

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ
«МАНГАЛ», М. КИЇВ

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

Чабан (Галайчук)
Дарія Анатоліївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Салімон Ольга
Миколаївна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ...	
1.1. Поняття, цілі, завдання та основні принципи формування системи стратегічного управління.....	10
1.2. Методичні засади формування системи стратегічного управління та оцінювання його ефективності.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «МАНГАЛ», М.КИЇВ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ресторанного господарства	22
2.2. Аналіз системи стратегічного управління на підприємстві.....	33
2.3. Оцінювання ефективності системи стратегічного управління рестораном «Мангал».....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «МАНГАЛ» М.КИЇВ	
3.1. Вдосконалення організаційного механізму стратегічного управління підприємств ресторанного господарства	45
3.2. Оцінка ефективності впровадження комплексної програми вдосконалення системи стратегічного управління ресторану «Мангал»	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Умови сучасних економічних відносин в Україні передбачають високий рівень конкуренції серед, як підприємств в цілому так і окремих їх елементів. Тому жорсткий рівень конкуренції серед випускників вищих навчальних закладів вимагає максимальної досконалості у своїх особистих та професійних навичках. Оскільки, будь яка наука у діловому світі має прикладний характер: для становлення висококваліфікованого професіонала необхідно не лише низка теоретичних знань, а й практичний досвід їх застосування.

Концепція стратегічного управління, що виникла в середині ХХ століття в країнах ринкової економіки, дозволяє підприємства ресторанного господарства перейти на якісно новий рівень управління. Саме в технологіях стратегічного управління найбільшою мірою проявляється здатність до «нейтралізації» негативних зовнішніх впливів.

Однак більшість українських підприємств до сьогоднішнього часу вкрай слабо використовують моделі, методи та інструменти стратегічного управління. Це пояснюється тим, що, по-перше, в існуючому різноманітті шкіл стратегічного управління відсутній єдиний підхід до вирішення питань, пов'язаних з формуванням системи стратегічного управління промисловим підприємством ресторанного господарства. По друге, концепції стратегічного управління знаходяться в постійному розвитку, що пояснюється необхідністю застосування творчого підходу при прийнятті нових, оригінальних стратегічних рішень, що дозволяють підприємства ресторанного господарства забезпечити успішне функціонування в довгостроковому періоді і переваги перед конкурентами. В третє, в процесі використання технологій стратегічного управління необхідно враховувати галузеві, регіональні та організаційні особливості.

Проблеми стратегічного управління знаходяться у колі інтересів багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Анософф І., Василенко В.О., Виханський О.С., Гольдштейн Г.Я., Забелін П.В., Кноринг В.І., Мескон М.,

Мищенко А.П., Томпсон А.А., Фатхутдінов Р.А., Шерньова З.Є. Разом з тим потребують удосконалення існуючі дослідження особливостей практичного застосування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємства ресторанного господарства, що свідчить про актуальність обраної теми.

Мета роботи - вдосконалення системи стратегічного управління ресторану «Мангал».

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- проаналізувати поняття, цілі, завдання та основні принципи формування системи стратегічного управління;
- розглянути методичні засади формування системи стратегічного управління та оцінювання її ефективності;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ресторану «Мангал»;
- провести аналіз системи стратегічного управління рестораном «Мангал»;
- дати оцінку ефективності системи стратегічного управління ресторану «Мангал»;
- запропонувати шляхи вдосконалення організаційного механізму стратегічного управління ресторану «Мангал»;
- оцінити ефективність впровадження комплексної програми вдосконалення системи стратегічного управління рестораном «Мангал».

Об'єкт дослідження - система стратегічного управління рестораном «Мангал».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

У роботі застосовані такі *методи дослідження*: історичний і логічний, табличний, економіко-статистичний, метод аналізу і синтезу, індукції і дедукції, бібліографічний.

Інформаційна база роботи – дані, отримані на підприємстві, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, інструктивний матеріал та Інтернет джерела, періодичні видання, спеціальна та методична література.

Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих автором теоретичних та методологічних положень щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємств торгівлі. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані в безпосередній діяльності ресторану «Мангал».

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Інноваційні технології управління персоналом», що була опублікована у Збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (Додаток А).

Структура роботи. Дипломна магістерська робота викладена на 72 сторінках тексту, 23 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел нараховує 50 позицій, а також 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. **Поняття, цілі, завдання та основні принципи формування системи стратегічного управління**

В умовах переходу до ринкової економіки кожен суб'єкт господарської діяльності повинен самостійно визначати, яких заходів доцільно вжити для оптимізації фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності чи посилення ринкових позицій. При цьому особливого значення набуває взаємоузгодження усіх дій підприємства ресторанного господарства, їх націленість на досягнення однієї мети, стратегічна спрямованість, тому що вжиття необдуманих заходів, що позитивно впливають на результат в короткостроковій перспективі, може призвести до фатальних наслідків в перспективі. З огляду на це, стратегічне управління стає сьогодні ключовою концепцією менеджменту підприємств ресторанного господарства, орієнтованих на тривалу роботу на ринку.

Підприємство ресторанного господарства ресторанного господарства – це відкрита соціально-економічна система, тому для забезпечення конкурентоспроможності через формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг воно змушене враховувати тенденції розвитку та змін факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, не лише адаптуватись до них, а й створювати ефективну гнучку систему реагування, що ґрунтується на подоланні усіх негативних впливів та використанні наявних можливостей. Створення такої системи потребує застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління, оскільки, як зазначає Шершньова З. Є. [12, с. 29] метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи

планів, удосконалення підприємства ресторанного господарства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі. З'ясуємо значення стратегічного управління в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства через аналіз трактування змісту поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття
«стратегічне управління»**

Автор (и), джерело	Трактування поняття «стратегічне управління»
Ансоф І. [2, с. 60]	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства ресторанного господарства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства ресторанного господарства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
Виханський О. С. [3, с. 13]	Таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює сучасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [6, с. 36]	Процес формування менеджментом стратегічного бачення, постановки цілей, розробки і реалізації стратегії, своєчасного корегування бачення, цілей, стратегії та реалізації
Шершньова З. Є. [1, с. 29]	Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей; реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства ресторанного господарства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства ресторанного господарства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії («стратегічного набору»)

Отже, узагальнивши підходи науковців, можна стверджувати, що стратегічне управління – це управлінський процес (з позицій процесного підходу), управлінські дії стосовно досягнення цілей (з позицій цільового підходу), концепція управління (з позицій інтегрального), спрямовані на

досягнення поставлених цілей організації, які деталізують мету діяльності кожного підприємства ресторанного господарства – забезпечення його життєздатності та життєстійкості на ринку, тобто високого рівня конкурентоспроможності.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства ресторанного господарства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства ресторанного господарства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [6, с. 34].

Характерні риси концепції стратегічного управління підприємство ресторанного господарства представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Характерні риси системи стратегічного управління підприємство ресторанного господарства ресторанного господарства

Джерело: побудовано авторами на основі [8, с. 15]

Характерні риси стратегічного управління вказують на те, що дана концепція є оптимальною для використання в нинішніх умовах, оскільки на етапі трансформації самої парадигми бізнесу, умов діяльності компаній, форм і методів конкуренції, лише на основі аналізу достовірної інформації про сильні

та слабкі сторони підприємства ресторанного господарства, його можливості та загрози можливо сформувавши план розвитку, який у повній мірі відповідатиме цілям та завданням підприємства ресторанного господарства.

Процесу стратегічного управління на підприємстві притаманні такі принципи як реальність (досяжність), орієнтація на кінцевий результат, вимірюваність, однозначність, гнучкість, прийнятність (табл. 1.2).

Як зазначають ряд дослідників, стратегічне управління оперує конструкціями, які можуть бути охарактеризовані як концептуальне уявлення розв'язуваної проблематики з опорою на теорію.

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного управління підприємства ресторанного господарства ресторанного господарства [9, с. 23]

Принцип стратегічного управління	Зміст
Реальність	Метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, необхідним є врахування можливостей підприємства ресторанного господарства та умов зовнішнього середовища.
Орієнтація на кінцевий результат	В цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства ресторанного господарства.
Вимірюваність	Мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо.
Однозначність	Розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей
Гнучкість	Можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі
Прийнятність	Необхідність врахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві

Джерело: побудовано авторами на основі [37, с. 25]

Дані конструкції, відображаючи прикладні взаємозалежності і зв'язку розв'язуваних проблем, впливають безпосередньо з практики. Тому стратегічне управління орієнтоване, насамперед, на розробку практичних рекомендацій, використовуючи при цьому не тільки власні моделі та інструментальні розробки, а й досягнення інших наук [10, с. 67].

Унаслідок вищесказаного, бачиться логічним вивчення саме того рівня наукової теорії, який включає до свого складу методологію, методику і технологію стратегічного управління. При цьому, безсумнівно, слід спиратися на більш високі рівні наукового знання; такі як загальнофілософський рівень, загальнонауковий рівень і рівень конкретної методології наук, що утворюють сукупність знань про управління в соціально-економічних системах.

Сутність стратегічного управління характеризується специфічними цілями, комплексним аналізом зовнішнього середовища і оптимізацією ресурсно функціонального потенціалу компанії. Внаслідок цього, твердження, що «структура системи стратегічного менеджменту відрізняється від структури системи менеджменту тільки складом деяких компонентів та тимчасовою орієнтацією цих компонентів» в значній мірі спрощує і принижує сенс визначення «стратегічний».

Наприклад, Кіндрацька В.І. обмежують завдання стратегічного управління лише вибором правильної номенклатури продукції, подальшим вдосконаленням її в потрібному напрямку, завоюванням нових позицій в одній галузі або в декількох [14, с.53-56]. Таке фрагментарне уявлення характеризує лише частина притаманних стратегічного управління функцій. Це більшою мірою відноситься до стратегічного маркетингу, частково до стратегічного планування, але далеко не охоплює всієї сукупності цілей і завдань управління.

У своїх роботах І. Ансофф велику увагу приділяв процедурній стороні справи, визначаючи, при цьому, стратегію організації як загальний стрижень всіх видів виробничо-господарської діяльності. Технологія стратегічного управління розглядається як замкнута, безперервної процедури прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Стратегічні цілі для того, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним.

Розроблюючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, в процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їхнього досягнення.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета. Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик.

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету. «Мета - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі розвитку фірми.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ресторанного господарства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-

яке підприємство ресторанного господарства є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства ресторанного господарства до змін [8, с. 18].

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

На можливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві найбільшою мірою впливають такі фактори як галузева приналежність та розміри підприємства ресторанного господарства, тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації, характерні риси виробничого потенціалу, наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу. Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Отже, на сьогодні стратегічне управління набуває виключного значення для розвитку підприємства ресторанного господарства, оскільки лише за умов орієнтації на довгострокові цілі, можливим є досягнення успіху підприємства ресторанного господарства в умовах мінливого бізнес-середовища. Сьогодні компанії повинні не просто діяти за шаблоном, базуючись виключно на досвіді попередніх періодів, але й прогнозувати можливий вплив змін у зовнішньому

середовищі на результати компанії, її сприйняття постачальниками, конкурентами, споживачами.

Головною запорукою успішності системи стратегічного управління є її адекватність, реальність, науково обґрунтованість, однозначність, гнучкість. Окрім цього, важливе значення для ефективності стратегії має її сприйняття персоналом, оскільки лише у тому випадку, коли зміни, реалізації яких вимагає стратегія, підтримуються працівниками, такі зміни можуть бути успішними. А сьогодні опір змінам є одним з основних бар'єрів для переходу до концепції стратегічного управління на вітчизняних підприємства ресторанного господарства, тому для підвищення ефективності роботи компаній керівництву необхідно знайти інструменти переконання працівників у доцільності введення нововведень.

1.2. Методичні засади формування системи стратегічного управління та оцінювання її ефективності

Необхідною умовою реалізації стратегії є наявність ефективною, налагодженою системи стратегічного управління.

Існує безліч значень категорії «система управління». Вчені дають різні визначення залежно від концептуальних підходів дослідження, ієрархічного рівня управління. Спостерігається широка розбіжність складових компонентів системи управління, їх змісту та взаємодії.

У найзагальнішому вигляді система управління організацією складається з взаємопов'язаних між собою об'єкта і суб'єкта управління.

Згідно кібернетичному підходу, системи реактивного і проактивного управління мають відмінності у взаємозв'язках між об'єктом і суб'єктом управління, а також у напрямку зовнішніх впливів. Реактивне (традиційне) управління полягає в тому, що траєкторія функціонування керованого об'єкта, що оцінюється по вектору вхідних параметрів, складається під впливом вхідного матеріально-інформаційного потоку, що безпосередньо впливають на

об'єкт управління зовнішніх збурень і керуючого впливу. Тобто, мета традиційного управління полягає в реагуванні та усуненні відхилень від заданої траєкторії.

Сутність проактивного управління полягає в тому, щоб забезпечити стабільність організації в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Це також відповідає одним із завдань стратегічного управління [22, с. 3-13].

Таким чином, при побудові моделі системи стратегічного управління ми можемо використовувати схему проактивного управління. У даному випадку, керуючий вплив від суб'єкта управління здійснюється на вихідні умови функціонування об'єкта управління. Збурюючі зовнішні впливи повинні сприйматися як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Беручи до уваги існуючі підходи до визначення «системи управління», слід зауважити, що ми маємо справу з більш приватною проблемою. А саме - формуванням системи стратегічного управління організацією.

Сутнісні характеристики, принципи, закономірності системного підходу досить широко представлені в багатьох наукових роботах [30, с. 21].

Узагальнюючи існуючі уявлення, система стратегічного управління повинна мати, на наш погляд, наступні системні ознаки: цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність і взаємодія системи і зовнішнього середовища, безперервність функціонування і розвитку, множинність опису системи, цілеспрямованість, прагнення до стабільності і стану рівноваги, інтегративність, комунікативність, здійсненність, нестационарність,

Положення, пов'язане з існуванням декількох моделей системи стратегічного управління пояснюється об'єктивними причинами: по-перше, вчені виходять з цілей конкретного наукового дослідження і обмежують розгляд окремих аспектів системи управління; по-друге, відповідно до системним принципом, система стратегічного управління в силу своєї складності може мати різні вербальні описи.

Вже в ранніх роботах зі стратегічного управління система управління організацією підрозділяється на два основні режими: стратегічний та оперативний. Між режимами стратегічного та оперативного управління встановлюються координаційні зв'язки з приводу узгодження оперативних комерційних планів і стратегічних програм організації, а також здійснюється координація дій двох систем в цілях виконання стратегії та контролю над цим виконанням.

При формуванні системи стратегічного управління, слід враховувати, що як будь-яка управлінська система, вона повинна вбирати в себе достоїнства попередніх систем, розширювати й збагачувати їх.

Керуюча підсистема стратегічного управління виступає у формі органів управління, що займаються розробкою і прийняттям стратегічних рішень, контролем над реалізацією стратегії. Основна проблема в сучасних дослідженнях стосується процедури розподілу стратегічних функцій між рівнями управління, функціональними, лінійними підрозділами керуючої підсистеми.

Ефективність стратегічного управління залежить від наступних факторів:

- якості відповідальності запланованих цілей вимогам зовнішнього середовища, можливостям та інтересам підприємства ресторанного господарства персоналу;
- сили і спрямованості мотивацій, які мотивують учасників організації до досягнення цілей;

Основні напрями визначення ефективності стратегічного управління представлені на рис. 1.2.

- адекватності обраних стратегій поставленим цілям [7, с. 126].



Рис. 1.2. Основні напрямки визначення ефективності стратегічного управління

Джерело: побудовано авторами на основі [15, с. 37]

Оцінка ефективності має дві складові:

- об'єктивну - кількісні та якісні показники роботи, результативності організації і стратегічних рішень керівництва;
- сприйняття керівником, підлеглими та іншими зацікавленими особами результативності зусиль досягнення стратегічних цілей і рішення задач .

Розділ 2

**ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСТОРАНУ «МАНГАЛ», М.КИЇВ****2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Ресторан «Мангал» розташований в центральній частині міста Києва за адресою: вулиця Сакаганського, 33-35.

Ресторан «Мангал» має спрямованість до європейської кухні. Менеджмент ресторану позиціонує його як оазис спокійної, доброзичливої, домашнього теплої атмосфери. Пропозиції по меню ресторану: вегетаріанське меню, десертна карта, дитяче меню, закуски, кавова карта, мангал-меню, розливне пиво, чайна карта. Цінова категорія ресторану: екстра (250-300 грн.)

Режим роботи ресторану «Мангал»: понеділок – неділя з 08:00 - 23:00 год. Ресторан «Мангал» складається із 1 залу та 1 банкетного залу. Відповідно, місць для банкету / фуршету — 40 / 80 одиниць.

Ресторан «Мангал» належить до галузі ресторанного господарства, що виконує загальноміські функції. Ресторан «Мангал» створювався з метою організації й розвитку бізнесу, настільки популярного в усім цивілізованому світі. Ресторан «Мангал» пропонує широкий спектр послуг: з організації банкетів, корпоративних свят, романтичних побачень, сімейних заходів, ділових зустрічей, світського життя, дитячих свят, приємного уїк-енду, з надання додаткових послуг.

Усі страви в меню ресторану «Мангал» відрізняється високою якістю при помірних цінах, кухня припадає до смаку усім, хто любить гострі страви, різноманітні соуси, вишукані вина. Майстерність шеф-повара доповнюють затишок та гостинність, дружня атмосфера та високій рівень обслуговування.

Диференціація гостей в ресторані «Мангал» характеризується розподілом протягом дня, тижня, сезону. Так, найбільша кількість відвідувачів характерна у обід та 19.00 – 20.00 годин вечора. Щодо днів тижня, то найбільший наплив

гостей починається із середи, особливо у четвер та п'ятницю. У вихідні дні відбувається часткове зменшення кількості відвідувачів ресторану «Мангал». Відповідно вживаються певні заходи щодо підвищення рівня відвідуваності у частково проблемні періоди.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ресторану «Мангал»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства - ресторан
Кулінарне спрямування закладу	Європейська, японська кухня
Місце знаходження	Окремий будинок
Контингент споживачів	розсосереджений
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	40 місць
Режим роботи	08:00-23:00 (до останнього відвідувача)
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Лофт

Основними споживачами ресторану в день є офісні працівники, офіси яких розміщені в цьому ж районі, а ввечері і у вихідні – сім'ї, друзі та інші особи, що приїждять зазвичай із інших районів міста Києва. Споживачі досить позитивно оцінюють роботу ресторану «Мангал». Так, наприклад на авторитетному порталі TripAdvisor ресторан оцінено в середньому на 4,5 білів із 5-ти можливих. І не поставлено жодної негативної оцінки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ресторану «Мангал» на порталі TripAdvisor

Оцінка респондентами	Відмінно	Дуже добре	Непогано	Погано	Жахливо
Питома вага оцінок, %	61,0	33,0	6,0	0,0	0,0

В загальному бізнес-процеси ресторану можна поділити на виробничі і управлінські. Розглянемо деякі економічні показники як результати виконання

виробничої програми ресторану «Мангал» (табл. 2.3.), до яких належать: пропускна спроможність, оборотність одного місця і які базуються на визначенні тривалість обслуговування 1 особи, кількість споживачів.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників ефективності виробничих бізнес-процесів ресторану «Мангал» у 2016-2018 рр.

№ п/п	Показники	Один. виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
						2017 / 2016	2018/ 2017	2017 / 2016	2018/ 2017
1	Кількість місць	місць	40	40	40	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Тривалість обслуговування 1 особи	год.	3	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану	осіб, день	160	160	160	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Кількість споживачів послуг в рік	осіб	43900	42185	46725	-1715	4540	-3,9	10,8
6	Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	120	115	128	-5	13	-4,2	11,3
7	Оборотність 1-го місяця	раз	3,0	2,9	3,2	-0,1	0,3	-3,3	10,3

Отже кількість споживачів послуг ресторану «Мангал» є досить значною, в середньому за день 115 - 128 осіб, а оборотність 1-го місяця – 2,9 -3,2.

За 2018 рік в рестораном «Мангал» було обслуговано 46,7 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 128 осіб, а у місяць – 3954 осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 4540 осіб, що становить 10,8%. А

якщо порівняти кількість відвідувачів ресторану у 2017 р. в порівнянні із 2018 р., то вона скоротилась на 3,9%.

Проаналізуємо основні процеси ресторану «Мангал», що полягають у визначені: системи управління, ідентифікації цілей та формуванні стратегічного набору.

Організаційна структура ресторану «Мангал» представлена на рис. 2.2.

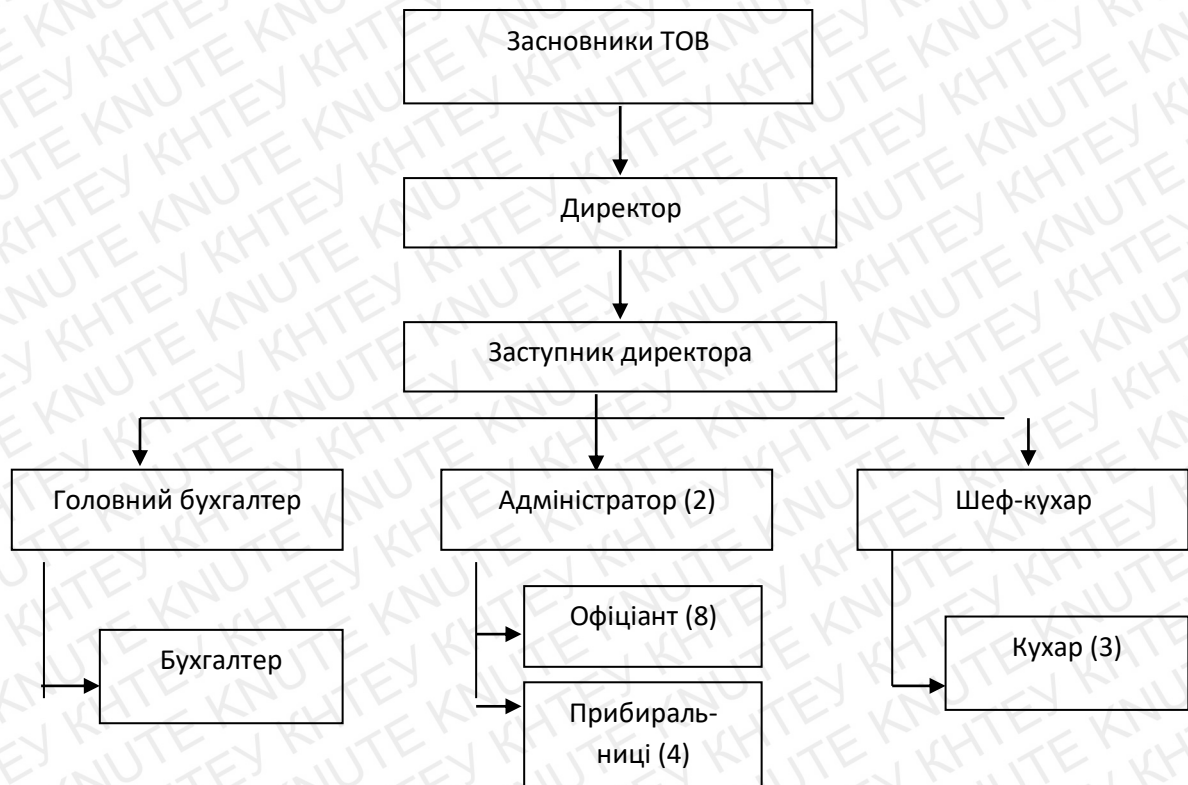


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Мангал»

За даним рисунком робимо висновок, що організаційна структура ресторану «Мангал» носить лінійну форму, за якою управлінці виконують лінійні повноваження.

Директор ресторану є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються головний бухгалтер, адміністратор та шеф-кухар. В свою чергу, головному бухгалтеру підпорядковується касир, адміністратору – бармени і офіціанти, а шеф-кухарю – кухарі.

Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи. Аналіз персоналу ресторану показує що весь персонал має професійний досвід та відповідну. Приділяється велика увага особистому індивідуальному розвитку

співробітників шляхом організації психологічних тренінгів та відвідування спеціальних фахових курсів. За штатним розкладом на підприємстві передбачено 9 найменувань посад (табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Витяг із штатного розкладу ресторан «Мангал»

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць
1.	Директор	1
2.	Заступник директора	1
3.	Головний бухгалтер	1
4.	Адміністратор	2
5.	Шеф-кухар	1
6.	Бухгалтер	1
7.	Офіціант	8
8.	Кухар	3
9.	Прибиральниці	4
	Разом	22

У ресторані «Мангал» цілі можна поділити на наступні групи: предметні, результативні та фінансові (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Ранжування джерел формування економічних цілей ресторану «Мангал»

Предметні	Результативні	Фінансові
1. Вид і структура виробництва та реалізації	Обсяг і структура обороту	Платоспроможність
1. Обсяг виробленої та реалізованої продукції	Прибуток і рентабельність	Обсяг і структура ліквідних ресурсів
2. Виробничі потужності	Величина і структура витрат виробництва	Структура капіталу
3. Якість	Розмір новоствореної вартості	Структура та обсяг інвестицій і фінансування
4. Місцезнаходження	Розподіл прибутку	Додана вартість
5. Канали реалізації		
6. Позиції на ринку збуту		

Джерело: систематизовано на основі [23, с. 25]

Формування стратегічного набору ресторану «Мангал» здійснюється на основі: 1) методів стратегічного управління; визначення ринкових сегментів; 2) розробки системи економічних показників та нормативів: цільових показників; 3) ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок

внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих бізнес одиниць; 4) оцінку ефективності інвестиційних проектів; 5) перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання; 6) проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, 7) стратегічного моніторингу.

Також визначимо загальний результат інтегрального показника по кожному середовищу ресторану «Мангал». На основі розрахунків визначено, що: 1) інтегральний показник по макросередовищу становить - 46 балів; 2) інтегральний показник по безпосередньому оточенню становить -2 бали; 3) інтегральний показник по внутрішньому середовищу становить - 45 балів

Таким чином, можна вважати, що на сьогоднішній день найбільш негативні загрози ресторан «Мангал» може очікувати із усіх його середовища функціонування, і зокрема найбільші – із внутрішнього та макросередовища.

Серед факторів безпосереднього оточення ресторану «Мангал» негативно впливають: пасивне відношення до ресторанних послуг, необмежені можливості споживачів по вибору пропозиції послуг, а наявність потенційних споживачів, широкі зв'язки із громадськістю позитивно впливають. Що стосується внутрішнього середовища, то найбільш негативно впливають такі фактори, як: відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку, низькі фінансові можливості та недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг.

Враховуючи вищесказане, ресторану «Мангал» варто мінімізувати негативний вплив зазначених факторів і активніше використовувати власні можливості. На фінансово-господарську діяльність ресторану «Мангал» впливають зміни в оточуючому їх середовищі як на загальнодержавному, так і на місцевому (міста Києва) рівні. На загальнодержавному рівні ці зміни проявляються через законодавство, систему оподаткування, ліцензування, політичну кон'юнктуру тощо. На місцевому рівні ці зміни проявляються через відносини з органами місцевої влади, співробітниками контролюючих органів. Все це приводить до зростання ризиків фінансового забезпечення інвестиційної діяльності. З цією метою проведемо SWOT-аналіз діяльності ресторану

«Мангал», звертаючи особливу увагу на можливість фінансування інвестиційної діяльності.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В табл. 2.6 представлено матрицю SWOT-аналізу ресторану «Мангал».

Таблиця. 2.6

SWOT-аналіз діяльності ресторану «Мангал»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Адекватність змінам ринкової ситуації та попиту</p> <p>Компетентність у ділових питаннях</p> <p>Гарні ділові зв'язки з партнерами</p> <p>Перевірений менеджмент</p> <p>Зручне місце розташування підприємства</p> <p>Забезпеченість підприємства всіма необхідними комунікаціями</p>	<p>Відсутність чіткого напрямку розвитку</p> <p>Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності</p> <p>Висока залежність від змін попиту на послуги</p> <p>Брак коштів на фінансування розширення діяльності</p>
Потенційні можливості ринку	Потенційні зовнішні загрози
<p>Попит на ресторанні послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення</p> <p>Позитивна тенденція економічного зростання в Україні</p> <p>Сформований імідж споживачів</p>	<p>Зниження загальної платоспроможності споживачів</p> <p>Нестабільна політична ситуація</p> <p>Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні</p> <p>Коливання курсів іноземної валюти</p> <p>Вихід на ринок нових конкурентів</p> <p>Зростання кількості послуг –аналогів</p>

Джерело: систематизовано на основі [13, с. 56]

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ресторану «Мангал» побудуємо відповідну матрицю (табл. 2.7).

Варто зазначити, що ресторан «Мангал» стимулює формування синергетичного ефекту, тобто ефекту зниження внутрішньоорганізаційних витрат, який досягається за рахунок таких складових, як:

– інтеграція підрозділів, а також створення ефективної логістики за рахунок забезпечення інфраструктурної сумісності виробничо-збутового ланцюжка ресторану «Мангал».

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ресторану «Мангал»

	<p><u>Можливості</u></p> <p>Попит на ресторани послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення</p> <p>Позитивна тенденція економічного зростання в Україні</p> <p>Сформований імідж споживачів</p>	<p><u>Загрози</u></p> <p>Зниження загальної платоспроможності</p> <p>Нестабільна політична ситуація</p> <p>Нестабільність законодавств в Україні</p> <p>Коливання курсів іноземної валюти</p> <p>Вихід на ринок нових конкурентів</p>
<p><u>Сильні сторони</u></p> <p>Адекватність змін ринкової ситуації</p> <p>Компетентність у ділових питаннях</p> <p>Гарні ділові зв'язки з партнерами</p> <p>Перевірений менеджмент</p> <p>Зручне місце розташування</p> <p>Забезпеченість підприємства необхідними комунікаціями</p>	<p><u>Поле СіМ</u></p> <p>Стратегія розвитку товару</p> <p>Стратегія розвитку ринку</p> <p>Стратегія розширення асортименту</p> <p>Стратегія проникнення на нові географічні території</p> <p>Стратегія збільшення частки ринку</p>	<p><u>Поле СіЗ</u></p> <p>Стратегія захисту своїх позицій на ринку</p> <p>Стратегія знаходження нових цільових сегментів</p> <p>Стратегія покращення якості товару</p> <p>Стратегія розвитку товару</p>
<p><u>Слабкі сторони</u></p> <p>Відсутність чіткого напрямку розвитку</p> <p>Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності</p> <p>Висока залежність від змін попиту на послуги</p>	<p><u>Поле СлМ</u></p> <p>Стратегія збільшення частки ринку</p> <p>Стратегія проникнення</p> <p>Стратегія визначення нових цільових сегментів</p> <p>Стратегія диференціації</p>	<p><u>Поле СлЗ</u></p> <p>Застосування визначених стратегій, що дасть змогу усунути прояви слабких сторін і зменшити вплив загроз зовнішнього середовища</p>

Джерело: систематизовано на основі [23, с. 36]

Варто зазначити, що ресторан «Мангал» стимулює формування синергетичного ефекту, тобто ефекту зниження внутрішньоорганізаційних

витрат, який досягається за рахунок таких складових, як інтеграція підрозділів та збільшення кадрового потенціалу і створення ефективної логістики на підприємстві.

На основі проведеного аналізу визначено, що до макроекономічних факторів, які впливають механізм управління рестораном «Мангал» належать: валютний курс, ринкові ціни на продукцію / послуги ресторану, динаміка і структура інвестицій і ін.

2.2. Аналіз системи стратегічного управління на підприємстві

В основі ефективного управління рестораном «Мангал» знаходиться стратегія. Розглянемо алгоритм формування конкурентної стратегії ресторану «Мангал» (рис. 2.5).

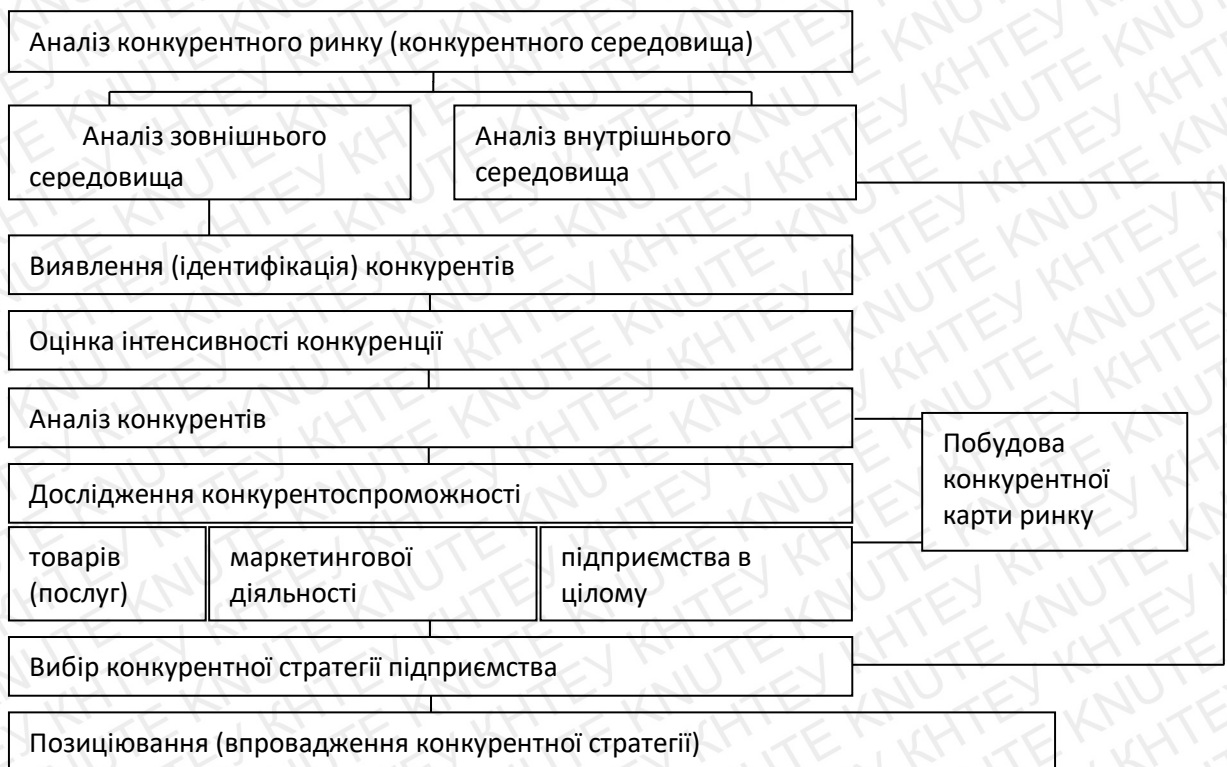


Рис. 2.5. Алгоритм формування стратегії в ресторані «Мангал»

Джерело: систематизовано на основі [25, с. 36]

Структуризацію сервісно-виробничого процесу проведено за допомогою схеми технологічного процесу ресторану «Мангал», на основі якої визначено

послідовність етапів процесу виробництва продукції та надання послуг у ресторані «Мангал» рис. 2.6.

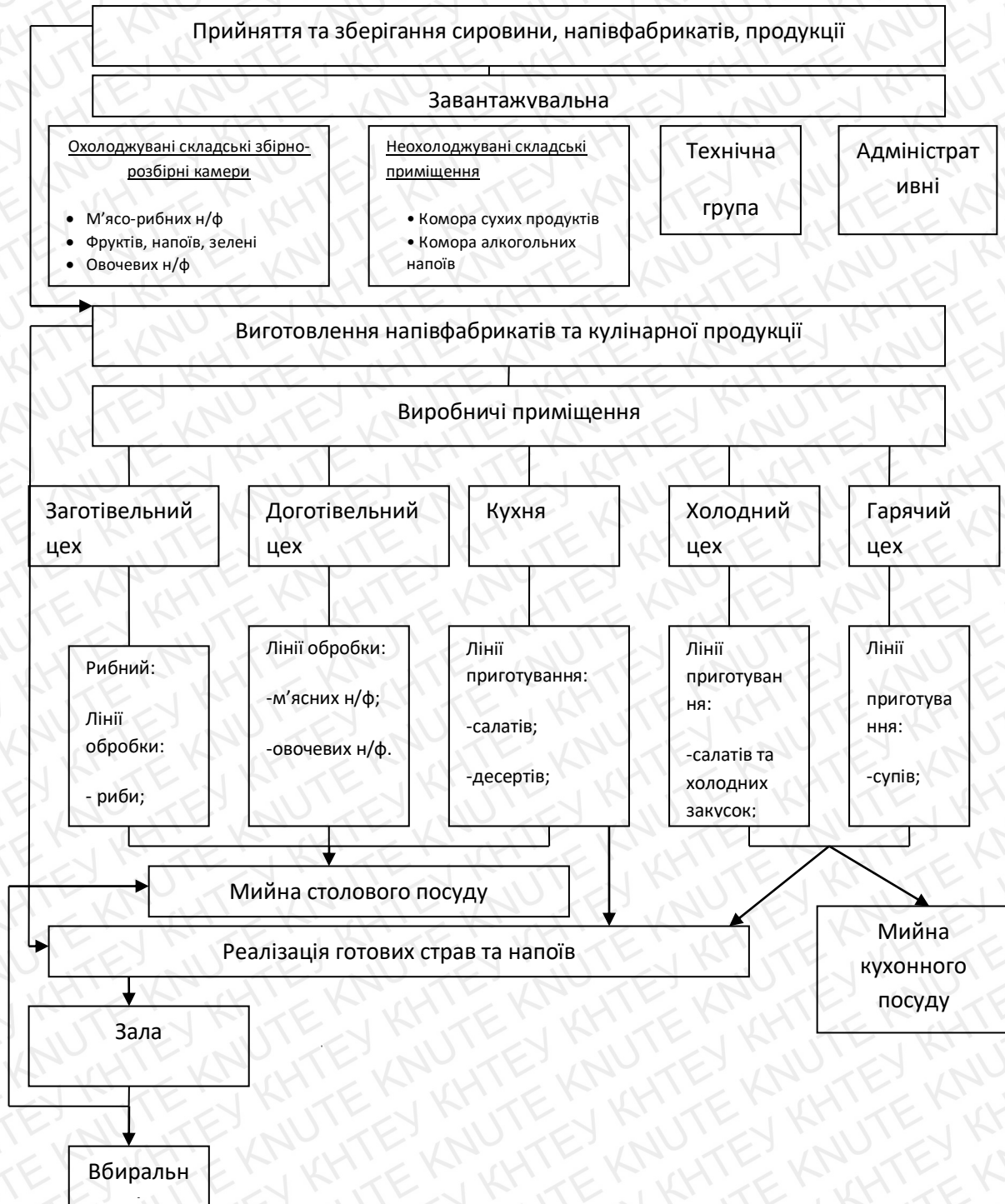


Рис.

2.6. Сервісно-виробничий процес ресторану «Мангал»

Джерело: побудовано автором

Отже, досліджені складові управління рестораном «Мангал», що відповідають розробленій системі процесами управління, характеризуються

низькою адаптивністю, недостатніми контрольованістю та послідовністю, частим дублюванням всіх процесів.

2.3. Оцінювання ефективності системи стратегічного управління рестораном «Мангал»

Оцінка ефективності управління будь-якого підприємства ресторанного господарства проводиться з метою вироблення загальної ефективної стратегії розвитку, підвищення керованості її учасниками, проведення скоординованої фінансово-економічної та бізнес політики.

Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства ресторанного господарства та визначення ефективності його бізнесу є: об'єм виручки від продажу послуг, витрати на створення і реалізацію послуг, різні види прибутків, рентабельність, яка розраховується для різних показників, для підприємства в цілому. Як показник ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно розглянути основні фонди, як систему, що забезпечує діяльність закладу (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Мангал» у 2016-2018 р.р.

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.	2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.
Чистий дохід	21981	20177	22000	-1813	1833	-8,2	9,1
Собівартість реалізації продукції	16080	17600	18700	1520	1100	9,5	6,3
Валовий прибуток	5901	2567	3300	-3333	733	-56,5	28,5
Інші операційні доходи	211	264	330	53	66	25,0	25,0

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Адміністративні витрати	535	594	770	59	176	11,0	29,6
Витрати на збут	211	264	330	53	66	25,0	25,0
Прибуток від операційної діяльності	5366	1973	2530	-3392	557	-63,2	28,2
Інші доходи	145	220	359	75	139	51,3	63,0
Інші витрати	42	66	144	24	78	56,4	118,2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	5469	2127	2745	-3341	617	-61,1	29,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1039	404	494	-635	90	-61,1	22,2
Чистий прибуток	4430	1723	2251	-2706	527	-61,1	30,6
Поточні витрати	16869	19056	20629	2187	1573	13,0	8,3

Аналізуючи табл. 2.9, можна зробити висновок, що дохід від реалізації послуг ресторану «Мангал» у 2018 р. становила 27500,0 тис.грн., що на 3,8% більше, ніж у 2017 р.

Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду дохід і чистий дохід мають такий тренд: скорочення у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. та зростання у 2018 р. в порівнянні із 2017 р. Причому позитивним аспектом є те, що темп зростання собівартості у 2018 р. – 6,3%, а чистого доходу – 9,1%, тобто дохід зростає швидшими темпами, ніж собівартість. Така позитивна тенденція у 2018 р. сприяла зростанню валового прибутку вже на 28,5%.

Інші основні фінансові результати діяльності ресторану «Мангал» у 2018 р. мали подібні темпи зростання (окрім інших витрат) і в результаті підприємство отримало чистий прибуток у 2018 р. у розмірі 2251,0 тис.грн., що на 30,6% більше, ніж у 2017 р. Поточні витрати зросли на 8,3%, тобто нижчими темпами, ніж прибутки, що свідчить про фінансово-стабільну атмосферу ресторану «Мангал» у 2018 р.

Далі розглянемо показники ефективності використання основних фондів ресторану «Мангал» у 2016-2018 р.р., які характеризуються показниками

фондовіддачі, фондомісткості і фондозброєності (табл. 2.10), які визначають ефективність використання основних фондів ресторану.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ресторану «Мангал» у 2016-2018 р.р.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.	2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	21981	20177	22000	-1814,0	1833,0	-8,3	9,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	4910	6381	6108	1471	-273	30,0	-4,3
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	1243	2314	2465	1071	151	86,2	6,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	23	22	22	-1	0	-4,3	0,0
Фондовіддача	4,5	3,2	3,6	-1,3	0,4	-29,4	14,0
Фондомісткість	0,2	0,3	0,3	0,1	0,0	41,6	-12,3
Фондозброєність середньоспискового працівника	213,5	290,0	277,6	76,6	-12,4	35,9	-4,3
Кількість днів періоду, що аналізується	365	365	365	0	0	0,0	0,0
Ододенний обсяг виручки	60	55	60	-5	5	-8,3	9,1
Тривалість одного обороту, днів	20,6	41,9	40,9	21	-1	102,9	-2,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,7	8,7	8,9	-9,0	0,2	-50,7	2,4
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,06	0,11	0,11	0,06	0,00	102,9	-2,4

Аналізуючи табл. 2.10, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів у 2017 р. збільшилися на 30,0%, а у 2018 р. скоротилась на 4,3%. Вартість оборотних фондів зросла на 1071 тис. грн. або 86,2% порівняно з 2016 р., а

у 2018 р. на 6,5%. Фондовіддача у 2018 р. збільшилася на 14,0%, фондомісткість зменшилась на 12,3% порівняно з 2017 р. Фондоозброєність зменшилась в 2018 р. на 12,4 тис. грн. (4,3%) порівняно з 2017 р. Збільшився у 2018 р. коефіцієнт оборотності на 2,4%, а коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів зменшився на 2,4%.

Результат аналізу діяльності ресторану свідчить про задовільний фінансовий стан. Більшість розрахункових коефіцієнтів відповідає нормі. Слід зазначити позитивну зміну більшості показників, що свідчить про можливість подальшого розвитку підприємства.

Основну частину прибутку підприємство отримує від реалізації продукції. В процесі аналізу вивчається динаміка, а також визначаються фактори зміни її суми. Прибуток від реалізації в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів першого рівня підпорядкованості: обсяг реалізації продукції; її структури; собівартості та рівня середньо реалізаційних цін (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка зростання рівня основних економічних показників ресторану
«Мангал» за 2016-2018 рр.**

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.	2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.
Чистий дохід	21981	20177	22000	-1813	1833	-8,2	9,1
Поточні витрати	16869	19056	20629	2187	1573	13,0	8,3
Чистий прибуток	4430	1723	2251	-2706	527	-61,1	30,6

Отже, за допомогою проведених розрахунків, дані яких занесені в таблиці можна побачити динаміку та джерела формування прибутку ресторану «Мангал». Але на основі проведених розрахунків ми лишень отримали підсумкові дані зміни розміру прибутку. Проведемо ще кількісну оцінку факторів, що спричинили зміну обсягів прибутку.

Факторний аналіз в умовах ринкової економіки є важливим інструментом

у прийнятті управлінських рішень. Найважливіше завдання менеджера – забезпечити максимальний прибуток, який є одним із основних джерел технічного, соціального розвитку, матеріального заохочення робітників підприємства. Для забезпечення максимального прибутку необхідно провести аналітичні розрахунки, які б дали змогу виявити резерви його зростання за рахунок факторів, що впливають на величину прибутку.

Так як на підприємстві основна частка прибутку це прибуток від операційної діяльності, тому будемо проводити факторний аналіз саме цього прибутку.

Таблиця 2.12

**Факторний аналіз операційного прибутку ресторану
«Мангал» за 2016-2018 рр.**

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Вплив фактора
Валовий прибуток	5901	2567	3300	733	28,5	733
Інші операційні доходи	211	264	330	66	25,0	66
Адміністративні витрати	535	594	770	176	29,6	-176
Витрати на збут	211	264	330	66	25,0	-66
Прибуток від операційної діяльності	5366	1973	2530	557	28,2	

Для проведення факторного аналізу використаємо метод ланцюгових підстанов, адже він дозволяє найефективніше розкрити вплив факторів на прибуток.

- 1) визначаємо формулу фінансового результату:

$P = \text{ВП} + \text{ін. ОД} - \text{АВ} - \text{ВЗ}$, де:

П – прибуток від операційної діяльності;

ВП – валовий прибуток;

ін. ОД – інший операційний дохід;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут.

- 2) визначаємо вплив зміни факторів на зміну фінансового результату:

$$П_{2018} = 2567 + 264 - 594 - 264 = 1973 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П' = 3300 + 264 - 594 - 264 = 2706 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П'' = 3300 + 3300 - 594 - 264 = 2772 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П''' = 3300 + 330 - 770 - 264 = 25,6 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П_{2018} = 3300 + 330 - 770 - 330 = 2530 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(ВП)} = 2706 - 1973 = 732 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(інОД)} = 2772 - 2706 = 66 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(АВ)} = 2596 - 2772 = -176 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(ВЗ)} = 2530 - 2596 = -66 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Перевірка: } \Delta П_{(ВП)} + \Delta П_{(інОД)} + \Delta П_{(АВ)} + \Delta П_{(ВЗ)} = \Delta П \\ 557 = 557$$

Як бачимо, факторний аналіз ще раз підтвердив, що у 2018 році прибуток збільшився на 557 тис. грн. За рахунок збільшення валового доходу відбувається збільшення прибутку на 732 тис. грн. За рахунок збільшення іншого операційного доходу спостерігається збільшення прибутку на 66 тис. грн. Через збільшення адміністративних витрат відбувається зменшення прибутку від операційної діяльності на 176 тис. грн. І за рахунок збільшення витрат на збут прибуток зменшився на 66 тис. грн.

Абсолютна сума прибутку, отримана підприємством, у тому числі прибуток від основної діяльності, є дуже важливим показником. Однак він не може характеризувати рівень ефективності господарювання. За інших однакових умов більшу суму прибутку матиме підприємство, яке володіє більшим капіталом, використовує більше живої і матеріалізованої праці, більше виробляє і реалізує продукції, проводить заходи покликані на зменшення собівартості.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти зі зробленими витратами, тобто вирахувати показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (підприємницькою, виробничою, інвестиційною), окупність витрат і т.д. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина вказує на співвідношення ефекту з реальними або використаними ресурсами. Їх використовують для оцінки

діяльності підприємства та як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворення.

Показники рентабельності можна об'єднати в декілька груп:

- показники, що характеризують окупність витрат виробництва та інвестиційних проектів;
- показники, що характеризують прибутковність продажу;
- показники, що характеризують прибутковність капіталу та його частин.

Всі показники можуть бути розраховані на підставі прибутку до оподаткування, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку.

Розглянемо показники рентабельності ресторану «Мангал» за 2018 рік.

Рентабельність продажу – відношення чистого прибутку до отриманого виторгу (В). Характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку підприємство має з гривні продажу:

$$R_3 = \text{ЧП} / \text{В} * 100 \quad (2.1)$$

$$R_3 = 2251 / 27500 * 100 = 7,49\%$$

Отже, рентабельність продажу становить відповідно 7,49%. Це означає, що прибуток з кожної гривні продажу становить 0,0749 грн.

Розрахуємо деякі інші показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства:

- 1) операційна рентабельність (2.2)

$$R = \text{П}_{\text{оп.д.}} / \text{В} * 100$$

- 2) загальна рентабельність (2.3)

$$R = \text{П}_{\text{зв.д.}} / \text{В} * 100$$

- 3) рентабельність виробничих витрат (2.4)

$$R = \text{ЧП} / \text{СВ} * 100$$

- 4) рентабельність загальних витрат (2.5)

$$R = \text{ЧП} / \text{ЗВ} * 100$$

- 5) рентабельність власного капіталу (2.5)

$$R = \text{ЧП} / \text{К} * 100$$

- 6) Рентабельність активів (2.6)

$$R = \text{ЧП} / \text{А} * 100$$

7) рентабельність оборотних активів (2.7)

$$R = \text{ЧП}/\text{ОА} * 100$$

Таблиця 2.13

**Динаміка показників рентабельності ресторану «Мангал»
у 2016-2018 рр., %**

Показники	Орієнтовне значення	2016 р	2017 р	2018 р	Абсолютне відхилення	
					2017 / 2016	2018 / 2017
Операційна рентабельність	>0, збільшення	9,9	10,4	12,3	0,4	1,9
Загальної рентабельність	>0, збільшення	10,6	11,2	13,3	0,5	2,1
Рентабельність виробничих витрат	>0, збільшення	9,3	9,8	12,0	0,5	2,2
Рентабельність загальних витрат	>0, збільшення	8,6	9,0	10,9	0,4	1,9
Рентабельність власного капіталу	>0, збільшення	20,6	19,8	26,3	-0,8	6,4
Рентабельність активів	>0, збільшення	22,5	20,6	27,4	-1,9	6,8
Рентабельність оборотних активів	>0, збільшення	105,7	74,5	91,3	-31,2	16,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.13 можна зробити наступні висновки:

- операційна рентабельність у 2018 р. становить 12,3%, що відповідає нормі, і порівняно із 2017 р. збільшилась на 1,9%, причому у 2017 р. теж збільшилась на 0,4%;
- загальна рентабельність у 2018 р. складає 13,3%, що порівняно з 2017 р. збільшилась на 2,1%;
- рентабельність виробничих витрат у 2018 р. складає 12,0%, це означає, що на одиницю собівартості припадає 0,12 грн. прибутку;
- рентабельність власного капіталу у 2018 році складає 26,3%, це означає, що прибуток з однієї грн. власного капіталу складає 0,26 грн.

Фінансові показники рентабельності ресторану «Мангал» відповідають нормі і також спостерігається помітне позитивне їх зростання.

Таблиця 2.14

Визначення показників економічної ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Мангал» у 2016-2018 р.р.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.	2017 / 2016 рр.	2018 / 2017 рр.
Дохід від реалізації, тис.грн.	21981	20177	22000	-1814,0	1833,0	-8,3	9,1
Чистий прибуток, тис. грн.	4430	1723	2251	-2707,0	528,0	-61,1	30,6
Середньообл.чисельність персоналу, осіб	23	22	22	-1,0	0,0	-4,3	0,0
в т.ч. управлінці	6	6	6	0,0	0,0	0,0	0,0
Продуктивність праці, тис.грн./ особу	955,7	916,7	1000,0	-39,0	83,3	-4,1	9,1
Продуктивність праці управлінців, тис.грн./ особу	3663,5	3361,2	3666,7	-302,3	305,5	-8,3	9,1
Обсяг прибутку на 1-го працівника, тис.грн./ особу	192,6	78,3	102,3	-114,3	24,0	-59,3	30,6
Обсяг прибутку на 1-го управлінця, тис.грн./ особу	738,3	287,2	375,2	-451,2	88,0	-61,1	30,6
Питома вага управлінців в заг.чис.персоналу, %	26,1	27,3	27,3	1,2	0,0	4,5	0,0

Отже, на основі результатів таблиці щодо визначення показників економічної ефективності управління ресторану «Мангал» у 2016-2018 р.р., можна визнати, що основними показниками є продуктивність праці управлінців та обсяг прибутку на 1-го управлінця. Як випливає із розрахунків, майже усі зазначені показники мають у 2018 р. зростання, тому можна говорити про достатньо позитивну економічну ефективність управління в ресторані «Мангал».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «МАНГАЛ» М.КИЇВ

3.1. Вдосконалення організаційного механізму стратегічного управління підприємств ресторанного господарства

Аналіз організаційного механізму ресторану «Мангал» дозволяє зробити висновок про необхідність створення спеціального підрозділу, що координує процеси впровадження, функціонування та розвитку системи стратегічного управління в організації. Внаслідок цього, з'являється потреба у змінах, що стосуються організаційної структури підприємства.

Характер заходів щодо вдосконалення організаційної структури стратегічного управління, в свою чергу, визначається особливостями економічної ситуації і процесами, що відбуваються на підприємстві. Проектування організаційної структури стратегічного управління доцільно здійснювати за типовою схемою, яка представлена на рис. 3.1.

В основі даного проектування лежать ключові моменти, що стосуються вивчення специфічних особливостей організації, які в подальшому визначають деталізацію функцій стратегічного управління, цілей або результатів діяльності організації, яких бажано досягти, а також існуючого розподілу функцій стратегічного управління між підрозділами і виконавцями.

Особливе значення в процесі формування організаційної структури стратегічного управління підприємства має вирішення наступних питань:

- визначення ступеня відповідності виконуваних рестораном стратегічних функцій реалізованої стратегії, і внаслідок цього необхідності застосування нового і специфічного підходу;
- визначення взаємозв'язків між виділеними стратегічними задачами і функціями та оперативними функціями з метою координації окремих частин стратегії;

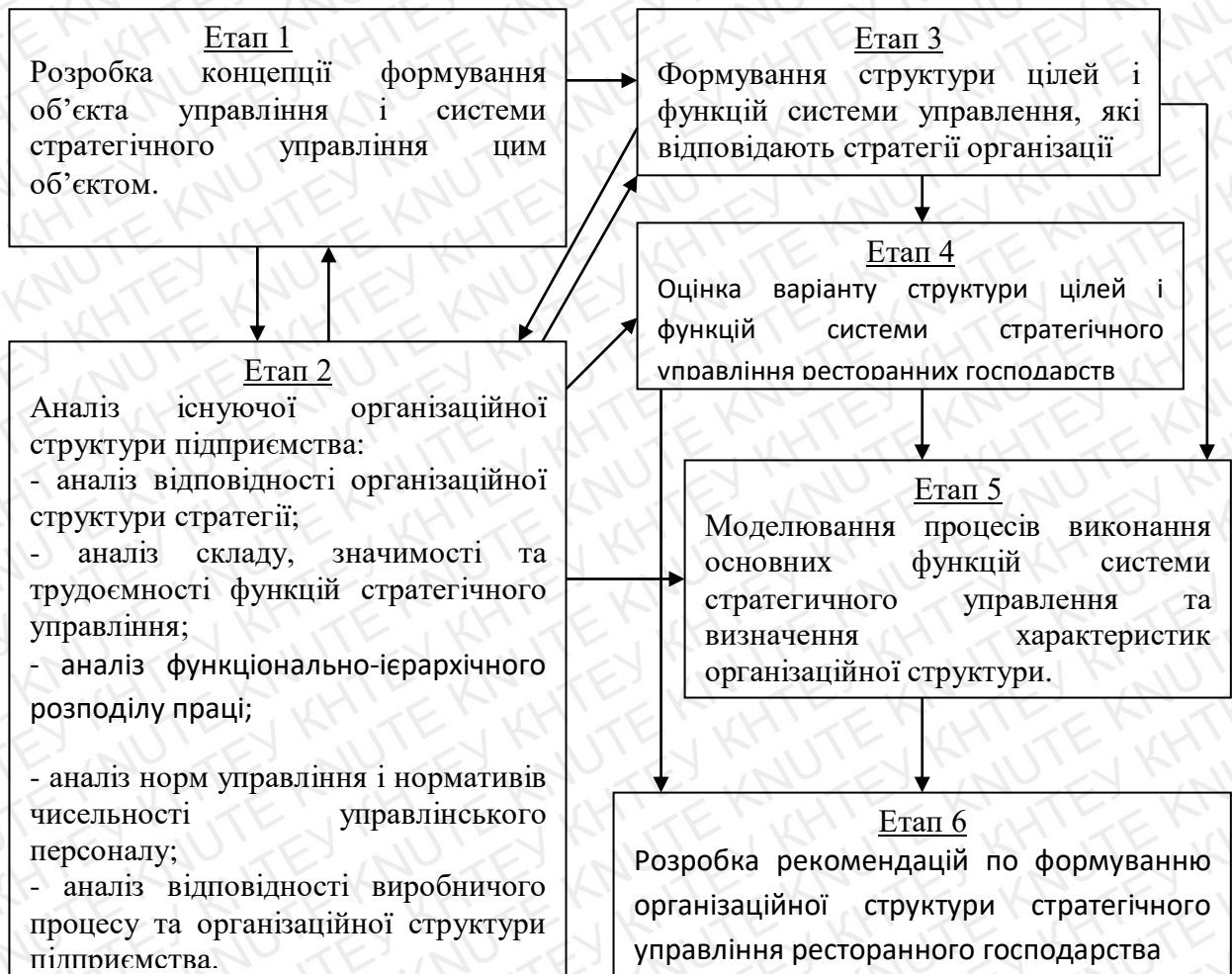


Рис. 3.1. Схема процесу формування організаційної структури стратегічного управління рестораном

Джерело: розроблено автором

- формування структурних одиниць організації для виконання стратегічно важливих завдань і функцій;
- встановлення рівнів ієрархії, на яких відбувається прийняття стратегічних рішень, і ступеня самостійності структурних одиниць у процесі прийняття стратегічних рішень;
- визначення організаційних зв'язків між структурними одиницями, способами їх комунікації, а також ступеня і форми їхньої участі у виробленні корпоративної стратегії.

Аргументом доцільності створення групи стратегічного управління виступають процеси функціонування і вдосконалення стратегічного управління на ресторон «Мангал» забезпечують досягнення конкурентних переваг організації і як наслідок - стратегічного успіху в довгостроковому періоді.

Практичною реалізацією даної схеми служить проект організаційної структури ресторан «Мангал», представлений на рис. 3.1.

Доцільно, сформувати групу стратегічного управління, яка буде знаходитися в безпосередньому підпорядкуванні генерального директора підприємства.

Результатом утворення групи стратегічного управління і розподілу обов'язків підрозділів організації, задіяних у процесі стратегічного управління, повинна з'явитися інструкція або директива, яка регламентує повноваження на відповідних ієрархічних рівнях підприємства. В Додатку Г наведено розроблену посадову інструкцію менеджера з стратегічного управління. Таким чином, розподіл повноважень і обов'язків на підприємстві виглядає наступним чином. Посадові обов'язки генерального директора підприємства в області стратегічного управління такі:

1. Розробка корпоративної стратегії, загальних напрямків, місії організації;
2. Ініціює й організовує процес формування та вдосконалення системи стратегічного управління;
3. Затверджує місію організації;
4. Затверджує або відхиляє стратегію підприємства, список стратегічних заходів;
5. Затверджує регламент збору і обробки стратегічної інформації;
6. Вживає необхідні для реалізації стратегічних рішень оперативні заходи;
7. Затверджує зміни та доповнення до штатного розпису, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та інші нормативні документи, які впливають із стратегії;

8. Контролює виконання стратегії і стратегічних рішень; з цією метою регулярно заслуховує доповіді керівників структурних підрозділів, зокрема керівника групи стратегічного управління;

9. Затверджує, відхиляє і особисто вносить в стратегію відповідні коригування.

Функції та завдання групи стратегічного управління:

1. Координація робіт з впровадження, функціонування та вдосконалення системи стратегічного управління;

2. Розробка пропозицій щодо персонального складу групи стратегічного управління (керівник групи стратегічного управління);

3. Ресторан роботи групи стратегічного управління, затвердження графіку її засідань, запрошення на засідання групи відповідальних за розробку функціональних і операційних стратегій, а також сторонніх консультантів (керівник групи стратегічного управління);

4. Розробка проекту місії організації;

5. Визначення критеріїв відбору стратегічних даних, ресторан та проведення аналізу стратегічної інформації;

6. Вдосконалення процедури підготовки, обговорення, прийняття та реалізації стратегічних рішень;

7. Ресторан роботи з розробки стратегії підприємства та її подальше коригування;

8. Оцінка ефективності діючої стратегії, розробка та аналіз стратегічних альтернатив;

9. Визначення й уточнення порядку формування планових документів, звітних форм та іншої документації для відділу стратегічного управління та інших структурних підрозділів; контроль за їх виконанням та внесення коригувань;

10. Підготовка пропозицій про розподіл повноважень при розробці функціональних і операційних стратегій;

11. Розробка рекомендацій щодо взаємодії підрозділів підприємства при розробці та реалізації стратегії, а також оцінка і координація виконання внутрішньофірмових стратегій;

12. Надання допомоги підрозділам підприємства при формуванні функціональних та операційних стратегій;

13. Здійснення контролю за виконанням стратегічних рішень, в тому числі за часовими рамками;

14. Аналіз причин невиконання стратегічних рішень, а також пропозиція переліку необхідних заходів для виправлення проблемних ситуацій;

15. Підготовка аналітичних матеріалів та звітів для вищого керівництва підприємства;

16. Розробка та впровадження автоматизованої інформаційної системи стратегічного управління, підтримання її в актуальному стані і на рівні сучасних технічних досягнень;

17. Ресторан внутрішньофірмового навчання співробітників підприємства технологіям та інструментам стратегічного управління;

18. Участь у розподілі і перерозподілі ресурсів організації.

Функціональні та лінійні підрозділи підприємства виконують такі стратегічні функції:

1. Сприяння роботі групи стратегічного управління в межах своїх функціональних обов'язків, у тому числі забезпечення групи ресурсами свого підрозділу шляхом надання аналітичних матеріалів, висновків, рекомендацій;

2. Збір і аналіз стратегічної інформації за профілем своєї діяльності;

3. Розробка функціональних, операційних стратегій, пропозиції щодо їх коригування;

4. Виконання стратегії та стратегічних рішень підприємства;

5. Надання звітів про стан виконання стратегічних заходів вищому керівництву підприємства і групі стратегічного управління.

Виходячи із запропонованого вище проекту організаційної структури, функцій структурних підрозділів і обов'язків посадових осіб щодо

стратегічного процесу, розроблено систему ресторан «Мангал», (табл. 3.1) із зазначенням горизонту планування, відповідальності за виконання функцій розробки, затвердження та контролю.

Таблиця 3.1

Проект стратегічного розвитку ресторан «Мангал»

Види документів	Період планування	Місце розробки	Місце затвердження	Функції контролю
Ділова стратегія	3-5 років	директор, Група стратегічного управління	директор	директор
Виробнича стратегія	1 –3 роки	Виробничий відділ,	директор	Головний менеджер(постачання) Директор
Фінансова стратегія	1 –3 роки	директор	директор	директор
Маркетингова стратегія	1 –3 роки	Головний менеджер	директор	бухгалтер
Стратегія стимулювання персоналу	1 –3 роки	бухгалтер	директор	директор
Стратегія підвищення якості	1 –3 роки	адміністратор	директор	адміністратор
Список стратегічних заходів (пріоритет, виконавці, терміни)	1 рік, перегляд щоквартально	директор, Група стратегічного управління.	директор	директор

Джерело: розроблено автором

Слід зауважити, що крім відповідальних осіб зазначених в таблиці 3.1, контролююча функція над виконанням стратегій усіх рівнів покладено також і на групу стратегічного управління. Відповідальність за розробку функціональних стратегій (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал) несуть відповідні структурні підрозділи. Група стратегічного управління здійснює координацію функціональних стратегій і надає допомогу підрозділам в їх розробці.

До початку впровадження реорганізації структури необхідно створити певні умови, щоб мати шанс довести справу до кінця:

1. Готовність керівника до мобілізації всіх ресурсів для досягнення мети (гроші, час, зусилля, воля, влада).
2. Готовність персоналу до сприйняття нових ідей.

Готовність керівництва виконувати план підтверджується готовністю надати ресурси для його виконання. Але для виконання другої умови потрібно виконати чітку «прив'язку до реальності» – дати людям всю інформацію, змалювати проблеми, твердо позначити, в якому напрямі фірма не розвиватиметься ні за яких обставин. Вміло задані обмеження дозволять співробітникам самостійно зробити потрібні висновки, що значно полегшить сприйняття альтернатив.

Логіка впровадження змін в управлінні діяльністю підприємства представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Логіка впровадження змін в стратегії управлінні ресторану «Мангал»

Джерело: розроблено автором

У контексті головної стратегії першими розв'язуються проблеми, загрозливі виживанню фірми. Потім вводяться зміни, затребувані персоналом. Шляхом переконання, прямого тиску і бартерних угод упроваджується непопулярний, але необхідний основний блок. Кожна стадія процесу і

загальний результат ретельно контролюються з виходом на оперативну корекцію планів.

Цілісна картина ситуації складається лише в голові того, хто впроваджує зміни, тому навіть дуже докладна разова доповідь не забезпечить співробітників потрібною інформацією. Для досягнення повнішого результату слід доручити двом-трьом найбільш компетентним співробітникам підготувати доповідь по поточній ситуації з подальшим його обговоренням. Це продуктивно, оскільки ініціює включення персоналу в проблематику, але може бути реалізовано лише за наявності зацікавлених компетентних фахівців, що володіють авторитетом на підприємстві. Для цього доповідь можуть підготувати заступник директора і головний бухгалтер.

Далі проводиться презентація цілей і концепції змін. Потім обговорення стратегій перетворень з ключовими фігурами підприємства. Нарешті, останній засіб дипломатії, що застосовують в запущених випадках, – силовий тиск.

Першим важливим рішенням по термінах зміни є вибір моменту почала впровадження. Із специфіки, властивої змінам, є два чинники: зміни потрібно вводити порційно, перша порція повинна бути найпопулярнішою. Перевага частих невеликих змін перед безперервними і глобальними підтверджується на практиці. Графік залежності результату від динаміки впровадження змін наведено на рис. 3.3.

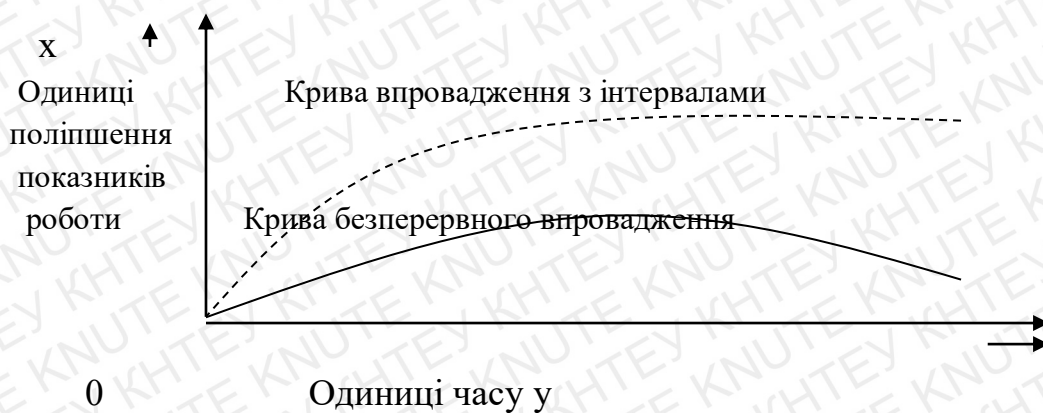


Рис. 3.3. Графіки безперервного впровадження змін в організації і впровадження з інтервалами

Джерело: розроблено автором

Порційні зміни дозволяють співробітникам адаптуватися до ситуації, довести технології до звички і потім рухатися далі, тоді як рух безперервне накопичує втому і здатне приводити до зривів. Разове введення непопулярного блоку (перерозподіл повноважень, зсув керівників, посилювання вимог) з гарантіями не зниження зарплат і збереження нової ієрархії в майбутньому викликає короткочасний (2-3 дні) шок у персоналу, але дійсно дозволяє щільніше контролювати ситуацію. Зменшенню негативних наслідків сприяє пропагандистська робота керівника і спеціальні заходи компенсації – вільний доступ співробітників до інформації, консультації з керівництвом без обмеження часу і тим, подяка і цінні подарунки менеджерам, що зміщуються через нестачу кваліфікації і невідповідності новим вимогам.

Найбільш адекватним індикатором процесу в даних обставинах буде часовий графік подій, що спирається на декілька контрольних точок. Відстежуваний графік подій заважає менеджерам приховати власну нерозторопність за формулою «все буде, але пізніше», дисциплінує і задає темп.

Стратегічна інформація є одним з головних джерел ефективного управління в організації. Однак більшість ІТ підприємств більшою мірою використовують суб'єктивні думки, інтуїцію, разові обстеження, ніж постійно оновлювану об'єктивну, систематизовану стратегічну інформацію. У зв'язку з цим вбачається доцільним розробити базу даних стратегічного управління. Інформація необхідна ресторану «Мангал» для організації стратегічного управління представлена в таблиці 3.1.

Незважаючи на досить повну характеристику, стратегічна інформація, яка представлена в табл. 3.1, вимагає додаткової деталізації і визначення відповідних показників безпосередніми виконавцями. Крім того, до переліку стратегічних даних «про попередню діяльність» ми не включили інформацію, засновану на інформаційних системах бухгалтерського обліку та фінансового стану. Оскільки дана інформація розробляється і використовується абсолютною більшістю підприємств.

Прив'язка стратегічної інформації до підрозділів, які відповідальні за її своєчасне отримання, систематизацію та аналіз виглядає наступним чином:

- планово-економічні та фінансові служби відповідальні за інформацію, що стосується «фінансів», «можливих обставин», «ризиків у проведених стратегіях», «ринку цінних паперів»;
- відділ маркетингу відповідає за «умови конкуренції», «ринок продукції», частину показників «природно-кліматичного середовища»;
- відділ бухгалтерії і кадрів несе відповідальність за «персонал», «соціальне середовище», «ринок робочої сили»;
- Вище керівництво, крім роботи з усіма даними, відповідальне за формування інформаційної бази по областях «попередньої діяльності», «поточних проблем і можливостей», «управління».

Оскільки отримання інформації зосереджено по різних службам, то в організації ще раз доводиться необхідність присутності підрозділу (наприклад, групи стратегічного управління або, в крайньому випадку, відповідальних осіб у складі відділу планування), який буде координувати загальний стан інформаційної бази стратегічного управління.

Формування інформаційної бази стратегічного управління може бути реалізовано в операційній системі Windows, яка в даний час найбільш популярна в мережах. Введення в ЕОМ профілів інформаційних потреб користувачів в свою чергу дозволить здійснювати більш швидкий пошук і видачу стратегічної інформації співробітникам підприємства.

Пропонована нами інформаційна база стратегічного управління адаптована до систем управління рестораном «Мангал».

Створення системи інформаційного обслуговування підприємства передбачає проведення відповідних заходів щодо оптимізації її структури, організації технічної бази та відповідного програмного та правового забезпечення

Таким чином, основні напрямки вдосконалення інформаційного забезпечення ресторану «Мангал» полягають в наступному:

- створення інформаційної бази стратегічного управління;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства в галузі інформаційних технологій і засобів комунікацій;
- підвищення інформованості підприємства про нові, перспективні інформаційні технології та можливості їх використання;
- розвиток мережі консультаційних та експертних послуг.

3.2. Оцінка ефективності впровадження комплексної програми вдосконалення системи стратегічного управління ресторану «Мангал»

Доцільність застосування стратегічного управління в організації, зокрема на підприємствах інформаційних технологій, може бути виявлена за допомогою оцінки ефективності системи стратегічного управління.

Оцінка ефективності системи стратегічного управління – це складний багатогранний процес. Вона повинна враховувати характерні особливості економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ, складових багатогранностей управлінської діяльності. З різноманіття можна виділити головні напрями оцінки системи стратегічного управління:

- оцінка діяльності окремого керівника або співробітника, що виконує стратегічні функції;
- оцінка організаційної структури стратегічного управління;
- оцінка процесу стратегічного управління (при виробленні та реалізації стратегічних рішень);
- оцінка механізму стратегічного управління (методів, інструментів, технологій, моделей стратегічного управління);
- оцінка ефективності стратегій підприємства;
- комплексна оцінка ефективності системи стратегічного управління рестораном.

Таким чином, основними напрямками оцінки ефективності системи стратегічного управління є ефективність ділової стратегії підприємства,

оскільки ми орієнтувалися на розробку оцінки ефективності ресторану «Мангал», і ефективність підприємства з позиції зовнішнього оточення. На формування цілей і показників даних напрямків визначальний вплив чинить філософія і культура організації. Слід зауважити, що при переході від оцінки загальної ефективності системи стратегічного управління до визначення ефективності стратегій нижчих ієрархічних рівнів деталізація цілей і відповідно показників збільшується.

Визначення ефективності системи стратегічного управління можна розглядати як процес, що складається з взаємозв'язаних етапів, що включають оцінку досягнення мети (реалізації стратегії організації), досягнення ефективності використання ресурсів та інформації (потенціалу організації).

Більшість вчених визначають ефективність всієї системи управління як відношення рівня результативності (дії) до виробленим витрат (ресурсів).

Однак внаслідок орієнтації системи стратегічного управління на довгостроковий успіх, ми вважаємо найбільш прийнятною точку зору В.Г. Афанасьєва і ряду інших вчених, які пропонують оцінювати ефективність управлінської діяльності за ступенем досягнення мети [38, с. 23]. Ефективність системи управління визначається як відношення мети і результату, або як різниця між плановим і фактичним значеннями показника мети управління:

$$E = \frac{E_n(t)}{E_\phi(t)}, \quad (3.1)$$

де, E - ефективність системи управління;

$$E = E_n(t) - E_\phi(t) \quad (3.2)$$

де, $E_n(t)$ - планований показник цілей управління;

$E_\phi(t)$ - фактичне значення показника цілей управління.

Відповідно до цього, якість і оптимальність розроблюваної стратегії значною мірою визначає ефективність системи стратегічного управління основною лінією стає ланцюжок: «мета - результат - ефект», тобто оцінка з позиції реалізації мети, з позиції виконання стратегії.

Таким чином, головним критерієм ефективності системи стратегічного управління, на наш погляд, виступає розробка та реалізація оптимальної для

існуючої ситуації стратегії, що забезпечує довгострокове функціонування організації. Внаслідок цього, загальну ефективність системи стратегічного управління можна оцінювати за формулами (3.1) і (3.2).

Аргументуючи напрям досліджень ефективності системи управління, яке визначається за допомогою приростних показників ефективності, І.М. Сироежін зазначає, «... що зміст діяльності проявляється в тому, які зміни вона породжує, тому оцінити діяльність досить часто можна не по рівню тієї чи іншої характеристики, сформованому в результаті діяльності, а по її збільшенню» [30, с.22]. Саме кінцеві результати і їх зміни дозволяють охарактеризувати й оцінити процеси розвитку, які властиві стратегічного управління.

Виходячи з вищевикладеного, ефект від впровадження системи стратегічного управління можна оцінити таким чином:

- визначити ефективність діяльності організації до впровадження системи стратегічного управління;
- визначити ефективність діяльності організації за період, наступний процедурі впровадження системи стратегічного управління;
- зіставити отримані результати між собою.

Побудуємо систему цілей, критеріїв і показників ефективності стратегічного управління ресторану «Мангал» за напрямками діяльності і з позиції зовнішнього оточення підприємства у відповідності до принципу формування структури збалансованих показників. Заропоновані показники володіють більшою інформативністю при розгляді їх у динаміці.

Крім того, одним з напрямків дослідження ефективності системи стратегічного управління є визначення якості стратегічних рішень. Для оцінки якості стратегічних рішень доцільно використовувати такі показники:

- реалізація стратегічних рішень (відношення кількості фактично виконаних суб'єктами управління стратегічних рішень до загальної кількості прийнятих стратегічних рішень);

- якість реалізації стратегічного рішення (відношення якісно виконаних рішень до загальної їх кількості);
- оперативність виконання стратегічних рішень з урахуванням коефіцієнтів важливості рішень. Коефіцієнти важливості стратегічних рішень встановлюються експертним шляхом. За основу цих коефіцієнтів береться значимість проблем і завдань для виконання реалізованої стратегії.

У висновку слід зазначити, що здійснення комплексної оцінки системи стратегічного управління, дозволяє охоплювати взаємопов'язані процеси функціонування, розвитку та перетворення. У процесі функціонування з'ясовується раціональність системи стратегічного управління в конкретних умовах, рівень результативності та ефективності стратегічного управління.

Оцінка системи стратегічного управління повинна проводитися систематично, забезпечуючи процес «стеження» за управлінською діяльністю, що дозволяє у свою чергу попереджати виникаючі відхилення і своєчасно їх усувати. Крім того, в результаті оцінки виявляється необхідність вдосконалення або потреба створення якісно нової системи стратегічного управління, тобто визначається досягається ступінь досконалості системи і ефективність заходів, необхідних для доведення системи стратегічного управління до необхідного рівня.

Проведемо оцінку ефективності вдосконалення системи стратегічного управління рестораном «Мангал». Розрахуємо рух коштів на створення групи стратегічного управління. Методом спостережень було виявлено, що фактично 40% робочого часу помічники бухгалтера вільні. Таким чином, можемо скоротити одного помічника бухгалтера. Функціональні обов'язки адміністратора складаються з відповідальності за технічний стан ПК, тобто він слідкує за своєчасним технічним оглядом ПК – направляє їх планово на технічний огляд та ремонт, організовує за заявками працівників періодичну закупку дрібних запчастин для ремонту та устаткування ПК.

Методом спостережень було виявлено, що помічник самільє має 71% робочого часу вільним. Можемо скоротити цю посаду. Таким чином, обов'язки

помічника самільє покласти на самільє, піднявши заробітну плату на 130 грн в день.

Підрахуємо рух коштів з урахуванням зекономлених та витрачених коштів на створення посадової одиниці (табл. 3.2).

Аналізуючи дані табл. 3.2 видно, що витрати на створення групи стратегічного управління цілком виправдані і не лише не перевищують зекономлену від реорганізації суму коштів, зекономлять 0,205 тис. грн. (17,91-17,705).

Таблиця 3.2

Підрахунок бюджету витрат на реорганізацію організаційної структури Ресторан «Мангал» на прогнозний рік

Показники	Кошти	
	зекономлені	нові витрати
Заробітна плата бармена	6,48	-
Заробітна платня помічника самільє	6,0	-
Заробітна плата адміністратора	-	9,6
Надбавка до заробітної плати самільє		1,56
Податкові нарахування на зарплатню	4,68	4,185
Посуд	-	1,2
Ремонт та обслуговування обладнання	0,6	0,3
Заправка картриджу	-	0,18
Витрати на зв'язок	0,15	0,68
Разом:	17,91	17,705

Джерело: розроблено автором

Для прогнозування основних фінансово - господарських показників підприємства на 2017-2018 рр. розрахуємо наступні коефіцієнти за формулами та зведемо їх в таблицю.

Середній коефіцієнт росту ($\overline{K_p}$):

$$\overline{K_p} = \sqrt[n]{K_{p1} \cdot K_{p2} \cdot K_{p3}} \quad (3.5)$$

Середній темп росту ($\overline{T_p}$)

$$\overline{T_p} = K_p \cdot 100\% \quad (3.6)$$

Середній темп приросту ($\overline{T_{np}}$)

$$\overline{T_{np}} = T_p - 100\% \quad (3.7)$$

Як видно з розрахунків таблиці 3.4, наведених в 2017 -2018 рр. дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг зростає, тому за рахунок цього збільшиться фонд оплати праці на 19,80 %, середня заробітна плата 1-го працівника 10,17 %, та всі фінансово-господарські показники.

Таблиця 3.3

**Розрахункові значення темпів росту показників діяльності ресторану
«Мангал»**

Показники	Середній коефіцієнт росту	Середній темп росту	Середній темп приросту
Фонд оплати праці	1,24	124	24
Середньооблікова чисельність	1,11	111	11
Дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис.грн	1,23	123	23
Собівартість реалізованої продукції	1,32	132	32
Адміністративні витрати	1,68	168	68

Також розрахуємо економічну ефективність застосування цих заходів, використовуючи дані попередніх аналітичних таблиць. Розрахунки проведені нами в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники соціально-економічної діяльності ресторану
«Мангал»**

№ п/п	Показник	Роки, тис.грн.			Прогноз, роки	
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Фонд оплати праці	8797	9287	8431	10206	1010423
2	Середньооблікова чисельність	12	14	15	17	18
	Середня заробітна плата 1-го працівника	8984	9705	10801	11200	11267
3	Доход від реалізації послуг	55471	57681	53331	57836	57906
4	Чистий дохід від реалізації продукції	46367	48189	44555	48367	49832
5	Собівартість реалізованої послуг	30331	31095	29002	31027	32325
6	Валовий прибуток	16036	17094	15553	17405	19201

7	Інші операційні доходи	23034	22961	24031	25272	25619
8	Адміністративні витрати	4199	4803	4194	5206	5702
9	Чистий прибуток	18548	18521	20669	25608	28593

Оцінка ефективності проекту довела його доцільність, оскільки забезпечується не тільки приріст основних показників діяльності, а й підвищується ефективність системи стратегічного управління в цілому.

Оцінимо, як запропоновані заходи і реалізація обраної стратегії позначиться на ефективності управління рестораном (табл. 3.5).

З табл. 3.5 ми бачимо, що застосування запропонованих нами заходів дозволить збільшити можливий прибуток ресторану «Мангал» на 89,87 тис. грн. Використовуючи рівень прибутку ресторану «Мангал» за 2016 рік, ми розрахували термін окупності витрат на реалізацію запропонованих нами заходів і можемо сказати, що він буде становити 0,42 року.

Таблиця 3.5

Показники, за рахунок яких можна підвищити продуктивність праці персоналу ресторану «Мангал»

№ пор.	Показники, за рахунок яких можна збільшити продуктивність праці	Відсоток збільшення продуктивності праці, %	Витрати на реалізацію заходів, тис.грн. в рік	Можливі додаткові доходи, тис.грн. в рік	Можливий додатковий прибуток, тис.грн. в рік
1	Матеріальне стимулювання	50	1207,55	1217,29	9,74
2	Економія часу при виконанні робочих процедур	30	65,79	73,37	7,58
3	Зниження витрат часу на пошук нових працівників за рахунок зменшення плинності кадрів	2	-	4,87	4,87
4	Формування високого рівня корпоративної культури (тренінги)	10	220,74	243,46	22,72
5	Запровадження автоматизованої системи управління	25	15,9	60,87	44,96
Усього:			1509,97	1599,86	89,87

Тобто вже через 4 місяців після впровадження запропонованих нами заходів ресторану «Мангал» зможе отримати додатковий прибуток у сумі 89,87 тис.грн.

Отже, запропоновані нами заходи є економічно ефективними, оскільки завдяки їх використанню ресторану «Мангал» зможе майже удвічі збільшити свій чистий прибуток.

Таблиця 3.6

Розрахунок показників ефективності системи стратегічного управління ресторану «Мангал»

Система напрямків оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оценка в балах (0-1)	
		Варіанти	
		до	після
Досягнення мети	- ступінь досягнення мети;	0,8	0,9
	- розширення частки ринку;	0,7	0,8
	- збереження організації як цілісності;	0,8	0,9
	- вихід з кризи і отримання прибутку	0,7	0,8
Якість функціонування	- зростання гнучкості організаційної форми;	0,5	0,7
	- співвідпорядкованість цілей і рівнів ієрархії;	0,6	0,8
	- ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність;	0,7	0,8
	- швидкість і точність виділення інформації за спеціальними запитамі;	0,6	0,7
	- надійність і безпека інформації;	0,5	0,6
	- наявність необхідної інформації	0,6	0,7
		0,6	0,7
		0,6	0,6
Зміна в якості робочої сили	- гнучкість у системі просування по службі;	0,6	0,6
	- повноваження працівників та їх відповідальність;	0,6	0,7
	- ступінь задоволення виконуваною роботою	0,6	0,7
Зовнішні та внутрішні соціально-економічні умови	- здатність факторного аналізу;	0,7	0,7
	- наявність обґрунтованих цілей;	0,8	0,9
	- ступінь інтеграційної підтримки	0,6	0,7
Сума норми 19 балів	Всього:	12,3	14,1

Провівши оцінку ефективності процесу стратегічного управління ресторану «Мангал», можна зробити висновок, що після впровадження проекту ресторан буде працювати більш ефективно, що призведе до збільшення фінансових результатів і стійкості економічного становища. Запропоновані нами заходи є економічно ефективними, оскільки завдяки їх використанню ресторану «Мангал» зможе майже удвічі збільшити свій чистий прибуток.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що впровадження запропонованого проекту доцільно і необхідно, оскільки підвищує не тільки ефективність процесу управління, але і системи в цілому, а також сприяє досягненню поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У сучасному суспільстві стратегічне управління - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Поняття «процес управління» або «процес менеджменту» відображає динамічну сторону управління - це необхідна послідовність дій, з яких складається вплив менеджера на колектив, керуючої системи на керовану.

В узагальненому поданні процес управління підприємства ресторанного господарства - це комплекс змін, які відбуваються в управлінні у певні проміжки часу. В рамках порівняно нетривалого відрізка часу - це формування і здійснення впливу. Якщо розглядаємо ці зміни по великих проміжках часу, то процес управління характеризує функціонування і розвиток системи управління.

Визначено, що ресторан «Мангал» позиціонує себе як ресторан із європейською розташований в м.Києві Ресторан «Мангал» за місткістю належить до невеликих закладів: зал розрахований на 40 посадкових місць. За ціновою категорією належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 250,0 - 300,0 грн.). Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи.

Проаналізувавши загальні властивості ґрунтуючись на аналітичних дослідженнях ресторану «Мангал», було виділено основні сутністі властивості процесів у ньому: організаційність, взаємозалежність, безперервність, паралельність, дискретність. Також було проведено детальну класифікацію існуючих стратегії в ресторані «Мангал» і узагальнено та відображено дані процеси наочно.

Можна визначити такі основні проблеми, що стосуються стратегії управління ресторану «Мангал»: 1) відсутність чіткої стратегії, зокрема, щодо фінансово-економічної політики; 2) недостатня організація фінансової діяльності; 3) відсутність основного органу, який би здійснював детальний фінансово-економічний моніторинг ресторану (в бухгалтерії дещо інші функції); 4) існує потреба у модернізації і реконструкції ресторану; 5) існує потреба у формуванні стабільної фінансово-економічної діяльності/

Оцінка ефективності проекту довела його доцільність, оскільки забезпечується не тільки приріст основних показників діяльності, а й підвищується ефективність системи стратегічного управління в цілому.

Запропоновані заходи і реалізація обраної стратегії позначиться на ефективності управління рестораном (табл. 3.5). Застосування запропонованих нами заходів дозволить збільшити можливий прибуток ресторану «Мангал» на 89,87 тис. грн. Використовуючи рівень прибутку ресторану «Мангал» за 2016 рік, ми розрахували термін окупності витрат на реалізацію запропонованих нами заходів і можемо сказати, що він буде становити 0,42 року. Тобто вже через 4 місяців після впровадження запропонованих нами заходів ресторану «Мангал» зможе отримати додатковий прибуток у сумі 89,87 тис.грн.

Отже, запропоновані нами заходи є економічно ефективними, оскільки завдяки їх використанню ресторану «Мангал» зможе майже удвічі збільшити свій чистий прибуток.

Провівши оцінку ефективності процесу стратегічного управління ресторану «Мангал», можна зробити висновок, що після впровадження проекту ресторан буде працювати більш ефективно, що призведе до збільшення фінансових результатів і стійкості економічного становища. Таким чином, можна зробити висновок про те, що впровадження запропонованого проекту доцільно і необхідно, оскільки підвищує не тільки ефективність процесу управління, але і системи в цілому, а також сприяє досягненню поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Вигівська О. Конкуреноспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах / О. Вигівська // Економіка України, 2011. - №4 - С.4 –14
3. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
4. Виноградська А.М. Технологія ресторанного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
5. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерських відносин / Я. Х. Гордон; переклад з англ. О. Н. нестеренко. – К.: Знання, 2013. – 379 с.
6. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступа: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2010. -712 с.
8. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://joomla.spkneu.org/>
9. Гриценко О.А. Маркетинг підприємства / О.А. Гриценко. – К. : Знання, 2012. – 354с.
10. Зозульов О. В. Поведінка покупців : навч. посіб. / О. В. Зозульов. - К. : Знання, 2004. - 364 с.
11. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М.М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014. - №3. – С. 62-72
12. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 352 с.

13. Котвіцька, А. А. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг / А. А. Котвіцька, О. М. Вороніна // Соціальна фармація в охороні здоров'я, 2016. – Т. 2, № 1. – С. 70–78.
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2016. – 366 с.
15. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
16. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О./В.О. Василенко, Т.І, Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004 – 400 с.
17. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560
18. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
19. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с.
20. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. - 366 с.
21. Ahlstedt L. The strategic role of the board of directors // Arenas of strategic thinking / Ed by Nasi J. - Helsinki: Foundation for econ education 1991 — p.135-145.
22. Zahra S.A. Increasing the board's involvement in strategy // Long range * planning-Oxford, 1990.-Vol.23, №6-p. 106-117.
23. Буряк Л.Д., Вакуленко Є.В., Куліш А.П. та ін. Фінанси підприємств: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2003. – 165 с.
24. Босовська М.В., Ведмідь Н.І., Косар О.В. Теоретичні засади формування ресторанних мереж // Економіка та держава. – 2017. – № 12.
25. Перр'яр М. Стратегическое управление внешним информационным потоком // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №6. - С.99- 104.

26. Demb A., Neubauer F.F. Corporate board: Confronting the paradoxes // Long range planning - Oxford etc, 1992. - Vol.25, №3 - p.9-20.
27. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход [Электронный ресурс] / Е.А Ерохина. – Режим доступа: <http://ek-lit.agava.ru/eroh/index.html>
28. Измайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу [Текст] / К. В. Измайлова – К.: МАУП, 2003. – 148 с.
29. Ілюхін О.О. Особливості організаційно-економічного розвитку промислових корпорацій [Текст] / О.О. Ілюхін // Вісник економічної науки України, 2008. - №2. – С. 66-68, с. 68
30. Кігель В.Р. Математичні методи прийняття рішень у ефективному підприємстві: Монографія [Текст] / В. Р. Кігель. – К.: ІЕУГП, 1999. – 269 с.
31. Кігель В.Р. Методи і моделі прийняття підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія [Текст] / В. Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, – 2003. – 193 с.
32. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки маркетингової діяльності підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
33. Лисюк Т.В., та ін. Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності ресторанних підприємств / Т.В. Лисюк, О.С. Терещук, Т.О. Пак // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. - №1. – С. 116-119
34. Літовкіна, О. О. Маркетингова стратегія задоволення споживачів на основі індексу NPS (Net Promoter Score) / О. О. Літовкіна // Маркетинг. – Економічний вісник, 2013. – № 4. – С. 133-138.
35. Мазаракі А.А., Антонюк І.Ю., та ін. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / А.А. Мазаракі, І.Ю. Антонюк, Н.О. П'ятницька, Г.Т. П'ятницька, та ін./ за ред. проф. Н.О. П'ятницької / підручник для вузів. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

36. Бовш Л.А., Лисенко В.М. Особливості маркетингової стратегії розвитку ресторанного підприємства // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції [\[зб. наук. праць ХНТУ\] – Вип. 16 \(5\). – Херсон: ХНТУ, 2015–С. 106-109.](#)

37. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник [Текст] / Клівець П.Г. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

38. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: навч. посібник [Текст] / І.В. Кононенко. – Х. : НТУ «ХП», 2001. – 134 с.

39. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навчальний підручник [Текст] / М.Х.Корецький, А.О.Дегтяр, О.І.Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

40. Сененко І.А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом / І.А. Сененко //Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2015. – № 100. – С. 171-180

41. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз [Текст] / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.

42. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості [Текст] / В.П. Мартиненко – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 328 с.

43. Мілютіна Ю.С. Стратегії позиціонування на ринку готельно-ресторанного бізнесу /Ю.С. Мілютіна //Ефективна економіка. – 2017. – № 4. – Режим доступу: [http:// www. economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

44. <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Державна служба статистики України.

45. Мазаракі А.А., Антонюк І.Ю., та ін. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / А.А. Мазаракі, І.Ю. Антонюк, Н.О. П'ятницька, Г.Т. П'ятницька, та ін./ за ред. проф. Н.О. П'ятницької / підручник для вузів. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

46. Малькова И. Лояльность потребителей [Электронный ресурс] / И. Малькова // LOYALTY.info - Эффективные программы лояльности [сайт]. - Режим доступа : <http://www.loyalty.info/theory/2618.html>. - Название с экрана.

47. Мельникович О. М. Значення стимулювання продажів у досягненні стратегічних цілей роздрібної торгівлі / О. М. Мельникович, О. В. Юсупова // Економіка розвитку. - 2015. - № 1 (73). - С. 70-76.

48. Мельниченко С.В., Шаповал С.Л., та ін. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 2. Ресторани та бари / [А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, С.В.Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А.Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 312 с.

49. Неткова В.М. Лояльність споживачів: еволюція підходів та сучасність / В.М. Неткова // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. - №2. – С. 68-73

50. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку B2C / К. Нехаєнко // Траекторія науки, 2015. - №4. – С. 277-284.

Таблиця

Перелік стратегічної інформації для підприємства ресторанного бізнесу

Області стратегічної інформації	Перелік стратегічних даних	Джерела отримання інформації
1	2	3
Зовнішнє оточення: Політичне середовище	Стабільність політичної ситуації; групи лобювання в уряді; ставлення уряду до різних регіонів і галузях; перелік програм різних партій; ступінь суспільного невдоволення; ступінь розвитку опозиційних партій.	Інформаційні видання; огляди та аналітика; думки фахівців
Правове середовище	Перелік існуючих законів та інших нормативних актів; ступінь правової захищеності підприємств та споживачів; динамізм правового середовища; якість нагляду за дотриманням правових актів; кримінальна обстановка в регіоні та країні.	Збірники та коментарі нормативно-правових актів.
Економічне середовище	Величина ВВП; проведені кредитно-грошова політика, фіскальна політика в країні та можливі їх зміни; зовнішньополітична політика в країні і тенденції змін зовнішньоекономічних зв'язків; темпи інфляції; рівень безробіття; величина заробітної плати; рівень освіти робочої сили	Інформаційні видання; статистичні збірники; методи експертних оцінок; огляди.
Природно-кліматичне середовище	Оцінка природних ресурсів регіону; характеристика кліматичних умов; фактори, що впливають на екологічну безпеку.	Статистичні збірники; ГОСТ; Центр стандартизації, метрології та сертифікації.
Науково-технічне середовище	Число конкуруючих технологій; частота появи нової продукції і технологій; тривалість життєвого циклу продукції і технології; технології лідируючих компаній	Інформаційні видання; огляди та аналітика; внутрішня інформація технічних служб підприємства і конкурентів
Соціальне середовище	Демографічна структура; зростання населення; рівень освіти населення; споживчі переваги; відношення до роботи і якості життя; звичаї і вірування груп споживачів.	Статистичні збірники; Інтерв'ю

Ринок Продукції	Пропозиція і попит на аналогічну продукцію; Кон'юнктура цін на продукцію; Методи розповсюдження; Методи стимулювання (реклама, фасування, дизайн, гарантія тощо).	Методи експертних оцінок; спостереження; «Інтернет».
Цінних паперів.	Рівень облікової ставки по грошових ресурсів; котирування акцій цікавлять компанії; величина дивідендів по акціях іт послуг	Інформація фондової біржі; Інформаційні повідомлення та публікації.
Умови конкуренції Споживачі	Географічне розташування; демографічні характеристики та їх зміни; чутливість покупця до ціни продукту; рівень інформованості клієнта; ставлення споживача до продукту; співвідношення ступеня залежності споживача від виробника зі ступенем залежності виробника від покупця	Статистичні збірники; інформаційні узагальнення; інтерв'ю, опитування споживачів; спостереження; звіти служб маркетингу;
Конкуренти	Найбільш небезпечні конкуренти; приблизні стратегії конкурентів; сильні і слабкі сторони основних конкурентів; можливості та ресурси конкурентів; переваги конкурентів перед рестораном; перелік можливих конкурентів і бар'єри для входу на ринок.	Статистичні збірники; «Інтернет»; Спільні семінари; Буклети, огляди; Спостереження.
Сильні і слабкі сторони підприємства: Персонал	Відповідність кваліфікації персоналу поточним і майбутнім завданням; мотиви роботи співробітників і рівень використання мотивування персоналу в організації; рівень оплати праці співробітників в порівнянні з конкурентами та іншими ІТ підприємствами; плинність кадрів і прогули.	Статистичні збірники; звіти, зведення відділу кадрів підприємства; інтерв'ю персоналу.
Управління	Стратегія; стиль управління в організації, філософія та цінності вищих керівників; тривалість часу знаходження вищих керівників на своїх позиціях і їх наміри залишатися в організації; відповідність організаційної структури проведеної стратегії; чіткість розподілу в організації прав і обов'язків персоналу; рівень взаємодії різних підрозділів в процесі вирішення завдань; тенденція зміни управлінських витрат; престиж і імідж організації; рівень впровадження системи стратегічного управління; побудова профілю культури організації; ступінь розвиненості інформаційної бази; диверсифікованість організації.	Інтерв'ю персоналу, споживачів і конкурентів; Аналіз внутрішньої інформації підприємства.
Маркетинг	Асортимент продукції та потенціал розширення; Переваги і недоліки продукції (дизайн, якість, ціна, доставка, гарантія); Займана частка ринку і тенденція її зміни; Характеристика каналів розподілу; Рівень використання реклами.	опитування споживачів і потенційних споживачів; Звіти, зведення підприємства

Фінанси	Тенденції у зміні фінансових показників діяльності організації; частка прибутку, що забезпечується окремими підрозділами організації; перелік та можливості здійснення інвестиційних проектів; ставлення до податків; ставлення до акціонерів, персоналу, споживачам;	Інформація фінансових служб підприємства; Методи експертних оцінок; Спостереження.
Можливі обставини	Тенденції зростання довгострокового прогнозу; зміна попиту на продукцію і пропозиції на ресурси; технологічні зміни; можливість появи нових маркетингових технологій; зміни в державному регулюванні; зміна ступеня невизначеності та ризику.	Методи експертних оцінок; прогнозування;
Попередня діяльність	Перелік виникали проблемних ситуацій; Перелік повторюваних проблемних ситуацій; Ефективність стратегічних рішень з проблемних ситуацій; Причини не виконання стратегічних рішень; відповідальні особи; Вдалі стратегічні рішення; відповідальні особи.	Аналіз внутрішньої управлінської інформації підприємства.
Поточні проблеми та можливості	Перелік проблемних ситуацій; Графік здійснення заходів та особи відповідальні за вирішення поставлених завдань; можливі коригування стратегічних програм; можливості для виходу на ринок з новими продуктами і освоєння нових ринків; можливість вертикальної інтеграції.	Внутрішня управлінська інформація та її аналіз. моделювання; Методи експертних оцінок.
Ризик у проведених стратегіях	Зміна плинності кадрів; Зміна доходів населення; Зміна структури витрат населення; Зміна умов конкуренції; Передбачувані зміни в факторах макросередовища підприємства.	Статистичні збірники; моделювання; Методи експертних оцінок.