

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
КОМПЛЕКСУ "VODOGRAY", М. ЗАПОРІЖЖЯ**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Сирих  
Олексія Ігоровича

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита  
Григорівна

---

*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
Освітній ступінь	Магістр		
Спеціальність	073 «Менеджмент»		
Спеціалізація/освітня програма	«Готельний і ресторанный менеджмент»		

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2018 р.

**Завдання**

на випускну кваліфікаційну роботу студентів  
Сирих Олексію Ігоровичу

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи „Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу "Vodogray", м. Запоріжжя. Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3670
2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних засад формування стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб’єкта готельно-ресторанного бізнесу

*Об’єкт дослідження* – процес формування стратегії розвитку суб’єкта готельно-ресторанного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб’єкта готельно-ресторанного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.: "Модель стратегії", "Етапи створення стратегії розвитку", "Фактори впливу зовнішнього середовища", "Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу "Водограй", "SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу "Водограй", Діаграма Ганта "Програма

реалізації системи НАССР у готельно-ресторанному комплексі "Водограй" на 2020 рік", "Методики та інструкції безпеки виробництва".

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

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Водограй», м. Запоріжжя

2.1. Аналіз господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу

2.2. Визначення впливу чинників на формування стратегії розвитку

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Водограй», м. Запоріжжя

3.1. Обґрунтування програми заходів стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу "Водограй" на основі стандартизації НАССР

3.2. Диференціація пропозиції ресторанного продукту

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи

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

7. Дата видачі завдання: 28.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

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

10. Завдання прийняв до виконання  
Студент Сирих О.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Сирих Олексій Ігорович виконав випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу. Досліджено стратегії розвитку підприємства, визначено наукові підходи до розуміння сутності стратегії управління.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено моніторинг господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу „Водограй”, визначено тенденції та динаміку його розвитку. Заслуговує на увагу розширений аналіз цільової аудиторії споживачів комплексу та впливу факторів макро та мікро-середовища на діяльність ресторану.

За результатами дослідження визначено базові передумови управління закладом в умовах мінливості середовища, запропоновано методичні засади обґрунтування альтернативних стратегій управління та напрями формування стратегії управління з урахуванням стратегічної позиції ресторану.

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

## 12. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Сирих Олексія Ігоровича

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

2019 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку	15
Розділ 2. Діагностика стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Водограй», м. Запоріжжя	
2.1. Аналіз господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу	21
2.2. Визначення впливу чинників на формування стратегії розвитку	35
Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Водограй», м. Запоріжжя	
3.1. Обґрунтування програми заходів стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу "Водограй" на основі стандартизації НАССР	43
3.2. Диференціація пропозиції ресторанного продукту	49
Висновки та пропозиції	53
Список використаних джерел	55
Додатки	58

## ВСТУП

*Актуальність* обраної теми полягає в тому, що сучасний ринок готельних і ресторанних послуг стрімко змінюється, тому будь-який суб'єкт цього ринку повинен мати власну стратегію розвитку для успішного функціонування. З приходом в Україну європейських стандартів змінюється ресторанне і готельне господарство, підвищується рівень сервісу і якості послуг даної індустрії; з'являються нові концепції закладів у найрізноманітніших формах і видах.

Відповідно, аби підприємство залишалось прибутковим, воно має відповідати усім вимогам сучасного споживача який став більш вимогливим. Через це і існує потреба в удосконаленні вже існуючих стратегій розвитку, а також в обґрунтуванні вибору потрібної для певного закладу стратегії.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є* розробка теоретичних і методичних засад формування стратегії розвитку підприємства ресторанно-готельного бізнесу, а також практичних рекомендацій з приводу її імплементації в роботу певного закладу.

*Реалізація мети обумовила необхідність постанови і вирішення таких завдань:*

- здійснити аналітичний огляд походження стратегій розвитку;
- здійснити аналіз базових теоретичних положень щодо формування стратегій розвитку;
- визначити стратегічні напрями розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити і описати сучасний стан досліджуваного комплексу;
- провести аналіз господарської діяльності даного комплексу;
- визначити вплив чинників на формування стратегії розвитку;
- розробити засади формування і сформуванати стратегію розвитку суб'єкта;
- оцінити ефективність запропонованої стратегії.

Відповідно до поставлених завдань, *об'єктом дослідження* є управління процесом стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретичні положення, поняття і класифікації стратегій розвитку підприємств, методи стратегічного управління суб'єктом готельно-ресторанного бізнесу.

*Методи дослідження* ґрунтуються на загальних положеннях про поняття стратегій розвитку та принципів їх формування і введення. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті методи вивчення: статистичний, абстрактно-логічний, системного аналізу, економічного моделювання. Основа дослідження - наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених в яких представлені і описані основні положення щодо формування стратегії розвитку підприємств. Як джерела інформації використовувалися матеріали вибіркового дослідження, фінансової звітності підприємств, річні і квартальні звіти економістів та профільних спеціалістів ресторанного бізнесу, статті популярних журналів та інтернет видань на дану тему.

*Практична значимість результатів* випускної кваліфікаційної роботи - обґрунтування та введення правильної стратегії розвитку ресторану, що дає йому змогу залишатися конкурентоспроможним на своєму ринку.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення випускної кваліфікаційної роботи представлені у стислому вигляді у науковій статті, яка опублікована у збірнику наукових статей магістрів ФРГТБ КНТЕУ.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В Україні практика стратегічного управління не є дуже розповсюдженою. Це пов'язано із декількома факторами: по-перше, менеджери вітчизняних компаній лише частково ознайомлені або і зовсім не ознайомлені з цим поняттям, внаслідок чого виникає спотворення введення стратегічного управління; по-друге, українські компанії часто не мають достатньо коштів для впровадження інноваційних процесів, адже діють у складних умовах господарювання.

За статистикою, лише близько 15% підприємств реалізують власну стратегію, мають чітко визначену місію, концепцію та культуру; 10% приділяють незначну увагу обговоренню та формуванню стратегії; менеджери інших 75% компаній або цікавилися самим поняттям і це не привело ні до чого, або і зовсім не чули про стратегії розвитку. [1]

Вивченням стратегій розвитку підприємства та стратегічного управління займалися різні закордонні і українські вчені, такі як: І. Ансофф [2], Х. Віссема [3], Б. Карлоф [4], Д. Жозенков [5], А. Люкшинов [6], Г. Минцберг [7], О. Непочатенко, О.Транченко [8], Бланк І.О. [9], М.Портер [10], Л.Романюк [11], О.Ставицький [12], А.А. Мазаракі [13], М.Г. Бойко [14], А.П. Наливайко [15].

Щоб сформуванню повноцінне наукове уявлення про стратегії підприємства, доцільно звернутися до першоджерела - розробника концепції стратегічного управління - І. Ансоффа. Він пов'язує її з двома протилежними стилями поведінки підприємства: прирістний і підприємницький. Прирістний стиль прагне якомога менших відхилень від теперішнього шляху підприємства, а підприємницький - схиляє до безупинного пошуку альтернатив для зміни стану підприємства. Реалізацією цих стилів поведінки підприємства є

стратегічне та оперативне управління.

Оперативне управління використовує існуючу стратегічну позицію підприємства для досягнення конкретних цілей; стратегічне ж управління має на меті і дає змогу створити системний потенціал, який складатиме фінансові, людські і сировинні ресурси. Також за допомогою стратегічного управління впроваджуються структурні зміни на підприємстві, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вчасно адаптуватися до нових умов. Порівняння стратегічного і оперативного управління можна побачити у табл. 1.1 [1, с 56].

Таблиця 1.1

### Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі через установа динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми.
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину підприємства, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Погляд назовні, пошук нових можливостей підприємства, у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка й технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства, як на виконавців окремих робіт та функцій	Погляд на працівників як на основу підприємства, її головну цінність та джерело благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого персоналу	Своєчасність і точність реакції підприємства на нові запити ринку і зміни

Із табл. 1.1 можна зробити висновок, що стратегічне управління є більш сучасним та ефективним, знаходиться в постійному пошуку нових можливостей для підприємства та орієнтується на довгострокову перспективу.

Основним вважається визначення І. Ансоффа про те, що стратегічне

управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [2, с. 16].

Зіставляючи підходи зарубіжних і вітчизняних учених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, В. Пастухова констатувала, що складність і динамічна природа організаційних структур (зокрема підприємств і організацій) ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління [9]. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей для успішної реалізації обраного стратегічного набору. Тобто, концепція стратегічного управління дозволяє нам зрозуміти те, що різні організаційні структури, що знаходяться в однакових зовнішніх умовах, розвиваються по-різному через різні обрані стратегії.

Саме тому поняття "стратегія" вважають одним із найважливіших понять у стратегічному менеджменті. Багато вчених висловлювали свої думки щодо поняття стратегії підприємства. Звертаючись до їх висловлювань, можна зрозуміти усі грані цього терміну:

1. стратегія — набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності (Г. Ансофф) [2].
2. стратегія — комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон).
3. стратегія — узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф); [4].
4. стратегія — встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей (А. Чандлер);

5. стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони (М. Портер)
6. стратегія - послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень (Мінцберг) [7].

Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах [1].

Основні ознаки стратегії наведені у табл. 1.2. [16, с. 25]

Таблиця 1.2

### Основні ознаки стратегії

Ознаки успішної стратегії	Ознаками стратегії не є
Унікальна пропозиція порівняно з конкурентами	Удосконалення методів організації виробництва
Спеціально розроблений ланцюг створення додаткової вартості	Постановка мети та формування образу компанії
Чіткі компроміси у виробництві продукції	Виконання завдань компанії
Синергія	Навчання
Цілісність та гнучкість реалізації стратегії	Швидкість зростання, гнучкість, інновації, реструктуризація, альянси, аутсорсинг

Варто зазначити, що стратегія не дає миттєвих результатів, не може стовідсотково передбачити майбутнє, не гарантує певні обсяги продажів і закупівель, а також не гарантує безпечне і довгострокове існування підприємства.

За класифікацією А.А. Томсона та А.Дж. Стрікланда розрізняють такі види стратегій:

1. корпоративна;
2. ділова;
3. функціональна;
4. операційна.

Корпоративна стратегія охоплює всі сфери діяльності підприємства, та висвітлює загальний план розвитку підприємства.

Функціональна стратегія - це більш конкретизоване поняття, вона займається саме деталями в загальному плані розвитку підприємства, визначаючи методи та підходи управління певними підрозділами. Її головна мета - ефективне використання ресурсів.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури, способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Ділова стратегія зосереджена на управлінні діяльністю в певній сфері бізнесу. Мета - отримання довготривалих ділових переваг.

Складне багаторівневе утворення, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня, а реалізація кожної з них забезпечує реалізацією досягнення загальних цілей, називають базовою стратегією підприємства. [1]

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.3. [1]

*Таблиця 1.3*

### **Класифікація базових стратегій підприємств**

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності;</li> <li>– посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;</li> </ul>

Тип стратегій	Основні напрями
Ділова стратегія	– розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	– дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегія підприємства легко описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій.

На рис. 1.1 зображено модель стратегії. [3]



Рис. 1.1. Модель стратегії

## 1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

Для того, щоб правильно сформулювати або вибрати стратегію розвитку для підприємства, треба детально вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи особливості цього ринку, менеджер може правильно визначити стратегію, за допомогою якої можна якомога швидше досягти поставленої мети та фінансових результатів.

Зовнішніми факторами при розробці стратегії можуть бути кон'юнктура ринку, стратегічні переваги конкурентів, знання ефективності маркетингових заходів та іншої стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення.

Внутрішніми ж факторами зазвичай є наявність знань, умінь та навичок персоналу, професіоналізм кожного працівника, особливо топ-менеджменту закладу, вміння прогнозування змін на підприємстві, розуміння місії та мети компанії працівниками, та ступінь їх підтримки.

При виборі найбільш прийняттого виду стратегії розвитку підприємства, потрібно також звертати увагу на такі фактори:

- вплив зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- теперішня стадія життєвого циклу підприємства;
- напрями діяльності;
- способи досягнення конкурентних переваг;
- галузева позиція.

Розробку стратегії розвитку потрібно проводити, ґрунтуючись на таких принципах [13]:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства.

2. Варіативність можливих шляхів розвитку, що зумовлюється динамікою зовнішнього середовища.
3. Безперервність роботи стратегії, якнайшвидша адаптація до зовнішніх та внутрішніх змін.

Система стратегічного управління включає в себе стратегічне планування, вибір і реалізацію стратегії, а також її оцінку і контроль. Проаналізувавши методи і принципи створення стратегії, можемо зробити висновок, що стратегічний менеджмент [17] - це процес планування і реалізації стратегічних рішень, основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якому функціонує підприємство.

При використанні стратегічного підходу у розумінні функціонування у різних сферах ми можемо розглядати стратегічне управління у вигляді таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Таким чином у цих підсистемах реалізуються всі сучасні функції менеджменту: планування, організація, регулювання, координація, мотивування, контроль, аналіз.,

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно спочатку визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, на основі якої в майбутньому можна скласти модель стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його як сукупність складових підсистем: прийняття рішень, організаційна, інформаційно-аналітична, мотивації, планування.

Основні етапи створення стратегії розвитку підприємства висвітлені на рис.1.2 [17]:





*Рис. 1.2. Етапи створення стратегії розвитку*

Отже, як можемо бачити, наступним етапом після усвідомлення місії підприємства, у менеджменту компанії з'являється потреба у вивченні стану зовнішнього середовища та впливу на підприємство. І тут з'являються поняття "зовнішнього середовища непрямого впливу" та "зовнішнього середовища прямого (безпосереднього) впливу".

Термін "зовнішнє середовище непрямого впливу" включає в себе економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, політичну ситуацію в країні, винаходи і технології технічного прогресу,

соціальну політику в країні, екологічну, культурну ситуацію, демографічні чинники тощо. Усі ці чинники так чи інакше впливають на розвиток будь-якої компанії, і менеджери повинні їх обов'язково враховувати. Сутність цього середовища в тому, що у більшості випадків воно знаходиться поза впливом керівника, тому він має брати їх до уваги. Наприклад, введення нових податків, або збільшення вартості акцизів змусить компанію підвищити ціни; збільшення економічної кон'юнктури ринку та конкуренції на ринку висококваліфікованої праці змусить компанію підвищити зарплатню, аби вона була на конкурентоспроможному рівні. Схематично середовище непрямого впливу можна зобразити на рис. 1.3 [16]:



Рис. 1.3. Зовнішнє середовище непрямого впливу

Вивчення і діагностика середовища непрямого впливу здійснюється шляхом оцінки і аналізу економічних, політичних, соціальних, технологічних і

міжнародних факторів. Світова практика зазвичай використовує для цього PEST-аналіз. Це абревіатура назв різних середовищ:

P- political and legal environment (політико-правове середовище);

E- economic environment (економічне середовище);

S- sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T- technological environment (технологічне середовище).

Мета цього аналізу - виявити характер і значимість впливу перелічених факторів, а також динаміку (позитивну чи негативну) цих факторів.

Щодо факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу, то це фактори, від яких компанія залежить напряду, і з якими регулярно контактує.

Основні фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу представлені на рис. 1.4 [16]:



*Рис. 1.4. Фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу*

Фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу також сильно впливають на кінцеві результати компанії, та взаємини з ними можуть привести як до фінансового успіху, так і до банкрутства.

Після оцінки зовнішнього середовища, розуміючи загрози і привілеї, менеджер має чесно оцінити сильні і слабкі сторони підприємства. Для цього

доцільно використати SWOT-аналіз. Сутність цього аналізу - визначення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "ВОДОГРАЙ", М. ЗАПОРІЖЖЯ

#### 2.1. Аналіз господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанний комплекс "Водограй" знаходиться у місті Запоріжжя та має дуже вигідну локацію. Унікальність розташування полягає в тому, що він знаходиться у 5 км від центру міста, але з усіх сторін оточений природою - стоїть на березі річки Дніпро, а поруч починається Олександрівське лісове господарство. Також перевагою є велика площа комплексу та значна віддаленість від житлових масивів, що дозволяє проводити найрізноманітніші свята і заходи.

"Водограй" надає повний спектр послуг з організації харчування, розміщення і дозвілля. Продумане розташування усіх будівель і майданчиків дає змогу не пересікатися гостям ресторану та готелю, якщо така потреба є.

Комплекс має розвинуту інфраструктуру і велику територію. Матеріально-технічна база комплексу має таку структуру (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

#### Матеріально-технічна база комплексу "Водограй"

Група приміщень	Найменування	Загальна площа, м <sup>2</sup>
Ресторан	будівля ресторану "на воді" понтонного типу;	450
	велика літня бесідка з розміщенням за столом 20 гостей;	25
	три малих приміщення з посадкою до 8-ми гостей для цілорічного обслуговування;	3 по 10 = 30

## Продовження табл. 2.1

Група приміщень	Найменування	Загальна площа, м <sup>2</sup>
Готель	новий триповерховий готель	1350
	три двоповерхових котеджі	3 по 46 = 138
Приміщення для дозвілля та оздоровлення	приватна лазня на відвідування до 20 людей	80
	власний зоопарк	69
	дитячий розважальний літній майданчик	42
Виробничі та допоміжні приміщення	будівля кухні	96
	будинок охорони	16
	складське двоповерхове приміщення	88
	будівля старого готелю (2 поверхи загальною площею 440 кв.м.) - наразі використовується лише для кабінетів бухгалтерії та директора, а також серверної, роздягальні персоналу, кімнати для прання і складських приміщень	
Розміщення транспорту	пірс для 6 невеликих суден (з двома власними катерами)	
	два внутрішніх автомобільних паркінга по 20 паркомісць та зовнішній паркінг на 60 паркомісць	20 та 60 паркомісць

Така база є унікальною для міста Запоріжжя, дозволяє проводити і масштабні заходи, і невеликі приватні вечірки і свята. Готель та ресторан має окремі в'їзди на територію, а також підхід по річці. Завдяки цим ресурсам, комплекс пропонує широкий асортимент послуг і розваг: прокат власних катерів і організація харчування на них, прокат велосипедів і спорядження, безкоштовне відвідування зоопарку для гостей закладу, користування дитячим

майданчиком (з ведучим по неділях), процедури в лазні, користування інфрачервоною лазнею, послуги банщика, відвідування ресторану, проживання в готелі і котеджах, послуги масажу тощо.

Сезонність - велика проблема закладу. Високим сезоном вважається період з 1-го квітня до 31-го вересня, а також зимові свята з 24 грудня по 14 січня. В міжсезоння заклад відвідує відчутно менше гостей, і запланованого бюджету можна досягти переважно проведенням замовлених свят а також самостійною організацією заходів за певним приводом.

Базовим суб'єктом комплексу є ресторан. Концепцією ресторану є сучасна українська кухня. В меню присутні як традиційні страви, так і авторські варіації української кухні з локальних продуктів від шеф-кухаря. Також окрема увага приділена великим загальним стравам на банкети, адже цього потребує специфіка роботи закладу. Зал ресторану розрахований на одночасну посадку 82 гостей у звичайному режимі, до 140 гостей у форматі банкету, та до 200 гостей у форматі фуршету. Режим роботи ресторану у форматі загального доступу - з 12.00 до 23.00. Свята та заходи, які проводяться, узгоджуються за окремим графіком та можуть подовжити години роботи ресторану. Сніданки наявні тільки для гостей готелю і діють з 7.00 до 10.00 кожного дня.

Окрім основних послуг реалізації та організації харчування, ресторан пропонує ряд додаткових послуг:

- обслуговування та організація споживання продукції поза межами комплексу (кейтерингові послуги);
- доставка кулінарної продукції додому, в офіс тощо;
- оренда столового посуду та скла;
- надання послуг офіціанта та бармена поза межами комплексу;
- пакування продукції, купленої в ресторані "з собою";

Готель, побудований на початку 2019 року, приймає гостей вже 8 місяців. Він складається з 3-х поверхів, та включає в себе 30 номерів (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Номерний фонд готельно-ресторанного комплексу "Водограй"**

Категорія номеру	Кількість номерів, шт	Кількість кімнат у номері	Кількість місць у номері	Житлова площа, м <sup>2</sup>
"Економ"	3	1	1	14
"Стандарт"	12	1	2	18
"Стандарт+"	4	1	2	20
"Напівлюкс"	8	1	2	25
"Люкс"	2	2	2-4	38
"Королівські апартаменти"	1	3	2	58

Окремо знаходяться 3 котеджі, які класифікуються як категорія "напівлюкс". До них є окремий в'їзд і власне паркомісце. Їхньою перевагою є наявність справжнього каміна, що створює особливий затишок взимку.

Усі суб'єкти комплексу тісно пов'язані між собою, і тому спеціально для гостей діють системи лояльності та гнучка цінова політика:

- для гостей, які проживають в готелі, діє знижка на продукцію кухні та бару 15%;
- для молодят, які святкують весілля в ресторані, в якості подарунку надається номер "люкс" або котедж на одну добу, за умови наявності вільних місць;
- для гостей готелю надається знижка у розмірі 20% на оренду катерів та лазні;
- для гостей готелю є можливість безкоштовного прокату велосипедів, користування дитячим майданчиком і відвідування зоопарку;
- при замовленні катерів в оренду діє знижка на продукцію кухні 15% ,а напої дозволяється приносити свої.



Персонал комплексу у високий сезон нараховує 67 людей. Кожен день на зміні працює від 26 до 36 працівників в залежності від завантаженості комплексу. Організація обслуговування і харчування побудована таким чином, що на роботі впродовж доби завжди є офіціант і кухар, які цілодобово обслуговують гостей, проживаючих в готелі, а також готують їжу і залу до сніданку. Організаційна структура персоналу закладу представлена на Рис. 2.1.

Щоб дати повноцінну оцінку господарської діяльності, треба провести економічний аналіз. Економічний аналіз являє собою процес побудований на вивченні даних про фінансовий стан підприємства і результатах його діяльності в минулому з метою оцінки майбутніх умов і результатів діяльності.

Метою фінансового аналізу підприємства, є оцінка його фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які склалися в результаті господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення чинників, які вплинули на ці зміни, та пошук резервів збільшення його прибутковості, рентабельності та платоспроможності. Визначаючи загальні економічні показники, беремо 9-х конкурентів у радіусі 5-ти кілометрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Конкуренти готельно-ресторанного комплексу "Водограй"

№	Назва конкурента	Кількість місць	Заявлена оборотність місця
1	Розважальний комплекс "Porto Riva"	150	2,4
2	Ресторан "Гавань"	70	3
3	Піцерія "Розмарин"	30	3
4	Готельно-ресторанний комплекс "Джаз"	90	3,5
5	Паб-пивоварня "KronSbeer"	40	4
6	Кафе "Волна"	35	2
7	Готельно-ресторанний комплекс "Скіф"	75	3
8	Готельно-розважальний комплекс "Сфінкс"	44	2,8
9	Кафе "Egoist"	70	3,2

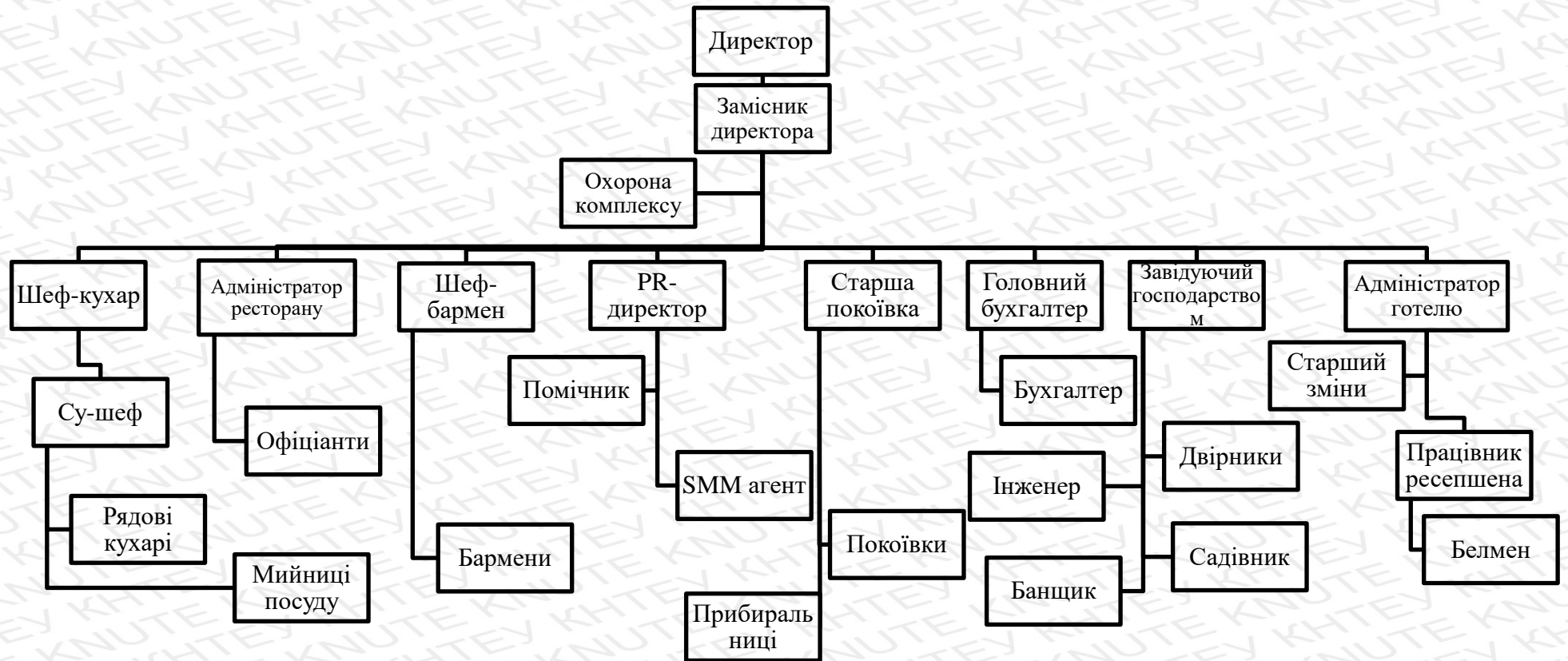


Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу "Водограй"

Показник ємності споживчого ринку ресторанних послуг, у межах якого діє готельно-ресторанний комплекс "Водограй" в натуральних показниках розраховується за формулою (2.1):

$$\epsilon_p = P_1 \times k_1 + P_2 \times k_2 + P_3 \times k_3 + \dots + P_n \times k_n \quad (2.1)$$

де  $\epsilon_p$  – ємність ринку ресторанних послуг;

$P_n$  – кількість місць в закладах ресторанного господарства;

$k_n$  – нормативна оборотність одного місця.

Отже, розрахуємо даний показник:

$$\begin{aligned} \epsilon_p &= 150 \times 2,4 + 70 \times 3 + 30 \times 3 + 90 \times 3,5 + 40 \times 4 + 35 \times 2 + 75 \times 3 \\ &\quad + 44 \times 2,8 + 70 \times 3,2 = 1680 \text{ осіб} \\ \epsilon_p &= 1680 \text{ осіб} \end{aligned}$$

Розрахунок неохопленої ємності ринку, на який виходить заклад, здійснюється за формулою (2.2):

$$\epsilon_{\text{неох}} = \epsilon_p - M_p \quad (2.2)$$

де  $M_p$  – кількість місць у закладах ресторанного господарства.

Отже, загальна кількість споживачів = 1680. Тоді неохоплена ємність буде дорівнювати:

$$\epsilon_{\text{неох}} = 1680 - 824 = 856$$

Необхідну кількість місць для задоволення потреб потенційного сегменту ринку визначено за формулою (2.3)

$$M_3 = \frac{C_{\text{неох}}}{O_6} \quad (2.3)$$

де  $M_3$  = необхідна кількість місць у закладі;

$C_{\text{неох}}$  = неохоплена ємність,

$O_6$  – орієнтовна оборотність у закладі даного типу;

Отже, визначимо необхідну кількість місць:

$$M_3 = \frac{856}{6,5} = 131 \text{ місць}$$

На основі даного розрахунку було прийнято рішення робити основний зал ресторану на 86 місць і додаткові місця на території - 40 місць.

Частка підприємства на ринку ресторанних послуг характеризує ступінь охоплення підприємством потенційної ємності ринку (за кількістю місць)(2.4):

$$Ч_{(i)} = \frac{O_{п(i)}}{O_p} \times 100 \quad (2.4)$$

де  $ч_{(i)}$  - частка і-го підприємства на ринку послуг, %;

$O_{п(i)}$  - обсяг реалізації послуг і -го підприємства (в натуральному чи вартісному виразі);

$O_p$  - загальний обсяг реалізації послуг на ринку

$$Ч_{(i)} = \frac{131}{1680} \times 100 = 7,8\%$$

Отже, маючи 131 місце в торговій залі ресторану, ресторан покриває 7,8% частки місцевого ринку.

Щоб точніше зрозуміти потреби місцевого ринку, доречно зробити аналіз і характеристику цільової аудиторії. Для опису цільової аудиторії споживачів використаємо інформацію за такими показниками:

- Географічні;
- Соціально-демографічні;
- Соціально-економічні;
- Психографічні;
- Поведінкові.

Географічні: жителі міста Запоріжжя, зокрема Олександрівського району міста, люди які приїзять з інших районів, а також гості міста з сусідніх міст і України; закордонні гості.

Соціально-демографічні: чоловіки (60%) і жінки (40%) 22-50 років. Якщо розподілити їх на 2 групи, то:

- 1) 22-28 років - студенти або люди які закінчили навчання, одружені чи ні; основна національність – українці; особливість – 72% відвідують заклад у п'ятницю та вихідні (від'їзд додому для іногородніх, а студенти з інших районів не відвідують район).
- 2) 28-55 років – працівники, у більшості – одружені, мають від 1 до 3 дітей, або не мають їх; переважна більшість має 1-2 вищі освіти; українці. Також до цієї категорії можна додати жителів району.

Соціально-економічні: рівень доходів - середній або високий. Споживча активність у сфері - висока і середня, з різним середнім чеком (в залежності від приводу). Вихідні – ріст відвідувань на 60%.

Психографічні і поведінкові: середня активність при середній і високій купівельній спроможності. В основному відвідування на каву, бізнес-ланч або вечерю по будніх та вихідних днях; найчастіше - проведення свят та заходів. Зростання активності на вихідні на 65% Домінуючі мотиви – місцезнаходження

(екологічно чиста зона, поруч з природою), хороший сервіс, висока і в той же час зрозуміла кухня, широкий спектр послуг всього комплексу.

Отже, готельно-ресторанний комплекс "Водограй" в основі своїй націлений на сімейний вихідний відпочинок і має для цього всі умови. Заклад готовий задовольнити різні потреби споживача: оздоровчі (природа, вода та СПА-процедури, лазня), спортивні (прокат велосипедів та катерів), пізнавальні - ознайомлення дітей з місцевою флорою і фауною; окрім цього гості лояльні до ресторану з концепцією нової української кухні та зручності користування новим готелем. Проте, важливою складовою господарської діяльності комплексу є економічний аналіз.

Основним джерелом інформації для фінансового стану служить бухгалтерський баланс підприємства. Його значення настільки велике, що аналіз фінансового стану нерідко називають аналізом балансу.

Баланс – це групування інформації на початок та на кінець звітного періоду, тобто підсумок господарських операцій на певну звітну дату. Тому, вивчаючи баланс, керівники підприємства переконуються у правильності вибраного стратегічного курсу, ефективності використання ресурсів тощо. Для аналізу фінансового стану підприємства важливо вміти читати баланс, тобто знати зміст кожної статті, спосіб її оцінки, якісну характеристику, взаємозв'язок із іншими статтями. Уміння читати баланс дає змогу: отримати необхідну інформацію про підприємство; розрахувати рівень забезпечення підприємства власними оборотними коштами; встановити причину зміни величини оборотних коштів; оцінити фінансовий стан підприємства за звітний період.

Основними джерелами інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану підприємства служить фінансова звітність. До складу фінансової звітності входить декілька форм, але для аналізу нам знадобляться саме перші дві:

- форма 1 - «Баланс» (це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на конкретну дату його активи, зобов'язання і власний капітал);
- форма 2 - «Звіт про фінансові результати» (це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства);

Розділ "Фінансові результати" містить інформацію про всі доходи та витрати підприємства, які поділяються на 2 блоки:

- операційна діяльність (основна діяльність підприємства, від якої воно отримує економічні вигоди);
- інша діяльність (доходи й витрати від володіння інвестиціями, отримання та видачі позик, ліквідації основних засобів тощо).

Для цілей аналізу даний розділ дає можливість відслідкувати динаміку виручки, витрат, чистого прибутку та його проміжних складових. Витрати у даному розділі класифікуються за їх призначенням (функціями) адміністративні, збутові, фінансові, інші. Це дає можливість виявити за яким напрямом існують проблеми, наприклад, зростання витрат.

Слід розуміти, що даний розділ будується за принципом нарахування та не має прив'язки до отримання чи витрачання грошових коштів. Доходи за принципом нарахування відображаються в бухобліку в тому періоді, коли вони фактично були отримані, а не тоді коли отримані грошові кошти. Разом з доходами відображаються витрати, які були понесені для їх отримання в даному періоді.

Наприклад, реалізація продукції у 2017 р. та отримання оплати по ній у 2018 р. має наслідком визнання доходу (виручки) та собівартості даної продукції саме у Звіті за 2017 р. Основні показники Звіту представлені у табл. 2.4 [18]:

## Формування показників звіту

Показник	Як визначається
Чистий дохід	Виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг без ПДВ, а також акцизного збору, знижок, повернень продукції, товарів, якщо вони мали місце
Валовий прибуток (збиток)	Чистий дохід – собівартість реалізації
Фінансовий результат від операційної діяльності	Валовий прибуток + інші операційні доходи – адміністративні витрати – витрати на збут – інші операційні витрати
Фінансовий результат до оподаткування	Фінансовий результат від операційної діяльності + фінансові доходи + доходи від участі в капіталі + інші доходи – фінансові витрати – втрати від участі в капіталі – інші витрати
Чистий прибуток (збиток)	Усі доходи – усі витрати. Або: фінансовий результат до оподаткування – витрати з податку на прибуток

Балансовий звіт представлено в Додатку Б, звіт про фінансовий результат - у Додатку В.

Результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства, прогнозування його майбутнього фінансового стану, а також для формування стратегії розвитку.

Загальний стан підприємства за 2016–2018 роки наведено в табл. 2.5, яка побудована за даними фінансово-господарських показників.



Таблиця 2.5

**Динаміка показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу "Водограй"**

Найменування показника	2016 р	2017 р	2018 р	Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
				2017-2016 рік	2018-2017 рік	2017-2016 рік	2018-2017 рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11392,0	13140,0	19936,0	1748,0	6796,0	1,2	1,5
Загальні витрати на весь обсяг реалізації, тис. грн.	7972,0	8272,0	10496,0	297,6	2224,0	1,03	1,3
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	3417,0	4872,0	9440,0	1452,0	4568,0	1,4	1,9
Чисельність працюючих, осіб	35	46	67	11	21	1,3	1,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	1752,0	2226,4	3136,4	74,4	1,3	1,3	1,4
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	405,7	408,6	610,75	3,9	202	53,5	1,5

З даних таблиці 2.2 видно, що у 2017 році дохід від реалізації збільшився на 1748 тис. грн., за рахунок збільшення чисельності працюючих, яких залучають в основному сезонно для організації обслуговування та продажу додаткових послуг, а також через макроекономічні процеси, такі як інфляція та

ріст курсу валют. Також збільшились валові витрати на весь об'єм на 1,03% за рахунок росту фонду оплати праці на 1,3%.

Загальні витрати на виробництво у 2018 році виросли на 2224 тис. грн., що пояснюється будівництвом нового готелю, та збільшенням доходу від реалізації на 1,5%.

Оцінку ефективності діяльності підприємства проводять не лише за показниками витрат і доходів, але й за показником рентабельності. Рентабельність продажу обчислюють діленням чистого прибутку на суму виторгу від реалізації продукції (2.5):

$$P_{\pi} = \frac{Ч_{\pi}}{Д} \times 100\%, \quad (2.5)$$

де  $P_{\pi}$  - рентабельність реалізації;

$Ч_{\pi}$  - чистий прибуток;

Д- дохід (загальний).

Отже, розрахуємо рентабельність реалізації продукції і послуг комплексу "Водограй" за кожен наведений рік:

$$P_{\pi} 2016 = 3417 / 11392 = 3,3\%,$$

$$P_{\pi} 2017 = 4872 / 13140 = 2,7\%,$$

$$P_{\pi} 2018 = 9440 / 19936 = 2,1\%.$$

Оцінку динаміки рентабельності реалізації продукції виконаємо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка динаміки рентабельності реалізації продукції і послуг комплексу "Водограй"**

Показники	За 2016 рік	За 2017 рік	За 2018 рік	Відхилення 2017-2016 р.	Відхилення 2018-2017 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	3417,0	4872,0	9440,0	+1455,0	+4568,0
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11392,0	13140,0	19936,0	+1748,0	+6796,0
Рентабельність, %	3,3	2,7	2,1	-0,6	-0,6

Як бачимо, найкращий рівень рентабельності комплексу «Водограй» був у 2016 році і склав 3,3%.

Таким чином, збільшення чистого прибутку у 2017 та 2018 роках не дає росту рентабельності. Це зумовлено специфікою роботи ресторану, бо при своїй діяльності підприємство для збільшення доходу від реалізації пропонує гостям акції, знижки та подарунки. Також великі витрати були на будівництво, розвиток та рекламу нового готелю, хоч частину із них заклад отримав від іншого підприємства.

В результаті ретельно проведеного аналізу фінансової діяльності підприємства можна зробити висновок, що загальне та фінансове становище підприємства є стабільним та стійким.

## **2.2. Визначення впливу чинників на формування стратегії розвитку**

Економічні умови, законодавство країни і міжнародні правові акти, система цінностей населення, конкуренти, споживачі, постачальники, екологічна та демографічна ситуація в країні, а також науково-технічний прогрес - усе це неповний перелік чинників, які так чи інакше впливають на функціонування і розвиток підприємства.

Як уже було згадано, усі ці чинники поділяють на 2 групи: чинники прямої (безпосередньої) і непрямой дії. Будь-яке підприємство залежить від обох груп, але у першому випадку воно може впливати на ці чинники різною мірою, а середовище непрямой дії знаходиться поза впливом підприємства.

Для точного визначення впливу чинників на підприємство, використаємо методику PEST-аналізу. Оцінимо значимість (ймовірність здійснення) кожної події із групи факторів для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень

показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, щоб забезпечити нормування. Далі дамо оцінку ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5-бальній шкалі: "5" - сильний вплив, серйозна небезпека; "1" - відсутність впливу, загрози.

Визначимо зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підрахуємо сумарну зважену оцінку для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Політичні умови. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту. Займаючись господарською діяльністю, підприємство дотримується системи законодавчих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація). Саме цей факт визначає, як саме організація має вести справи, які податки сплачувати. Керівництво повинно дотримуватися законів чи нести відповідальність за їх недотримання. Фактори та їх оцінка представлені в табл. 2.7:

Таблиця 2.7

### PEST-аналіз політичних факторів впливу

ФАКТОРИ	ВАГА (значимість)	ОЦІНКА ВПЛИВУ	ЗВАЖЕНА ОЦІНКА
<b>ПОЛІТИЧНІ</b>			
- Нестабільність політичної структури через близькість місцевих виборів;	0,2	3	0,6
- Вище середнього рівень корупції та бюрократизації;	0,15	2	0,3
- Закінчення мораторію на перевірки ресторанного бізнесу;	0,11	4	0,44

Продовження табл. 2.7

ФАКТОРИ	ВАГА (значимість)	ОЦІНКА ВПЛИВУ	ЗВАЖЕНА ОЦІНКА
- Указ уряду про жорсткі кадрові перевірки на предмет офіційного працевлаштування робітників;	0,17	4	0,68
- Розпорядження про підвищення вартості послуг ЖКХ;	0,13	2	0,26
- Майбутнє підвищення акцизного податку (здорожчання тютюнової та алкогольної продукції);	0,15	3	0,45
- Можливий розвиток військових дій;	0,09	1	0,09
<b>СУМА</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,82</b>

Економічні умови. Керівництво компанії повинно враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. Фактори та їх оцінка представлені в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

### PEST-аналіз економічних факторів впливу

ФАКТОРИ	ВАГА (значимість)	ОЦІНКА ВПЛИВУ	ЗВАЖЕНА ОЦІНКА
<b>ЕКОНОМІЧНІ</b>			
- Рівень інфляції України на 2019 рік – середній прогноз МВФ = 10,9%	0,28	2	0,56
- Рівень росту ВВП на 2019 рік – (МВФ) = 3,2%	0,24	2	0,48
- Курс долара та євро є більш-менш сталими, але очікується підвищення на 7-10%	0,26	2	0,52
- Рівень безробіття знижується, на даний момент в Запорізькій області – 12,6%	0,22	1	0,44
<b>СУМА</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>

Соціокультурне середовище. Так як організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими компаніями. Від уявлень споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика ресторанів і готелів. Фактори та їх оцінка представлені в табл. 2.9:

Таблиця 2.9

**PEST-аналіз соціально-культурних факторів впливу**

ФАКТОРИ	ВАГА (значимість)	ОЦІНКА ВПЛИВУ	ЗВАЖЕНА ОЦІНКА
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ</b>			
- Підвищується зацікавленість населення у ресторанній сфері;	0,2	2	0,4
- Підвищуються потреби і запити у сервісі (обслуговуванні), смакових та естетичних н'юансах закладів;	0,17	3	0,51
- Все ще основна увага – дизайн (приміщення, посуд).	0,15	1	0,15
- Помітний ріст уваги до натуральних, здорових продуктів, ЕСО.	0,13	2	0,26
- Схильність населення до нового, імпортного продукту;	0,11	2	0,22
- Помітний ріст всіх видів міграції (внутрішня (+) – із зони проведення ООС, зовнішня (-) – виїзд на ПМЖ до інших країн або на заробітки.	0,15	3	0,45
- Характеристики ЦА – (16-35 років) – жінок = 61%, чоловіків = 39%;	0,09	3	0,27
<b>СУМА</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,26</b>

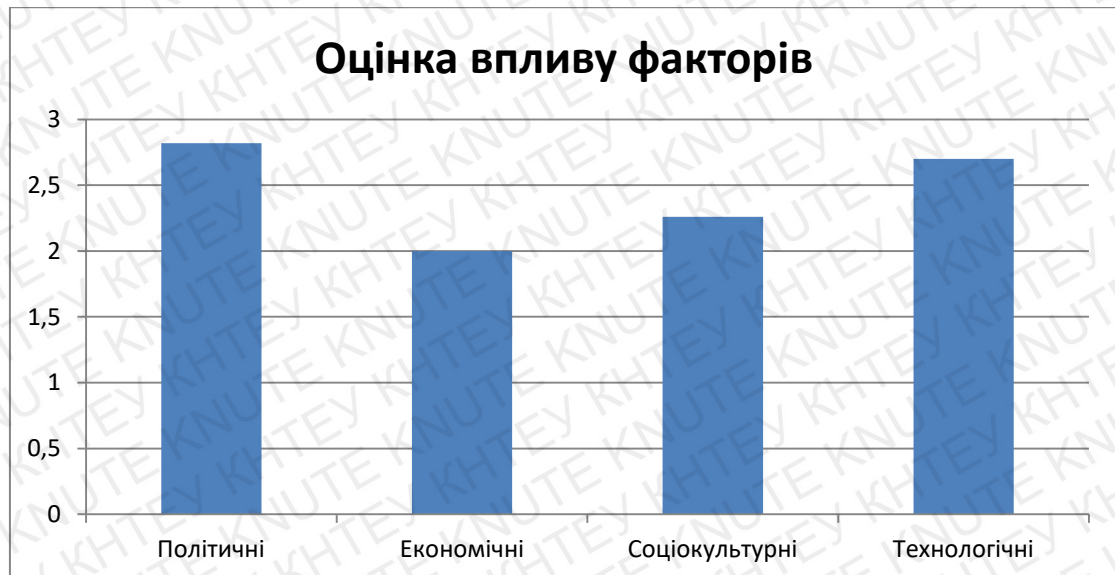
Технологічні умови. До технологічних факторів слід віднести патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси. Фактори та їх оцінка представлені у табл. 2.10:

Таблиця 2.10

**PEST-аналіз технологічних факторів впливу**

ФАКТОРИ	ВАГА (значимість)	ОЦІНКА ВПЛИВУ	ЗВАЖЕНА ОЦІНКА
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>			
- Збільшення користувачів соціальних мереж, посилення впливу онлайн-реклами.	0,3	3	0,9
- Розвиток кулінарних технологій, устаткування для кухні;	0,24	3	0,72
- Розвиток систем обліку і аудиту в ресторанній сфері;	0,16	3	0,48
- Розвиток систем нагляду за персоналом (камери, реєстратори, датчики руху, GLASS);	0,12	2	0,24
- Збільшення об'єму і функціоналу безготівкового розрахунку (карткою, телефоном).	0,18	2	0,36
<b>СУМА</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,7</b>

Оцінка впливу кожної групи факторів представлена на Рис. 2.2. За даною діаграмою, можемо бачити, що на готельно-ресторанний комплекс найбільшою мірою впливають політичні фактори. Це означає, що малий і середній бізнес сильно залежать від політики держави і перебувають під її тиском і контролем. Друге місце впливу посідають технологічні фактори, третє - соціально-культурні фактори, четверте - економічні фактори.



*Рис. 2.2. Порівняння зважених оцінок факторів*

Щоб узагальнити оцінку PEST-аналізу, знайдемо середнє арифметичне оцінок вищевказаних 4-х факторів. У даному випадку оцінка **2,45** показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Також PEST-аналіз показує, що чим вища зважена оцінка у кожного фактора, тим більше уваги потрібно приділити цьому фактору, аби мінімізувати його вплив на дане підприємство.

Для здійснення стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також для забезпечення процесу стратегічного планування інформацією про сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози для формування стратегії, використаємо SWOT-аналіз (табл 2.11).

Як бачимо із даних SWOT-аналізу (див. табл. 2.10), із внутрішніх факторів переважають слабкі сторони, а із зовнішніх - можливості. За цим результатом можемо зробити висновок, що поля СЛіМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства.



Таблиця 2.11

## SWOT-аналіз комплексу "Водограй"

	ПОЗИТИВНИЙ	Вага	Оцінка впливу	Зважен а оцінка	НЕГАТИВНИЙ	Вага	Оцінка впливу	Зваже на оцінка
Внутрішні фактори	<b><u>Сильні</u></b> вигідне місцезнаходження;	0,20	3	0,6	<b><u>Слабкі</u></b> тривалий час очікування деяких замовлень;	0,18	3	0,54
	якісні продукти;	0,18	2	0,36	наявна частина вживаного обладнання після старих власників;	0,12	1	0,12
	професійний шеф-кухар;	0,20	4	0,8	відсутність хорошої вентиляційної системи як для кухні так і для паління	0,14	2	0,28
	підтримка стандартизації;	0,12	2	0,24	відсутність великої літньої тераси;	0,20	3	0,6
	стильний інтер'єр;	0,16	2	0,32	висока плинність кадрів;	0,16	3	0,48
	унікальна програма лояльності;	0,14	2	0,28	високі показники сезонності;	0,20	3	0,6
	<b>СУМА</b>	<b><u>1</u></b>	-	<b><u>2,6</u></b>	<b>СУМА</b>	<b><u>1</u></b>	-	<b><u>2,62</u></b>
Зовнішні фактори	<b><u>Можливості</u></b> розширення літнього майданчика;	0,28	3	0,84	<b><u>Загрози</u></b> поява поруч нових конкурентів;	0,28	3	0,84
	постійні тренінги для персоналу;	0,22	2	0,44	недостатня кількість кваліфікованого персоналу;	0,22	2	0,44
	підтримання стандартизації виробництва і сервісу;	0,24	2	0,48	зниження купівельної спроможності;	0,24	3	0,72
	збільшення об'єму продажів;	0,26	4	1,04	ріст цін на продукцію, а також акцизів і податків;	0,26	3	0,78
	<b>СУМА</b>	<b><u>1</u></b>	-	<b><u>2,8</u></b>	<b>СУМА</b>	<b><u>1</u></b>	-	<b><u>2,78</u></b>

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та мінімальну оцінку слабких сторін підприємства.

В таких обставинах, вчені рекомендують наступні стратегічні альтернативи: стратегія диверсифікації, стратегія інтенсивного зростання, стратегія горизонтальної інтеграції, а в деяких важких випадках - стратегії скорочення та переорієнтації.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "ВОДОГРАЙ"**

#### **3.1 Обґрунтування програми заходів стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу "Водограй" на основі стандартизації НАССР**

На основі попередньо проведених розрахунків та аналізів, було прийнято рішення обрати стратегію стабілізації розвитку. В основному таку стратегію використовують в разі несподіваного погіршення базових показників діяльності підприємства, або в умовах, коли розвиток підприємства має коливний характер. Стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і переходом до стратегії росту.

Дана стратегія має такі стратегічні альтернативи:

- економія витрат;
- постійна адаптація до зовнішнього середовища;
- "пауза" - стабілізація темпів розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- "рентабельність без змін" - стабільні або незначні темпи росту обсягів реалізації підприємства, що супроводжуються ростом витрат, але дозволяють зберегти теперішній рівень рентабельності;
- обмежений ріст - незначні темпи розвитку із невисоким ростом рентабельності.

Для реалізації стратегії стабілізації готельно-ресторанного комплексу "Водограй" була визначена така програма дій:

- фізичне розширення літньої тераси комплексу;
- впровадження системи НАССР;
- диференціація пропозиції ресторанного продукту.

Підвищення якості і конкурентноздатності продукції – необхідна умова забезпечення стійкості економічного росту. Найсучаснішою попереджувальною системою, що забезпечує якість і безпеку харчової продукції, сьогодні є система на основі принципів НАССР.

Система НАССР - «Аналіз ризиків і критичних контрольних точок» (Hazard Analysis and Critical Control Points) є системою оцінки і контролю небезпечних чинників продовольчої сировини, технологічних процесів і готової продукції, яка повинна забезпечити високу якість і безпеку харчових продуктів. Аналіз ризиків і точок критичного контролю НАССР – це застережлива система безпеки, яка використовується в харчовій промисловості як гарантія збереження продуктів. Ця система визначає систематичний підхід до аналізу обробки продуктів харчування, розпізнавання будь-яких можливих ризиків хімічного, фізичного і біологічного походження і їх контролю. Організація робіт по розробці плану НАССР зводиться до:

- визначенню області дії системи НАССР;
- створенню робочої групи і її підготовки;
- вибору координатора і виділенню ресурсів.

Впровадження семи принципів НАССР повинне проходити поступово і поетапно. Загальна технологія виконання робіт по розробці і впровадженню НАССР складається з 12 кроків (табл. 3.1), які складають 2 етапи:

- підготовчий етап (перші 5 кроків);
- етап впровадження (наступні 7 кроків).

Першим і важливим кроком впровадження є створення робочої групи. Цим питанням обов'язково має займатися декілька людей, оскільки розробка системи є одним з тих завдань, які краще виконувати групою, навіть на дрібних підприємствах. Адже НАССР є широкою системою контролю, і для ефективності її впровадження необхідна велика різноманітність знань і досвіду.

Таблиця 3.1

**Програма впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному комплексі "Водограй" на 2020 рік**

№	Назва задачі	Дата початку	Тривалість , днів	Виконавець
1	Створення робочої групи по розробці і впровадженню	05.01.2020	10	Зам. директора
2	Опис продукту та методу його реалізації	15.01.2020	40	Шеф-кухар і старший бармен
3	Складання переліку та опису застосованої сировини	25.02.2020	20	Старший бармен і шеф-кухар
4	Побудова блок-схеми технологічного процесу	05.03.2020	20	Головний інженер і зам. директора
5	Аналіз діючих на підприємстві процедур	25.03.2020	10	Старший бармен і шеф-кухар
6	Визначення ризиків та їх оцінка	05.04.2020	15	Зам. директора і шеф-кухар
7	Визначення критичних точок	20.04.2020	5	Спеціаліст з метрології
8	Встановлення граничних значень	25.04.2020	10	Працівники лабораторії і спеціаліст з метрології
9	Визначення системи моніторингу	05.05.2020	15	Зам. директора і головний інженер
10	Проведення коректуючих дій	20.05.2020	15	Зам. директора і шеф-кухар
11	Визначення процедур перевірки	05.06.2020	10	Зам. директора і головний бухгалтер
12	Визначення документації та реєстрації даних	15.06.2020	10	Зам. директора і головний бухгалтер

На основі таблиці побудуємо діаграму Ганта (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Програма реалізації системи НАССР у готельно-ресторанному комплексі "Водограй" на 2020 рік

У готельно-ресторанному комплексі "Водограй" пропонується включити в цю групу: замісника директора, шеф-кухаря, старшого бармена і головного інженера. Також доцільно буде залучити фахівця зі стандартів НАССР, спеціалістів метрології і працівників лабораторії.

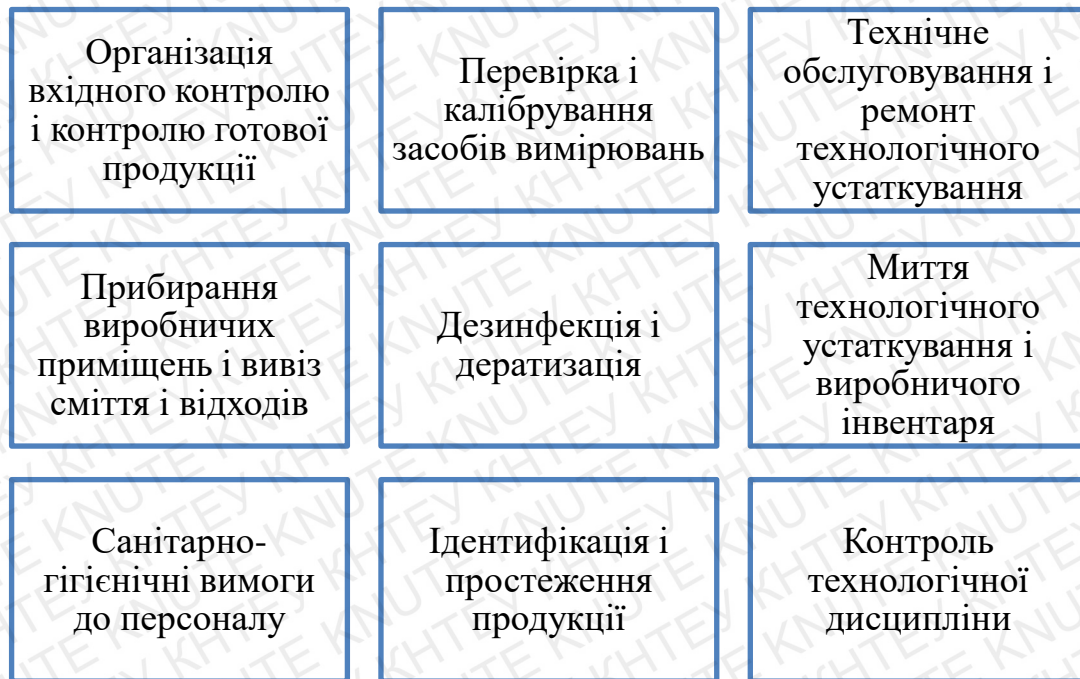
Із цієї групи вибирається керівник, в обов'язки якого входить: координація роботи групи, внесення змін до складу групи, розподіл обов'язків, забезпечення вільного виразу думок і злагодженої роботи групи.

Окрім цього, робоча група повинна бути забезпечена ресурсами:

- інформаційними (доступ до джерел: науково-дослідні організації, бази даних, бібліотеки);
- приміщення і організаційну техніку для розробки необхідної документації;
- фінансові ресурси на суміжні витрати під час роботи: оплата послуг найманих робітників, оплата лабораторних досліджень, роботи спеціалістів служби метрології, ін.
- ресурси часу (на практиці за 3-6 місяців введення системи, у працівників додається приблизно 1 день роботи на тиждень);

На підготовчому етапі групою узагальнюється і систематизується вся наявна інформація про продукт, складаються перші документи, необхідні для розробки НАССР: опис продукту, перелік і опис сировини, складання блок-схеми технологічного процесу і карти опису кожної операції. Блок-схема повинна бути складена на кожний продукт, і відповідно мати карту опису операції обробки цього продукту.

На етапі аналізу впливаючих процедур, необхідно перевірити дію на підприємстві на даний момент методик і інструкцій, що регламентують заходи щодо запобігання попаданню забруднень в продукцію, що виготовляється, а також перевірити безпечність процесів виробництва (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Методики та інструкції безпеки виробництва*

Наступною дією групи повинне бути проведення аналізу ризиків, під час якого необхідно підготувати список етапів процесу, де з'являються значущі ризики, і описати застережливі дії.

Аналіз ризиків складається з трьох частин:

- ідентифікація ризиків;
- визначення значущості ризиків;
- визначення запобіжних дій.

Група НАССР повинна скласти список всіх існуючих або потенційних ризиків, які мають розумну вірогідність появи на кожному з етапів процесу. Ризик ідентифікують, шукають його джерело, визначають його значимість і описують запобіжні дії щодо нього. Існують фізичні, біологічні та хімічні (природні та занесені) небезпечні фактори впливу на безпечність і якість продукції, що виробляється на підприємстві (Додаток Г).

Після визначення небезпечних факторів і їх оцінки, група встановлює їх гранично допустимий рівень, користуючись довідковою інформацією і експертними висновками. Гранично допустимий рівень (критична межа) –



критерій, який відокремлює допустимі і неприпустимі значення контрольованого показника. Встановлені гранично допустимі рівні повинні бути обґрунтовані, перевірені (підтверджені), вимірювані, і застосовуватися для всіх етапів. Приклади таких ГДР:

- фізичні межі (температура, час, вага, розмір, колір, форма і відсутність частинок матеріалу);
- хімічні межі (рН, концентрація солі, зміст жирів, білків, волокон, вуглеводів, цукру і вітамінів);
- мікробіологічні межі (наявність певної кількості мікроорганізмів)

Після цього, група проводить моніторинг, вводить необхідні корективи, і проводить кінцеву верифікацію на предмет стабільної відповідності стандартам НАССР. Верифікація (перевірка) – це застосування методів, процедур, тестів і інших видів оцінки, на додаток до моніторингу, для підтвердження виконання плану НАССР.

Останнім етапом є підготовка всією документальної бази і звернення організації до сертифікаційного органу.

### **3.2 Диференціація пропозиції ресторанного продукту**

Для реалізації стратегії стабілізації готельно-ресторанного комплексу "Водограй" прийнято рішення провести диференціацію пропозиції ресторанного продукту, а саме: відкрити на території комплексу додатковий суб'єкт ресторанного господарства - невелике кафе з продукцією "на виніс".

Така диференціація має низку переваг:

- підвищує конкурентоспроможність закладу;
- підвищує щорічний дохід і прибуток від реалізації;

- повертає ширшу цільову аудиторію, більше потенціальних гостей;
- за рахунок брендингу, продукція "на виніс" нагадує потенційним споживачам про заклад.

До ідеї щодо відкриття даного суб'єкту, привело розташування комплексу на шляху до одного з міських пляжів. У теплий сезон року, щоденно на пляж ходить переважна більшість жителів району, а також жителі сусідніх районів. Таким чином, відкриття кафе з невисокими цінами призведе до повертання уваги широкого кола людей, які не є гостями готельно-ресторанного комплексу "Водограй" на даний час.

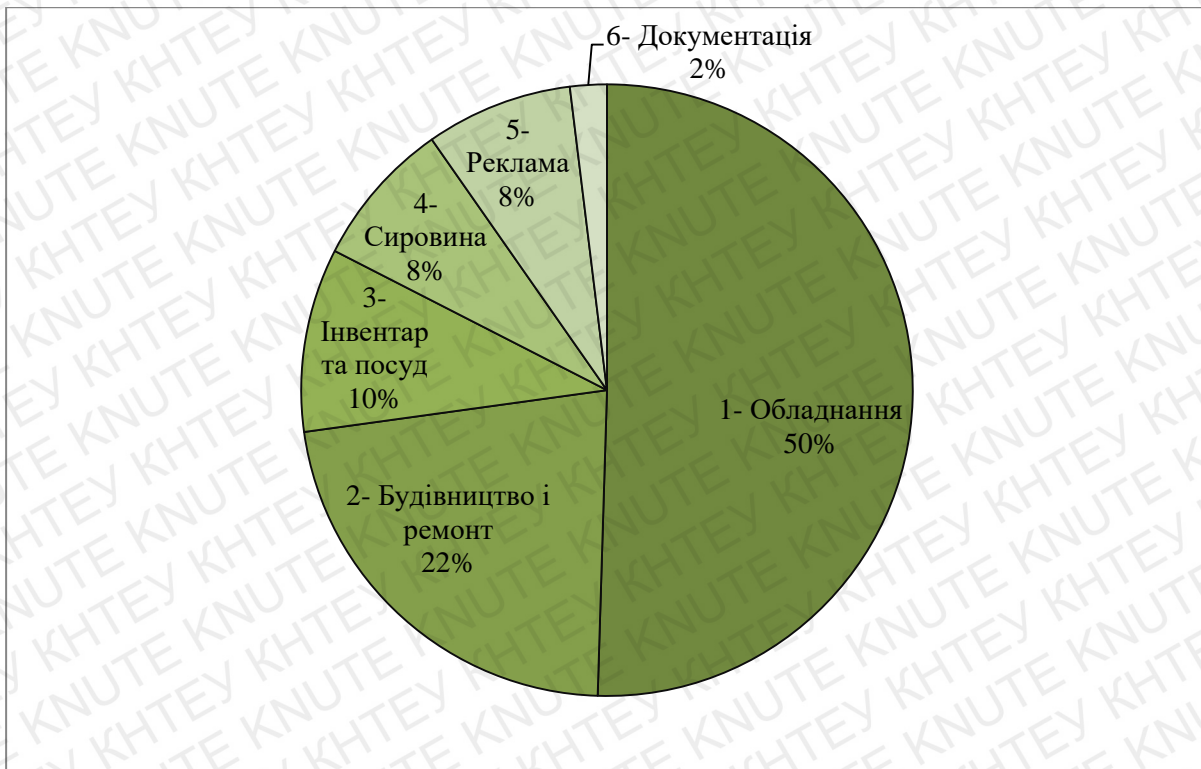
Асортимент, який буде представлено у даному кафе невеликий, і буде являти собою вагове морозиво власного виробництва з різними смаками, закуски, снеки і сендвічі власного приготування з різними начинками. Із напоїв буде представлено свіжовичавлені соки, вода, пакетовані соки, чай, кавові напої і пиво.

Переваги відкриття кафе даного формату:

- гнучкий вибір формату для закладу, можливість розробки власних рецептур;
- невелике виробництво — прямий контакт працівників і директора;
- повний контроль виробництва, збуту;
- економічна гнучкість і мобільність виробництва;
- можливість розширення.

Персонал кафе буде представлений чотирма продавцями (по 2 в зміні), двома прибиральницями (по 1й в зміні). Основний процес виробництва (заготовки кулінарної продукції) проходитиме на основній кухні комплексу, а бухгалтерський облік проводитиме бухгалтерія комплексу. Рекламою кафе займається SMM-агент комплексу "Водограй".

Для відкриття кафе пропонується виділити з бюджету комплексу близько 800 тисяч гривень. Розподіл коштів представлено на рис. 3.3.



*Рис. 3.3. Розподіл коштів на відкриття кафе за категоріями*

За даними вищенаведеного аналізу конкурентів, можна відзначити, що декілька із них відкрили схожі суб'єкти ресторанного господарства на своїй території. Наприклад: комплекс "Porto Riva" - міні-пекарня-кондитерська, паб-пивоварня "KronSbeer" - придорожнє кафе із пивом і снеками "на винос", комплекс "Джаз" - міні-піцерію. Такі дочірні суб'єкти підприємств допомагають їм привернути увагу нових потенційних споживачів, підвищити рентабельність та доходи з відносно низькими витратами; підвищити власну конкурентоспроможність, а також перекрити втрачені прибутки у низький сезон.

За досвідом конкурентів, які відкрили схожі проекти, можна зробити висновок, що ці заклади розширили свою цільову аудиторію, збільшили показники прохідності продукції, і відповідно збільшили дохід і прибуток в середньому на 25%. Базуючись на цих даних, можна зробити прогноз показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу "Водограй" на 2020 рік (табл 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогноз показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу "Водограй" на 2020 рік**

Найменування показника	2020 рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	24920,0
Загальні витрати на весь обсяг реалізації, тис. грн.	13165,0
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	11755,0
Чисельність працюючих, осіб	73
Фонд оплати праці, тис. грн.	3336,0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	630,75

Отже, за даними табл. 3.2 ,можемо зробити висновок, що фінансові ресурси, вкладені у кафе, повернуться менше ніж за пів року і воно почне приносити дохід, через який зросте прибуток підприємства. За формулою (2.5) розрахуємо прогнозовану рентабельність комплексу на 2020 рік:

$$P_{\text{п}} = \frac{11755}{24920} \times 100\% = 4,7\%$$

Таким чином, при зростанні витрат майже на 3 млн. грн. , і доходу від реалізації на 25%, чистий прибуток виріс на 2 млн. грн. (у порівнянні з 2018 роком) і це дало змогу підвищити показник рентабельності до 4,7%, що у два рази вище у порівнянні з показниками 2018 року.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ринкове середовище, в якому функціонують господарські суб'єкти протягом останніх років постійно змінюється. Зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані фактори ризику. Таким чином традиційні підходи до управління вже не відповідають об'єктивним реаліям сучасного світу економіки, бізнесу, політики, соціального розвитку. За таких умов набуває актуальності нове бачення сучасного менеджменту.

З приходом в Україну європейських стандартів змінюється ресторанне і готельне господарство, підвищується рівень сервісу і якості послуг даної індустрії; з'являються нові концепції закладів у найрізноманітніших формах і видах. Відповідно, аби підприємство залишалось прибутковим, воно має відповідати усім вимогам сучасного споживача, який став більш вимогливим. В цьому керівникам закладів може допомогти стратегічне управління.

Стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей. Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу. Це проявляється у принципах стратегічного управління.

Стратегія розвитку в готельно-ресторанному бізнесі – це концепція, яка дозволяє виживати в ринкових умовах. Формування стратегії розвитку повинно проходити як раціоналізація основної бізнес-стратегії, з урахуванням ситуаційних факторів, тобто особливостей ринкових умов, які актуальні саме на даний момент. У побудові такої стратегії обов'язковим є стратегічне мислення, яке водночас із детальними розрахунками, спрямовує підприємство до втілення нових ідей, інноваційних технологій в усіх аспектах діяльності.

Для формування стратегії розвитку, на підприємстві здійснюється стратегічне планування. Під *стратегічним плануванням* розуміють довгострокове планування діяльності з систематизацією виконання глобальних задач, яке охоплює всі сторони діяльності підприємства, і спрямоване на розробку, організацію і реалізацію стратегічних планів і програм.

У першому розділі роботи оброблені різноманітні літературні джерела вітчизняних та зарубіжних авторів. Представлені основні поняття, характеристики та ознаки стратегій розвитку, проведено порівняння оперативного та стратегічного управління, наведена класифікація базових стратегій розвитку. Також визначені методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства, проаналізовані зовнішні фактори впливу прямої і непрямой дії.

У другому розділі роботи представлена характеристика готельно-ресторанного комплексу "Водограй" у м. Запоріжжі. Наведена структура матеріально-технічної бази підприємства, організаційна структура, а також проведений аналіз господарської діяльності комплексу за останні 3 роки. Перелічені конкуренти комплексу та проведено дослідження ємності ринку ресторанних послуг і частки ринку. Визначено та оцінено вплив чинників на формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу "Водограй" шляхом проведення PEST-аналізу і SWOT-аналізу.

Готельно-ресторанний комплекс "Водограй" діє на ринку послуг м. Запоріжжя вже більше 10-ти років. "Водограй" - це повноцінний комплекс для розваг і відпочинку, який складається з готелю, котеджів, ресторану, великої лазні, та має власний зоопарк та дитячий майданчик. Широка матеріально-технічна база, вигідне розташування та велика територія роблять його привабливим місцем для проведення масштабних заходів, фестивалів, весіль, ювілеїв для жителів та гостей міста.

Зважаючи на економічний аналіз господарської діяльності, для готельно-ресторанного комплексу "Водограй" була рекомендована стратегія стабілізації розвитку. Для її реалізації запропоновано впровадити систему НАССР, адже

споживач має бути впевненим у якості і безпеці їжі у ресторані, довіряючи йому своє здоров'я та здоров'я своїх близьких. НАССР - «Аналіз ризиків і критичних контрольних точок» (Hazard Analysis and Critical Control Points) є системою оцінки і контролю небезпечних чинників продовольчої сировини, технологічних процесів і готової продукції, яка повинна забезпечити високу якість і безпеку харчових продуктів. Другою рекомендацією є відкрити додатковий суб'єкт ресторанного бізнесу - кафе з невеликим асортиментом та невисокими цінами. В ньому буде реалізовуватися кулінарна продукція, заготовлена в ресторані, а також морозиво, безалкогольні напої і пиво.

Застосовуючи стратегію стабілізації розвитку за запропонованою програмою, прогнозується підвищення доходів на 25%, що дасть ріст рентабельності майже вдвічі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством УДК 62.012.32+338.24 Національний університет “Львівська політехніка” Кубарева В.С., 2012 - (розділ 1, перед 1.1)
2. Гладій Х.Г. Аналіз стратегії диференціації продукту підприємств на кондитерському ринку / Х.Г. Гладій // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2016. – Вип. 9 – С. 44-50
3. Завгородня О.Є. Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу / О.Є. Завгородня // Культурологія. Питання духовної культури. – 2017. – Вип. 7. – С. 114-118
4. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством / Д. Є. Козенков // Академічний огляд (менеджмент і маркетинг). - 2011. - № 1 (34). - С. 83-88.
5. Горлачук В. В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, О. Ю. Коваленко, С. М. Белінська. – Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 308 с.
6. Козак К.Б. Дослідження потреб управління персоналом в готельно-ресторанній справі / К.Б. Козак, Г.Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Вип. 4. – С. 45-51
7. Малюк Л. П. Організація ресторанного господарства : підручник / Л. П. Малюк, Н. В. Полстяна, О. Ю. Давидова ; М-во освіти і науки України, Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Харків : ЛІДЕР, 2016. — 487 с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. - СПб. : Питер, 2000. - 366 с.
9. Непочатенко О. О. Сутність і зміст стратегічного управління / О. О. Непочатенко, О. М. Транченко. - Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=269>



10. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / За заг. ред. І.О. Бланка. – К.: КНТЕУ, 2009. – 147 с. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. 1999. - 416 с. 64 Вісник Національної академії державного управління
11. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : пер. с англ. / Х. Виссема. - М. : ИНФРА-М, 1996. - 288 с.
12. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. - М. : Изд-во "Вильямс", 2001. - 495 с.
13. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк. - Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/64.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf)
14. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // Ефективна економіка. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
15. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А. А. Мазаракі, М. В. Босовська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 7. - С. 299-308. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_7\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_54)
16. Методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств / М. Г. Бойко // Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія // за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2010. – С. 7–22.
17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
18. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.13 УДК 658.012 Олійник Л.В., к.е.н., доцент Донецький національний університет імені Василя Стуса Кузнецова А.П.,
19. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.
20. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства / М.Ю. Явдак // Бізнес інформ. – 2011. – №12. – С. 70-74.

21. Гаталяк О. Ретроспективний аналіз розвитку закладів ресторанного господарства / О. Гаталяк, Н. Ганич. // Вісник Львівського університету. – 2013. – С. 153–161.
22. Карсенін В. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні. / В. Карсенін, Т. Ткаченко – К. - Економіка України. - 2014. – С. 41–46.
23. Мостова, Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. — 2-ге вид. — К. : Ліра-К, 2017. — 386 с.
24. Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання / І.О. Сидоренко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 3 (46) / Наук. ред. І. К. Бондар. – К., 2015. – С. 78-80.
25. Сусол Н. Я. Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. / Н. Я. Сусол. — Львів : Галиц. вид. спілка, 2015. — 313 с.
26. Фролова Л.В. Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л.В. Фролова, В.В. Дибок // Механізм регулювання економіки. – 2014. - №3. – С. 63-71
27. Sutton J. Technology and Market Structure / J. Sutton. — MIT Press, 2010. — 240 p.
28. Kinni T. Be Our Guest: Revised and Updated Edition: Perfecting the Art of Customer Service (The Disney Institute Leadership Series), Kindle eBook, 2011. – 224 p.
29. Michael C. Sturman, Jack B. Corgel, Rohit Verma The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Kindle Edition, 2017. – 517 p.

## ДОДАТКИ