452,84	226,42	113,21

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.4, загальногосподарським ефектом від впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» за песимістичним прогнозом планово-економічного відділу підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 0,3%, або 113,21 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 0,6%, чи 226,42 тис. грн., за оптимістичним сценарієм – на 1,2%, чи 452,84 тис. грн.

Фінансові результати запропонованого проєкту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Фінансові результати проєкту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.**

Показник	Проект впровадження мобільного додатку ресторану «Spezzo»		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	452,84	226,42	113,21
Собівартість початкових витрат, тис.грн	15,4	15,4	15,4
Повна собівартість, тис.грн	94,6	60,1	42,85
Фінансові результати до оподаткування, тис.грн	342,84	150,92	54,96
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	61,71	27,17	9,89
Фінансові результати після оподаткування, тис.грн.	281,13	123,75	45,07
Рентабельність, %	62,08	54,66	39,81

Джерело: складено автором

Отже, згідно з табл. 3.5, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства ресторану «Spezzo» становитиме:

- 281,13 тис.грн. (62,08 % доходу) за оптимістичним сценарієм за місяць;
- 123,75 тис.грн. (54,66 % доходу) за реалістичним сценарієм за місяць;
- 45,07 тис.грн. (39,81 % доходу) за песимістичним сценарієм за місяць.

Річний дохід становитиме: 3373,55 тис. грн. доходу за оптимістичним сценарієм; 1485,05 тис. грн. доходу за реалістичним сценарієм; 540,81 тис. грн. доходу за песимістичним сценарієм.

На підставі аналізу результативності запропонованого проєкту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» можна встановити, що даний проєкт є прибутковим. Очікуємо що з кожним роком додатком будуть користуватись більше клієнтів і чистий прибуток буде збільшуватись на 10% щорічно.

Розглянемо наступні показники оцінки доцільності впровадження інформаційної системи на основі створення мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo»:

1. Показник періоду окупності проекту показує час (місяців, років) за який, інвестиційні витрати, вкладені в проект відшкодуються отриманим чистим прибутком від реалізації продукції.

2. Показник індекс доходності інвестицій потребує для розрахунку дані про чистий грошовий потік за проектом.

3. Прибутковість проекту характеризує показник чистої теперішньої вартості, який є різницею між величиною чистого грошового потоку і сумою інвестиційних витрат за проектом.

Схему грошових потоків від проекту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» за різних сценаріїв наведено в таблицях 3.6-3.8.

Таблиця 3.6

**Грошові потоки від проекту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» за оптимістичним сценарієм**

Параметр	Значення параметру по роках					
	2020	2021	2022	2023	2024	Разом
Чистий прибуток, тис.грн.	3373,55	3710,91	4082,0	4490,2	4939,21	20595,86
Амортизація, тис.грн.	0		0	0	0	0
Грошовий потік по проекту, тис.грн	3373,55	3710,91	4082,0	4490,2	4939,21	20595,86
Обсяг інвестицій, тис.грн	38,40					38,40
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 13\%$	0,89	0,78	0,69	0,61	0,54	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	3002,46	2894,51	2816,58	2739,02	2667,18	14119,74
Дисконтовані інвестиції тис.грн	1918,6					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн.	12201,14					
Індекс прибутковості (PI)	7,36					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,679					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	144,77					

Джерело: складено автором



Отже, за оптимістичним сценарієм чиста теперішня вартість проєкту складає 12201,14 тис.грн., індекс прибутковості 7,36, термін окупності інвестицій 0,679, що дорівнює приблизно 8 місяців та внутрішня норма рентабельності 144,77%

Таблиця 3.7

**Грошові потоки від проєкту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Sprezzo» за реалістичних сценарієм**

Параметр	Значення параметру по роках					
	2020	2021	2022	2023	2024	Разом
Чистий прибуток, тис.грн.	1485,05	1633,56	1796,91	1976,60	2174,26	9066,38
Амортизація, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
Грошовий потік по проєкту, тис.грн	1485,05	1633,56	1796,91	1976,60	2174,26	9066,38
Обсяг інвестицій, тис.грн	38,40					38,40
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 13\%$	0,89	0,78	0,69	0,61	0,54	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	1321,69	1274,17	1239,87	1205,73	1174,10	6215,56
Дисконтовані інвестиції тис.грн	1120,60					
Чиста теперішня вартість проєкту (NPVt), тис.грн.	5094,96					
Індекс прибутковості (PI)	5,55					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,901					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	135,37					

Джерело: складено автором

За реалістичним сценарієм чиста теперішня вартість проєкту складає 5094,96 тис.грн., індекс прибутковості 5,55, термін окупності інвестицій 0,901, що дорівнює приблизно 11 місяців та внутрішня норма рентабельності 135,37%.

Таблиця 3.8

**Грошові потоки від проєкту впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» за песимістичним сценарієм**

Параметр	Значення параметру по роках					
	2020	2021	2022	2023	2024	Разом
Чистий прибуток, тис.грн.	540,81	594,89	654,38	719,82	791,80	3301,70
Амортизація, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
Грошовий потік по проєкту, тис.грн	540,81	594,89	654,38	719,82	791,80	3301,70
Обсяг інвестицій, тис.грн	38,40					38,40
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 13\%$	0,89	0,78	0,69	0,61	0,54	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	481,32	464,01	451,52	439,09	427,57	2263,52
Дисконтовані інвестиції тис.грн	721,60					
Чиста теперішня вартість проєкту (NPVt), тис.грн.	1541,92					
Індекс прибутковості (PI)	3,14					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	1,594					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	116,40					

Джерело: складено автором

У табл. 3.9 подано показники ефективності запропонованого проєкту ресторану «Spezzo» за різних сценаріїв розвитку.

Таблиця 3.9

**Показники ефективності запропонованого проєкту ресторану «Spezzo»**

Показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV, тис. грн	12201,14	5094,96	1541,92
PI	7,36	5,55	3,14
PBP, років	0,679	0,901	1,594
IRR, %	144,77	135,37	116,40

Джерело: складено автором на підставі розрахунків з таблиць 3.6, 3.7, 3.8

На підставі аналізу показників ефективності можна зробити висновок, що проєкт впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» є ефективним та доцільним до реалізації.

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність проєкту. Узагальнюючи розрахунки, період окупності початкових інвестицій склав за оптимістичним сценарієм 0,68 року, за реалістичним 0,9 року, за песимістичним 1,59 року. Індекс доходності за інвестиційним проєктом має значення за оптимістичним сценарієм 7,36, за реалістичним 5,55, за песимістичним 3,14, що говорить про ефективність проєкту. Чиста теперішня вартість за даним проєктом за оптимістичним сценарієм становить 12201,14 тис.грн, за реалістичним 5094,96 тис.грн, за песимістичним 1541,92 тис.грн, тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проєкту для фінансування. Отже, використання мобільного додатку веб-сайту дозволить підвищити ефективність інформаційного забезпечення маркетингової діяльності ресторану «Spezzo».



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі розроблено та обґрунтовано теоретичні та методичні засади формування економічної стратегії закладу ресторанного господарства.

Визначено, що «економічна стратегія» - це генеральна програма дій по досягненню цілей підприємства, зосереджених на поліпшення показників економічного зростання та ефективності діяльності. Представлено загальний алгоритм та механізми формування та реалізації економічної стратегії підприємств ресторанного господарства.

Проведений аналіз існуючих в науці і практиці методів оцінки ефективності економічної стратегії, дозволив зробити висновок, що кожен метод має характерні особливості і сфери застосування, а також недоліки з точки зору оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку. Найбільш наближеними до оцінки інноваційного розвитку будуть групи оцінки, які не пов'язані безпосередньо з класичними розрахунковими показниками прибутковості, тобто групи фінансово-економічних і стратегічних методів оцінки ефективності економічної стратегії.

Встановлено, що ресторан «Spezzo» – є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. Протягом аналізованого періоду досліджуване підприємство є прибутковим - за 2018 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 93,48 тис.грн. Відбувається зниження ефективності використання активів ресторану «Spezzo» протягом усього періоду. Також відбувається протягом усього періоду зниження інтенсивності використання оборотних активів підприємства. Протягом аналізованого періоду підприємство має задовільну фінансову стійкість та високі показники рентабельності.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що бренд ресторану «Spezzo» є слабкою стороною, як і реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації.

Визначено, що на сьогоднішній день ресторан «Spezzo» діє на основі стратегії диференційованого зростання. Відповідно до стратегічного плану розвитку ресторану «Spezzo», місією підприємства є надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів

Зроблено висновок, що найбільш негативний вплив на діяльність ресторану «Spezzo» надають політичні та економічні фактори, тому що законодавство в сфері ресторанного бізнесу не опрацьовано і в найменшій мірі сприяє розвитку ресторанної сфери, а оподаткування перешкоджає розвитку бізнесу через великі витрат за цією статтею витрат. У той же час рівень життя населення покращується і все більше людей хочуть користуватися послугами підприємств ресторанного господарства і можуть собі це дозволити. Існує високий рівень загрози з боку послуг заміників та високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Існує середній рівень загрози для ресторану «Spezzo» появи нових гравців. Існує середній рівень загрози втрати клієнтів для ресторану «Spezzo». Існує низький рівень впливу постачальників на діяльність ресторану «Spezzo».

Дослідження засвідчили, що найбільш перспективним напрямом стратегічного розвитку ресторану «Spezzo» є активізація комунікативної активності в мережі Інтернет з використанням новітніх інформаційних технологій, таких, як створення й SEO-просування офіційного веб-сайту та присутність ресторану у соціальних мережах.

Перспективність та ефективність проекту створення мобільного додатку веб-сайту ресторану «Spezzo» висока. Період окупності початкових інвестицій склав за оптимістичним сценарієм 0,68 року, за реалістичним 0,9

року, за песимістичним 1,59 року. Індекс доходності за інвестиційним проєктом має значення за оптимістичним сценарієм 7,36, за реалістичним 5,55, за песимістичним 3,14, що говорить про ефективність проєкту. Чиста теперішня вартість за даним проєктом за оптимістичним сценарієм становить 12201,14 тис.грн, за реалістичним 5094,96 тис.грн, за песимістичним 1541,92 тис.грн, тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проєкту для фінансування.

Отже, підсумовуючи усе вищесказане, можна зробити висновок, що керівництву ресторану «Sprezzo» необхідно обрати, для реалізації економічної стратегії, проєкт впровадження мобільного додатку веб-сайту ресторану. Впровадження запропонованого проєкту дозволить значно збільшити показник попиту і, відповідно, вплине на зростання прибутку ресторану «Sprezzo». Цей проєкт забезпечує ресторану підвищення обсягу реалізації, прибутку, рівня ефективності господарської діяльності, що забезпечить ресторану більш міцний фінансовий стан та підвищення його конкурентоспроможності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами і доповненнями від 15.12.2006 згідно № 483-V (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
2. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л. Азоєв. - К: Центр економіки і маркетингу, 2006. - 235с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління [Текст] / І. Ансофф; Пер. з англ. - М.: Економіка, 2009. - 563 с.
4. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2011. – с. 10–23.
5. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
6. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279.
7. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій конкуренції / С. М. Бондаренко, О.В. Свиринюк // Збірник наукових праць. – К., 2014. – С. 56–62
8. Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності / Бондаренко С.М., Готь О.Я. // Ефективна економіка. – 2017. - № 6.
9. Брітченко І. Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / І. Г. Брітченко, І. С. Ладунка // Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка». – 2015. – Т. 1, вип. 1 (45). – С. 116–118.
10. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // Бізнес Інформ. – 2013. – №1. – С. 219–222.

11. Виханский О. С. Стратегічне управління: навч. посіб. / О. С. Виханский. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 395 с
12. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.
13. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: діагностика та організація. Монографія. – Луганськ: Вид-тво Східноукраїнського нац. Ут-ту, 2009. – 315 с.
14. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / Гончарова С.Ю., Отенко І.П. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2014. – 172 с.
15. Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А. Богомолів. – М.: Інформаційно видавничий дім «Філін». – Рілант. – 2001. – 245 с.
16. Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Гродовський. – Хмельницький, 2010. – 22 с.
17. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
18. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>
19. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ.вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

21. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2009. – 181 с.
22. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. /П.Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
23. Колотілін В.М. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник. – Кривий Ріг: КЕІ, КНЕУ, 2015. – 137 с.
24. Конституція України від 28.06.1996 № 254К/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
25. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. – 378 с.
26. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Економіка Криму. – 2013. – № 1. – С. 336-340.
27. Котлер Ф. Основи маркетингу. / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]. – М.: Діалектика, 2012. – 752 с.
28. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 197-203.
29. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Ю. О. Лисиченко // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 73-75.
30. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2011. – Випуск 7/13. – с. 105.
31. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – Вип. 2(49). Ч. 2. – С. 114-119.



32. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2018. – № 3 (15) – С. 71 – 78.
33. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д.В. Нагернюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2016. – № 9.
34. Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: Дис. Кандидата економ наук. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Миколаївський державний гуманітарний університет ім. Петра Могили навчально-наукового комплексу «Києво-Могилянська Академія». – Миколаїв, 2002. – 180 с.
35. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
36. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 344 с.
37. П'ятницька Г. Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування [Електронний ресурс] / Г. Т. П'ятницька, А. М. Предеїн, О. В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. - Вип. 1. - С. 235-248. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_25)
38. Панченко О. В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Панченко, Л. В. Мурована. // Технології та дизайн. – 2014. – № 3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_16)
39. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) /С.В. Петруха, Н.М. Петруха //

Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18).

40. Погайдак А.Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А.Б. Погайдак // Сталій розвиток економіки – 2012. – № 1 (11) – С. 41 – 48.

41. Савченко В.Д. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. ; Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.14.

42. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

43. Скобкін, С. С. Стратегічний менеджмент в індустрії гостинності та туризму : підр. для вузів / С. С. Скобкін. — 2-е вид., випр. и доп. — М: Вид-во Юрайт, 2018. — 442 с. — (Бакалавр. Академічний курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Текст: [Електронний ресурс] // ЕБС Юрайт [сайт]. — Режим доступу: <https://biblio-online.ru/bcode/415755>

44. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. - 2015. - № 4. - С. 240-246.

45. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О.В. Ставицький // Ефективна економіка – 2016 - №8.

46. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. - 2017. - № 2. - С. 223-231

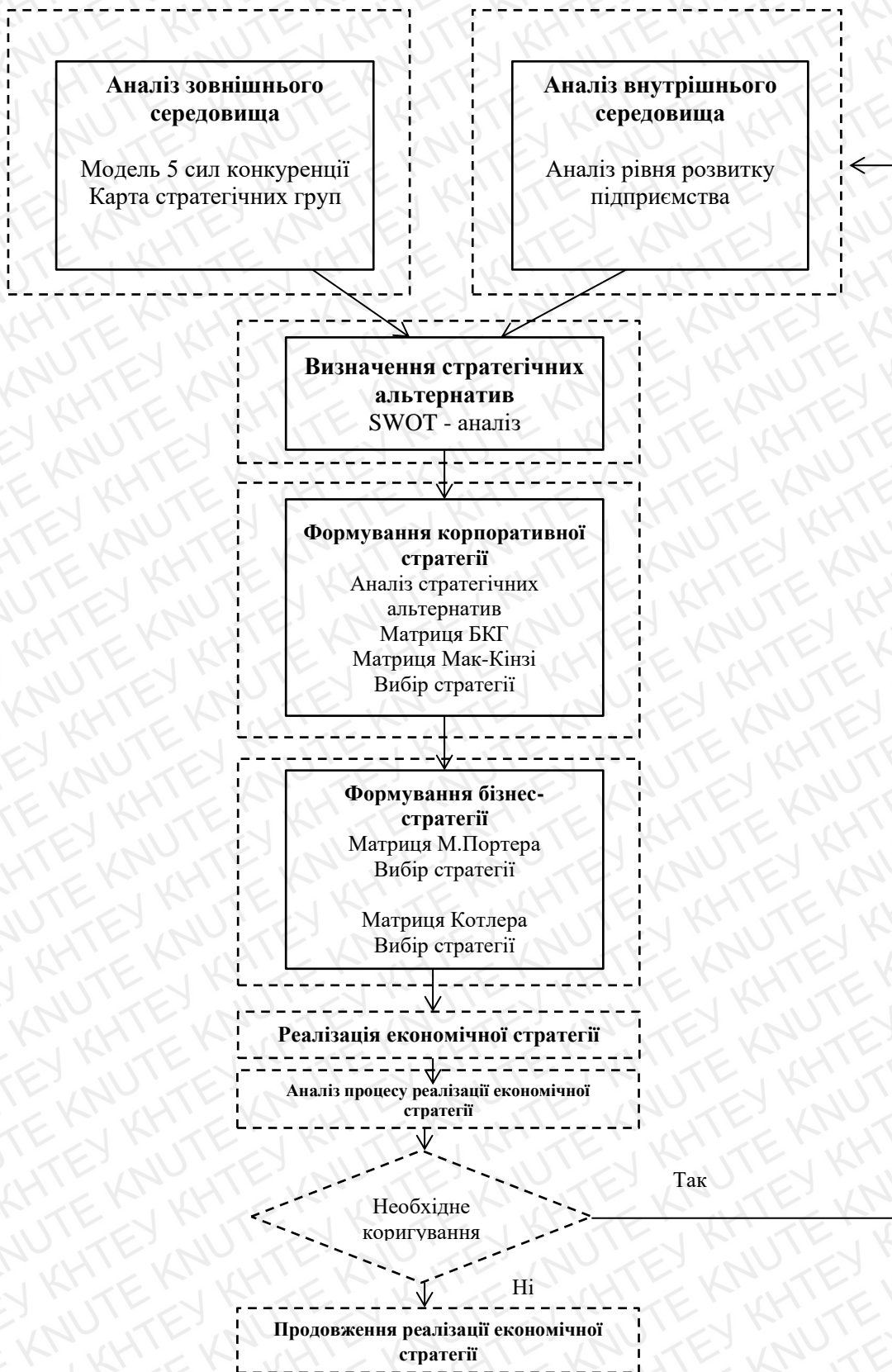
47. Талавиця О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиця // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339.

48. Труніна І. М. Конкурентна складова зовнішнього середовища підприємницької діяльності / І. М. Труніна // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 235. – С. 86–88.

49. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] / Холод В. В. – Режим доступу: <http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>.
50. Чумак Л.Ф. Фактори впливу формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – № 1. – 2013. – С. 62-69.
51. Шацька З. Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / З. Я. Шацька, О. В. Короб // International scientific journal. - 2015. - № 9. - С. 175-179. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2015\\_9\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41)
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
53. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31).
54. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.
55. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. Issue 1. P. 25–40.
56. Porter M. On Competition / Michael E. Porter. – Harvard Business Press, 2008. – 544 p.
57. Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J. J., Gray C. S. (eds.). 6th ed. Oxford University Press, USA, 2018. - 480 p.



# ДОДАТКИ



Алгоритм формування економічної стратегії підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на підставі [2, 3, 4, 6, 11, 31]

## Анкета опитування споживачів ресторану «Sprezzo»

Шановні гості!

Для того, щоб ми стали для Вас ще краще, просимо Вас відповісти на декілька запитань.

Ваші відповіді допоможуть нам зробити Ваше перебування у нас ще більш приємним та незабутнім!

1.	Ваше ім'я	
2.	Ваш вік	
3.	Місце роботи	
4.	Чи були Ви у нашому ресторані раніше?	<input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Ні, я вперше
5.	Чому Ви обрали наш ресторан?	<input type="radio"/> Порекомендували друзі/знайомі <input type="radio"/> Знайшов через пошук в Інтернеті <input type="radio"/> Побачив рекламу в соц. мережі <input type="radio"/> Працюю/проживаю поруч <input type="radio"/> Прибавив екстер'єр
6.	Оцініть якість та смак страв:	<input type="radio"/> Дуже задоволений <input type="radio"/> Задоволений <input type="radio"/> Нейтрально <input type="radio"/> Незадоволений <input type="radio"/> Дуже незадоволений
7.	Оцініть рівень обслуговування:	<input type="radio"/> Дуже задоволений <input type="radio"/> Задоволений <input type="radio"/> Нейтрально <input type="radio"/> Незадоволений <input type="radio"/> Дуже незадоволений
8.	Що Вам найбільше сподобалось? (Ви можете обрати декілька варіантів)	<input type="radio"/> Атмосфера ресторану <input type="radio"/> Асортимент страв <input type="radio"/> Обслуговування <input type="radio"/> Рівень цін <input type="radio"/> Якість страв
9.	Чи порекомендували б Ви наш ресторан друзям/знайомим?	<input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Ні
10.	Чи все Вам сподобалось сьогодні? Якщо ні, то вкажіть що саме.	



## Додаток Д

## Фінансова звітність підприємства за 2016-2018 рр.

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОРЕНАДА"</b>	2016   01   01	
Територія	за ЄДРПОУ	38887868
Організаційно-правова форма господарювання	за КОАТУУ	8039100000
Вид економічної діяльності	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД	56.10
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон		5034950
вулиця Святошинська, буд. 3-а, СВЯТОШИНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03115		

## 1.Баланс на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	36,5
первісна вартість	1011	-	40,7
знос	1012	( - )	( 4,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	36,5
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 227,0	274,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	148,0	122,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 880,0	406,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	3 255,0	802,6
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	3 255,0	839,1

## Продовження дод.Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22,0	57,0
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>22,0</b>	<b>57,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 121,0	772,1
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	15,0	10,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 097,0	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 233,0</b>	<b>782,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3 255,0</b>	<b>839,1</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2016

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 816,0	1 155,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>15 816,0</b>	<b>1 155,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 15 781,0 )	( 1 133,0 )
Інші операційні витрати	2180	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 15 781,0 )</b>	<b>( 1 133,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	35,0	22,0
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>35,0</b>	<b>22,0</b>

Керівник

(підпис)

Сукомел Андрій Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



# Продовження дод.Д

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство  
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОРЕНАДА"**

Дата(рік,місяць,число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

Коди		
2017	01	01
38887868		
8039100000		
240		
56.10		

Територія \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування  
 Середня кількість працівників, осіб 24  
 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком  
 Адреса, телефон вулиця Святошинська, буд. 3-а, СВЯТОШИНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03115

5034953

**1.Баланс на 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	36,5	980,0
первісна вартість	1011	40,7	1 143,9
знос	1012	( 4,2 )	( 163,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	36,5	980,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	274,0	170,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	122,6	318,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	27,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	5 748,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	406,0	7 138,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	3,4
Інші оборотні активи	1190	-	166,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	802,6	13 572,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	839,1	14 552,8



## Продовження дод.Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	57,0	100,1
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	57,0	101,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	772,1	8 769,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	2,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	10,0	6,1
розрахунками з оплати праці	1630	-	14,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1 259,8
Усього за розділом III	1695	782,1	10 051,7
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	839,1	14 552,8

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 281,1	15 816,0
Інші операційні доходи	2120	84,3	-
Інші доходи	2240	107,6	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32 473,0	15 816,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 32 429,9 )	( 15 781,0 )
Інші операційні витрати	2180	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 32 429,9 )	( 15 781,0 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	43,1	35,0
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	43,1	35,0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Матушко Оксана Федорівна

(ініціали, прізвище)

Матушко Оксана Федорівна

(ініціали, прізвище)

## Продовження дод.Д

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОРЕНАДА"** Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД

Територія

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Середня кількість працівників, осіб 18

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Святошинська, буд. 3-а, СВЯТОШИНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 03115

Коди		
2018	01	01
38887868		
8039100000		
240		
56.10		

5034953

## 1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	980,0	2 827,3
первісна вартість	1011	1 143,9	3 136,2
знос	1012	( 163,9 )	( 308,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	980,0	2 827,3
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	170,6	177,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	318,0	6 033,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27,0	42,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 748,4	9 555,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 138,5	122,0
Витрати майбутніх періодів	1170	3,4	0,4
Інші оборотні активи	1190	166,9	1 967,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	13 572,8	17 898,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	14 552,8	20 726,1



## Продовження дод.Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100,1	214,5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>101,1</b>	<b>215,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 769,0	678,8
розрахунками з бюджетом	1620	2,7	42,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	6,1	246,8
розрахунками з оплати праці	1630	14,1	6,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 259,8	6 096,9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>10 051,7</b>	<b>7 071,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14 552,8</b>	<b>20 726,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД   1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 737,2	32 281,1
Інші операційні доходи	2120	144,1	84,3
Інші доходи	2240	73,0	107,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 954,3	32 473,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 37 839,9 )	( 32 429,9 )
Інші операційні витрати	2180	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 37 839,9 )</b>	<b>( 32 429,9 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	114,4	43,1
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>114,4</b>	<b>43,1</b>

Керівник

(підпис)

Ципоренко Віталій Юрійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



