

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
РЕСТОРАНУ «PIANO», М.КИЇВ

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

Антонової
Марії Миколаївни

*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

М. Г. Бойко

« ___ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

Антонової Марії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батьковій)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Стратегічний аналіз діяльності ресторану «Ріано», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних основ стратегічного аналізу ресторану

Об'єктом дослідження є процес стратегічного аналізу господарської діяльності закладу ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні положення здійснення та вдосконалення стратегічного аналізу як функції стратегічного управління.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: стратегічний аналіз у системі стратегічного управління, етапи, структура страв у меню ресторану „Ріано” проведення стратегічного аналізу, взаємозв'язок продуктивності праці та товарообігу у ресторану „Ріано”, прогноз результатів господарської діяльності кав'ярні «Ріано Life», Графік беззбитковості кав'ярні «Ріано Life»

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Концептуальні положення стратегічного аналізу закладу ресторанного господарства

1.1. Теоретичний огляд наукових джерел щодо сутності стратегічного аналізу

1.2. Методичні заходи стратегічного аналізу підприємства

РОЗДІЛ 2. Практичні аспекти стратегічного аналізу діяльності ресторану «Piano», м. Київ

2.1. Оцінка господарської діяльності ресторану

2.2. Стратегічні позиції ресторану

РОЗДІЛ 3. Прикладні засади імплементації результатів стратегічного аналізу ресторану „Piano”, м. Київ

3.1. Напрями диверсифікаційного розвитку ресторану

3.3. Моделювання конкурентного статусу стратегічного підрозділу ресторану

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 кафедрі</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 «29» грудня 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

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Антонова Марія виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему, відповідно до графіку та завдань дослідження.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи стратегічного аналізу суб'єкта ресторанного бізнесу. Досліджено методологічний базис стратегічного аналізу, визначено його з позиції галузевих особливостей як передумови обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено моніторинг господарської діяльності ресторану „Ріано”, м. Київ, визначено тенденції та динаміку основних показників діяльності. Заслуговує на увагу комплексна стратегічна діагностика ресторану, результати якої стали інформаційно-аналітичною основою для вибору стратегії диверсифікаційного розвитку, а саме створення нового СГП.

За результатами дослідження обґрунтовано базові економічні показники СГП, здійснено моделювання конкурентної позиції, запропоновано методичні засади реалізації бізнес-ідеї та доведено ефективність їх реалізації.

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Антонової Марії Миколаївни
(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. Концептуальні положення стратегічного аналізу закладу ресторанного господарства	
1.1. Теоретичний огляд наукових джерел щодо сутності стратегічного аналізу	10
1.2. Методичні заходи стратегічного аналізу підприємства	15
Розділ 2. Практичні аспекти стратегічного аналізу діяльності ресторану «Ріано», м. Київ	
2.1. Оцінка стану господарської діяльності ресторану	20
2.2. Стратегічні позиції ресторану „Ріано”	27
Розділ 3. Прикладні засади імплементації результатів стратегічного аналізу ресторану „Ріано”, м. Київ	
3.1. Напрями диверсифікаційного розвитку ресторану	34
3.2. Моделювання конкурентного статусу стратегічного підрозділу ресторану	50
Висновки та пропозиції	58
Список використаних джерел	62
Додатки	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність і обґрунтованість прийнятих стратегічних рішень залежить від особливостей та перспектив розвитку суб'єктів бізнесу, від якості виконуваного ними зовнішнього і внутрішнього стратегічного аналізу. Будучи ключовим аналітичним елементом стратегічного управління, він дозволяє частково знизити невизначеність при прийнятті стратегічних рішень і обґрунтувати вибір стратегій, адекватних ринковим умовам, що безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю.

Економічні процеси в національній економіці супроводжуються зміною пріоритетів у формуванні оцінки результативності діяльності підприємств, що обумовлює потребу в розробці нових наукових підходів в області як фундаментальних, так і прикладних економічних досліджень.

Результативність діяльності на рівні ієрархії конкретного підприємства сприяють ефективному вирішенню соціально-економічних завдань на макрорівні управління, що набуває особливої значущості в складних сьогодення. Якісне оновлення вітчизняної економіки може відбутися тільки при забезпеченні ефективного функціонування підприємницьких структур, зміцненні їх конкурентних переваг на ринках. У зв'язку з цим зростає науковий інтерес до створення цілісного методологічного обґрунтування дослідницької парадигми, що дозволяє розкрити і формалізувати систему якісних і кількісних характеристик результатів господарських відносин економічних суб'єктів, направлених на нарощування ринкової вартості капіталу; виявити чинники і умови розвитку, що визначають якісний рівень суб'єктно-об'єктних зв'язків, що виявляються у взаємодії на макро-, мезо- і мікрорівнях національного господарства.

Однією з особливостей сучасного етапу розвитку економічних відносин є зростання потреби у фундаментальних розробках, основою яких є вся сукупність економічних наук, особливе місце серед яких займає стратегічний аналіз. В умовах динамічного ринку роль стратегічного аналізу в ухваленні управлінських рішень все більш зростає, а трансформація форм, методів і організації ведення комерційної діяльності диктує необхідність адаптації його методологічних

підходів до галузевої специфіки. Зокрема нині відсутня цілісна система представлення стратегічного аналізу, що базується на взаємозв'язку його методології з процесами управління і прогнозування, не розроблені організаційно-методичні питання аналізу на різних рівнях управлінської ієрархії.

Загалом йдеться про розробку науково-обґрунтованої, високоефективної стратегії господарської діяльності підприємств. Формування процедур ефективного і результативного стратегічного управління можливе в процесі аналітичного забезпечення кожного етапу, тобто при здійсненні стратегічного аналізу.

Питання стратегічного аналізу також розглядали вітчизняні й зарубіжні дослідники науки про стратегічне управління І. Ансофф, С. Віханський, С. Кузнецова і В. Макарова, С. Оборська, М. Портер, А. Стрікленд і А. Томпсон, Т. Ткаченко, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова [24,38,45].

Втім здебільшого принципово важливі питання методики стратегічного аналізу з використанням методів та моделей економіко-математичного моделювання і прогнозування розглядаються досить спрощено. Водночас проблематика стратегічного аналізу, його ролі в управлінні підприємницькою діяльністю у ринкових умовах господарювання з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу, охоплює низку організаційних, методологічних і методичних аспектів, які вимагають глибокого і комплексного дослідження.

Метою випускової кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних основ стратегічного аналізу ресторану.

Відповідно до мети вирішено завдання:

- досліджено сутність стратегічного аналізу господарської діяльності підприємства на основі теоретичного огляду наукових джерел;
- проаналізовано методичні заходи стратегічного аналізу підприємства;
- проаналізовано організаційно-економічні особливості функціонування ресторану «Piano», м.Київ;
- проаналізовано стратегічні позиції ресторану "Piano", м. Київ;
- визначено напрями диверсифікаційного розвитку ресторану;

– здійснено моделювання конкурентного статусу стратегічного підрозділу ресторану

Об'єктом дослідження є процес стратегічного аналізу господарської діяльності закладу ресторанного господарства. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні, практичні положення здійснення та вдосконалення стратегічного аналізу як функції стратегічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження у роботі використовувалися методи теоретичного узагальнення, діалектичного і системного підходу. Теоретико-методологічною базою та інформаційною основою випускної кваліфікаційної роботи: висвітлені у працях положення теоретичних узагальнень концептуальних підходів, наукових гіпотез та сучасних інтерпретацій теорії стратегії, стратегічного управління, стратегічного аналізу; сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідження, присвячені організаційно-методичним проблемам здійснення стратегічного аналізу; періодичні видання з досліджуваних питань, а також законодавчі та нормативні акти України; інструктивно-методичні матеріали, документи та фінансові звіти діяльності об'єкта дослідження.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні методичних та прикладних засад здійснення стратегічного аналізу закладу ресторанного господарства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи висвітлені магістрантом у науковій статті, що оприлюднена у збірнику наукових статей магістрів ФРГТБ КНТЕУ.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.2. Теоретичний огляд наукових джерел щодо сутності стратегічного аналізу

Функціонування закладів ресторанного господарства у високо динамічному середовищі ставить перед ними нові стратегічні проблеми. Головна з них – посилення динамічної компоненти внутрішнього стратегічного аналізу, так як від своєчасного розвитку стратегічних активів підприємств, які орієнтовані на нові ринкові умови в майбутньому, залежать їх конкурентоспроможність і прибутковість. Стратегічний аналіз виконує роль управлінської функції, що реалізовується через систему взаємозв'язаних аналітичних оціночних показників, з одного боку, і інструменту вироблення обґрунтованих управлінських рішень, з іншого. Розвиток економічного аналізу в сучасних умовах вимагає фундаментального перегляду ряду методологічних підходів, збагачення його концептуальних положень результатами вітчизняних і зарубіжних наукових розробок. Переосмислення потребують такі принципово важливі для будь-якої науки питання, як визначення предмету і методу стратегічного аналізу, його місця в системі економічних наук, а також практичній затребуваності його методик у ресторанному бізнесі, оскільки сучасні економічні умови, які характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного підходу до процесу управління.

Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу готелям своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей [3; с 56].

Місце та роль стратегічного аналізу в стратегічному управлінні визначається трактуванням його суті та співвідношенням аналізу та процесу управління. Нині не існує єдиного підходу щодо трактування сутності

стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій. Перші праці, в яких згадується стратегічний аналіз, трактують його суть в широкому аспекті. Зокрема, Ансофф І.Х. поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. Томпсон А.А. і Стрікленд А.Дж. вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору [4; с 49]. У більш пізніх працях стратегічний аналіз найчастіше розглядають як: спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план); виконання функції управління, яка спрямована на перспективу; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку; метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними [5; с 21].

На нашу думку ці підходи можна доповнити наступними поглядами на трактування сутності стратегічного аналізу, які ще недостатньо досліджені: визначення необхідного рівня потенціалу закладу ресторанного господарства та можливості його максимального використання для досягнення стратегічних цілей; прогнозування змін у зовнішньому середовищі, аналіз варіантів перетворення загроз на можливості; аналіз ефективності стратегії, яка реалізується в цей час та можливості її модифікації чи заміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей.

Отже, *стратегічний аналіз як наука і як практична область діяльності є важливою сполучною ланкою між потенційними ресурсними можливостями і очікуваною результативністю від їх реалізації на різних рівнях управління.* Розвиток стратегічного аналізу як прикладної галузі наукових знань обумовлюється потребами сучасних форм і методів ведення підприємницької діяльності, коли вся більша увага приділяється аналізу діяльності підприємств. Все це висуває нові вимоги до розкриття інформації про результативність бізнесу з метою досягнення статечних цілей розвитку.

Узагальнюючи різні визначення предмету стратегічного аналізу, доцільно запропонувати його уточнене формулювання. *Предмет стратегічного аналізу* – це досягнуті і майбутні результати діяльності підприємства, а також господарські процеси, що забезпечують його життєдіяльність, складаються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища і мають формалізоване системне комплексне уявлення за допомогою економічного забезпечення.

Зміст стратегічного аналізу полягає у достатньо детальному і усесторонньому забезпеченні адаптованою для сприйняття різними зовнішніми і внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє ухваленню оптимальних стратегічних управлінських рішень. *Метою стратегічного аналізу* є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу закладу ресторанного господарства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь [6; с 42].

Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, які ставить перед собою керівництво закладу ресторанного господарства. Більшість дослідників до об'єктів стратегічного аналізу відносять: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої компанії), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Інші ж об'єктом вважають лише підприємство загалом [7; с 36].

Отже, можна виділити наступні *три рівні стратегічного аналізу* відносно макро-, мезо- і мікроуправління, які мають одну методологічну основу, однакові принципи, спадкоємність базових методів дослідження: *стратегічний макро-аналіз* для цілей дослідження, оцінки і прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм, які вимагають якісної оцінки досягнутих агрегованих фінансово-економічних показників, використовуваних для формування глобальних інвестиційних проектів, включаючи бюджети цільових галузевих і соціальних програм та їх моніторинг; *стратегічний мезоекономічний*

аналіз для цілей дослідження, оцінки і прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні регіонів, галузей, корпорацій, що мають складну вертикально і горизонтально інтегровану організаційно-правову структуру і т.п.; *стратегічний мікроекономічний аналіз* для цілей дослідження, оцінки і прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні підприємства у цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Враховуючи розглянуті підходи до стратегічного аналізу можна визначити його місце в системі управління підприємством. На думку Парасій-Вергуненко І.М. виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Стратегічний аналіз автор розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [8; с 62]. Деякі автори не виділяють аналіз як окрему функцію управління. Можна погодитись із думкою автора, щодо функцій управління окрім традиційних: планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, слід відносити облік та аналіз.

Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці як Азоев Г.А., Ансофф І.Х., Боумен Ю.К., Герасимчук В.Г., Градов А.П., Віханський О.С., Володькіна М.В., Осовська Г.В., Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж., Шершньова З.Є. Коробейніков О.Л. вважає, що за межі процесу стратегічного управління слід винести аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища, оскільки результати їх проведення формують базу для самого управління. Аналіз повинен здійснюватись на кожному етапі: від формування до реалізації та контролю за реалізацією стратегії. Такий підхід забезпечить виконання основного принципу стратегічного управління: «йти від майбутнього до сьогодення». [9, с.23]

Галушка З.І. та Комарницький І.Ф. вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак в запропонованій авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного

аналізу та блоки діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища виділяються окремо [9; с 137-138].

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності господарюючого суб'єкта; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [10; с 64].



Рис. 1.1. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління

Таким чином, стратегічний аналіз - це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей

підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [65].

1.2. Методичні заходи стратегічного аналізу підприємства

Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають. Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства.

Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління. Процес стратегічного аналізу має наступну послідовність (рис. 1.2). *На першому етапі* відбувається постановка мети і завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз.

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.



Рис. 1.2. Етапи проведення стратегічного аналізу [35]

Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: дискримінантного, кластерного, компонентного, факторного, регресійного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу тощо [3, с. 40].

Загалом, усі методи стратегічного аналізу можна поділити на три групи.

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний тощо).

2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження

операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.).

3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.).

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу. Крім того, різняться методи стратегічного аналізу залежно від об'єктів діагностики. Оскільки в основі стратегічного аналізу лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів (табл. 1.1). За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Складові стратегічного аналізу підприємства	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми стратегічного аналізу
Макро середовище	<p>Які основні економічні показники характеризують галузь?</p> <p>Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?</p> <p>Що викликає зміну в галузі?</p> <p>Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву.
Мікро середовище	<p>Чи підходить чинна стратегія?</p> <p>Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози?</p> <p>Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?</p> <p>Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; тощо

На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства на рівнях макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості. Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства. На основі аналізу стратегічного потенціалу

проводиться оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

Завершальний етап стратегічного аналізу передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати: стратегії, що попереджують можливі загрози; стратегії, що усувають існуючі загрози; стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства.

Систему стратегічного аналізу підприємства ресторанного бізнесу можна визначити як комплекс оцінювання стратегічних управлінських рішень, що визначають його довгостроковий розвиток на ринку. Формування системи стратегічного аналізу передбачає, що його модель відповідає конкретній ситуації і наступним умовам функціонування підприємства ресторанного бізнесу: вміння змодельовати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя. Стратегічний аналіз ресторанного підприємства передбачає оцінювання різних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру в процесі вдосконалення окремих напрямків стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2. Практичні аспекти стратегічного аналізу діяльності ресторану «Piano», м. Київ

2.1. Оцінка стану господарської діяльності ресторану

Ресторан „Piano” є суб’єктом ресторанного бізнесу, який функціонує як стратегічний господарський підрозділ готелю «Alfavito». Ресторан має вигідну локацію. Для визначення стану господарської діяльності об’єкта дослідження досліджено фінансовий стан ресторану (таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1

Динаміка показників балансу ресторану „Piano” за 2016-18 рр.

Актив	Код рядка	На 31.12.16 р.	На 31.12.17 р.	На 31.12.18р.	Відхилення (+/-) 2018/ 2016	Темп зростання, % 2018/ 2016
II. Оборотні активи: Виробничі запаси	100	5,0	11,7	15,8	10,8	316,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	---	1,0	0,2	0,2	100
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	230	1,3	0,9	1,1	- 0,2	84,6
Усього за розділом II	260	6,3	16,5	18,0	11,7	285,7
Баланс	280	6,3	16,5	18,0	11,7	285,7
Пасив	Код рядка	На 31.12.12 р.	На 31.12.13 р.	На 31.12.14 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
I. Власний капітал Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	300	2,4	11,6	13,7	11,3	570,8
Усього за розділом I	380	2,4	11,6	13,7	11,3	570,8
IV. Поточні зобов'язання Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1,0	---	----	-1,0	----

Продовження табл.2.1.

Актив	Код рядка	На 31.12.16 р.	На 31.12.17 р.	На 31.12.18р.	Відхилення (+/-) 2018/2016	Темп зростання, % 2018/2016
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	550	0,8	0,8	0,6	-0,2	----
зі страхування	570	0,4	0,4	---	-0,4	----
з оплати праці	580	1,7	1,9	3,6	1,9	211,7
Інші поточні зобов'язання	610	---	1,8	---	---	----
Усього за розділом IV	620	3,9	4,9	4,3	0,4	110,2
Баланс	640	6,3	16,5	18,0	11,7	285,7

З даних таблиці 2.3. можна зробити наступні висновки:

- загальна вартість виробничих запасів підприємства за досліджуваний період суттєво зросла, а саме: з 5,0 тис. грн. до 15,8 тис.грн. (погіршенням погіршення маркетингової діяльності, а саме з реалізацією продукції ресторану);
- зменшилися обсяги грошових коштів у національній валюті на 84,6 % ;
- зріс обсяг власного капіталу на 11.3 тис.грн;
- відсутні довгострокові зобов'язання, що свідчить про спроможність підприємства здійснювати господарську діяльність з використанням власних ресурсів

Узагальнюючи результати дослідження балансу ресторану „Piano” зазначимо що у ресторані є можливість здійснювати диверсифікацію пропозиції послуг, зважаючи на наявність нерозподіленого прибутку.

У табл. 2.2. нами узагальнено динаміку показників господарської діяльності за період дослідження.

Таблиця 2.2

Динаміка показників господарської діяльності ресторану „Piano”
за 2016-18 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2018/2016	Темпи росту, % 2018/2016
	2016	2017	2018		
Дохід від реалізації продукції (тис.грн)	17,3	85,3	132,2	+114,9	764,1
Чистий дохід від реалізації продукції (тис.грн)	17,3	85,3	132,2	+114,9	764,1
Інші звичайні доходи (тис.грн)	0,8	-	-	---	---
Разом чисті доходи (тис.грн)	18,1	85,3	132,2	+114,1	730,3
Собівартість реалізованої продукції	9,8	49,8	52,1	+42,3	531,6
Витрати на оплату праці (тис.грн)	5,0	8,5	9,3	+4,3	175,4
Відрахування на соціальні заходи (тис.грн)	1,7	2,0	2,2	+0,5	129,4
Інші операційні витрати (тис.грн)	6,7	10,5	11,0	+4,3	164,1
Разом витрати (тис.грн)	15,7	76,1	128,9	+113,2	821,1
Чистий прибуток (тис.грн)	2,4	9,2	1,2	-1,2	---
Рентабельність товарообігу, % (1)	13,8	10,7	0,9	-12,9	---
Рентабельність господарської діяльності, % (2)	13,2	10,7	0,9	-12,3	---
Рентабельність витрат, % (3)	15,3	1,2	0,1	-15,2	---

Як свідчать результати розрахунків, для ресторану „Piano” характерні неоднозначні тенденції у господарській діяльності. Зокрема, протягом досліджуваного періоду, незважаючи на суттєве зростання доходу від реалізації продукції на 114,9 тис.грн, величина чистого прибутку зменшилася на 1,2 тис.грн. Виявлена тенденція спричинена суттєвим зростанням витрат. Зростання

матеріальних та інших операційних витрат призвело до зменшення показників рентабельності активів закладу ресторанного господарства. Досліджуючи результати господарської діяльності слід зазначити, що підвищення рівня деяких показників рентабельності закладу, пов'язано з:

- суттєвим скороченням витрат виробництва та обігу;
- зі збільшенням заходів на замовлення;
- із збільшенням торговельна надбавок на покупні товари та націнок на продукцію власного виробництва націнок під час проведення банкетів.

Для того щоб визначити оптимальні напрями стратегічного розвитку господарської діяльності ресторану, необхідно враховувати всі фактори, що впливають на позиції його продукції на ринку ресторанних послуг, це: якість продукції власного виробництва, асортиментний набір, тобто асортиментна політика закладу ресторанних послуг. Асортиментна структура меню ресторану „Ріано” представлена широкою картою кавових та чайних напоїв, легким закусками, кондитерськими та хлібобулочними виробами і в середньому складає 90 страв.

Як видно з рис. 2.1, у середньому в меню ресторану представлено всього 5,3% десертів і лише 5,2% холодних закусок. У меню ресторану переважають кавові напої (31,4%). Причинами обмеження виготовлення кондитерських виробів та десертів також є їхня низька рентабельність, великий обсяг трудовитрат на виготовлення й невисокий рівень попиту. За результатами опитування до груп, які замовляються рідше, відносяться десерти. Тому пропозиція по оптимізації асортименту десертів різних видів є актуальною для ресторану „Ріано”. Виробничо-торговельна діяльність будь-якого закладу ресторанного господарства характеризується насамперед показниками товарообігу та випуску продукції власного виробництва. Аналіз товарообігу проведено у фактичних (діючих) та співставних цінах. Для визначення товарообороту співставних цінах необхідно його обсяг з моменту дії нових

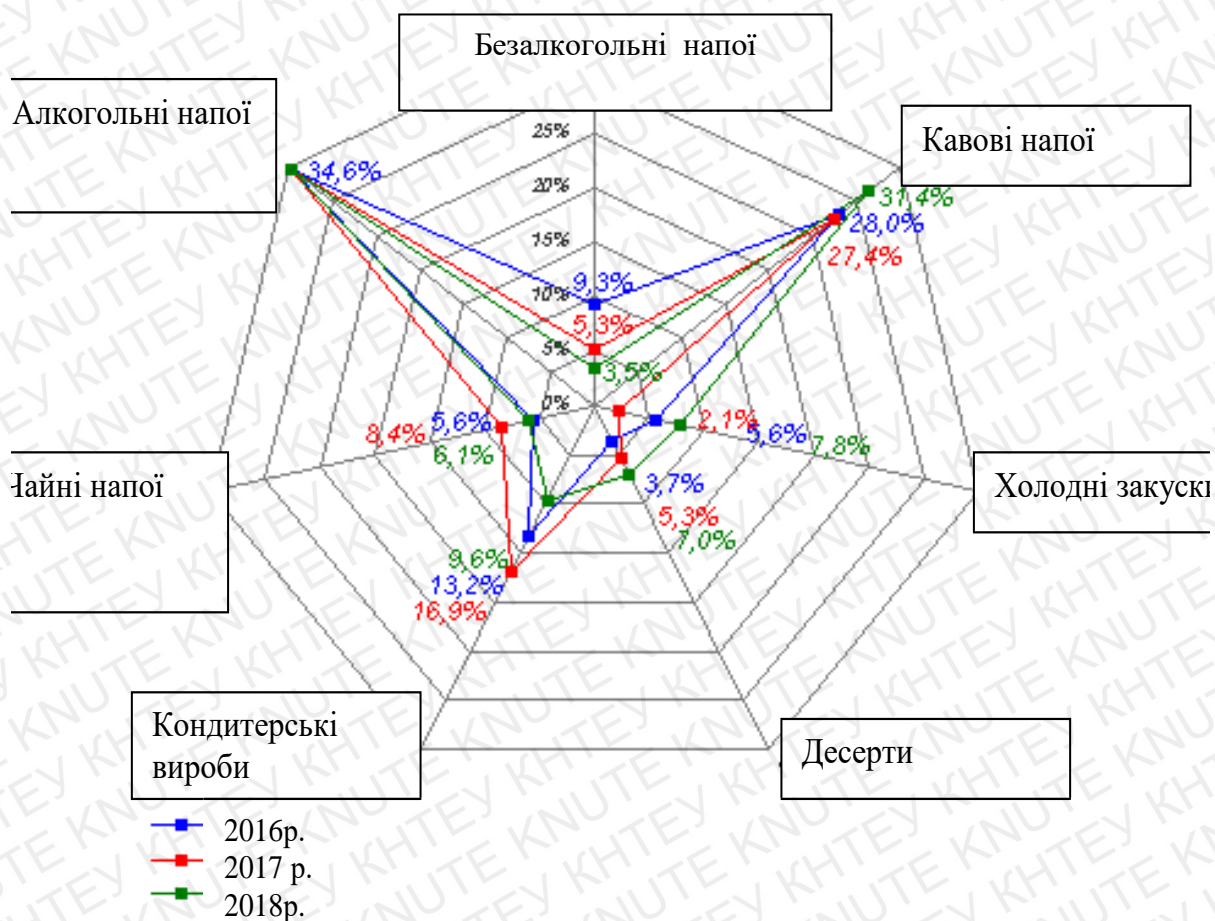


Рис. 2.1. Структура страв у меню ресторану „Piano”

продажних цін розділити на індекс цін. Середній індекс продажних цін на продукцію власного виробництва та купівельних товарів у звітному році до минулого складає 1,35. Оцінка виконання плану товарообігу ресторану „Piano” упродовж періоду червень-грудень 2018 р, тис.грн. наведена у табл. 2.3. Важливим показником, що характеризує торгово-виробничу діяльність підприємства, є частка продукції власного виробництва в загальному обсязі

Важливим показником, що характеризує торговельно-виробничу діяльність підприємства, є частка продукції власного виробництва у загальному обсязі товарообігу ресторану. Цей показник за досліджуваний період в середньому склав 81,1%, що є позитивним результатом. Однак у порівнянні із червнем 2017 року частка реалізації продукції власного виробництва має тенденцію спаду. Вона знизилася з 90,7% до 62,8%.

Таблиця 2.3.

Виконання плану товарообігу ресторану „Piano” упродовж періоду
червень-грудень 2018 р. тис.грн.

Місяці	Товарообіг ресторану				загальний обсяг товарообігу	місячний план товарообігу	Відхилення від плану	виконання плану, %
	реалізація продукції власного виробництва	в % до загального обсягу т/о	продаж покупних товарів	в % до загального обсягу т/о				
Червень	121,1	62,8%	71,7	37,2%	192,8	182,9	+ 9,9	105%
Липень	103,0	90,9%	81,5	9,1%	184,5	174,2	+ 10,3	106%
Серпень	237,0	81,8%	52,5	18,2%	289,5	315,1	-25,6	91%
Вересень	105,2	80,9%	24,7	19,1%	129,9	151,1	-21,2	85%
Жовтень	41,9	80,3%	10,3	19,7%	52,2	84,3	-32,1	62%
Листопад	92,7	86,8%	13,2	13,8%	105,9	85,3	+20,6	124%
Грудень	63,3	84,3%	49,5	15,7%	112,8	84,8	+28	133%

За результатами табл. 2.3, можна зробити висновок, що у жовтні найнижчий рівень товарообігу, а протягом трьох місяців із серпня по жовтень спостерігається невиконання плану. Це пояснюється, у першу чергу, зниженням питомої ваги продукції власного виробництва в загальному обсязі товарообігу, а також зменшенням кількості відвідувачів готелю та, відповідно ресторану.

Для того, щоб більш докладно простежити коливання товарообігу, що носить сезонний характер, нами застосований метод простої середньої. Сутність даного методу полягає у визначенні сезонної хвилі (індексу сезонності) як процентного відношення відповідних середніх квартальних або декадних рівнів до їх загальної середньої, обчисленої для всього періоду. Тому далі варто проаналізувати товарообіг ресторану „Piano” за три місяці 2018 року, по яких не був виконаний план, шляхом обчислення сезонної хвилі методом простої середньої (табл. 2.4).

Середній декадний обсяг продажів за весь період у цілому обчислюється як відношення загальної суми продажів до числа періодів, тобто $13\ 820 / 9 = 1\ 535$ грн., або як середня арифметична проста з декадних середніх. Сезонна хвиля визначена процентним відношенням подекадних середніх до середній декадного за весь період. З таблиці 2.4 видно, що найнижчий рівень товарообігу ресторану спостерігається в 3 декаді. У середньому за всі три місяці (серпень, вересень,

Таблиця 2.4

Дослідження сезонності способом простої середньої арифметичної
(ресторану „Piano”, у тис.грн.)

Місяць	Декади 2018 р.			Разом за місяць	Середньо декадні рівні по місяцях
	1	2	3		
Серпень	72,2	64,0	153,3	289,5	182,0
Вересень	58,5	71,4	0	129,9	105,1
Жовтень	13,7	20,0	18,5	52,2	48,4
Разом	144,4	155,4	171,8	471,6	460,6
Подекадні серед. рівні	77,5	77,3	105,7	460,5	335,5
Сезонна хвиля, %	115,6	115,5	68,9	300,0	100,0

жовтень) він виявився нижче на 31,1% (68,9% – 100,0%) середньодекадного товарообігу. В 1 і 2 декадах рівень товарообігу практично однаковий, і вище с середньо декадного на 15,6% і 15,5% відповідно. Це обумовлено збільшенням числа відвідувачів ресторану. На кінцеві результати господарської діяльності закладу ресторану господарства великий вплив має справляє ефективність використання трудових ресурсів, яка характеризується системою показників, важливим з яких є продуктивність праці.

Продуктивність праці (P) у вартісному вираженні представляє собою середню суму товарообороту, що приходить на одного працівника в одиницю часу [23]:

$$P = T : Ч \quad (2.1)$$

Де

T – обсяг товарообороту підприємства за звітний період;

$Ч$ – середньоспискова чисельність працівників (11 осіб).

У таблиці 2.7 представлено продуктивність праці у ресторану „Piano” за сім місяців

Продуктивність праці у ресторану „Piano” 2018 р.

Місяці	Товарообіг	Продуктивність праці на 1 працівника
Червень	192,8	11,3
Липень	184,5	10,8
Серпень	289,5	17,0
Вересень	129,9	7,64
Жовтень	52,2	3,1
Листопад	105,9	6,2
Грудень	112,8	18,4

Взаємозв'язок продуктивності праці товарообігу в динаміці наведено на рис. 2.4, який ілюструє коливання значень продуктивності праці протягом місяця,

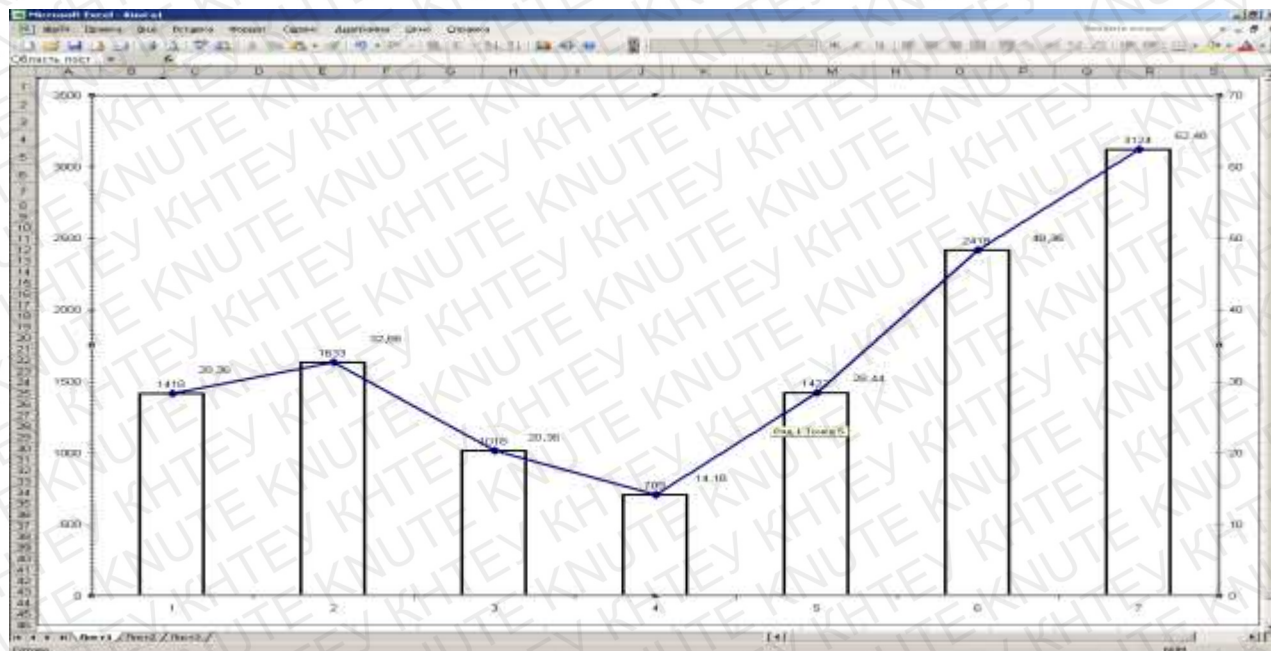


Рис.2.4. Взаємозв'язок продуктивності праці та товарообігу у ресторану „Piano”

Умовні позначення:

— продуктивність праці;



товарообіг

при цьому середнє значення дорівнює 10,63 грн. на особу. Максимальна продуктивність праці відзначається в грудні. У порівнянні з вереснем вона виросла на 24,4%, що пов'язане з ростом товарообігу. Необхідно відзначити, що причиною зниження продуктивності є не погіршення праці працівників, а

проблема коливання попиту. Проаналізувавши основні результати господарської діяльності ресторану можна зробити висновок про те, що підприємство знаходиться на шляху підвищення ефективності його діяльності.

2.2. Стратегічні позиції ресторану „Piano”

Складовим стратегічного аналізу та одним з важливих етапів є визначення стратегічної позиції ресторану „Piano” як інтегральної величини основних її характеристик. Аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства та діючих стратегій, а також аналіз здобутків конкурентів дають змогу виявити відносні переваги підприємства в конкуренції (табл.2. 6).

Таблиця 2.6

Профіль діяльності ресторану «Piano»

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Рівень ризику (Z-фактор)	+		
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
5.	Стиль управління		+	
6.	Рівень прибутку	+		
7.	Частка ринку	+		
8.	Система контролю за якістю послуг	+		
9.	Широта асортименту	+		
10.	Гнучкість цінової політики	+		
11.	Доцільність договірної політики		+	
12.	Система організації збуту			+
13.	Рівень сервісу		+	
14.	Система стимулювання покупців		+	
15.	Ступінь маркетингової активності		+	
16.	Дослідження і розробка	+		
17.	Стан матеріально-технічної бази		+	
18.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
19.	Оцінка руху кадрів	+		
20.	Ступінь мотивації кадрів		+	
21.	Фінансові можливості підприємства	+		
22.	Організаційна культура			+
	Рейтингова оцінка ресторану			1,59

Одним із методичних підходів є метод, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу, який логічно пов'язаний із результатами оцінки внутрішньогалузевого суперництва й SWOT-

аналізом, та передбачає наступне: виділення 5 – 10 провідних (ключових) чинників успіху в галузі у вигляді показників – низький рівень витрат, інноваційна активність, маркетингові нововведення тощо; експертне оцінювання значущості кожного з показників; визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок; обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників; аналіз одержаних результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів. Результати оцінювання згрупуємо у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентів ресторану „Piano”, м. Київ

№ з/п	Показники	Вагомість, од.	Заклади ресторанного господарства					
			Кафе-бар «FORTE»		«ONE LOVE»		Літературне кафе «Імбир»	
			рейтинг	Зважений рейтинг	рейтинг	Зважений рейтинг	рейтинг	Зважений рейтинг
1	Цінова політика	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,2
2	Витрати	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
3	Фінансовий стан	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
4	Якість обслуговування	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5	Маркетингова активність	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
6	Система постачання та збуту	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7	Система управління	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
8	Кадрова політика	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
9	Імідж	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
	Всього	1	x	1,65	x	2,3	x	2,2

Слід відзначити, що показники, як і шкалу оцінювання добирають експертним шляхом. Порівняльну оцінку можна здійснювати також з використанням даних конкурента або середньогалузевих характеристик шляхом оцінок кожного показника діяльності і середньогалузевого показника або показника конкурента. Результатом порівняльної оцінки є складання “Профіля полярності” (табл. 2.8). Так, результат зі знаком “+” свідчить про переваги над конкурентом і, відповідно, знак “-” вказує на слабкі сторони підприємства. Визначені конкурентні

переваги використовують для формування набору певних стратегічних альтернатив підприємства, особливо для конкурентної стратегії.

Таблиця 2.8

Профіль полярності ресторану „Piano” порівняно з конкурентами

№ п/п	Показники	Бали			
		„+”		„0”	„-”
		Piano	Кафе-бар «FORTE»	0	«ONE LOVE» Літературне кафе «Імбир»
1.	Рівень ризику (Z-фактор)		•		*
2.	Ступінь доцільності організаційної структури	*			•
3.	Рівень комунікаційних зв’язків підприємства	*		•	
4.	Широта асортименту	*	•		
5.	Рівень прибутку		•		*
6.	Частка ринку		•		*
7.	Система контролю за якістю послуг		•	*	
8.	Стиль управління		•		*
9.	Гнучкість цінової політики		•		*
10.	Оцінка руху кадрів	*		•	
11.	Стан матеріально-технічної бази			*	
12.	Рівень сервісу		•		*
13.	Система стимулювання покупців		•		*
14.	Дослідження та розробка		•		*
15.	Ступінь маркетингової активності	*			•
16.	Система організації збуту		•		*
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		•	*	
18.	Доцільність договірної політики	*			•
19.	Ступінь мотивації кадрів			•	*
20.	Фінансові можливості підприємства		•		*

У переліку сильних і слабких сторін ресторану „Piano” ми відобразили оцінку ступеня значущості фактора для підприємства. Для оцінки факторів слід використовувати шкалу оцінок, яку застосовують при оцінці факторів макросередовища і мікросередовища підприємства. Найбільш значущі (2-3 бали) сильні сторони (КФУ) підприємства необхідно рахувати у процесі розробки стратегії (корпоративної, стратегії бізнесу, функціональної). Але разом із тим стратегія має зводити нанівець негативний вплив на конкурентний статус слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.9 дає змогу виявити сильні і слабкі сторони ресторану „Piano” у порівнянні з еталоном кав’ярнею «Кафе-бар «FORTE».

Таблиця 2.9

Стратегічний баланс ресторану „Piano”, м. Київ

№ п/п	Сильні сторони	Оцінка фактора, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора, у балах
1	Маркетинг			
1.1	Значна частка ринку (міцні стратегічні позиції)	3	1.1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку	2
1.2	Наявність налагоджених комерційних зв'язків з партнерами	2	1.2. Значне зниження ринкової частки (стратегічної позиції) організації	3
	Налагоджені канали збуту	2	1.3. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	3
1.3	Можливість горизонтальної та вертикальної інтеграції	3	1.4. Неконкурентоспроможні ціни	2
			1.5. Недосконала система контролю за якістю	1
2	Процес надання послуг			
2.1	Наявність матеріально-технічної бази й інфраструктури	3	1.1. Не раціональне використання матеріально-технічної бази	2
2.2	Наявність партнерської бази	3	1.1. Моральне й фізичне виробничих потужностей, обладнання, технології	2
2.3	Можливість економії на масштабах реалізації продукції	2	1.2. Високі витрати	3
2.4				
3	Фінанси			
3.1	Наявність власного капіталу	3	1.1. Нестача обігових засобів	3
			1.2. Низька рентабельність підприємства	3
			1.3. Нестабільність фінансового стану	3
4	Кадри			
4.1	Співпраця з вищими навчальними закладами	3	4.1. Плинність кадрів	2
4.2	Досвід роботи персоналу в даній сфері	3	4.2. Низький рівень професійної підготовки персоналу	2
4.3	Висока компетентність спеціалістів	2	4.3. „Старіння” трудових ресурсів	1
4.4	Висока трудова етика	2	4.4. Застаріла система управління персоналом	3
			4.5. Неадекватна система оплати і стимулювання праці	3
5.	Організаційно-управлінські			
5.1	Високий імідж організації	3	5.1. Неefективний менеджмент	2
			5.2. Не використання ринкових механізмів господарювання	3
	Разом	2,6	Разом	2,3

Таким чином можна зауважити, що досліджуване підприємство здійснює активну маркетингову політику, але у порівнянні з еталонною кав'ярнею вона не є достатньо ефективною та потребує удосконалення. Основний акцент цієї політики направлений на рекламну кампанію задля залучення нових клієнтів, але проблемою залишається не налагоджена система знижок для постійних клієнтів. Для побудови матриці стратегічного балансу згруповано сильні і слабкі сторони

ресторану „Piano”. Для визначення стратегічної позиції ресторану „Piano” необхідно визначити пріоритетність якогось поля матриці, що встановлюють розрахунком частки кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У нашому випадку ресторан позиціонувано у поле СІЗ, оскільки $C > Сл$, а $M < 3$. Це зумовлює використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. Хоча в організації є змога (потенціал) завойовувати окремі ринкові ніші, більшість зусиль має бути спрямована на підтримку своєї конкурентної позиції і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози. Аналіз стратегічної позиції і перспектив розвитку можливий також при використанні методики стратегічної оцінки підприємства (СОП) і методу SPACE. У методі SPACE рекомендовано виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства: 1–фінансова сила підприємств; 2–конкурентоспроможність і становище підприємства на ринку; 3 – привабливість бізнесу; 4 – стабільність сектору (галузі), в якій функціонує підприємство.

Ці критерії систематизовані для ресторану „Piano” Кожен критерій, згідно з методикою, складається з деякої кількості факторів, які оцінюють за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні дані в абсолютних величинах або фінансові коефіцієнти за звітний рік (рентабельність, ліквідність). Кожному критерію присвоюють відповідну вагу, після чого визначають зважену оцінку за кожним з них і за групою у цілому.

Так, згідно з обчисленнями можна стверджувати, що високими є зовнішні показники – привабливості та стабільності галузі – 6,5 й 6,1 бали відповідно. Разом із тим, треба обмовитися про низький рівень фінансової сили – 1,9 бала та конкурентоспроможності підприємства – 3,2 бали. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, знаходимо координати точки С (х,у) за формулами (2.2, 2.3).

$$x = ПГ - КП \quad (2.2),$$

$$y = ФС - СГ \quad (2.3),$$

де ФС – фінансова сила;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

ПГ – привабливість галузі;

СГ – стабільність галузі.

Позиціонуємо обчислені величини у систему координат (рис. 2.5).

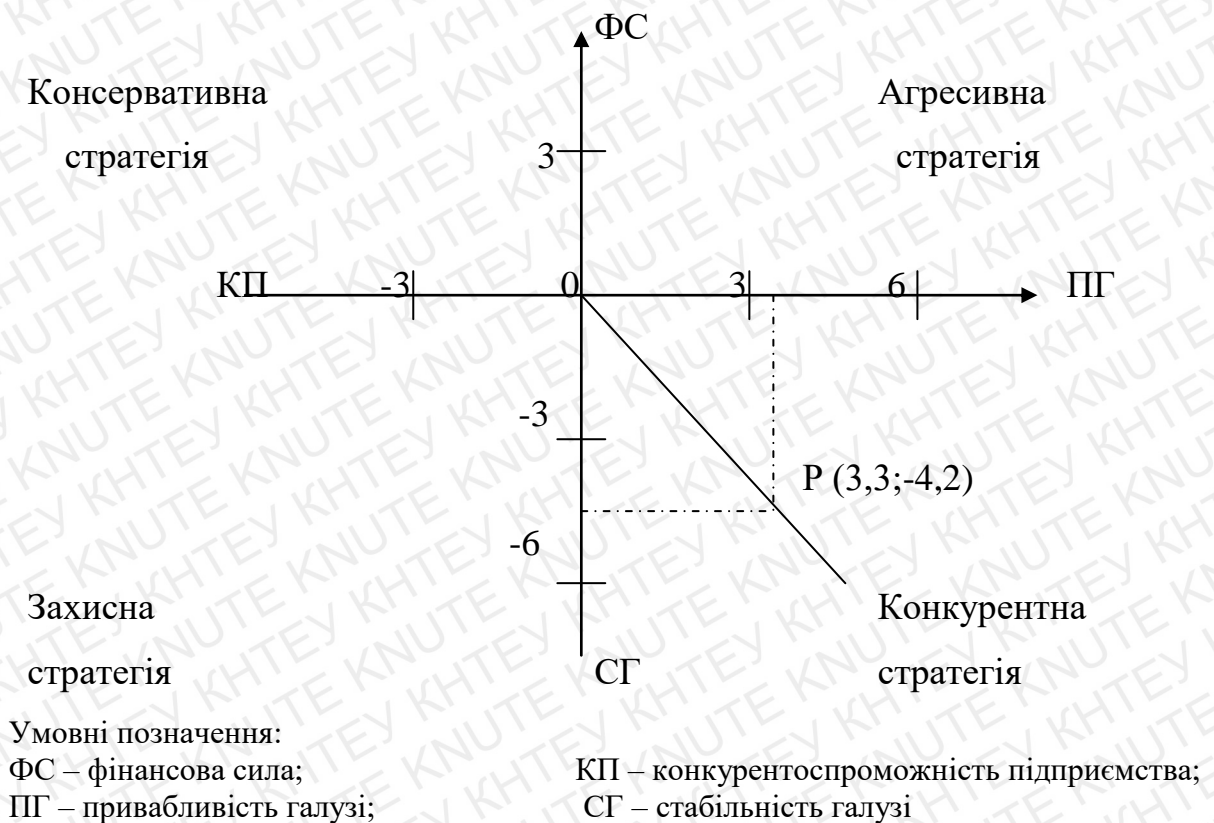


Рис. 2.5. Ідентифікація стратегічної позиції ресторану

«Ріано» за методом SPACE.

З'єднавши визначену точку із системою координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії. У нашому випадку ці координати дорівнюють:

$$x = 6,5 - 3,2 = 3,3; \quad y = 1,9 - 6,1 = -4,2.$$

Вектор рекомендованої стратегії позиціонується у нижньому лівому квадранті, що вказує на конкурентну стратегію.

Отже, рекомендації, отримані за допомогою методу SPACE, ще раз підтверджують результати SWOT-аналізу про те, що зовнішні загрози перевищують можливості, а внутрішній стан, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебуває у негативному стані. Тому ресторан „Ріано” має

використовувати свій потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, для стабілізації та утвердження (захисту) своєї позиції. Хоча рівень деяких показників має негативні тенденції, у підприємства є можливість посилити фінансовий стан, завдяки позитивній тенденції показника чистого прибутку підприємства. Для підвищення ринкової вартості ресторану, покращення ефективності його господарської діяльності доцільно здійснювати пошуки нових напрямів покращення господарської діяльності і одним із важелів може стати диверсифікація ресторанної продукції.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ РЕСТОРАНУ „PIANO”, М. КИЇВ

3.1. Напрями диверсифікаційного розвитку ресторану

Застосування інструментарію стратегічного аналізу та результатів господарської діяльності ресторану „Piano”, проведене у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи дозволяє дійти висновку, що в підприємстві не розробляються заходи, спрямовані на визначення ефективних напрямів розвитку у стратегічному аспекті. Диверсифікація пропозиції є вагомим аспектом стратегічного розвитку. Виходячи із цієї тези елемент розвитку ресторану, запропоновано відкриття кав'ярні „PianoLife”- стратегічного господарського підрозділу ресторану та готелю «Alfavito».

Концепція кав'ярні. При формуванні концепції кав'ярні виходимо з того, що головна відмінність кав'ярні від суб'єктів ресторанного бізнесу іншого профілю — широкий вибір сортів кави.. Це забезпечить стабільний потік клієнтів і високий рівень бізнесу в будь-який сезон і в будь-який день тижня. Аналіз потенційних споживачів кав'ярні узагальнено представлено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз динаміки зростання потенційних споживачів кав'ярні «PianoLife»

Потенційні клієнти	Зростання	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5	Середнє значення зростання
Туристи	2,0%	75 000	76 500	78 030	79 590	81 181	2,0%
Місцеві жителі	5,0%	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551	5,0%
Випадкові перехожі	5,0%	20 000	21 000	22 050	23 153	24 311	5,0%
Студенти	1,0%	40 000	40 400	40 804	41 212	41 624	1,0%
Співробітників і офісів	1,0%	20 000	20 200	20 402	20 606	20 812	1,0%
<i>Разом</i>	<i>3,2%</i>	<i>255 000</i>	<i>263 100</i>	<i>271 536</i>	<i>280 324</i>	<i>289 479</i>	<i>3,2</i>

Отже, КФУ кав'ярні формуватимуть:

- дизайн інтер'єру;
- локація;
- тривалий агресивний маркетинг
- висококваліфікований і доброзичливий персонал
- динамічний веб-сайт з можливістю онлайн продажів

Дослідження конкурентного середовища майбутньої кав'ярні дозволили встановити, що при місткості кав'ярні – 35 осіб або 15 столиків – середній чек може складатиме 70 грн. При цьому середньому валовий прибуток складає 500 000 гривень, чистий прибуток – 60 000 грн. Наведені дані надають змогу здійснити прогноз результатів господарської діяльності кав'ярні «Piano Life» (рис 2.3).

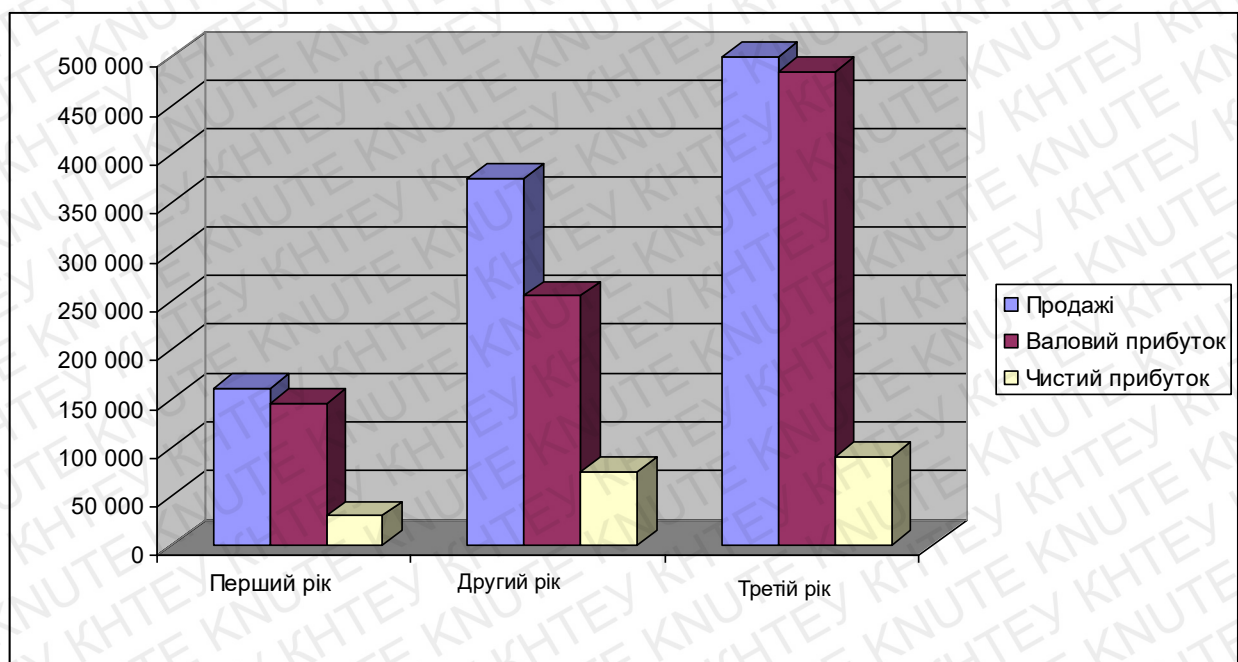


Рис. 3.1. Прогноз результатів господарської діяльності кав'ярні «Piano Life»

Виробний план кав'ярні «Piano Life»

Кав'ярня розташовуватиметься на орендованій площі, яка відповідає всім вимогам наглядових органів, має всі необхідні комунікації. Загальна площа приміщення кав'ярні 65 м². Устаткування, посуд та меблі придбаватимуть у постачальника, який надає комплексні рішення в сфері організації діяльності

кав'ярень. Обладнання нове українського та італійського виробництва. Крім того, постачальник за окрему плату розробить проект інженерних комунікацій, дизайн-проект приміщення, технологічні карти і рецептури страв. Силами постачальника здійснюється доставка, монтаж та налагодження обладнання, проводиться навчання персоналу.

Сировина (кавові зерна) закуповуватиметься у місцевих постачальників, які співпрацюють з виробниками. В обов'язковому порядку здійснюватиметься жорсткий вхідний контроль сировини на відповідність з метою забезпечення максимально високої якості продукції та задоволення споживачів.

Таблиця 3.2.

Постачальники сировини у кав'ярню «Piano Life»

Вид сировини	Постачальники
Кавові зерна	«Coffee Company»
Чай	«Tea Company»
Вода	«Артезіанське джерело»
Соки	T.B. Fruit
Шоколад і какао	«Харків'янка»
Випічка	«Домашня випічка», «Fornetti»
Молочні продукти	«БАЛМОЛОКО» ПЛЮС
Безалкогольні напої	«Кароліно»

У форматі виробничого плану нами також розроблено пропозиції у форматі меню

Таблиця 3.3.

Меню кав'ярні «Piano Life»

Найменування	Вихід	
	Стандартна порція, грн	Велика порція, грн
<i>Кава</i>		
Еспресо	17,50	35,00
Американо	18,50	32,50
Капучино	25,00	32,50
Латте	27,50	32,50
Моча	27,50	25,00
Еспресо Маккіато	17,50	25,00
Еспресо Кон Панна	17,50	25,00
Еспресо Латте «Фірмове»	25,00	35,00

<i>Кавові напої</i>		
Бананова ліщина	27,50	37,50
Кофе «Милан»	27,50	37,50
<i>Какао-напої</i>		
Какао «Французская ваниль»	27,50	
Какао «Белый шоколад»	27,50	
Какао «Шоколадный трюфель»	27,50	
Какао с м'ятою	27,50	
<i>Смузі</i>		
Еспресо-Шоколад-Солод	37,50	
Подвійний шоколад	37,50	
Мокко Смузі	37,50	
Ванільний Смузі	37,50	
50/50 Смузі (апельсин та ваніль)	37,50	
<i>Чаї</i>		
<i>Охолоджені</i>		
Класичний чай з льодом	15,00	20,00
<i>Гарячі</i>		
Англійський сніданок	15,00	20,00
М'ята	15,00	20,00
Золоті трав'яні квіти	15,00	20,00
Фруктовий	15,00	20,00
Трав'яний з лимоном	15,00	20,00
Зелений тропічний	15,00	20,00
<i>Соки</i>		
Свіжовичавлений апельсиновий сік	15,00	27,50
Лимонад	15,00	27,50
Натуральні слки	29,50	
Яблучний сік (звичайний і ігристий)	20,00	
<i>Італійські газовані напої</i>		
Апельсинова содова	15,00	20,00
Полунична содова	15,00	20,00
Лимонна содова	15,00	20,00
Вишнева содова	15,00	20,00
Малинова содова	15,00	20,00
Персикова содова	15,00	20,00
«Крем-Сода» (ківі, диня, яблуко)	15,00	25,00
<i>Фірмові газовані напої</i>		
Содова Dreamsicle	17,50	25,00
Вишнева вальна содова	17,50	25,00
Шоколадна содова	17,50	25,00
<i>Інші напої</i>		
Природна джерельна вода «Гейзер»	12,50	
Чай «Тежава»	25,00	
Енергетичні напої	20,00	
Цитрусовий напій «Orangina»	25,00	
<i>Закуски і випічка</i>		
Чизкейк «Piano Life»	20,00	

Свіжі булочки	17,50	
Кекси	20,00	
Круасани	20,0	
Печиво « <i>Piano Life</i> »	17,50	
Гастрономія		
Сендвіч: ростбіф, шинка, саямі	67,50	
Суп овочевий (сезонний)	35,00	
Пиріг із заварним кремом	45,00	

Організаційний план кав'ярні «*Piano Life*»

Суб'єкт підприємницької діяльності реєструється у всіх наглядових органах відповідно до законодавства України. Фізичний показник – площа залу обслуговування відвідувачів (65 м²), регіональний коефіцієнт $k^2 = 1$.

Весь процес реалізації проекту можна умовно розділити на три основних етапи: підготовчий етап, етап зростання та етап зрілості. В ході підготовчого етапу закупаються обладнання, здійснюється його монтаж, апробування розроблених рецептур. Паралельно проходить підбір і навчання персоналу. Найбільш високі вимоги пред'являються до баристів. Орієнтовна тривалість підготовчого етапу – три місяці.

На етапі зростання проводиться активне просування послуг проекту, формування пулу лояльних клієнтів, відпрацювання рецептур, дослідження смакових переваг відвідувачів. Тривалість етапу – шість місяців.

На етапі зрілості здійснюється операційна діяльність в межах планових фінансових показників. Проводиться поточний моніторинг результатів, вносяться необхідні корективи. На підприємстві буде застосовано лінійно-функціональна структура управління (рис 3.2..)



Рис. 3.2 Організаційна структура управління кав'ярнею «Piano Life»

Переваги лінійної структури управління: єдність і чіткість управління; погодженість дій виконавців; простота управління (один канал зв'язку); чітко виражена відповідальність, оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – адміністратор – бармен-бариста – офіціант – кухар), а функціональні структури апарату управління допомагають вирішувати управлінські завдання.

Аналізуючи організаційну структуру кав'ярні з огляду на невеликий штат кав'ярні можна дійти висновку про те, що структура є простою і ефективною, оскільки забезпечується оперативність доведення управлінських рішень до виконавців і, відповідно, оперативність зворотного зв'язку. Організаційна структура ресторану спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між його відділами й окремими співробітниками, розподіл між ними прав і відповідальності. Проект штатного розпису та фонд оплати праці кав'ярні «Piano Life» представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Проект кошторису заробітної плати персоналу кав'ярні «Piano Life»

№ з/п	Перелік штатних працівників	Потрібна чисельність, осіб	Заробітна плата (оклад), грн./ місяць	Разом за місяць, грн.	Відрахування в державні соціальні фонди, грн./місяць	Загальні річні витрати, грн.
1	Директор	1	16 000	16 000	3527,5	144330
2.	Бухгалтер	1	10000	10000	2905	118860
3.	Адміністратор	1	6 300	6300	2614,5	106974
5.	Пекар-кондитер	2	10000	20000	5395	220740
7.	Посудомийниця	1	3800	3800	1577	64524
8.	Офіціант	2	8 000	16000	5602,5	229230
	Разом	14	54100	72 100	32 204	1317648

Загальні річні витрати на виплату заробітної плати із врахуванням суми відрахування в державні соціальні фонди складуть 1317648 грн. Підприємство здійснює відрахування в державні соціальні фонди, зокрема: Єдиний соціальний внесок – 22%, Податок на доходи фізичних осіб – 18% та Військовий збір – 1,5%. Загальна сума відрахувань в державні соціальні фонди в місяць становить 32204 грн.

Вищий щабель управління займає директор (власник), який організує всю роботу і несе відповідальність за його стан і діяльність. Внутрішні комунікації кав'ярні спрямовані на створення прозорого внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Оскільки прийняття рішень здійснюється на всіх рівнях управління, між багатьма з яких існують безпосередні та опосередковані зв'язки, можна говорити про систему таких рішень в ієрархічній структурі управління - ієрархію рішень, яка передбачає різні тенденції зв'язків та потоків рішень. Одна з них відображає рух потоку рішень знизу догори, тобто прийняття рішень на верхньому рівні на підставі рішень нижчих рівнів. Така тенденція є характерною для рішень, що потребують ґрунтовної інформації про стан справ (або пропозицій щодо нього). Інша тенденція відображає рух потоку рішень згори вниз, тобто прийняття рішень на нижчих рівнях на підставі рішень вищих рівнів (наприклад, рішення на виконання правових актів та доручень). Така тенденція є характерною для організаційних рішень. Третя тенденція відображає рух потоків рішень назустріч один одному - коли рішення на нижчих рівнях розвивають і реалізують рішення вищих рівнів, а рішення на вищих рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень

на нижчих рівнях. Така тенденція на підприємстві використовується під час функціональних рішень. Для узгодження усіх потоків рішень необхідною стає ефективна система внутрішніх комунікацій.

Маркетинговий план кав'ярні «Piano Life»

Цільова аудиторія кав'ярні – туристи, які проживають у готелі, місцеві жителі, випадкові перехожі, студенти, співробітники офісів. У цілому, кав'ярня орієнтуватиметься на відвідувачів з високим і середнім рівнем доходу. Незважаючи на те, що більша частина відвідувачів кафе – гості міста, які відвідують один і той же заклад повторно, розвиток бренду має сенс з точки зору формування пулу лояльних клієнтів з жителів міста. Це дозволить забезпечити необхідне завантаження навіть в низький туристичний сезон. Для цього необхідне проведення іміджевих заходів та підвищення реклами бренду. Для просування використовуються різні інструменти. Створюється веб-сайт, на якому розміщується меню з цінами, контакти, фотографії інтер'єру і команди, фотографії та відео виробничого процесу, новини та спеціальні пропозиції. У соціальних мережах створюються рекламні сторінки, на яких розміщуються анонси статей з веб-сайту, а також проводяться конкурси та розіграші для максимального залучення аудиторії. У соціальних мережах відбувається також збір зворотного зв'язку від відвідувачів. Також передбачається співпраця з мобільними додатками, які виступають в ролі гіда по місту та відзначають пам'ятки і корисні місця. Для залучення потенційних відвідувачів з туристичного трафіку використовується штендер з зазначенням маршруту до кав'ярні, розташований на біля метро.

Конкуренція серед кав'ярень достатньо висока. У районі розташування кав'ярні «Piano Life» можна виділити двох основних конкурентів, які працюють в аналогічному ціновому сегменті та мають приблизно схожий асортимент. Попит на продукцію проекту має виражену сезонність. У цілому по ринку, найменший рівень попиту відзначається в першому півріччі, потім влітку попит знижується. У грудні рівень попиту максимальний. Проте, коефіцієнти сезонності можуть відрізнятися. Максимальний рівень попиту прогнозується у весняні місяці, за

рахунок туристичного трафіку, найбільший спад припаде на початок літнього періоду. Фактор сезонності врахований при формуванні річного плану продажів і фінансового плану. Тому для просування пропозицій кав'ярні «Piano Life» доцільно запланувати витрати на рекламні заходи.

Таблиця 3.5

Витрати на рекламні заходи кав'ярні «Piano Life»

№	Рекламні заходи	Кількість, шт.	Загальні витрати, грн.
1	Розповсюдження рекламних листівок	1000	6000
2	Вивіска	1	19800
5	Реклама на "сіті-лайтах"	7	10800
	Разом	-	36600

Отже, загальні витрати на рекламні заходи кав'ярні «Piano Life» становлять 36600 грн.

Організація продажів – один з основних чинників успіху. Для цього необхідно: проводити початкові і підтримуючі тренінги персоналу, спрямовані на набуття навичок швидкісної роботи і формування вміння про- понувати і продавати; створити привабливий асортимент, що враховує переваги спожив; стимулювати продажі за рахунок пропозиції новинок та оригінальної подачі. Тому рекламу кав'ярні буде презентовано у соціальних мережах Twitter, Facebook, . Yelp (сайт, на розміщувати інформацію про бізнес, пропонувати знижки, повідомляти про розпродажі та якому споживачі можуть залишати рецензії та рекомендувати підприємства,); Google Places; Yahoo Local.

Фінансовий план кав'ярні «Piano Life»

Фінансовий план повинен враховувати майбутні доходи і витрати проекту. Під доходами розуміється виручка від операційної діяльності. Отже:

- щорічне зростання продажів буде не менше 15%, прибутку орієнтовно 20-25%;
- витрати на маркетинг – нижче 5% від продажів;
- майбутні грошові інвестиції будуть використовувати NPV для досягнення максимальної прибутковості при низькому рівні ризику.

Позитивні очікування від реалізації бізнес-плану кав'ярні ґрунтуються на таких припущеннях

- 20-ти річний досвід позитивного зростання ринку кави та кавових напоїв зберегтися на високому рівні. Експерти компанії «Ресторанний консалтинг» прогнозують, що ринок не досягне етапу «зрілість» найближчі 15 років;
- стійкість кав'ярень до негативних подій буде зберігатися. Незважаючи на рецесію, кав'ярні демонстрували стійке зростання попиту;
- прогнозується 15% -й мінімальний темп підвищення обсягу продажів протягом наступних 3-х років.

Для визначення прогнозованого доходу кав'ярні «Piano Life» «необхідно здійснити прогноз обсягу реалізації продукції, що подано у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Прогноз обсягів реалізації продукції кав'ярні «Piano Life» на перший рік

Найменування	Вихід		Обсяги реалізації продукції	
	Стандартна порція, грн	Велика порція, грн	обсяг	грн.
<i>Кава</i>				
Еспресо	17,50	35,00	805	14490
Americano	18,50	32,50	2030	39133
Капучино	25,00	32,50	6240	28220
Латте	27,50	32,50	5140	55700
Mocha	27,50	25,00	7430	33435
Еспресо Маккіато	17,50	25,00	5300	15900
Еспресо Кон Панна	17,50	25,00	5610	15708
Еспресо Латте «Фірмове»	25,00	35,00	3480	15660
<i>Кавові напої</i>				
Бананова ліщина	27,50	37,50	780	109200
Кофе «Милан»	27,50	37,50	6410	160250
<i>Какао-напої</i>				
Какао «Французская ваниль»	27,50		820	22550
Какао «Белый шоколад»	27,50		8690	87175
Какао «Шоколадный трюфель»	27,50		20300	58250
Какао с мятой	27,50		6650	182875
<i>Смузі</i>				
Еспресо-Шоколад-Солод	37,50		805	301875

Подвійний шоколад	37,50		2030	76125
Мокко Смузі	37,50		6240	234000
Ванільний Смузі	37,50		5300	198750
50/50 Смузі (апельсин та ваніль)	37,50		5610	210375
Чаї				
Охолоджені				
Класичний чай з льодом	15,00	20,00	7705	16700
Гарячі				
Англійський сніданок	15,00	20,00	6680	23000
М'ята	15,00	20,00	1150	15000
Золоті трав'яні квіти	15,00	20,00	5140	23000
Фруктовий	15,00	20,00	7430	5600
Трав'яний з лимоном	15,00	20,00	5300	7300
Зелений тропічний	15,00	20,00	1150	2300
Соки				
Свіжовичавлений апельсиновий сік	15,00	27,50	2030	35000
Лимонад	15,00	27,50	6240	23000
Натуральні соки	29,50		5300	28000
Яблучний сік (звичайний і ігристий)	20,00		1150	24000
Італійські газовані напої				
Апельсинова содова	15,00	20,00	2030	18600
Полунична содова	15,00	20,00	6240	23000
Лимонна содова	15,00	20,00	5300	17000
Вишнева содова	15,00	20,00	1150	13000
Малинова содова	15,00	20,00	820	14000
Персикова содова	15,00	20,00	8690	12000
«Крем-Сода» (ківі, диня, яблуко)	15,00	25,00	20300	140000
Фірмови газовані напої				
Содова Dreamsicle	17,50	25,00	820	13500
Вишнева вальна содова	17,50	25,00	8690	28000
Шоколадна содова	17,50	25,00	20300	32000
Інші напої				

Природна джерельна вода «Гейзер»	12,50		6240	18000
Чай «Tejava»	25,00		5140	13400
Енергетичні напої	20,00		7430	18000
Цитрусовий напій «Orangina»	25,00		5300	34000
Закуски і випічка				
Чизкейк «Piano Life»	20,00		3200	144900
Свіжі булочки	17,50		2400	56000
Кекси	20,00		3850	182200
Круасани	20,0		6240	156600
Печиво «Piano Life»	17,50		5140	257000
Гастрономія				
Сендвіч: ростбїф, шинка, салямі	67,50		9450	601875
Суп овочевий (сезонний)	35,00		3850	560250
Пиріг із заварним кремом	45,00		4500	309200
Всього за рік				4725096

Калькуляція собівартості продукції кав'ярні «Piano Life» «Нон.Еу» з розподілом витрат на постійні і змінні подано у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Прогнозний кошторис витрат кав'ярні «Piano Life»

№	Статті витрат	Загальні витрати, тис. грн.		
		Всього	Зокрема	
			постійні	змінні
1	Сировина	1522679	-	1522679
2	Ресурси (паливо, електроенергія на виробничі цілі)	46729	27577	19152
3	Основна заробітна плата	931200	931200	-
4	Нарахування на зарплату	386448	386448	-
5	Амортизація	27331	27331	-
6	Загальновиробничі витрати	113800	113800	-
7	Інші виробничі витрати	73100	58900	14200
	Всього	3101287	1545256	1556031

загальна собівартість продукції становить 3101287 грн. у рік. Найбільшу питому вагу в собівартості займають витрати на сировину та матеріали, а також основна заробітна плата працівників. Підприємство має як постійні, так і змінні витрати.

Постійні витрати - витрати, величина яких не змінюється залежно від зміни обсягу випуску продукції/послуги і які підприємець повинен сплачувати навіть

тоді, коли він нічого не виготовляє. До них належать грошові витрати на експлуатацію будівель, споруд і обладнання, орендна плата, виплата відсотків за кредитом, заробітна плата, витрати на охорону. Змінні витрати - витрати, величина яких змінюється залежно від зміни обсягу виробництва або наданих послуг. До них належать витрати на закупівлю продуктів, кави і т.д. Динаміка їх нерівномірна: починаю чи з нуля, вони спочатку зростають дуже швидко разом зі зростанням виробництва. З подальшим розширенням обсягів виробництва виникає фактор економії, і змінні витрати зростають повільніше, ніж збільшується обсяг продукції.

На основі розрахованих показників реалізації продукції та калькуляції собівартості, спрогнозуємо прибутки та збитки кав'ярні «Piano Life» у табл. 3.8

Таблиця 3.8

Прогноз прибутку кав'ярні «Piano Life»

№	Статті (агреговані)	Значення за рік, грн.
1	Дохід від реалізації продукції	4725096
2	Собівартість реалізованої продукції	3101287,4
3	Фінансовий результат до оподаткування	1623808,6
4	Адміністративні витрати	162 600
5	Інші операційні доходи	9 000
6	Збутові витрати	36660
7	Інші операційні витрати	321500
8	Прибуток від операційної діяльності	1 112048,6
9	Витрати від участі в капіталі	-
10	Доходи від участі в капіталі	-
11	Інші фінансові доходи	-
12	Інші доходи	-
13	Прибуток від звичайної діяльності	1 112048,6
14	Єдиний Податок ФОП	236254,8
15	Чистий прибуток	875793,8

При прогнозі прибутку кав'ярні також бралось до уваги, що суб'єкт господарювання, застосовуватиме спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, оскільки фізичні особи-підприємці (власники ресторану) будуть віднесені до третьої групи, тобто які не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, не обмежена та юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 20 000 000

гривень; За результатами прогнозних розрахунків можна зробити позитивний прогноз, що за перший рік господарської діяльності кав'ярні «Piano Life» отримає чистий прибуток у розмірі 875793,8грн.

Для оцінювання доцільності капіталовкладень використовують такі методи: чистої теперішньої вартості, індекс прибутковості та період окупності.

Чиста теперішня вартість (NPV) – це сума всіх майбутніх грошових потоків, дисконтованих за певною ставкою дохідності, за винятком дисконтованої вартості вкладених інвестицій (3.1.)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

де P_t – щорічний прибуток від капіталу;

IC_t – інвестиції (витрати), зроблені за період t ;

r – ставка дисконту;

t – конкретний рік реалізації проекту;

Оцінювання проекту доцільно здійснити з урахуванням дисконтування грошових потоків. Дисконтування – процес коригування майбутніх грошових потоків для визначення їх теперішньої вартості. Дисконтування ґрунтується на визначенні теперішньої вартості грошей та внутрішньої норми прибутковості.

Дисконтований фінансовий потік для кафе-кондитерська «Non.Eu» із ставкою дисконту 20%.

$$NPV = \frac{8757938 - 416200}{1 + 0,20} = 357684,83 \text{ грн.}$$

Отже, за перший рік господарська діяльності кав'ярні «Piano Life» забезпечить дисконтований грошовий потік у розмірі 386686,31 грн. Значення NPV позитивне, то проект можна рекомендувати для фінансування.

Індекс прибутковості – відношення наведених доходів майбутніх періодів, очікуваних від інвестиції, до наведеної суми інвестованого капіталу. Доходи майбутніх періодів - кошти, отримані у звітному періоді, але які відносяться відповідно до бухгалтерської звітності до майбутніх звітних періодів.

показник PI показує віддачу однієї грошової одиниці, вкладеної в проект. Показник визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^t \frac{P_t}{(1+r)^t}}{\sum_{i=1}^t \frac{IC_t}{(1+r)^t}} \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості для кав'ярні «*Piano Life*» :

$$PI \text{ (Індекс прибутковості)} = \frac{43265429}{31033898} = 1,39$$

Значення показника $PI = 1,39$ свідчить, що одна вкладена гривня приносить в середньому 1 гривню та 39 копійок прибутку.

Період окупності – показує з якого моменту часу (року, місяця) проект починає приносити прибуток або за скільки років вкладені інвестиції повернуться (окупляться). Визначається період окупності за формулою:

$$PP = \frac{\sum_{i=1}^t IC_t}{P_t} \quad (3.3)$$

Розрахуємо період окупності діяльності кав'ярні «*Piano Life*» :

$$PP \text{ (Термін окупності)} = \frac{416200}{8757938} = 0,47.$$

Період окупності ресторану «*Piano Life*» – 0,47 року. Це позитивний прогноз. Такий тренд щодо періоду окупності свідчить про перспективність такого формату у ресторанному бізнесі. Показники чистої теперішньої вартості, індексу прибутковості та періоду окупності при досить високій ставці дисконтування свідчать про перспективність проекту, його ефективності та інвестиційної привабливості.

Вагомим показником інвестиційної привабливості проекту є точка беззбитковості, значення якої характеризує обсяг реалізації продукції за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає валовим затратам на її виробництво та реалізацію (3.4).

$$Q = FC / (P - AVC), \quad (3.4)$$

де Q – точка беззбитковості (обсяг продажів);

FC – сума постійних видатків;

P – ціна за одиницю продукції;

AVC – змінні видатки на одиницю продукції.

$$Q = 1545256 / (67,9 - 23,5) = 34803 \text{ од.}$$

Значення показника точки беззбитковості свідчить, що кав'ярня «Piano Life» повинна реалізувати 34803 од. продукції. У такому значення витрати окупляться отриманими доходами. Для визначення кількості споживачів кав'ярні на рік здійснено візуалізацію точки (рис. 3.3)

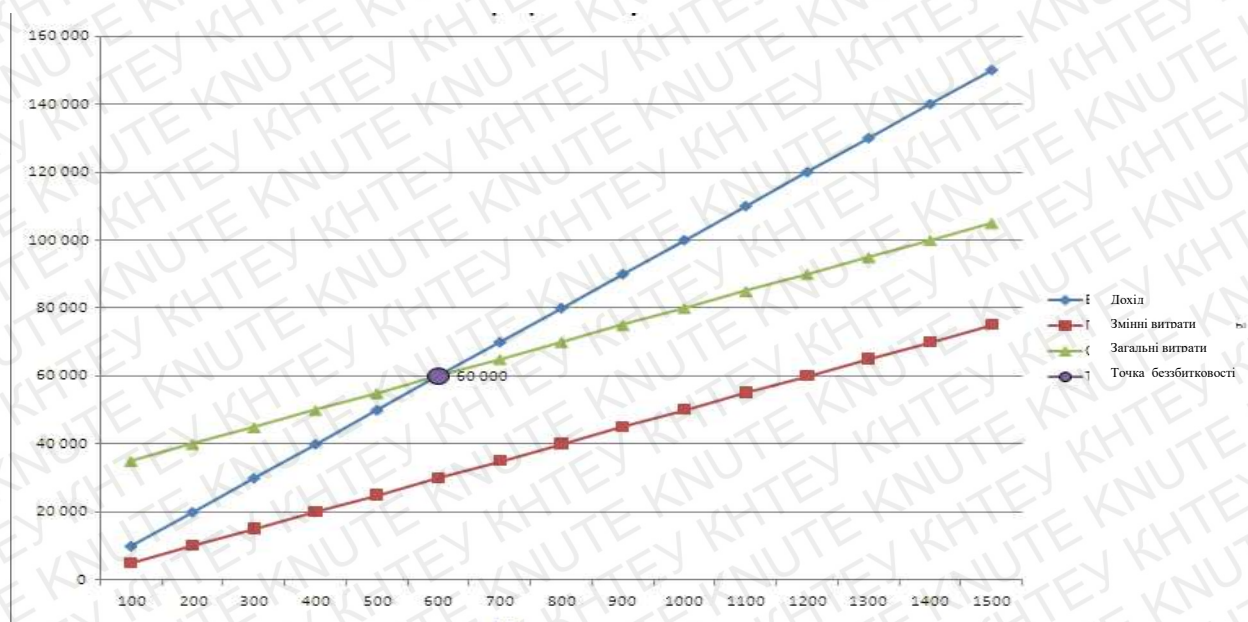


Рис. 3.3. Графік беззбитковості кав'ярні «Piano Life»

Визначення критичного обсягу реалізації, а також аналіз беззбитковості виробництва та прогнозування прибутку ґрунтуються на використанні принципу класифікації витрат залежно від їх зв'язку з обсягом виробництва. Відповідно кав'ярня «Piano Life» повинна реалізовувати продукцію 60000 щорічно.

За результатами проведених розрахунків, можна стверджувати, що кав'ярня «Piano Life» має всі складові для успішної роботи, тому є досить вигідним та привабливим інвестиційним проектом.

Основні проектні показники бізнес-плану діяльності кав'ярня «Piano Life»

узагальнено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз результатів діяльності кав'ярні «Piano Life»

Показники	Од. виміру	Значення
Обсяг продаж	грн.	4725096
Витрати		3101287
Чисельність працюючих	осіб	14
Прибуток від реалізації	грн.	875793,8
Рентабельність продукції	%	18,5
Термін окупності проекту		0,45 років

Обсяг продажів кав'ярні «Piano Life» у розмірі 4725096 грн. у перший рік при прибутку від реалізації 875793,8 грн. забезпечує рентабельність на рівні 18,5 %. Термін окупності проекту – 0,45 років.

3.2. Моделювання конкурентного статусу стратегічного підрозділу ресторану

Основою для забезпечення досягнення цілей стратегічного розвитку є визначення конкурентного статусу суб'єктів господарської діяльності, які функціонують в ареалі об'єкта дослідження. Узагальнюючи розроблені в науковому полі [25,34,41,55,64] методичні та практичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств, нами використано методику оцінки конкурентного статусу.

На першому етапі визначаються показники, які характеризують конкурентний статус, це:

- частка послуг підприємства на ринку ресторанних послуг (d_1);
- інтенсивність конкуренції на ринку ресторанних послуг (d_2);

- частка послуг підприємства до лідера ринку (d_3).

Наведені показники розраховані представлені в табл. 3.10., а у формалізованому вигляді в табл. 3.11.

Таблиця 3.10.

Інформаційна основа для прогнозування КС кав'ярні «Piano Life» та конкурентів в регіональному ареалі ринку

Кав'ярні - конкуренти	2018 рік					
	1 квартал			2 квартал		
	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Темп зростання ринку кавового бізнесу, %	Ринкові частки, %	Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	Темп зростання ринку кавового бізнесу, %	Ринкові частки, %
«Piano Life»	200,2	17	2	250,1	17	4
Кафе-бар «FORTE»	240,4	17	7	320,2	17	7
«ONE LOVE»	210,2	17	3	270,3	17	6
Літературне кафе «Імбир»	230,3	17	3	260,4	17	3
«Aroma Espresso Bar»	202,1	17	4	240,5	17	4

Таблиця 3.11.

Формалізовані показники для визначення КС кав'ярень-конкурентів

Назва кав'ярні	2019 рік	
	1 квартал	1 квартал

	d_1 ¹	d_2 ²	d_3 ³	d_1	d_2	d_3
«Piano Life»	0,71	1	0,82	0,71	1	0,78
Кафе-бар «FORTE»	1	1	1	1	1	1
«ONE LOVE»	0,42	1	0,46	0,42	1	0,39
Літературне кафе « Імбир»	0,42	1	0,55	0,42	1	0,50
«Aroma Espresso Bar»	0,57	1	0,72	0,57	1	0,63

На другому етапі визначено якісну оцінку конкурентного статусу підприємств на ринку ресторанних послуг.

Якісна оцінка розрахована за формулою:

$$ЯО = \frac{d_1 + d_2 + d_3}{3} \quad (3.1.)$$

За результати розрахунку визначається конкурентний статус, який знаходиться у межах від 0 до 1 [8] :

- високий – від 0,80 до 1;
- задовільний від 0,40 до 0,79;
- незадовільний від 0,20 до 0,39;
- кризовий від 0 до 0,19.

У табл. 3.4. наведені розраховані за формулою (3.12.) значення якісної оцінки конкурентного статусу кав'ярень -конкурентів.

Таблиця 3.12.

Якісна оцінка конкурентного статусу конкурентів

¹ Коефіцієнти розраховано за пропорцією використовуючи ринкові частки конкурентів: 7% - 1; 5% - 0,71; 4% - 0,57; 3% - 0,42.

² Річний тем зростання ринку ресторанних послуг становить 17%, відповідно всім кав'ярням виставлено коефіцієнт 1.

³ Коефіцієнти розраховано за пропорцією, визначивши лідера та прийнявши його дохід від реалізації продукції та послуг за 1: 24523,4 - 1, 20344,2 - 0,71 і т.д.

Конкуренти	I квартал 2015 року	КС	II квартал 2015 року	КС
«Piano Life»	0,84	високий	0,83	високий
Кафе-бар «FORTE»	1	високий	1	високий
«ONE LOVE»	0,62	задовільний	0,60	задовільний
Літературне кафе «Імбир»	0,65	задовільний	0,64	задовільний
«Aroma Espresso Bar»	0,76	задовільний	0,73	задовільний

Графічна динаміка якісної оцінки конкурентного статусу представлена на рис. 3.4.

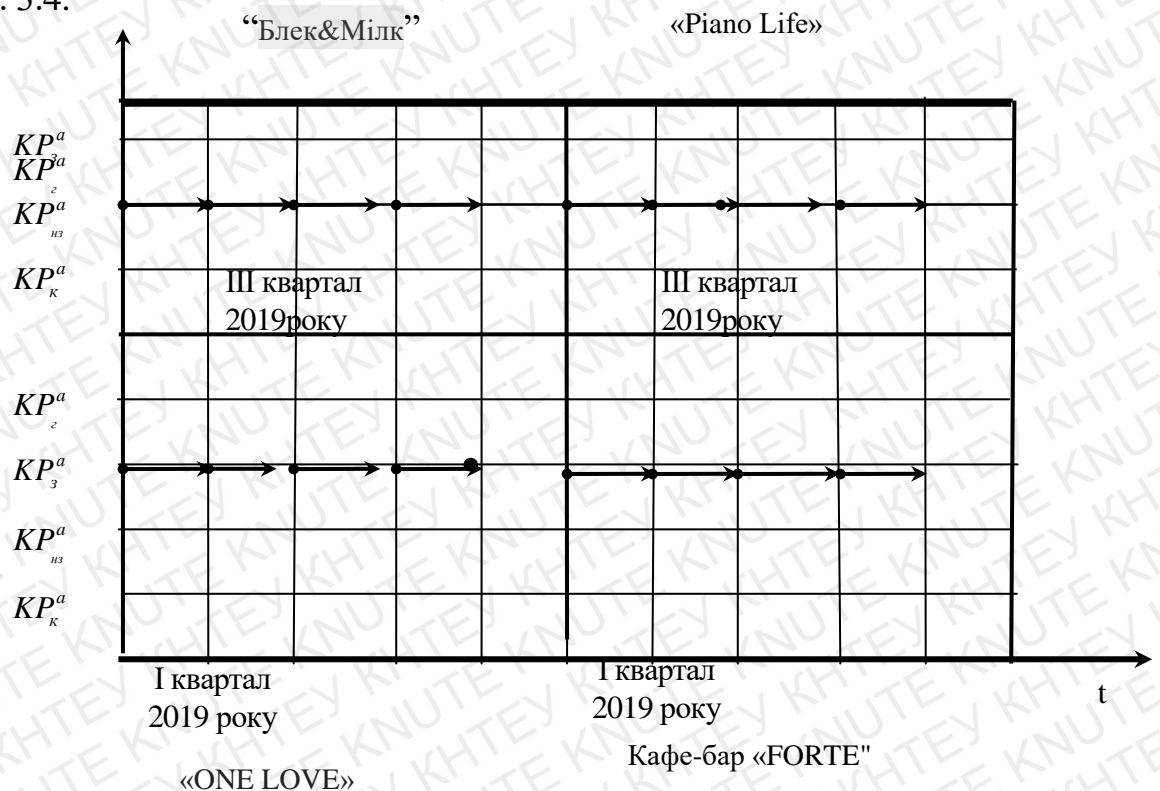


Рис. 3.4 Динаміка якісних оцінок конкурентного статусу конкурентів
На третьому етапі побудовано структурно-логічну послідовність оцінки конкурентного статусу з використанням модуля «Discriminant analysis» пакета прикладних програм «STATISTICA».

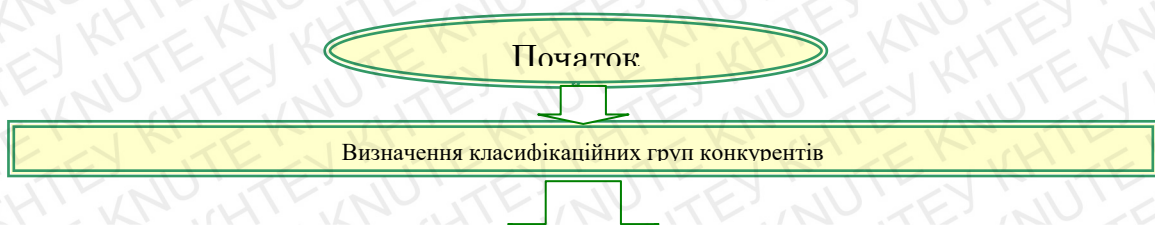


Рис. 3.5. Структурно-логічна послідовність визначення КС конкурентів на основі модуля «Discriminant analysis» пакета прикладних програм «STATISTICA».

Структурно-логічна послідовність визначення конкурентного статусу готелів-конкурентів побудована на основі кількісних змінних, які визначені на першому етапі (d_1 , d_2 , d_3);

На четвертому етапі проведено перевірку відібраних показників на нормальний розподіл і багатоколінеарність засобом пакета прикладної програми «STATISTICA». Перевірка даних на нормальний розподіл припускає дослідження показників кожного кав'ярні і в цілому всієї сукупності по показниках, що включаються в модель на підпорядкованість їх нормальному закону розподілу. Аналіз вихідних даних на нормальний розподіл підтвердив їхню підпорядкованість нормальному закону розподілу. У табл. 3.12. подано результати дослідження показників, що включаються в дискримінантну модель

на багатоклінеарність. Обчислення також здійснено за допомогою модуля «Discriminant analysis» пакета прикладних програм «STATISTICA».

Таблиця 3.12.

Коефіцієнти кореляції між змінними, що включенні в дискримінантну модель оцінки КС

Змінна	d_1	d_2	d_3
d_1		0,443	0,327
d_2	0,443		0,238
d_3	0,327	0,238	

Коефіцієнти кореляції між змінними, що включенні в дискримінантну модель оцінки КС мають низький рівень кореляції між собою. У процесі розрахунку були отримані дискримінантні моделі, які є основою визначення конкурентного статусу (табл. 3.13)

Таблиця 3.13.

Дискримінантні моделі КС конкурентів

Дискримінантна модель	Кав'ярні	Конкурентний статус
$Z_1 = 1222,302d_1 - 31,459d_2 + 112,433d_3 - 651,346$	Літературне кафе «Імбир» «Aroma Espresso Bar»	KP_2^a (високий)
$Z_2 = 1241,120d_1 - 39,510d_2 + 117,331d_3 - 671,568$	Кафе-бар «FORTE» «Piano Life» «ONE LOVE»	KP_3^a (задовільний)
$Z_3 = 1142,598d_1 - 32,114d_2 + 98,980d_3 - 564,667$		$KP_{нз}^a$ (незадовільний)
$Z_1 = 1085,020d_1 - 35,109d_2 + 93,753d_3 - 508,400$		KP_K^a (кризовий)

На п'ятому етапі на основі дискримінантних моделей визначено відповідні стратегії розвитку (табл. 3.7.).

Таблиця 3.14.

Матриця вибору стратегії розвитку на основі типу конкурентного статусу

Кав'ярні	Конкурентний статус	Рекомендована стратегія розвитку
Літературне кафе «Імбир»	KP_2^a (високий)	Стратегія захисту позицій на ринку
«Aroma Espresso Bar»	KP_2^a (високий)	
Кафе-бар «FORTE»	KP_3^a (задовільний)	Стратегія упередження
«Piano Life»	KP_3^a (задовільний)	
«ONE LOVE»	KP_3^a (задовільний)	

На шостому етапі здійснено перевірку отриманих дискримінантних моделей за такими критеріями:

- 1) F-критерій Фішера – індикатор значення наближення;
- 2) лямбда Уілкса – якість дискримінації;
- 3) квадрат відстані Махаланобіса й апостеріорна ймовірність – якість функції класифікації.

Значення F-критерію (Фішера) для моделі дорівнює 24,15467, що більше за його нормативний рівень – 2,71. Дана обставина свідчить про значущість отриманого результату. Значення індикатора лямбди Уілкса для моделі дорівнює 0,135279, що говорить про гарну її дискримінацію. Значення оцінного критерію апостеріорної імовірності і квадрат відстаней Махаланобіса свідчать про високу якість побудованої дискримінантної моделі. Отже, співставивши результати табл. 3.14. з результатами обчисленими за допомогою модуля «Discriminant analysis» пакета прикладних програм «STATISTICA» можна дійти висновку про доцільність використання показників d_1 , d_2 , d_3 , як основи визначення конкурентного статусу для обґрунтованого вибору виду стратегії розвитку ресторану..

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та практичні положення щодо імплементації результатів стратегічного аналізу діяльності ресторану у практичну площину.

1. Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу готелям своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей. Місце та роль стратегічного аналізу в стратегічному управлінні визначається трактуванням його суті та співвідношенням аналізу та процесу управління. Нині не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій.

2. Стратегічний аналіз як наука і як практична область діяльності є важливою сполучною ланкою між потенційними ресурсними можливостями і очікуваною результативністю від їх реалізації на різних рівнях управління. Розвиток стратегічного аналізу як прикладної галузі наукових знань обумовлюється потребами сучасних форм і методів ведення підприємницької діяльності, коли вся більша увага приділяється аналізу діяльності підприємств. Все це висуває нові вимоги до розкриття інформації про результативність бізнесу з метою досягнення статечних цілей розвитку.

3. Предмет стратегічного аналізу – це досягнуті і майбутні результати діяльності підприємства, а також господарські процеси, що забезпечують його життєдіяльність, складаються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища і мають формалізоване системне комплексне уявлення за допомогою економічного забезпечення. Зміст стратегічного аналізу полягає у достатньо детальному і усесторонньому забезпеченні адаптованою для сприйняття різними зовнішніми і внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє ухваленню оптимальних стратегічних управлінських рішень. Метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в

довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу закладу ресторанного господарства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь .

4. Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: дискримінантного, кластерного, компонентного, факторного, регресійного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу тощо .

5. Систему стратегічного аналізу суб'єкта ресторанного бізнесу можна визначити як комплекс оцінювання стратегічних управлінських рішень, що визначають його довгостроковий розвиток на ринку. Формування системи стратегічного аналізу передбачає, що його модель відповідає конкретній ситуації і наступним умовам функціонування підприємства ресторанного бізнесу: вміння змоделювати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя. Стратегічний аналіз ресторанного підприємства передбачає оцінювання різних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру в процесі вдосконалення окремих напрямків стратегічного управління

6. Аналіз результату господарської діяльності ресторану дозволив дійти висновку про те, що підприємство знаходиться на шляху підвищення ефективності його діяльності. Хоча рівень деяких показників має негативні тенденції, у підприємства є можливість посилити фінансовий стан, завдяки позитивній тенденції показника чистого прибутку підприємства. Для підвищення ринкової вартості ресторану, покращення ефективності його господарської діяльності доцільно здійснювати пошуки нових напрямів покращення господарської діяльності і одним із важелів може стати диверсифікація ресторанної продукції.

7. Застосування інструментарію стратегічного аналізу та результатів господарської діяльності ресторану «Ріано» дозволило дійти висновку, що в підприємстві не розробляються заходи, спрямовані на визначення ефективних

напрямів розвитку у стратегічному аспекті. Диверсифікація пропозиції є вагомим аспектом стратегічного розвитку. Виходячи із цієї тези як стратегічний напрям розвитку ресторану, запропоновано відкриття кав'ярні „PianoLife”- стратегічного господарського підрозділу ресторану та готелю «Alfavito». Доведено, що з позиції стратегічного розвитку ресторану – економічно обгрунтованою та привабливою є бізнес-ідея щодо відкриття кав'ярні, на які кав'ярні припадає 20-30% ринку ресторанних послуг України. Щорічно кількість українських кав'ярень збільшується приблизно на 7-8%. Також слід зазначити, що кав'ярні у чистому вигляді є ризикованим форматом ресторанного бізнесу, оскільки у них рентабельність бізнесу становить тільки 10%, тоді як у закладах, які пропонують додаткове меню становить 20-30%. Це зумовлюватиме використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. У кав'ярні буде змога (потенціал) завойовувати окремі ринкові ніші, більшість зусиль має бути спрямована на підтримку своєї конкурентної позиції і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози.

8. При формуванні концепції кав'ярні виходили з припущення, що головна відмінність кав'ярні від суб'єктів ресторанного бізнесу іншого профілю — широкий вибір сортів кави. Сировина (кавові зерна) закуповуватиметься у місцевих постачальників, які співпрацюють з виробниками. В обов'язковому порядку здійснюватиметься жорсткий вхідний контроль сировини на відповідність з метою забезпечення максимально високої якості продукції та задоволення споживачів. Цільова аудиторія СГП кав'ярні «Piano Life» – туристи, місцеві жителі, випадкові перехожі, студенти, співробітники офісів. У цілому, кав'ярня орієнтуватиметься на відвідувачів з високим і середнім рівнем доходу. Незважаючи на те, що більша частина відвідувачів кафе – гості міста, які відвідують один і той же заклад повторно, розвиток бренду має сенс з точки зору формування пулу лояльних клієнтів з жителів міста. Це дозволить забезпечити необхідне завантаження навіть в низький туристичний сезон.

11. Позитивні очікування від реалізації бізнес-плану кав'ярні ґрунтуються на таких припущеннях: 20-ти річний досвід позитивного зростання ринку кави та кавових напоїв зберегтися на високому рівні. Експерти компанії «Ресторанний консалтинг» прогнозують, що ринок не досягне етапу «зрілість» найближчі 15 років; стійкість кав'ярень до негативних подій буде зберігатися. Незважаючи на рецесію, кав'ярні демонстрували стійке зростання попиту; прогнозується 15% -й мінімальний темп підвищення обсягу продажів протягом наступних 3-х років.

12. Запропоновано модель проблемного підходу до процесу прийняття управлінського рішення по вибору портфеля стратегії розвитку підприємства на основі трьох дослідницьких стадій; матриці вибору портфеля стратегії розвитку кав'ярні «Piano Life»; розроблено дерево цілей розвитку підприємства. Доведено, вагомим інструментом забезпечення результатів стратегічного аналізу є застосування експертної системи для стратегічної діагностики розвитку підприємства. Наведено показники, що характеризують простір станів діагностики конкурентного статусу кав'ярні «Piano Life».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. – № 1023-ХІІ – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI ([1779-17](#)) від 17.12.09 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3161-15>
2. Про охорону праці: Закон України// Відомості Верховної Ради України. - {Вводиться в дію Постановою ВР № 2695-ХІІ від 14.10.92, ВВР, 1992, № 49, ст.669}. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
3. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. – № 1023- ХІІ – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI ([1779-17](#)) від 17.12.09 р. [Електронний ресурс].–Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3161-15>
4. Господарський кодекс України.– К. : Парлам. вид-во, 2003.– 192 с.
5. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник/ М.В.Афанасьєв, Г.ОСелезньова; Харківський економічний ун-т.-Х, 2014.-272 с.
6. Астахова / Маркетинг: Навч. посіб./Харківський національний економічний ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. - 208 с.
7. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 524 с.
8. Монографія / Тетяна Іванівна Ткаченко. - 2-ге вид., випр. та доповн. - К. : Київ. нац. торг. -екон. ун-т, 2011. - 463 с.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов 3-е изд./ Под общ. Ред. Г.Л.Багиева .- СПб.: Питер, 2012.- 736 с.
10. Буднікевич І. М. SWOT-аналіз у маркетингу : методика та практика [Текст] : навч. посіб./ І. М.Буднікевич [та ін.]; Чернів. Нац.. ун-т ім. Юрія Федьковича.- Чернівці: Рута ,2013-88 с.
11. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посібник/ О. В. Востряков , О. М. Гребешкова ; Державний вищий навчальний заклад —Київський національний економічний ун-т ім.. Вадима Гетьмана.- К. : КНЕУ , 2009. -313с. :рис. Бібліогр. : с. 307-313

12. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Харків: Вид. «ИНЖЕК», 2014. – 240с. Укр. мов.
13. Гончар О. І. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / О. І. Гончар, А. М. Вусатюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2011. — № 4, т.1. — С.100— 102.
14. Гончар О. І. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції / О. І. Гончар // Економіст. — 2015. — № 1. — С. 49—50.
15. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : Навч. посібник/С. Ю Гончарова , І. П. Отенко ;Харківський національний економічний ун-т . – Х .:ХНЕУ , 2004. – 164с.Бібліогр. : с. 157-159
18. Кравченко О. В. Фінансове планування в банках [Текст]/ О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – Т. 3 (124). – С.56– 59.
19. Кузнецова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку [Текст]/ Монографія – Одеса: Пальміра, 2006.- 247 с.
- 20.Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке / Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с. – ISBN 5-279-02391-4. 82
21. Куніцина Т.П., Юрін Є.Г. Проблеми фінансового планування діяльності банківських установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/1_83862.doc.htm
- 22.Лисенко М. С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств [Текст] / М. С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 3. – С. 41-44.
- 23.Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 5. – С. 27 – 30.
24. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. / [Ільчук М.М., Іщенко Т.Д., Збарський В.К. та ін.]; за ред. М.М. Ільчука. – К. : Вища освіта, 2002. –

25. Подік С.М. Організаційно-методологічні основи та необхідність бізнес-планування у банку [Текст]/С. М. Подік //Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – N 1. – С. 102-106.
- 26 .Потійко Ю.А. Особливості бізнес-планування діяльності комерційного банку [Текст]/ Ю. Потійко //Вісник Національного банку України. – 2003. – N 2. – С.43-46.
- 27 Пилипенко О. І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/68656/64043> (Дата звернення: 24.03.2015). 287.
- Підвисоцький Я. В. Інноваційна складова сучасних міжнародних фінансових інструментів. URL: uarisk.com/images/Innovation_article.doc (Дата звернення: 20.05.2017).
- 28 Підхомний О. М. Фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів: СПОЛОМ, 2012. 360 с.
29. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / За ред. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
30. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія , механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
- Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д. А. ДеЧенцо; пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 672 с.
31. Ринок ресторанного бізнесу в Україні: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://poglyad.com//blog/4/437/>
32. Рудніченко Є. М. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу/ Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська// Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №6(1). – С. 18-23.
33. Рудніченко Є.М. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Є.М. Рудніченко, Н.І. Гавловська //Наука й економіка – 2015, – Випуск 1 (37). – С. 110–114

34. Створення системи державних прогнозів і програм соціально-економічного розвитку України. – Режим доступу : <http://zavantag.com/docs/3209/index-95499-1.html?page=9>
35. Старостіна А. О. Ризик- менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
36. Стратегічне планування. – Режим доступу : http://www.pravo.vuzlib.org/book_z1181_page_47.html.
37. Сіра Е. О. Інвестиції в основний капітал: джерела фінансування та ефективність // Ефективна економіка. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2412> (Дата звернення: 02.02.2015).
38. Скрильник А.С. Оцінка ефективності використання власних інвестиційних ресурсів підприємств малого бізнесу в Україні / Чевганова В.Я., Скрильник А.С., Проїдак Я.Г. // Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід». – 2011. – №12. – С. 8-12.
39. Сухоруков А. І. Моделювання та прогнозування соціально- економічного розвитку регіонів України : монографія / А. І. Сухоруков, Ю. М. Харазішвілі. – Київ : НІСД, 2012. – 368 с.
40. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія , механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
41. Ball D.F., McCulloch W.H. International Business. Introduction and Essentials.– Boston: Homewood, 1990. – 435 p.
42. Brown S.L., Eisenhardt K.M. Competing on the edge: Strategy as structured chaos. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 542 p.
43. Cyert R. M., March. J.G. A behavioral theory of the firm.– Imprint Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.– 332 p.
44. Denning B.W. Corporate planning. Selected Concepts.– N.-Y.: McGraw-Hall, 1981.– 545p.

- 45.. Fournier Ch. Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem.–
Warszawa : Poltex, 2013.– 178 p.
- 46.. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future.– Boston:Harvard Business
School Press, 1994. – 426 p.
- 47.. Hill Ch.W., Jonts G.J., Strategic Management. An Integrated Approach.–
Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.– 427 p
- 48.. Norrie S. Business Planning Framework. [Electronic resource] / S. Norrie //
Nursing Resources – Access mode: <http://www.health.qld.gov.au/docs/11318.pdf>.
- 49.. .Matson S. Understanding Business Planning [Electronic resource] / S. Matson
//Bellis-Jones Hill Group/ – Access mode:
http://www.bellisjoneshill.co.uk/strategic_planning/index.htm.
50. Rubens R. How to Prepare Your Business Plan [Electronic resource] / R. Rubens
// United Nations Conference on Trade and Development. – 2002 . – Access
mode: http://unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf.
51. Ryan, B. Business plan. A practical guide to help you develop a business plan
[Electronic resource] / B. Ryan, S. Scott, J. Brennan. // Community Business
Development Corporation. – Access mode:
http://www.cbdc.ca/pdfs/online_business_plan.pdf.
52. West C. Business Planning for Natural World Heritage Sites – A Toolkit
[Electronic resource] official website of the bank. – Access mode:
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-43-11.pdf>.
53. Statistics and Studies from more than 18 000 sources [Електронне видання]. –
Режим доступу: www.statista.com/topics/1135/us-restaurants
54. Lewis R.C. Cases in Hospitality Marketing and Management / 2nd Edition. -
London: John Wiley & Sons, Inc., 2014. - 504 p.
55. Lockwood A., Baker M., Ghillyer A. Quality management in hospitality.
56. London: Cassell Wellington house, 2013. – 164 p.
57. Mark Henderson. Role Changes for Human Resources// Sunday Star Times,
2014, January 12.

58. Nebel E.C. *Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers.* – London: John Wiley & Sons, Inc., 2013. - 464 p.
59. Newland L.E., Zachow B. *Hotel Protection Management: The Innkeeper's Guide to Guest Protection and Reasonable Care Paperback.* - London: T N Z Publishers Incorporated, 2014. - 240 p.
60. Rutherford D.G. *Hotel management and operations.* – New York, VAN NOSTRAND REINHOLD, 2005. – 462 p.
61. Susan Fournier. *Consumers and Their Brands. Developing Relationships Theory in Consumer Research//Journal of Consumer Research* 24, 2015, March – 365 p.
62. Scharz A., Dorf D.C. *Contemporary hotel business promotion procedures and practices.* - New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 2013. – 275 p.
63. Schmitt Bernd H. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers.* New York: Free Press, 2012.- 345 p.
64. Van de Wiele T. and Brown A. *Venturing down the TQM path for SMEs // International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2. - 2015. - P. 50-68.*
65. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25721>
66. http://vlp.com.ua/files/03_24.pdf
67. http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2013/9.pdf
68. <http://rada.gov.ua/>
69. <http://refine.org.ua/pageid-3103-2.html> - стратегічне управління
70. <http://klerk.ru/about/?11541> – стратегічне управління
71. <http://www.cfin.ru/press/management/> - корпоративний менеджмент
72. http://inform.od.ua/articles/examen/strategicheskij_vibor.htm - стратегічний вибір
73. [https://city-adm.lviv.ua/lmr/lmrdownloads/broshura\(2\).pdf](https://city-adm.lviv.ua/lmr/lmrdownloads/broshura(2).pdf)

ДОДАТКИ

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерської
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємства

	Ресторан «Ріано»	Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство	_____	за ЄДРПОУ	09 10 0 35946464
Територія	_____	за КОАТУУ	803910000
Форма власності	_____	за КФВ	
Орган державного управління	_____	за СПОДУ	
Галузь	_____	за ЗКПНГ	
Вид економічної діяльності	_____	за КВЕД	55.30.2
Середньооблікова чисельність	_____	8 Контрольна	-
Одиниця виміру	тип грн	сума	
Адреса	(01136, м.Київ	99-36-31	

Звіт про фінансові результати за 2017 р.

Форма №2 Код за ДКУД

1801007

1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	85,3	17,3
Податок на додану вартість	015	-	-
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	85,3	17,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	49,8	9,8
Валовий:			
прибуток	050	35,5	7,5
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	56,6	48,7
Витрати на збут	080		
інші операційні витрати	090	10,5	6,7
Фінансові результати від операційної діяльності :			
прибуток	100	46,1	42,0
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	-	-
інші фінансові доходи	120	-	-
Інші доходи	130	-	-
Фінансові витрати	140	-	-

Втрати від участі в капіталі	150	-	-
Інші витрати	160	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	-	-
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		
фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	46,1	42,0
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200	-	-
витрати	205	-	-
Податки з надзвичайного прибутку	210	-	-
Чистий:			
прибуток	220	9,2	2,4
збиток	225		

II. Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	4,0	-
Витрати на оплату праці	240	8,5	5,0
Відрахування на соціальні заходи	250	2,0	1,7
Амортизація	260	1,3	-
Інші операційні витрати	270	10,5	6,7
Собівартість реалізованих товарів	140	49,8	9,8
Разом	280	76,1	15,7

III. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
			I
	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Директор

Бухгалтер

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерської
обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта малого
підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємства

	»Ресторан «Ріано»	Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство	_____	за ЄДРПОУ	09 10 0 35946464
Територія	_____	за КОАТУУ	803910000
Форма власності	_____	за КФВ	
Орган державного управління	_____	за СПОДУ	
Галузь	_____	за ЗКПНГ	
Вид економічної діяльності	_____	за КВЕД	55.30.2
Середньооблікова чисельність	_____	8 Контрольна	-
Одиниця виміру	тис. грн	сума	
Адреса	01136, м.Київ	1А, 499-36-31	

Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма №2 Код за ДКУД

1801007

1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	132,2	85,3
Податок на додану вартість	015	-	-
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	132,2	85,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	52,1	49,8
Валовий:			
прибуток	050		35,5
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	56,6	56,6
Витрати на збут	080		
інші операційні витрати	090	11,0	10,5
Фінансові результати від операційної діяльності :			
прибуток	100	1,2	42,0
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	-	-

інші фінансові доходи	120	-	-
Інші доходи	130	-	-
Фінансові витрати	140	-	-
Втрати від участі в капіталі	150	-	-
Інші витрати	160	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	-	-
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		
фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	1,2	42,0
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200	-	-
витрати	205	-	-
Податки з надзвичайного прибутку	210	-	-
Чистий:			
прибуток	220	1,2	2,4
збиток	225		

II. Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	51,8	4,0
Витрати на оплату праці	240	9,3	8,5
Відрахування на соціальні заходи	250	2,2	2,0
Амортизація	260	2,5	1,3
Інші операційні витрати	270	11,0	10,5
Собівартість реалізованих товарів	140	52,1	49,8
Разом	280	128,9	76,1

III. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Директор

Бухгалтер

