

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ РЕСТОРАНУ
«UNDER WONDER», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Мозгової
Валерії Максимівни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна
Михайлівна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в сучасних умовах глобалізації економічних процесів і, як наслідок, постійно змінних параметрів зовнішнього середовища, різкого загострення конкуренції, певний науковий і практичний інтерес представляє проблема формування економічної стратегії підприємства ресторанного бізнесу. Сьогодні українським підприємствам, які працюють у сфері ресторанного обслуговування, необхідно здійснювати пошук шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, використовуючи сучасні здобутки економічної науки. Через глобальну фінансову кризу українські підприємства ресторанної галузі відчують зменшення потоку відвідувачів. Успішний розвиток підприємства ресторанного бізнесу неможливий без розробки стратегічного планування його діяльності. Як результат виявлення сильних і слабких місць підприємства ресторанної галузі, конкурентна стратегія надають можливість максимально удосконалити його діяльність та виявити приховані потенційні можливості. Оцінка конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства також є важливою процедурою при здійсненні фінансово-господарської діяльності і формування послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливості формування економічної стратегії підприємств ресторанного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Бутенко О.П., Стрельченко Д.О., Гакова М. В., Гірняк Л.І., Гросул В. А., Іванова Т. П., Гудзь О.І., Захарчин Р.М., Золотаревський А.В., Крахмальова Н. А., Погорелов Ю.С., Присакар І.М., Саух І.В., Семенов В. Ф., Жилевич Ю. І., Ступчук С.М., Тур О.В. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад формування економічної стратегії на підприємствах ресторанного бізнесу.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації економічних стратегій та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- обґрунтувати поняття та класифікацію економічних стратегій підприємства ресторанного бізнесу;
- здійснити аналіз господарської діяльності ресторану «Under Wonder», м. Київ;
- провести дослідження економічних стратегій ресторану «Under Wonder»;
- навести оцінку підходів до формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder»;
- обґрунтувати напрями удосконалення формування економічної стратегії ресторану;
- здійснити розроблення та реалізація економічної стратегії ресторану, адекватної його стратегічному потенціалу;
- провести оцінку ефективності впровадження заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування економічних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації економічних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва управлінського відділу.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження полягає у розробці та можливості використання науково-обґрунтованих положень та методичних рекомендацій щодо формування та розвитку економічних стратегій у діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Список використаних джерел налічує 72 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Генезис формування та розвитку економічних стратегій

У сучасній економічній літературі наводиться значна кількість визначень стратегії підприємства. Дослідження ряду наукових підходів дають змогу синтезувати інформацію щодо сутності «економічної стратегії підприємства», виділивши при цьому окремі положення, на яких акцентують найбільшу увагу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності економічної стратегії підприємства

Автор	Визначення
1	2
Голік В. В. [12, с. 73]	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Гончаров Ю.В [13, с. 194]	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Гудзь О.І. [18, с. 347]	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Захарчин Р.М. [25, с. 246]	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
Золотаревський А.В. [26, с. 109]	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Клименко С.М. [28, с. 345]	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
Кузьмак О.І. [34, с. 116]	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.
Левицька І. В., Постова В. В. [36, с. 273]	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.

1	2
П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. [52, с. 68]	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
Погорелов Ю.С. [48, с. 77]	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
Саух І. [55, с. 146]	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Тур О.В. [60, с. 39]	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.
Хацер М.В. [63, с. 111]	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.
Яцун Л. М. [69, с. 34]	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Джерело: узагальнено авторами.

Як свідчать результати проведеного критичного аналізу різних наукових підходів, представлених у таблиці 1.1, достатньо поширеним в останній час є трактування економічної стратегії як ділової концепції підприємства, поєднаної з сукупністю реальних дій, що надає можливість одержання конкурентної переваги. Таке розуміння надає можливість розглядати економічну стратегію як певну абстракцію. З позиції школи позиціонування економічної стратегію розуміють як позицію організації на ринку «по відношенню до інших». В цьому розумінні питання економічної стратегії примушують звернутись до фундаментальних аспектів природи організації як інструмента колективного сприйняття дій.

Вважаємо, що наведені наукові підходи дозволяють інтегрувати економічну стратегію в цільовий простір підприємства та пов'язати цілі із засобами їх досягнення. Відзначимо ще одну важливу властивість стратегії - це засіб тісного зв'язку із зовнішнім середовищем.

Чітке розмежування цілей та стратегій надають Захарчин Р.М. [25, с. 246], Золотаревський А.В. [26, с. 109], Клименко С.М. [28, с. 345], Кузьмак О.І. [34, с. 116], Левицька І. В. та Постова В. В. [36, с. 273]. Наведений колектив авторів зазначає, що цілі є результатом, а економічна стратегія - засобом досягнення результатів. Цілі - категорія більш високого рівня, а стратегія є дієюю при одному наборі цілей; вона змінюється при зміні останніх. Особливістю цілей є їх взаємозамінність на різних ієрархічних рівнях структури організації та в різні моменти часу. Зокрема, деякі показники підприємства можуть стати у визначений момент його метою, а в інший момент - його стратегією.

На економічній стратегії як процесі базується твердження, що «економічна стратегія - це передбачений пошук плану дій, які сприятимуть розвитку конкурентних переваг фірми та є її невід'ємною частиною» [38, с. 254]. Представниками процесного підходу до формування стратегії є Саух І. [55, с. 146], Тур О.В. [60, с. 39] та Хацер М.В. [63, с. 111], які відзначають, що стратегія - це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її.

Виходячи з вищевикладеного, можемо надати трактування економічної стратегії у наступній редакції: комплекс управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтований на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства. Уточнене трактування економічної стратегії дозволило ідентифікувати такі її характерні ознаки: 1) фінансова стратегія завжди пов'язана зі стратегічним вибором; 2) мета фінансової стратегії - максимальне використання накопиченого потенціалу та його подальший розвиток; 3) будь-яка стратегія має певну систему важелів; 4) стратегія пов'язана з досягненням місії підприємства та його цілями і завданнями на довгострокову перспективу, що обумовлює обґрунтованість завдань розвитку стратегії; 5) характер стратегії часто є неформалізованим, а процес розробки стратегії - унікальним.

З приводу розробки економічної стратегії існують дві суперечливі позиції, які досліджуються «школою розробки», де значне значення належить аналітичному забезпеченню планування стратегії, та «школою навчання», де остання розглядається як складний організаційний процес прийняття управлінських рішень [18, 26, 34]. Зокрема, Голік В. В. [12, с. 73], Гудзь О.І. [18, с. 347], Захарчин Р.М. [25, с. 246] та Кузьмак О.І. [34, с. 116] стверджують, що існує розрив між запланованою та реалізованою стратегією, що нівелює значення планування в стратегічному менеджменті.

Важливо звернути увагу на особливості економічних стратегій у ресторанній сфері. Економічні стратегії підприємств ресторанного бізнесу здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризику потрібно звернути увагу під час формування економічної стратегії при виході на ринок ресторанних послуг. До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринку ресторанних послуг; зниження результатів ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності ресторану тощо.

Можна зробити висновки про те, що грамотна і зважена економічна стратегія підприємства ресторанного бізнесу - це не мета, а засіб реалізації його планованого майбутнього, засіб самовираження і шлях до забезпечення стабільного доходу для менеджменту та акціонерів компанії. На наш погляд, економічна стратегія є однією з основних частин корпоративної стратегії підприємства. Вона визначає загальні напрямки діяльності підприємства ресторанного бізнесу, орієнтоване в майбутнє і реагує на зміну зовнішніх умов. Вона розглядається як об'єднана система організації всієї роботи ресторану.

У рамках активних і пасивних економічних стратегій можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація економічної стратегії підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [12, с. 73; 18, с. 347; 25, с. 246]

Основними принципами розроблення активних і пасивних економічних стратегій підприємств ресторанного бізнесу мають бути: спрямування на довгострокові цілі розвитку; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими продуктовими напрямками діяльності ресторану, видами ресурсів, функціями тощо [59].

Активно-наступальна економічна стратегія передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Її суть полягає у тому, щоб підприємство мало переваги у формуванні портфелю продукції (більш широке та досконале меню) та різних видів сервісних послуг. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини-трудових, матеріальних, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях [69, с. 132].

Активно-наступальна стратегія використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства ресторанного бізнесу, а також можливе

використання на початку етапу спаду, коли потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності ресторану [69, с. 135].

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування відвідувачів. За потреби ресторан може розширити зони обслуговування відвідувачів, або ж удосконалити меню. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу ресторану [6, с. 397].

Активні економічні стратегії характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції та послуг, зниженням витрат на приготування страв і обслуговування відвідувачів, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням каналів просування продукції закладів тощо [6, с. 398].

Пасивно-наступальна стратегія передбачає відкриття нових форматів ресторанного обслуговування. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення технології приготування страв та надання послуг, а також характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства ресторанного бізнесу. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості ресторану [9, с. 55].

Захисна стратегія передбачає оптимізацію системи операційного менеджменту ресторану у співвідношенні «витрати - випуск», удосконалення меню продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду

життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства. Пасивні економічні стратегії підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства.

Отже, економічну стратегію підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Враховуючи довгостроковий характер реалізації економічної стратегії, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації економічної стратегії підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна економічна стратегія орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності економічних стратегій у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

На підставі ґрунтовного аналізу наукових джерел було встановлено, що економічні стратегії підприємства ресторанного бізнесу можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії,

сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні економічної стратегії підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними. Порівняльна характеристика активної і пасивної економічної стратегії підприємства наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

<i>Характеристика</i>	<i>Активна стратегія</i>	<i>Пасивна стратегія</i>
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Джерело: складено авторами на основі [13, с. 195]

При формуванні економічної стратегії особливого значення набуває оцінка її результативності. Існують різні методи оцінки ефективності економічних стратегій підприємств ресторанного бізнесу:

- метод експертних оцінок;
- визначення очікуваної норми прибутку;
- імовірнісний підхід;
- оцінка динаміки очікуваного прибутку або використання шкали оцінок з урахуванням ряду факторів;

-багатовимірні критерії оцінок: привабливість сегмента, можливості проникнення в нього конкурентів, вплив виробництва і збуту продукції на фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність і т.п [28, с. 345].

Кожен з перерахованих вище підходів до оцінки ефективності економічної стратегії має свої переваги, проте для отримання правильної оцінки надзвичайно важливо, на наш погляд, розрізнити два аспекти поняття ефективності. На практиці в процесі реалізації стратегічних планів підприємства виникає безліч непередбачених обставин. Тому одним із завдань економічного підрозділу є постійна оцінка ефективності діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Від своєчасної і якісної оцінки результатів економічних заходів, що проводяться організацією, залежить її ситуація в системі економічних факторів і майбутній розвиток [36, с. 273].

Оцінка економічної стратегії має дуже важливе значення, особливо на стадії прийняття рішення про проведення конкретного заходу. Тут виникає питання про методики визначення ефективності економічних стратегій на стадії планування. Проблема визначення результативності економічної стратегії має на меті вирішення двох завдань:

- визначення оптимальних управлінських рішень;
- оцінювання результатів заходів, які були запропоновані в межах реалізації та розробки економічної стратегії [36, с. 273].

Визначення результативності економічної стратегії необхідно також для того, щоб виявити фактори, що впливають на показник результатів впровадження заходів розвитку ресторану, їх взаємозалежність, якщо вона є, виявити резерви підвищення ефективності роботи. Завданням оцінки результативності економічної стратегії є виявлення областей, де існують проблеми і нові можливості, і видача рекомендацій з розробки плану підвищення ефективності діяльності.

Оцінка ефективності економічної стратегії починається ще на стадії планування окремих її заходів. Необхідність реалізації будь-якої мети і, отже, планованого економічного заходу для її досягнення, повинна бути

обґрунтована і розрахована. Одна з технологій обґрунтування відповідності мети певними параметрами є методика S.M.A.R.T. (Англ. Smart - розумний), яка являє собою аббревіатуру п'яти англійських слів [34, с. 116]:

- Specific - мета повинна бути максимально конкретно і ясною. Ступінь її прозорості визначається однозначністю сприйняття усіма.

- Measurable - мета повинна бути вимірної. Причому критерії вимірювання повинні бути не тільки за кінцевим результатом, а й по проміжному.

- Achievable - необхідно адекватно оцінювати ситуацію і розуміти, що мета досяжна з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів, якими промислова організація має або може мати у своєму розпорядженні.

- Relevant - мета, орієнтована на результат, т. Е. Доречна в даній ситуації. Вона вписується в неї і не порушує баланс з іншими цілями і пріоритетами (досягнення цієї мети не ставить під «удар» інші).

- Timebound - термін або точний період виконання - головна складова мети. Вона може мати як фіксовану дату, так і охоплювати певний період.

На результати впровадження економічної стратегії підприємств ресторанного бізнесу впливають фактори макро- та мікросередовища, а також безпосередньо сама система управління. Тому для визначення рівня результативності економічної стратегії можуть оцінюватися як стратегічні, так і тактичні аспекти діяльності підприємства.

Оцінка економічної стратегії та результатів її впровадження зачіпає такі аспекти: економічні плани; ефективність організації діяльності ресторану; рівень гнучкості та стабільності інформаційної системи; рівень відповідності продуктового портфелю ресторану запитам ринку; ефективність розробки і виведення на ринок нових видів продуктів та послуг; адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища; конкурентні переваги продукції; ринкову орієнтацію керівництва підприємства; кадровий потенціал.

Однією з проблем в процесі оцінки результативності економічної стратегії підприємства може стати вибір критеріїв оцінки результатів

діяльності. Існують три головні критерії, які використовуються для оцінки результатів на рівні товару та підприємства, економічного підрозділу: прибуток, обсяг продажів, частка ринку [34, с. 116].

Однак ці критерії мають недоліки, властиві традиційним фінансовими показниками: працівники підприємства часто не мають своєчасної інформації про те, наскільки ефективна їх діяльність, а коли отримують її, то вже пізно щонебудь змінити. Крім цього, показники не дають чіткого уявлення про те, як досягти бажаних результатів. Показники прибутку, обсягу продажів і частки ринку не завжди узгоджуються, і організація може свідомо віддати перевагу одному з них.

У свою чергу Р. Каплан і Н. Нортон пропонують в комплекс ключових показників оцінки економічної стратегії включити додатково критерії збереження і розширення клієнтської бази, а також задоволення запитів з позицій характеристик товару (послуги) (функціональність, якість і ціна), взаємин з клієнтами (якість обслуговування та особисті відносини), іміджу та репутації підприємства [3]. Відповідно до збалансованого підходу пропонується розглядати результативність економічної стратегії як сукупність чотирьох складових:

- ефективності стратегічного управління маркетингом;
- ефективності організації і функціонування системи операційного менеджменту;
- ефективності реалізації програм розвитку;
- ефективності функціонування економічної інформаційної системи [4].

Кожна з виділених складових повинна бути оцінена за допомогою групи конкретних показників, представлених в таблиці. Пропонована система включає в себе як кількісні показники оцінки, так і якісні, оцінити які організації самостійно буває важко, тому в деяких випадках слід вдаватися до експертних оцінок. Вона дозволяє оцінити ефективність економічної діяльності організації в цілому і по окремих аспектах, що допоможе виявити проблеми управління маркетингом, що підлягають негайному вирішенню.

Дана система показників є рекомендаційною. Кожна організація при проведенні оцінки результативності економічної стратегії в залежності від сфери діяльності, цілей проведення оцінки і напрямків повинна самостійно вибрати з запропонованої системи необхідні показники. Однак в будь-якому випадку оцінка ефективності економічної діяльності організації повинна відповідати вимогам систематичності, всеосяжності і періодичності. В даний час кількісні методи в економічних дослідженнях застосовуються все частіше і вже розроблено досить багато моделей, що дають можливість визначити найважливіші параметри ринкової діяльності.

Розглянемо також основні показники, що використовуються для оцінки ефективності економічної стратегії. Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$РЧ_{п} = \frac{Q_n}{MP} \times 100\% \quad (1.1)$$

де Q_n - обсяг збуту товарів організації ;

MP - ємність ринку.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніший, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище компанії на ринку товарів та послуг [39].

$$ВРЧ_{п} = \frac{РЧ_{п}}{РЧ_{нк}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $РЧ_{п}$ - показник частки ринку підприємства;

$РЧ_{нк}$ - показник частки ринку підприємства головного конкурента.

Важливим для оцінювання результативності заходів економічної стратегії є визначення показника рентабельності стратегічних заходів [69]:

$$PMI = \frac{E}{B} \quad (1.3)$$

де, E - ефект від реалізації стратегічних заходів; B - витрати на реалізацію стратегічних заходів.

У випадку, коли результативність економічної стратегії розглядається через співвідношення між отриманими результатами та обсягами витрачання ресурсів на її реалізацію, то оціночна ефективність економічної стратегії може бути представлена наступним рівнянням [69]:

$$K_e = \frac{P_e}{Z_e} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{vi} O_i}{\sum_{j=1}^n K_{sj} O_j} \quad (1.4)$$

де, K_e - оцінка ефективності обраного варіанта економічної стратегії; P_e – оцінка ефективності обраного варіанта економічної стратегії за обраними напрямками; K_{vi} – коефіцієнт вагомості i -го напрямку; O_i – оцінка ефективності варіанту за i -м напрямком; Z_e – підсумкова оцінка витрат на реалізацію обраного варіанта стратегії; K_{sj} – рівень витратомісткості залучення j -ресурсу для реалізації i -го варіанту стратегії; O_j – обсяг залучення j -ресурсу для реалізації стратегії.

У процесі оцінювання економічних стратегій організації в умовах неповної інформації або її відсутності можуть використовуватися різні кількісні методи оцінки ризику.

1. Методи стохастичного програмування

Можна виділити три шляхи вирішення завдань стохастичного програмування. Перший - заміна випадкових параметрів їх середніми значеннями. Це дозволяє отримати рішення задач на рівні математичних очікувань. Інший шлях - вивчення двоступеневих завдань лінійного програмування з випадковими даними. Під цими завданнями розуміється наступне: на першому етапі вирішується завдання по фіксації випадкового попиту, який задається математичним очікуванням; на другому етапі шукається оптимальний вектор управління виробництвом при фіксованому попиті на цю продукцію. Третій шлях вирішення розглянутих завдань має авторську назву «програмування з імовірнісними обмеженнями».

2. Метод «дерева рішень»

Він застосовується в тому випадку, коли потрібно послідовно прийняти кілька управлінських рішень. Дерево рішень - графічний метод, він допомагає пов'язати точки прийняття рішення, можливі стратегії, їх наслідки з ймовірними факторами зовнішнього середовища.

3. Статистичний метод

Теорія статистичних рішень є теорією проведення статистичних спостережень, обробки цих спостережень і їх використання. Будь-які економічні дані представляють собою кількісні характеристики будь-яких економічних об'єктів. Вони формуються під дією багатьох факторів, не всі з яких доступні зовнішньому контролю. Неконтрольовані фактори можуть брати випадкові значення з деякої множини значень і тим самим обумовлювати випадковість даних, які вони визначають. Стохастична природа економічних даних обумовлює необхідність застосування спеціальних адекватних їм статистичних методів для їх аналізу і обробки.

Кількісна оцінка ризику незалежно від змісту конкретного завдання можлива, як правило, за допомогою методів математичної статистики. Головні інструменти даного методу оцінки - дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації. [18, с. 347]

На жаль, перераховані вище методи кількісного аналізу не завжди задовольняють вимогам забезпечення необхідної в маркетингу точності і надійності оцінок ефективності та ступеня ризику стратегій для виробничих систем. При заздалегідь заданому розподілі ймовірності випадкових параметрів як зовнішнього середовища, так і виробничої системи може бути отримана більш точна оцінка ефективності і ризику [24]. Такі розподіли отримують на підставі статистичних даних за попередні часові періоди. У тому випадку, якщо підприємство не має в своєму розпорядженні такої статистики або вона недостатня для надійної оцінки параметрів розподілу досліджуваних показників, то використовується метод Монте-Карло.

Отже, огляд основних методичних підходів до аналізу економічних стратегій дозволив виявити, що важливим елементом економічної стратегії є

оцінка її результатів. Вона повинна містити критичний аналіз діяльності підприємства ресторанного бізнесу, що включає вивчення найважливіших показників операційного менеджменту та перспектив подальшого його вдосконалення, можливостей вирішення довгострокових завдань розвитку на ринку ресторанних послуг. На нашу думку, оцінка результатів економічної стратегії повинна стати частиною загальної функції управлінського контролю, здійснюваного підприємством ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження, здійсненого у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, можна зробити наступні висновки:

1. Економічну стратегію підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Економічна стратегія підприємства ресторанного бізнесу закладає перспективи його розвитку та визначає напрямки позиціонування на ринку ресторанних послуг. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності ресторану.

2. Оцінка результатів економічної стратегії повинна стати частиною загальної функції управлінського контролю, здійснюваного підприємством ресторанного бізнесу. Для оцінки економічних стратегій на підприємстві ресторанного бізнесу доцільно обрати статистичний метод, оскільки його використання передбачає використання даних фінансової звітності підприємства, що є зручним.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ «UNDER WONDER», М. КИЇВ

2.1. Економічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Under Wonder» входить до складу товариства з обмеженою відповідальністю «Ваш Ресторан Груп», статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Досліджуване підприємство характеризується наступними ознаками:

- має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штамп, бланки, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити;
- діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань;
- самостійно планує свою господарську діяльність і провадить таку діяльність на підставі договорів;
- реалізує власну продукцію (роботи, послуги).

Предметом діяльності ресторану є виробнича і торговельна діяльність у сфері харчування, а також виробництво і реалізація кулінарної продукції власного виробництва та забезпечення обслуговування споживачів на належному рівні.

Вищим органом управління є збори власників, які збираються не менше 4-х разів на рік для вирішення деяких питань, а саме прийняття Статуту підприємства та доповнень до нього, призначення керуючого, слухання звітів про діяльність, прибутковість підприємства.

Ресторан «Under Wonder» знаходиться у Подільському районі. До складу будівлі входять: літній майданчик, зал для відвідувачів, бар, виробничі

приміщення, технічні, адміністративні приміщення, складські приміщення, а також побутові приміщення для персоналу.

Ресторан «Under Wonder» пропонує своїм гостям все, що необхідне для затишного, сімейного і романтичного відпочинку: сучасний інтер'єр; тиха, спокійна атмосфера; затишний бар з широким асортиментом спиртних напоїв; постійні оновлення в меню ресторану. Організаційну структуру ресторану наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Under Wonder», м. Київ

Джерело: складено авторами.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Керівником підприємства є директор, якому підпорядковуються заступник директора ресторану, бухгалтер, завідуючий шеф-кухар, адміністратор ресторану. Шеф-кухарю підпорядковуються робітники кухні, а адміністратору ресторану - завгосп та робітники залу.

Оцінка фінансово-економічного потенціалу передбачає визначення основних тенденції та особливостей формування обсягів діяльності, доходів та витрат, фінансових результатів, відносних показників управління капіталом,

активами та ресурсами підприємства.

У таблиці 2.1 наведено показники формування фінансових результатів господарської діяльності ресторану. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності діяльності ресторану у 2016-2018 рр.(додатки Г.1-Г.3).

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід, тис.грн	1 818,5	1 601,0	1 144,9	-217,5	-12,0	-456,1	-28,5
Інші операційні доходи, тис.грн	-	-	2,5	-	-	2,5	-
Інші доходи, тис.грн	0,8	0,3	0,8	-0,5	-62,5	0,5	166,7
Разом доходи ресторану, тис.грн	1819,3	1601,3	1148,2	-218,0	-12,0	-453,1	-28,3

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяги сукупних доходів зменшилися на 218,0 тис.грн (-12,0%), а за 2017-2018 рр. – зменшилися на 453,1 тис.грн (-28,3%). У тому числі обсяги чистого доходу закладу у 2018 році порівняно з 2017-м роком скоротилися на 456,1 тис.грн або на 28,5%. Доходи ресторану переважно складаються з доходів від реалізації продукції відвідувачам. На інші доходи від операцій з запасами та переоцінкою товарних цінностей припадає досить незначна частка.

Також варто розглянути структуру доходів ресторану, яку наведено на рисунку 2.2. У структурі доходів переважає частка доходів від основної операційної діяльності, а саме – виручки від реалізації продукції ресторану. Вона відображається у фінансовій звітності ресторану за статтею «чистий дохід».

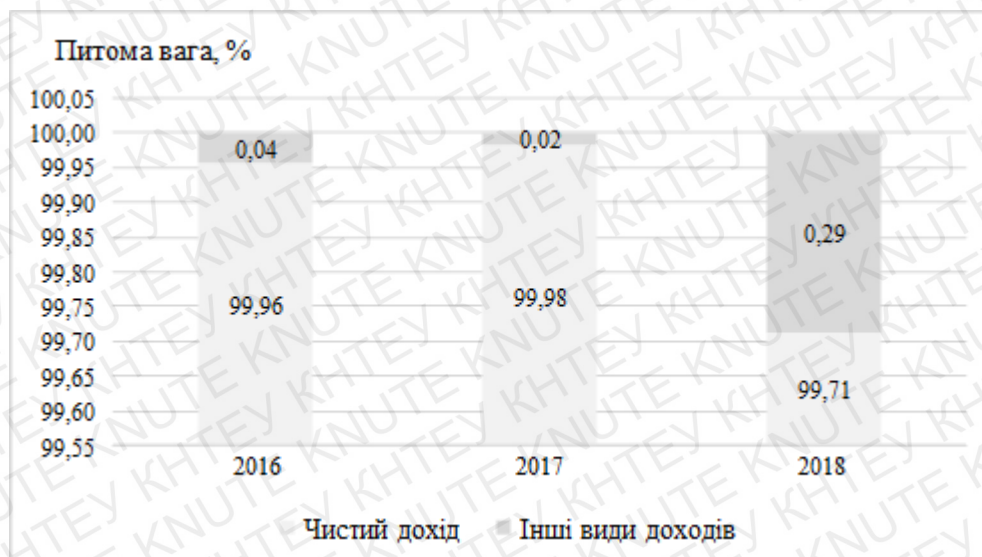


Рис. 2.2. Структура формування доходів ресторану «Under Wonder» 2016-2018 рр.

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б-Г)

На виручку від реалізації продукції припадає понад 99% у загальних обсягах доходів. Відповідно, на інші види доходів – 0,02-0,29%.

Обсяги витрат підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
Собівартість наданих ресторанних послуг тис.грн	572,1	480,2	314,9	-91,9	-16,1	-165,3	-34,4
Операційні витрати тис.грн	1 222,9	1 110,2	789,9	-112,7	-9,2	-320,3	-28,9
Інші витрати тис.грн	0,6	0,7	7,8	0,1	16,7	7,1	1 014,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності тис.грн	4,3	2,4	21,2	-1,9	-44,2	18,8	783,3
Разом поточні витрати тис.грн	1 799,9	1 593,5	1 133,8	-206,4	-11,5	-459,7	-28,8

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б-Г)

Обсяг сукупних поточних витрат ресторану у 2017 році становив 1593,5 тис. грн, що нижче порівняно зі значення даного показника у 2016 році на 206,4 тис. грн. У 2018 році обсяг сукупних поточних витрат скоротився на 459,7 тис. грн.

Аналізуючи динаміку витрат зазначимо, що у 2016 році собівартість склала 572,1 тис. грн, у 2017 році собівартість послуг ресторану склала 480,2 тис. грн, а у 2018 році – 314,9 тис. грн. Так, собівартість реалізованої продукції за 2016-2017 рр. зменшилась на 91,9 тис. грн (16,1%), а операційні витрати – зменшилися на 112,7 тис.грн (-9,2%).

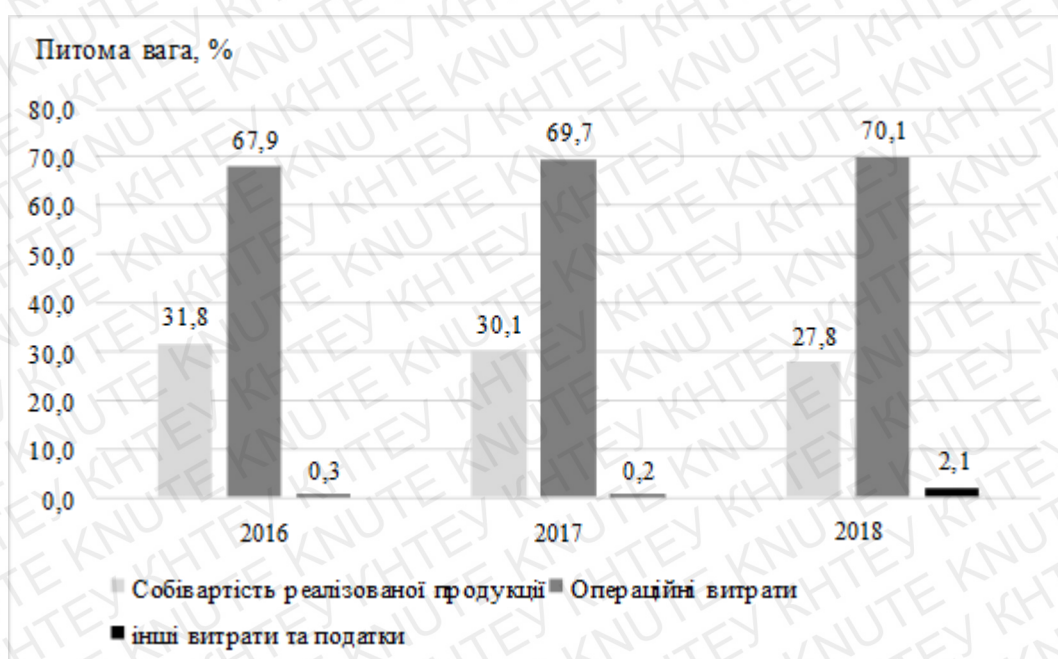


Рис. 2.3. Структура витрат ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр., %

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Відповідно, зменшення обсягів собівартості та операційних витрат можна вважати позитивною ознакою діяльності. Інші операційні витрати мали постійну тенденцію до скорочення. Так, у 2017 році обсяг операційних витрат знизився на 112,7 тис. грн, а у 2018 році порівняно з 2017-м – на 320,3 тис. грн.

Структуру формування поточних витрат відображено на рис. 2.3, з якого видно, що основна частка припадає на операційні витрати.

У 2016 році їх частка у сукупних поточних витратах закладу становила 67,9%, у 2017 році – 69,7%, у 2018 році – 70,1 %. Другою важливою статтею поточних витрат була собівартість реалізованої продукції, на яку припадало у 2016 році 31,8%, у 2017 році – 30,1% та у 2018 році – 27,8%.

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка формування фінансових результатів. Відповідні показники наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка прибутку ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Прибуток від реалізації продукції тис.грн	19,20	8,20	18,90	-11,0	-57,3	10,7	130,5
Прибуток від іншої діяльності тис.грн	0,20	-0,40	-4,50	-0,6	-300,0	-4,1	1 025,0
Разом сукупний прибуток тис.грн	19,40	7,80	14,40	-11,6	-59,8	6,6	84,6

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Обсяг прибутку від реалізації продукції знизився за 2016-2017 роки на 11,0 тис. грн або на 57,3 %, а за 2017-2018 рр. – збільшився на 10,7 тис. грн.

У 2018 році порівняно з 2017-м роком чистий прибуток зріс на 6,6 тис.грн (84,6%), хоча у 2018 році проти 2016-го року зниження даного показника становило 5,0 тис.грн. Структуру формування прибутку підприємства наведено на рисунку 2.4.

Як свідчать дані рисунку 2.4, в цілому у структурі формування прибутку ресторану спостерігається тенденція до зростання частки прибутків від іншої діяльності – ресторан у 2017 році почав реалізовувати частину застарілого обладнання (декілька електропечей з кухні, шафи-гриль, тощо).

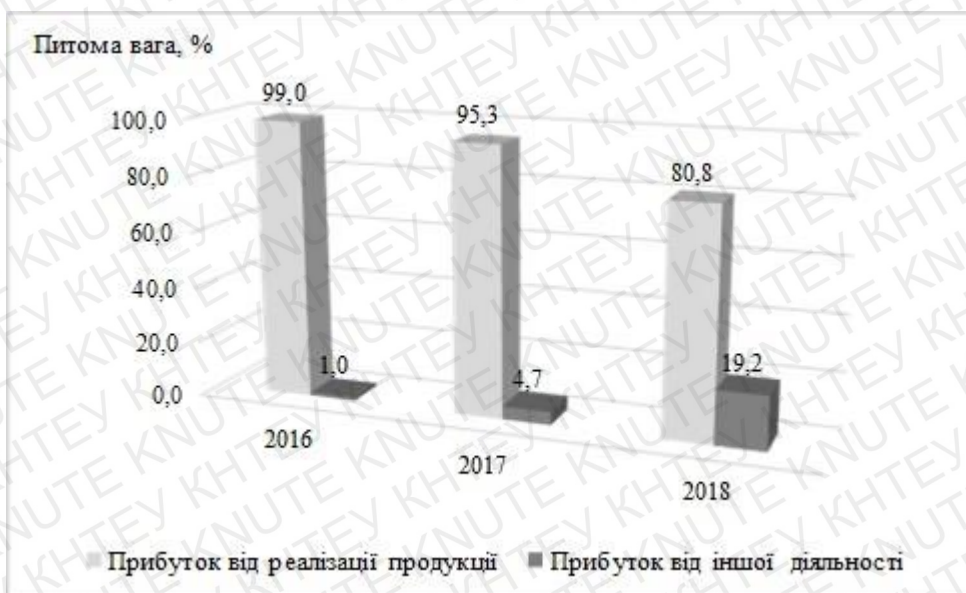


Рис. 2.4. Структура формування прибутку ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр., %

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

У 2018 році на іншу діяльність припадало 19,2% у загальних обсягах прибутку від реалізації шафи-гріль.

Аналіз формування фінансових ресурсів найбільш доцільно проводити паралельно з аналізом джерел їх фінансування, що відповідає встановленим стандартам оцінки фінансово-економічного потенціалу ресторану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Періоди оборотності активів ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

(днів обороту)

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс.	%	Абс.	%
Період обороту активів, дн	485,7	591,2	873,4	105,5	21,7	282,2	47,7
Період обороту запасів, дн	17,1	27,7	61,6	10,6	62,0	33,9	122,4
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	13,2	8,3	1,7	-4,9	-37,1	-6,6	-79,5

Продовження табл. 2.4							
Тривалість операційного циклу, дн	30,3	36	63,3	5,7	18,8	27,3	75,8
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	16,5	18,4	15,6	1,9	11,5	-2,8	-15,2
Тривалість фінансового циклу, дн	13,8	17,6	47,7	3,8	27,5	30,1	171,0

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

У 2017 році спостерігається зростання показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зниженням у цьому періоді доходів від реалізації. Період обороту дебіторської заборгованості зменшився на 4,9 дня (37,4%) за рахунок зниження рівня її погашення. В зв'язку з наведеними вище факторами тривалість операційного циклу зросла у 2017 році на 5,7 дня (18,8%), у 2018-му – зросла на 27,3 дня (75,9%).

Тривалість фінансового циклу характеризує період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської заборгованості). У 2017-му році тривалість фінансового циклу зросла на 3,8 днів (27,6%) внаслідок зростання тривалості фінансового циклу.

У 2018-му році тривалість фінансового циклу збільшилась на 30,1 дня в основному внаслідок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та зниження періоду обороту кредиторської заборгованості на 2,8 дні (15,4%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для ресторану можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.5). Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 01.01.2018 р. знизився на 0,12 пункти порівняно з значенням даного показника на 01.01.2017 р. Станом на 01.01.2017 р. значення даного показника зросло на 0,05 пункти або на 56,3%.

Зростання загальної платоспроможності у 2018 році свідчить про зростання рівня покриття поточних зобов'язань ресторану оборотними активами.

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності, стану та структури капіталу ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

Показники	Станом на кінець року:				Відхилення за 2016 / 2015 рр.		Відхилення за 2017 / 2016 рр.		Відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2015	2016	2017	2018	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	50,0	-0,1	-57,1	0,1	55,6
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	0,0	-100	0,0	-
Коефіцієнт самофінансування	0,5	0,5	0,3	0,2	0,1	17,4	-0,2	-42,6	-0,1	-29,0
Коефіцієнт фінансової автономії	-1,0	-0,7	-2,1	-3,0	0,3	-33,0	-1,4	207,5	-1,0	46,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-6,2	-3,7	-10,0	-6,0	2,5	-40,7	-6,3	172,9	4,0	-39,7

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження рівня покриття поточних зобов'язань ресторану за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі.

Отже, аналіз основних показників фінансового-економічного потенціалу та рентабельності використання ресурсів ресторану свідчить про зниження загальної ефективності її роботи впродовж останніх 3-х років. Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності ресторану. За рахунок того, що поточні зобов'язання підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

2.2. Критерії впливу на конкурентоспроможність економічних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу

Усі основні управлінські функції в плані розробки економічних стратегій ресторану, встановлення ділових зв'язків та проведення переговорів з постачальниками, органами влади покладені на директора закладу. Заступник директора здійснює повний контроль за операційною діяльністю.

Управління економічною стратегією ресторану «Under Wonder» передбачає використання окремих його елементів з метою досягнення соціально-економічних цілей розвитку.

Процес управління економічною стратегією ресторану «Under Wonder» наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Схема процесу управління економічною стратегією у ресторані «Under Wonder», м. Київ

Джерело: складено авторами за даними ресторану

Формування економічної стратегії у досліджуваному закладі здійснюється шляхом прийняття ряду рішень стосовно стратегічного розвитку, які приймаються керівником ресторану. Прийняття стратегічних рішень базується на інформації, яка отримується керівником від адміністратора закладу.

Наведена схема має певні ризики, оскільки рішення директора ресторану «Under Wonder» базуються виключно на достовірності інформації, яка отримується ним від адміністратора. Конкурентний потенціал ресторану «Under Wonder» виражає його економічні можливості до самоорганізації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії. Конкурентний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, само відтворюваність, гнучкість тощо. Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів. Головне для будь-якого підприємства чи організації – це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентоспроможність.

Для проведення детального аналізу економічних стратегій ресторану «Under Wonder» розглянемо життєвий цикл розвитку підприємства, який відображено на рисунку 2.6.

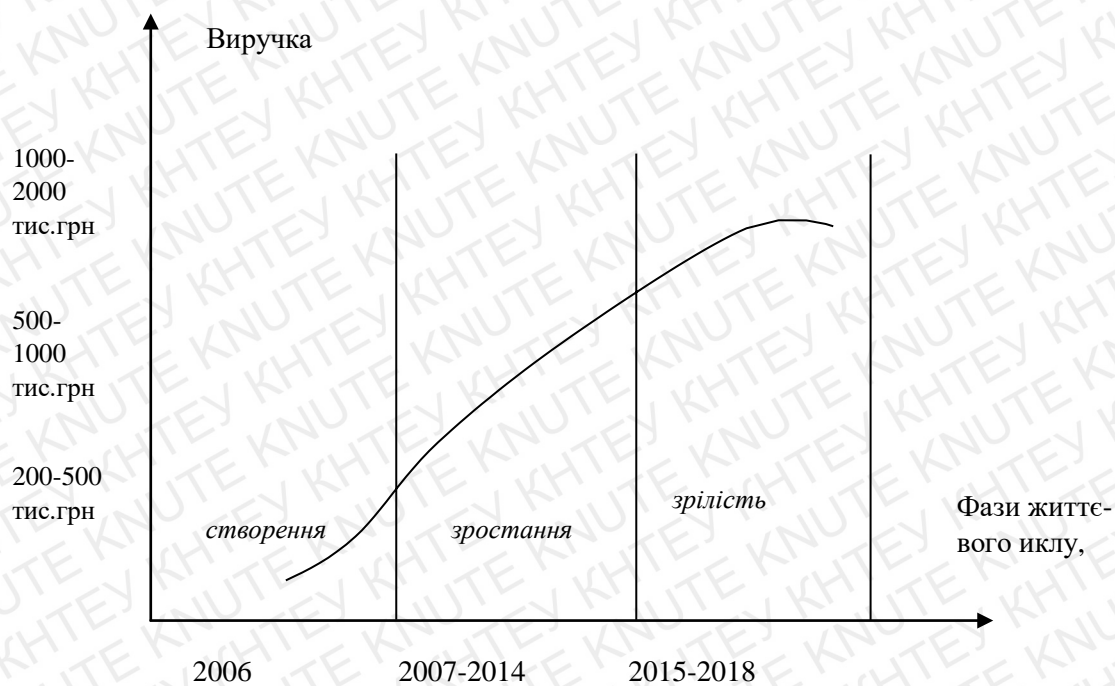


Рис. 2.6. Фази життєвого циклу ресторану «Under Wonder»

Джерело: складено авторами за даними ресторану

Як бачимо з рисунку 2.6, поточною фазою життєвого циклу закладу є «зрілість». Ресторан використовує стратегію «лідерства за витратами». Тобто, підприємство ресторанного господарства на даний момент ще не використало усіх резервів потенційного росту, внаслідок чого у подальшому варто обґрунтувати можливі напрямки удосконалення роботи ресторану. Це вимагає розробки відповідної програми управлінських заходів з підвищення ефективності ресторану у майбутніх роках. Відповідно до даних рисунку 2.6 можемо також сформулювати матрицю економічних стратегій ресторану «Under Wonder» на різних етапах його життєвого циклу (рис. 2.7).

Характеристику економічних стратегій пропонуємо проводити відповідно до підходу М. Портера, який виділяє такі конкурентні стратегії: лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни), диференціація (товару і ринку), фокусування.

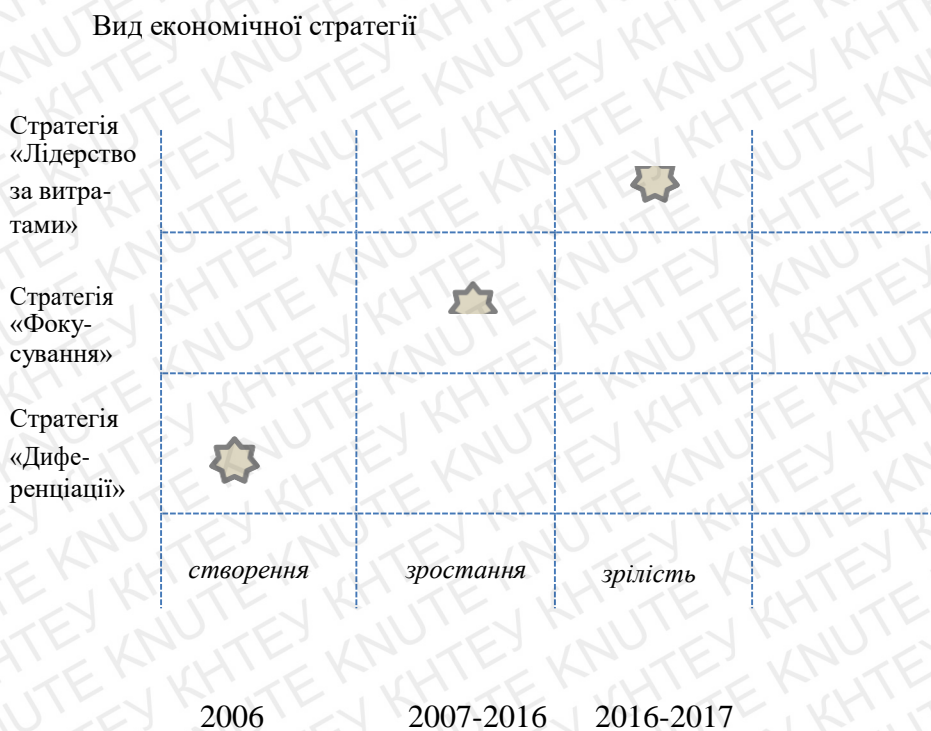


Рис. 2.7. Динаміка зміни економічних стратегій ресторану «Under Wonder» за весь період його роботи

Джерело: складено авторами за даними ресторану

На рисунку 2.7 відображено динаміку зміни економічних стратегій ресторану «Under Wonder» за весь період його роботи за різними фазами життєвого циклу, які було відображено на рисунку 2.6. Кожній фазі життєвого циклу ресторану «Under Wonder» відповідає певна економічна стратегія, що характеризує політику закладу у формуванні конкурентних переваг.

На початок роботи ресторану, у період його заснування (2006 рік) керівництво закладу обрало стратегію диференціації. Дана економічна стратегія для ресторану «Under Wonder» полягала у зміні споживчих якостей продукції ресторану по відношенню до продукції конкурентів (на той час основними конкурентами були ресторани «Viet Bar» та кафе-бар «Citronelle», ресторан Viva Oliva мав інший формат та відносився до категорії нічних клубів). Ресторан «Under Wonder», використовуючи стратегію диференціації у 2006-2008 роках впроваджував заходи щодо зміни іміджу та збільшення його частки

на ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку).

На етапі зростання керівництво ресторану впроваджувало стратегію фокусування у 2007-2014 рр., яка полягала у звуженні спеціалізації закладу (зосередження переважно на наданні бенкетних послуг) та зосередження ресторану на стравах європейської та української кухні. У 2012-2013 рр. ресторан мав максимальні обсяги своєї діяльності, яка мала тенденцію до розширення.

У період 2015-2018 років ресторан вступив у фазу зрілості. Також фаза зрілості ресторану співпала з початком фінансово-економічної кризи в Україні у 2014-у році, що значно потенційно може скоротити період фази зрілості закладу, якщо не вжити невідкладних заходів з удосконалення поточної економічної стратегії. У зв'язку з кризовими явищами в економіці та значним зростанням витрат внаслідок інфляційних процесів, скорочення попиту на ресторанні послуги, ресторан «Under Wonder» змушений був обрати конкурентну стратегію «лідерство у витратах». Використання даної економічної стратегії передбачало пошук можливостей скорочення собівартості продукції ресторану. Однак, на сьогодні використання такої стратегії не вирішує проблем розвитку ресторану «Under Wonder», оскільки не передбачає заходів, спрямованих на розширення обсягів діяльності.

У зв'язку з викладеним вище можемо окреслити основні слабкі сторони роботи закладу, які стосуються його поточної економічної стратегії (табл. 2.6).

Як бачимо з таблиці 2.6, поточна економічна стратегія ресторану «Under Wonder» має ряд слабких сторін, які у майбутньому можуть призвести до значної втрати частки ринку або ліквідації закладу.

Тому дуже важливо визначити основні особливості формування конкурентного потенціалу ресторану, аби мати змогу конкретизувати основні заходи поліпшення економічної стратегії.

Таблиця 2.6

Слабкі сторони реалізації поточної економічної стратегії ресторану

«Under Wonder»

Ознаки поточної економічної стратегії	Слабкі сторони	Можливості подолання проблем
1. Оптимізація витрат (скорочення усіх невиробничих витрат)	Ресторан не проводить рекламних заходів, не має акційних пропозицій, не впроваджує заходів просування в Інтернет	Розробка маркетингової програми просування, яка має включати: - розробку акційних програм та пропозицій; - розробку програми рекламування закладу в Інтернет
2. Орієнтація на певний вузький сегменту ринку (бенкетні послуги)	Потенційний попит значно звужується	Необхідність впровадження програми удосконалення збуту продукції ресторану, включення додаткових послуг та сервісів закладу
3. Використання звуженої брендингової політики	Ресторан практично не використовує засоби посилення свого імідження з метою виділення серед конкурентів	Розробка власного Інтернет-сайту (на даний момент відсутній) та просування його у пошукових системах

Джерело: складено авторами за даними ресторану

З цією метою пропонуємо провести порівняльний аналіз конкурентів за такими параметрами:

- зручність розташування;
- наявність парковки та її місткість;
- особливості сегменту споживачів;
- сервіс та якість обслуговування;
- ціни на продукцію;
- внутрішнє оформлення приміщень;
- асортимент страв.

З метою конкурентного аналізу було проведено анкетне опитування відвідувачів ресторанів-конкурентів у період з вересня по жовтень 2019 року. Було опитано по 6 відвідувачів у кожному з 5 ресторанів конкурентів, у результаті чого було здійснено обробку результатів та визначено рейтинг конкурентів за різними параметрами. Зразок анкети наведено у Додатку Д.

За результатами анкетного опитування можемо навести характеристику споживачів досліджуваного закладу. На рисунку 2.9. відображено розподіл відвідувачів ресторану «Under Wonder» за віком.

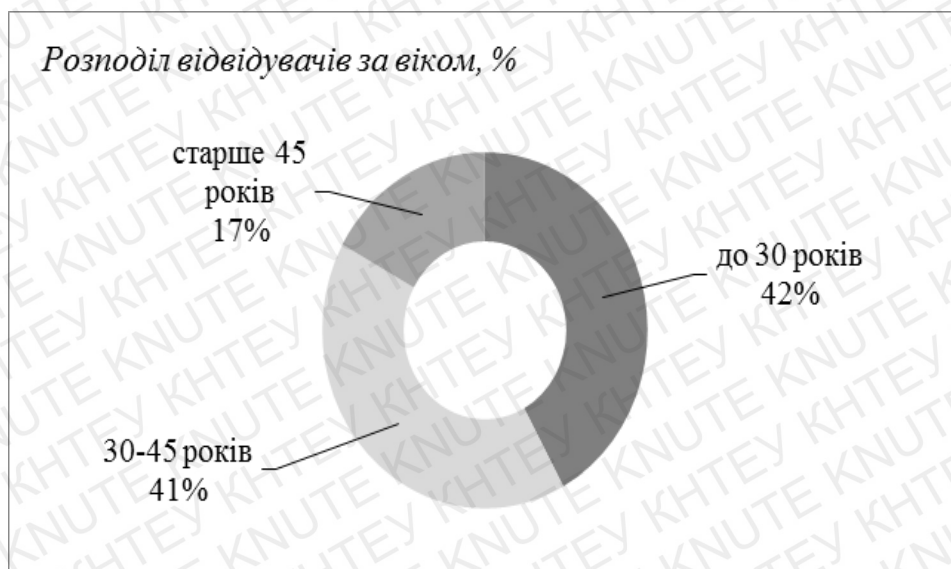


Рис. 2.9. Розподіл відвідувачів ресторану «Under Wonder» за віком, %

Джерело: складено авторами за даними ресторану

В структурі вікових категорій відвідувачів ресторану переважає частка відвідувачів віком до 45 років (83%), у тому числі частка відвідувачів віком до 30 років складає 42%, а віком до 30-45 років – 41%.

На рисунку 2.10 наведено розподіл відвідувачів за соціальним статусом.



Рис. 2.10. Розподіл відвідувачів ресторану «Under Wonder» за соціальним статусом, %

Джерело: складено авторами за даними ресторану

Відповідно до результатів проведеного опитування, найбільш поширеними категоріями відвідувачів досліджуваного ресторану є наймані працівники та підприємці, на яких припадає відповідно 39% та 41%. 12% відвідувачів ресторану відмітили себе як державних службовців.

Надалі, за результатами відповідей на питання анкети №3 було визначено основні критерії формування системи сервісу, цін, асортименту страв у розрізі ресторанів-конкурентів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінки ресторанів-конкурентів за основними показниками ефективності

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка ресторанів-конкурентів, балів (за 5-ти бальною шкалою)				
	Under Wonder	Citronelle	Мусафір	Viva Oliva	Viet Bar
Зручність розташування	3	2	4	5	5
Наявність парковки та її місткість	3	1	1	2	5
Рівень сервісу та етика персоналу	3	2	2	4	5
Ціни на продукцію	4	4	3	4	3
Внутрішнє оформлення приміщень	3	1	1	4	5
Асортимент страв	3	2	2	4	5
Загальний бал	19	12	13	23	28
Середній бал	3,2	2,0	2,2	3,8	4,7

Джерело: складено авторами за даними ресторану

Як свідчать дані табл. 2.8, найвищий середній бал серед конкурентів має ресторан «Viet Bar» - 4,7 бали, а найнижчий – кафе-бар «Citronelle» - 2,0 бали.

Виходячи з даних, відображених вище, можемо сказати, що сильними сторонами ресторану «Under Wonder» по відношенню до конкурентів є ціни на продукцію, а також зручність його розташування. Однак, ресторан відстає від своїх конкурентів за розгалуженістю асортименту страв, внутрішнього оформлення інтер'єру. Також слабким місцем ресторану є рівень сервісу та внутрішня етика персоналу, що потребує свого удосконалення.

Також, можемо відмітити, що ресторан «Under Wonder» відстає від своїх

конкурентів за рівнем відвідуваності та середнім чеком в силу свого географічного розташування. Ресторани-конкуренти розташовані на розі центральних вулиць, а ресторан «Улісі» - на другорядній вулиці.

Згідно з проведеним дослідженням, що наведено у табл. 2.7, можемо зробити висновок, що найближчим за рівнем конкурентного профілю до ресторану «Under Wonder» знаходиться ресторан «Viva Oliva», реалізує якісну випічку та страви та має професійних кухарів і офіціантів.

Отже, проведена оцінка економічного потенціалу дозволяє визначити специфіку та особливості формування діяльності підприємства. Ринок ресторанних послуг в м. Київ набуває все нових форм організації та постійно зростає. Це формує певні маркетингові загрози з точки зору можливості посилення економічної боротьби. Негативним фактором зовнішнього макромаркетингового середовища є вплив політико-правового регулювання на діяльність підприємства, що виражається у податковому тиску та постійних змінах дозвільної документації. Було проведено аналіз споживачів ресторану шляхом анкетного опитування. В структурі вікових категорій відвідувачів ресторану переважає частка відвідувачів віком до 45 років (83%), у тому числі частка відвідувачів віком до 30 років складає 42%, а віком до 30-45 років – 41%. Відповідно до результатів проведеного опитування, найбільш поширеними категоріями відвідувачів досліджуваного ресторану є наймані працівники та підприємці, на яких припадає відповідно 39% та 41%. 12% відвідувачів ресторану відмітили себе як державних службовців.

2.3. Діагностування ефективності економічних стратегій

Оцінка підходів до формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder» передбачає розрахунок та аналіз наступних груп показників:

- рентабельності діяльності ресторану;
- результативності використання персоналу в ресторану;
- ефективності використання основних засобів;

- ефективності формування економічного потенціалу (на основі аналізу стратегічних зон господарювання).

На рисунку 2.11 наведено показники рентабельності реалізації продукції, рентабельності активів та власного капіталу ресторану.

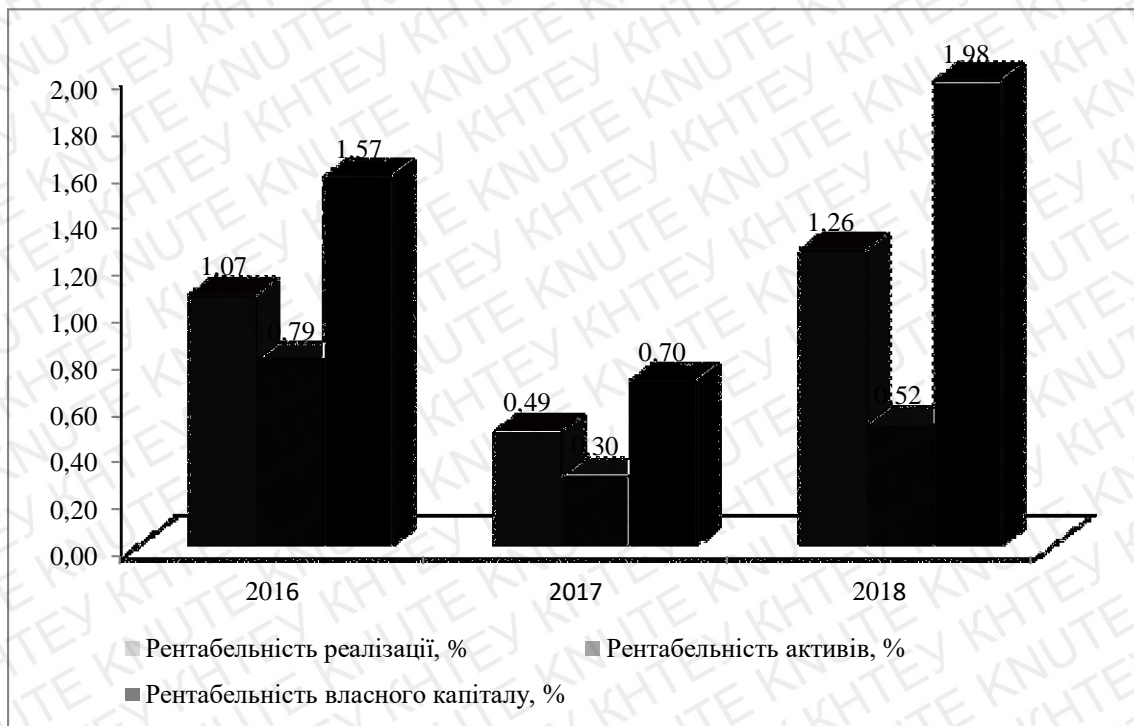


Рис. 2.11. Динаміка рентабельності діяльності ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр., %

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Як свідчать дані рисунку 2.11, рівень рентабельності реалізації продукції за 2016-2017 роки знизився на 0,58%, що свідчило про звуження зон діяльності та погіршення цінової політики на ринку ресторанних послуг. Однак, у 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання даного показника на 0,77%.

Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2016-м зменшилась на 0,49%, що може свідчити про відносно низькі обсяги інвестування в підприємство, внаслідок чого суми вкладених коштів в оборотний та необоротний капітал не давали очікуваної швидкості генерування чистого прибутку.

У 2018 році показник рентабельності активів порівняно з 2017-м роком зріс на 0,22%. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком знизилась на 0,87%, свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці ресторану (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників результативності використання персоналу в ресторану «Under Wonder», м. Київ у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс.	%	Абс.	%
Продуктивність праці, тис.грн/особу	101	94,2	63,6	-6,8	-6,7	-30,6	-32,5
Витрати на оплату праці, тис.грн	691,2	652,8	682,4	-38,4	-5,6	29,6	4,5
Обсяг витрат на оплату праці на особу, тис.грн/особу	38,4	38,4	37,9	0,0	0,0	-0,5	-1,3
Рентабельність трудових ресурсів, %	1,1	0,5	0,8	-0,6	-54,5	0,3	60,0
Рентабельність витрат на оплату праці, %	2,8	1,2	2,1	-1,6	-57,1	0,9	75,0

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Дані таблиці 2.8 свідчать, що на підприємстві протягом 2016-2017 рр. можна спостерігати досить низькі показники ефективності використання персоналу та фонду оплати праці.

Продуктивність праці персоналу у 2016 році становила 101,0 тис.грн/особу, а у 2017 році – 94,2 тис.грн. При цьому протягом 2016-2017 років значення даного показника знизилось на 6,9 тис.грн (-6,8%), а у 2018 році порівняно з 2017-м роком знизилось на 30,6 тис.грн або на 32,5%.

Як свідчать дані рисунку 2.12, рентабельність персоналу зменшилась впродовж 2016-2018 рр. У 2017 році проти 2016 року даний показник знизився на 0,6 тис.грн/особу, а у 2018 році – він був меншим за значення його у 2017

році на 0,3 тис.грн/особу.

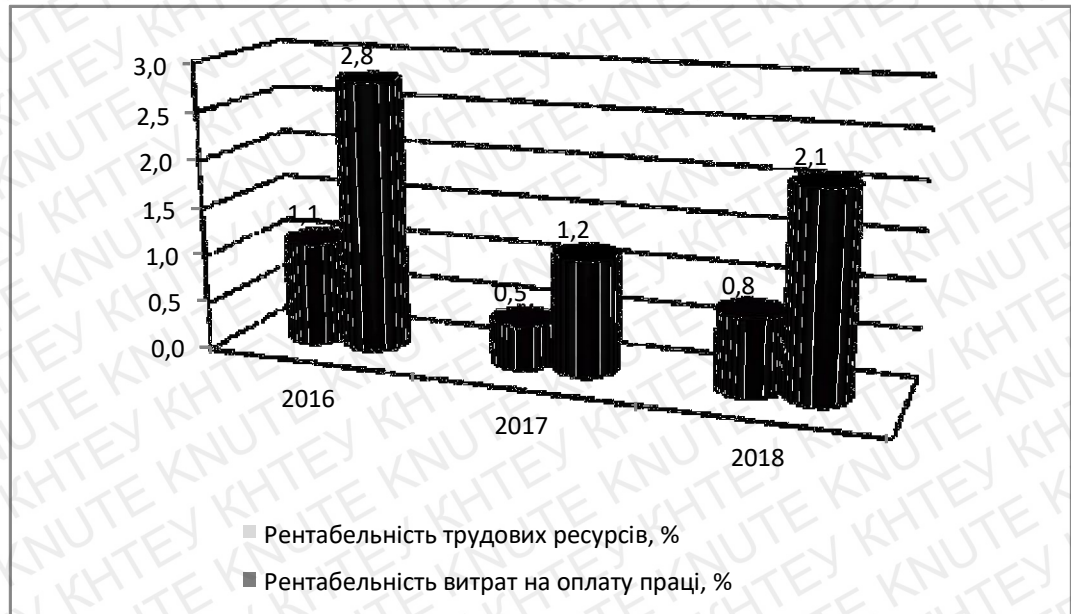


Рис. 2.12. Показники рентабельності трудових ресурсів та витрат на оплату праці ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

У 2018 році у ресторані в середньому на 1-го працівника припадало 0,8 тис.грн чистого прибутку, а рівень рентабельності витрат на оплату праці становив 2,1%. Показники ефективності використання основних засобів підприємства наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання основних засобів «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс.	%	Абс.	%
Фондовіддача, (грн доходу на 1 грн основних засобів)	0,86	0,69	0,46	-0,2	-19,8	-0,2	-33,3
Фондомісткість (грн основних засобів на 1 грн доходу)	1,17	1,46	2,17	0,3	24,8	0,7	48,6
Рентабельність основних засобів, %	0,91	0,33	0,58	-0,6	-63,7	0,3	75,8
Фондоозброєність (тис.грн основних засобів на 1-го працівника)	118	137,3	138	19,3	16,4	0,7	0,5

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Коефіцієнт фондovіддачі за 2016-2017 роки мав постійну тенденцію до зниження. За 2016-2017 роки фондovіддача (виражає кількість грн. доходів, що припадають на 1 грн основних засобів) зменшилась з 0,86 грн у 2016 р. до 0,69 грн у 2017 році. Це саме можна сказати і про показник фондозбросності.

Показники рентабельності основних засобів ресторану наведено на рисунку 2.13.

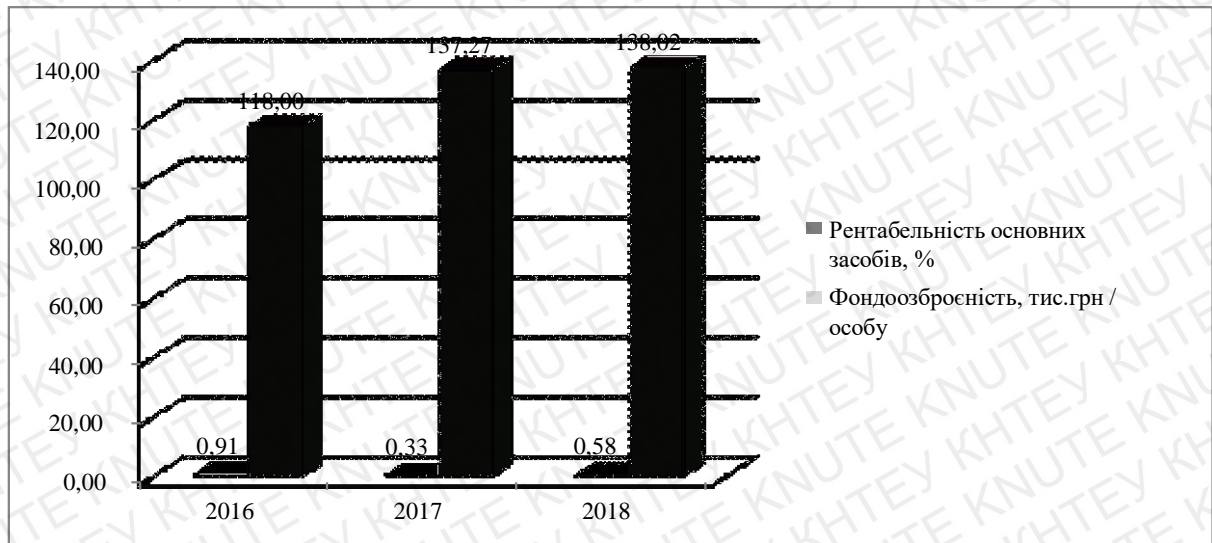


Рис. 2.13. Показники рентабельності основних засобів ресторану «Under Wonder» у 2016-2018 рр.

Джерело: складено авторами за даними ресторану (Додатки Б- Г)

Як свідчать дані рисунку 2.13, рентабельність основних засобів ресторану впродовж 2016-2018 рр. коливалася на рівні 0,33-0,91%, тобто це означає, що на кожні 100-300 грн основних засобів припадала 1 грн чистого прибутку.

Рівень фондозбросності у 2016 році становив 118 тис.грн основних засобів на 1-го працівника, а у 2018 році – 138,02 тис.грн. За цей період вона зросла за рахунок придбання ресторану додаткового обладнання для кухні та зали, яке було поставлені на її баланс наприкінці 2017 – на початку 2018 року.

Доцільно оцінити ефективність формування економічного потенціалу ресторану. Оцінка економічного потенціалу базується на результатах

експертного аналізу окремих сфер діяльності ресторану, які змінюються під впливом стратегічних рішень.

На сьогодні, економічний потенціал досліджуваного закладу можна здійснити виходячи з 4-х основних стратегічних зон: економічна; маркетингова; економічна; операційна. У розрізі наведених зон господарювання можна здійснити експертну оцінку кожної з них.

Отже, основними чинниками падіння результативності використання фінансових ресурсів є зниження обсягу доходів та операційного прибутку в розрахунку на 1 грн виручки від реалізації продукції. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі екстенсивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці збільшувався виключно за рахунок скорочення чисельності персоналу ресторану.

Висновки до розділу 2

На підставі отриманих результатів у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Доведено, що основними факторами вибору ресторану серед опитаної цільової аудиторії відвідувачів є географія розміщення та комфорт і атмосфера закладу. Найбільш сильними параметрами системи економічного потенціалу в ресторані є сприятливість мікроклімату ресторану (шум, освітлення, температура), рівень етики та професійної підготовки персоналу, смак та якість оформлення страв під час подання. Найбільш слабкими параметрами є відповідність цін ресторану рівню економічного потенціалу, швидкість обслуговування в закладі та дизайн оформлення інтер'єру.

2. У період 2015-2018 років ресторан вступив у фазу зрілості. Також фаза зрілості ресторану співпала з початком фінансово-економічної кризи в Україні у 2016-у році, що значно потенційно може скоротити період фази зрілості закладу, якщо не вжити невідкладних заходів з удосконалення поточної економічної стратегії. У зв'язку з кризовими явищами в економіці та значним

зростанням витрат внаслідок інфляційних процесів, скорочення попиту на ресторанні послуги, ресторан «Under Wonder» змушений був обрати економічну стратегію «лідерство у витратах». Використання даної економічної стратегії передбачало пошук можливостей скорочення собівартості продукції ресторану.

3. Ресторан має слабкі економічні позиції в економічній зоні. Дослідження основних показників фінансово-економічного потенціалу та рентабельності використання ресурсів ресторану свідчить про зниження загальної ефективності її роботи впродовж останніх 3-х років. Основними чинниками падіння результативності використання фінансових ресурсів є зниження обсягу доходів та операційного прибутку в розрахунку на 1 грн виручки від реалізації продукції. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі екстенсивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці збільшувався виключно за рахунок скорочення чисельності персоналу ресторану. Економічний потенціал ресторану в маркетинговій зоні має значні перспективи розвитку. Підприємство має розгалужену систему постачальників, з якими працює декілька років. Ресторан орієнтується на споживачів різних вікових та майнових категорій. Однак, в ресторані не вироблена політика щодо стимулювання постійних та віп-споживачів, а також потребує удосконалення сама стратегія управління конкурентоспроможністю ресторану.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ «UNDER WONDER», М. КИЇВ

3.1. Інноваційні засади формування та розвитку економічних стратегій

Обґрунтування напрямів удосконалення формування економічної стратегії ресторану передбачає визначення цілей його розвитку, шляхів їхнього досягнення й створює закладу умови для реалізації своїх особливостей в умовах конкуренції. Постановка цілей визначає перспективу застосування заходів просування ресторану на ринку й створює умови для забезпечення ефективності його роботи. Реалізація заходів удосконалення економічної стратегії ставить за обов'язок всім структурним підрозділам підприємства діяти у взаємозв'язку.

При розробці заходів удосконалення формування економічної стратегії розрізняють головні й другорядні цілі. Головну мету потрібно сформулювати у письмовому вигляді, щоб, якщо буде потреба, поступово уточнювати її, не допускаючи помилок. Без чітко поставленої мети не можна успішно проводити комунікаційну діяльність і точно визначати її результат.

Ціль стратегічного розвитку ресторану може бути короткострокова, середньострокова й довгострокова. Визначення мети є трудомістким, складним й практично не завжди до кінця здійсненим завданням. Установлена мета повинна бути реальна, досяжна в певний строк і певні кошти.

Постановка мети усуває помилки при створенні й поширенні заходів. Вона є орієнтиром для кожного виконавця, відкриває необхідний простір для його творчої ініціативи.

Залежно від попиту та пропозиції план стратегічного розвитку передбачає проведення ряду заходів щодо конкретних напрямків покращення діяльності ресторану. Плани по окремим заходам з удосконалення стратегічного розвитку дозволяють підприємству заздалегідь визначити програму дій у результаті

умов, що змінюються, на ринку товарів (послуг).

Обґрунтуємо основні напрямки та заходи програми удосконалення формування економічної стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо удосконалення формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder»

Назва заходу	Конкретизація та засобів досягнення результатів по кожного заходу	Відповідальний	Строки реалізації заходів
Оптимізація політики управління прибутком	Розробка системи моніторингу діяльності показників	Заступник директора	Січень-лютий 2020 р.
Оптимізації цінової політики	Впровадження системи калькулювання страв, формування спеціального журналу рецептур	Завідуючий виробництвом	Лютий 2020 р.
Підвищення якості обслуговування	Впровадження системи моніторингу основних показників якості	Адміністратор	Лютий – березень 2020 р.
Підвищення ефективності управління персоналом	Перегляд організаційної структури, основних функціональних обов'язків працівників	Заступник директор	Січень 2020 р.

Джерело: розроблено авторами

Наведені заходи у таблиці 3.1 було обґрунтовано, виходячи з результатів аналізу, проведеного у 2-му розділі випускної кваліфікаційної роботи. Реалізація наведеної програми заходів з впровадження удосконалення формування економічної стратегії передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контролю та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом.

Керівництво підприємства повинне забезпечити ретельне планування, організацію та контроль взаємозалежних елементів комплексу діяльності для одержання максимального ефекту. Правильно спланована й добре організована

система заходів в стані вплинути на ефективність формування економічної стратегії ресторану. Використання різноманітних засобів поліпшення економічної стратегії сприяє встановленню й поглибленню контактів зі споживачами, розширенню знань населення про товари й послуги.

Перспективна економічна стратегія ресторану означає більш гнучку адаптацію діяльності ресторану «Under Wonder» до змін зовнішнього середовища. Стратегія може бути реалізована через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого асортименту продукції та послуг. Це досить ефективна стратегія, яка має доповнюватися відповідною рекламою. Тому обґрунтуємо основні маркетингові аспекти формування програми реалізації конкурентоспроможності ресторану.

Економічна стратегія ресторану «Under Wonder» у нашому випадку має базуватись на інформуванні та поширенні обізнаності про послуги ресторану. Також активно має використовуватися стимулювання збуту. Для ресторану «Under Wonder» розробка економічної стратегії зумовлює досягнення цілей організації, та є одним з найважливіших напрямів діяльності підприємства.

Для формування програми реалізації заходів забезпечення конкурентоспроможності і швидкого росту на ринку для ресторанних послуг, можна запропонувати ресторану «Under Wonder» систему контролінгу основних ключових показників діяльності «Key Performance Indicators» або KPI.

В цілому алгоритм формування основних параметрів контролю за реалізації заходів з удосконалення процесу формування економічної стратегії на основі «Key Performance Indicators» ресторану «Under Wonder» представлено на рисунку 3.1.

Наступним кроком до побудови системи інформаційного забезпечення контролінгу є формування системи інформаційної потреби у конкретних показниках (даних), які необхідні для визначення контролінгових показників. Результати аналізу наявності / дефіцитності внутрішньої інформації для проведення контролю за реалізацією стратегічного плану наведено в таблиці 3.2.



Рис. 3.1. Основні етапи побудови системи моніторингу показників контролю за реалізацією програми заходів щодо удосконалення формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder»

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, існуюча інформаційна система контролю ресторану «Under Wonder» не дозволяла здійснити покриття необхідної нам інформації для організації системи контролю за реалізацією економічної стратегії. Зокрема, абсолютно відсутнім було покриття по таким стратегічно важливим напрямкам контролю за реалізацією економічної стратегії як контроль витрат та доходів від здійснення реклами. Із впровадження запропонованої моделі дані процедури стануть можливими, що значно підвищить ефективність формування економічної стратегії.

Таблиця 3.2

Потреба у вихідних даних для формування аналітичної системи контролю за реалізацією економічної стратегії ресторану «Under Wonder» на початок 2020 року

Напрямок контролю	Показники, що використовуються	Необхідні дані	Можливість отримання на основі існуючої облікової системи з відповідною періодичністю		
			Щодня	Щомісяця	Щорічно
Кількість засобів стратегічного планування та інтенсивність їх використання	Кількість засобів реклами	Дані про засоби реклами і час їх використання. Дані про роботу відповідальних менеджерів при поширенні реклами	-	+	+
	Тривалість періоду використання засобів реклами				
	Тривалість використання кожного засобу реклами				
	Кількість осіб, задіяних в процесі планування				
	Загальний час для прийняття управлінського рішення				
Кількість учасників у процесі стратегічного планування					
Обсяги витрат на реалізацію окремих стратегічних напрямків розвитку	Загальні витрати на реалізацію стратегії	Обсяги витрат на в цілому по підприємству та за окремими заходами	-	+	+
	Витрати на окремі види заходів				
	Дані вартості надання різних комунікаційних послуг				
Віддача заходів від впровадження стратегії	Приріст попиту	Обсяги доходів, показники потоку споживачів та їх фіксація	+	+	+
	Дані при опитуванні попиту про засоби реклами, які на них вплинули при виборі ресторану				
	Приріст виручки ресторану				
	Дані про зміну цінової політики на окремі види ресторанних послуг				
	Дані стосовно зміни вподобань споживачів				

Джерело: розроблено авторами

Також на основі наведеної вище інформації можемо побудувати узагальнену схему руху елементів інформаційних потоків в процесі побудови системи контролю за реалізацією економічної стратегії (рис. 3.2).

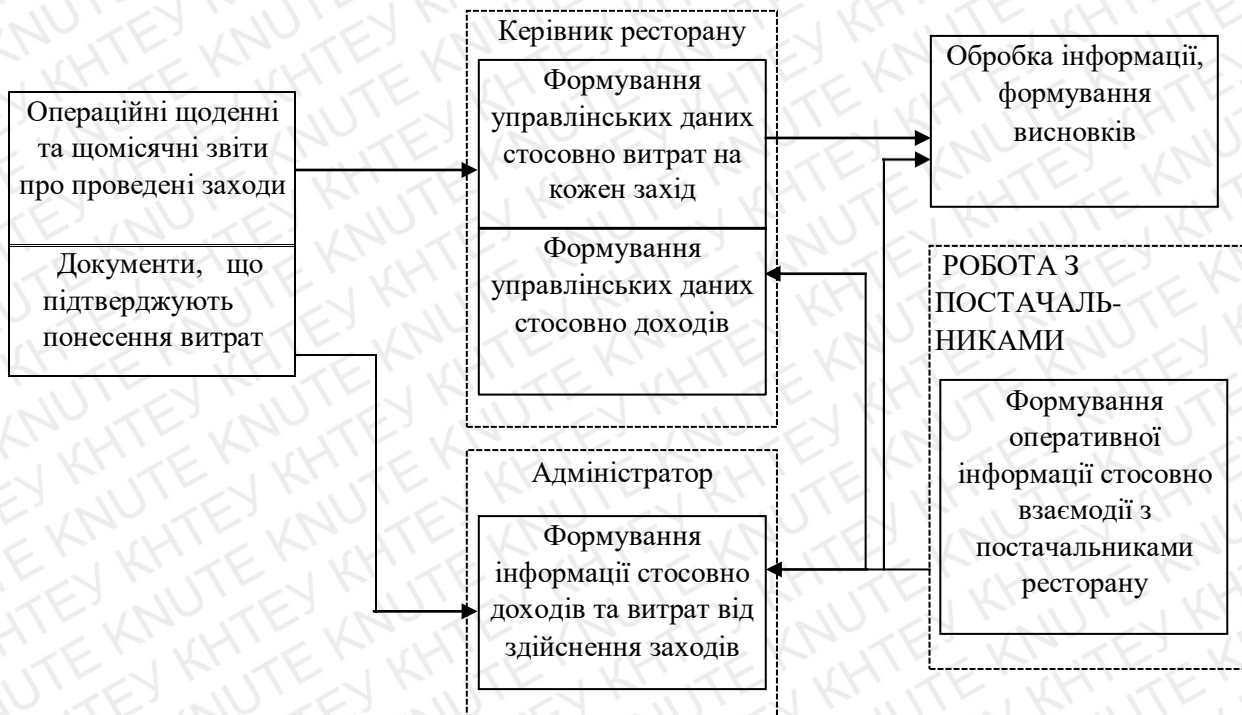


Рис. 3.2. Узагальнена схема інформаційних потоків у процесі забезпечення контролю за реалізацією економічної стратегії ресторану

«Under Wonder»

Джерело: розроблено авторами

Відповідно до наведеної узагальненої схеми, інформаційні потоки мають специфічний характер. Спочатку мають формуватися первинні управлінські дані підприємства. Надалі відбувається передавання інформації до відповідального працівника.

Отже, реалізація наведеної програми заходів з впровадження удосконалення формування економічної стратегії передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контролю та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у

програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом. Було запропоновано механізм вдосконалення механізму економічної стратегії ресторану. Запропоновано використовувати певний алгоритм при формуванні даної системи, на основі чого розроблено узагальнену схему формування та руху інформаційних потоків в процесі визначення основних ключових показників контролю за реалізацією економічної стратегії.

Формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder» є важливою складовою формування загального плану стратегічного розвитку даного закладу у найближчій перспективі. Завдяки чітко сформованій концепції розвитку стратегічного потенціалу можливо обґрунтувати конкретні напрямки та заходи підвищення результативності роботи ресторану, що є головною запорукою його успішної діяльності в майбутньому.

Основною метою формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder» на ринку є забезпечення одночасно якісного надання ресторанних послуг та достатнього рівня їх економічної результативності.

Керуючись сформульованою вище метою формування економічної стратегії ресторану, доцільно обґрунтувати механізм організаційного забезпечення процедури формування та реалізації стратегії для досліджуваного закладу (рис. 3.3).

Для цього передбачається в рамках організаційної структури закладу створити центр оцінювання економічної стратегії (ЦОСП) (рис. 3.3). Під створення ЦОСП розуміється виділення в штатній структурі ресторану 1-2 працівників управлінського персоналу, які зможуть здійснювати наскрізний моніторинг та оцінювання впливу факторів на зміну параметрів економічної стратегії, та на основі цього формулювати відповідні висновки і рекомендації. В ресторані «Under Wonder» такі обов'язки можливо покласти на адміністратора та заступника директора.

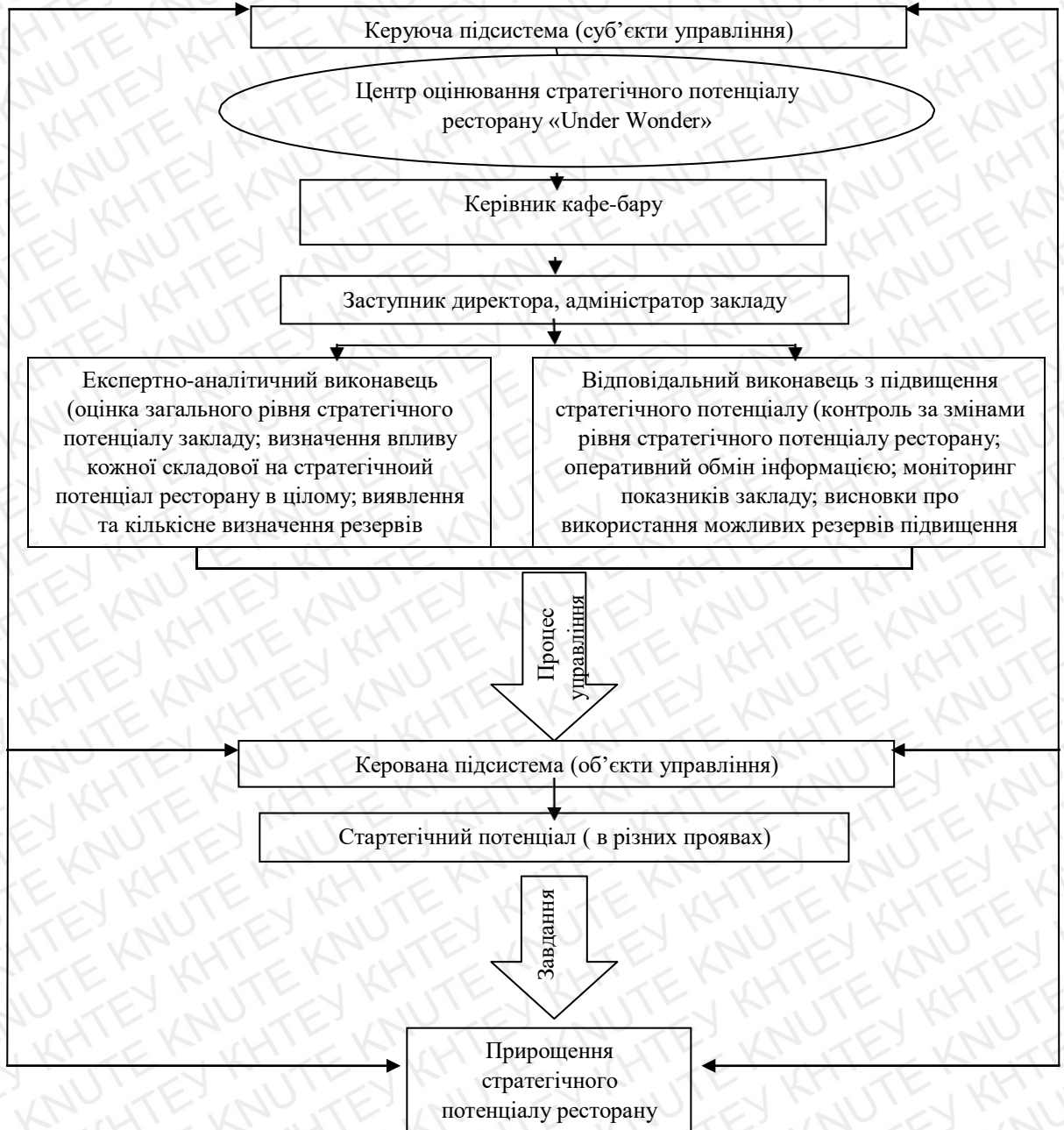


Рис. 3.3. Організаційне забезпечення розроблення економічної стратегії ресторану «Under Wonder»

Джерело: розроблено авторами

Запропонована схема формування економічної стратегії, адекватній стратегічному потенціалу ресторану «Under Wonder» носить принциповий характер.

На нашу думку, організаційне забезпечення процедури формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder» з метою підвищення рівня

економічної стратегії потребує удосконалення організаційно-економічних заходів регулювання та управління якістю надання ресторанних послуг та реалізації продукції закладу. З цією метою, на основі вивчення наукової літератури, обґрунтовано формування моделі економічної стратегії даного закладу. Вона враховує особливості функціонування закладів ресторанного бізнесу, розміщення їх зони обслуговування (рис. 3.4).

Відповідно до запропонованого на рис. 3.4 моделі, формування економічної стратегії ресторану передбачає систематизацію окремих заходів забезпечення економічної стратегії закладу на основі використання критеріїв оптимальності управління окремими елементами ресурсного потенціалу, основу якого складає людський потенціал (кадрова підсистема), що відповідно до умов організації технологічного процесу (організаційна підсистема) шляхом використання засобів праці (майнова підсистема) впливає на предмети праці (товарна підсистема) та виконує соціально-економічні функції ресторанного бізнесу.

Реалізацію запропонованої моделі на прикладі ресторану «Under Wonder» можливо здійснити на основі розробки комплексу практичних напрямків удосконалення формування економічної стратегії.

Основними напрямками удосконалення формування економічної стратегії ресторану «Under Wonder», відповідно до реалізації запропонованої на рисунку 3.4 моделі, є:

- вдосконалення цінової політики;
- оптимізація політики управлінням прибутком;
- підвищення якості обслуговування;
- підвищення ефективності управління персоналом.

Розглянемо більш детально кожен з наведених напрямків.

Вдосконалення цінової політики. Сьогодні ринок ресторанних послуг вступив у новий етап свого розвитку, коли відвідування ресторанів, закусочних, перестало бути чимось екзотичним і поступово перейшло в певний рівень буденності.

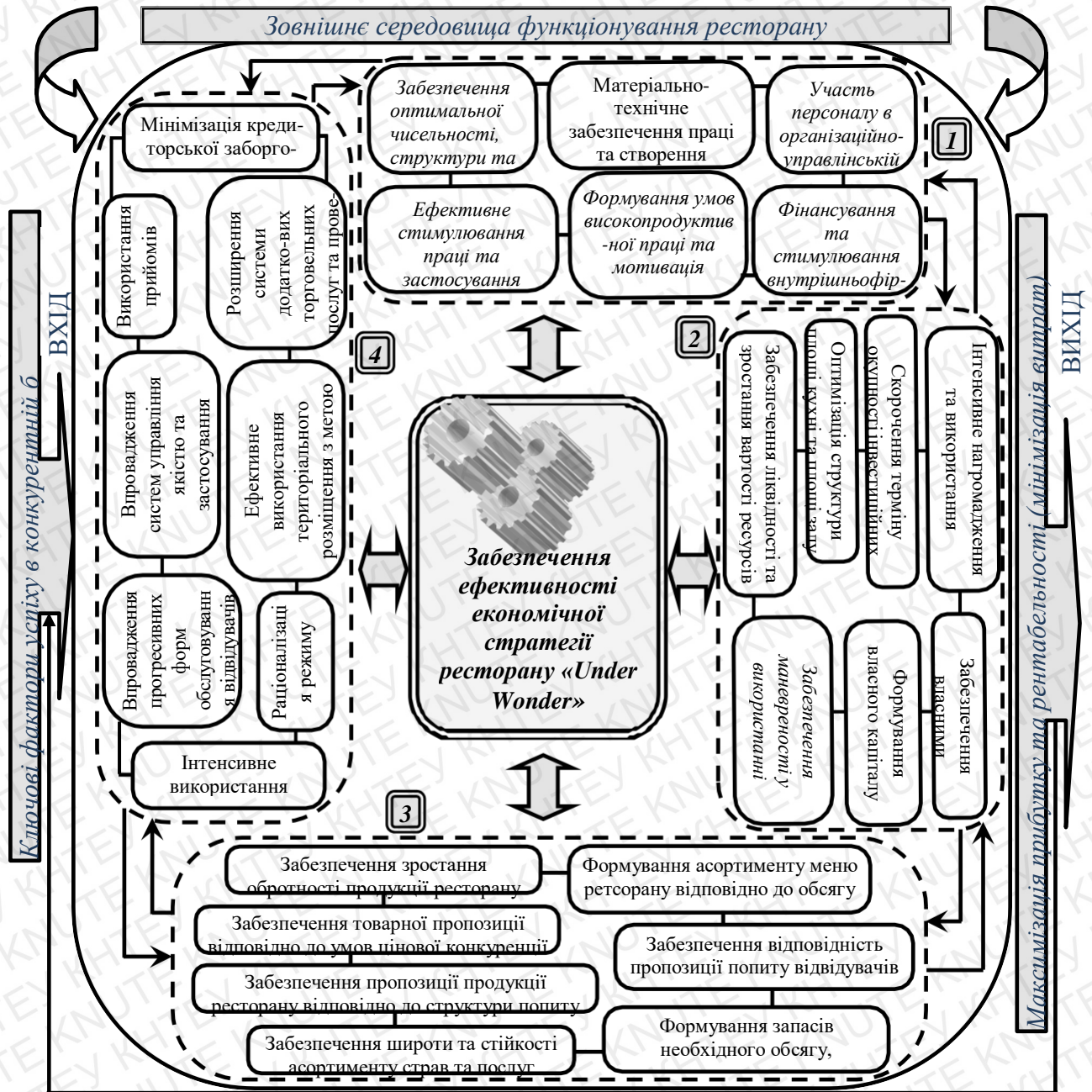


Рис. 3.4. Модель формування стратегії розвитку ресторану «Under Wonder»

Джерело: розроблено авторами

Реалії сьогодення такі, що ресторан це не тільки те місце, де можна насолодитися тонкощами кулінарного мистецтва, а заодно, і приємно провести час.

Обчислення продажних цін на страви та вироби в ресторані «Under Wonder» не регламентовано спеціальною документацією та здійснюється за звичайними рецептами, які просто затверджені завідуючим виробництвом.

Проте для удосконалення системи ціноутворення на продукцію ресторану пропонуємо здійснити запровадження спеціальних калькуляційних карток, які будуть нумеруватися і реєструватися в спеціальному журналі. У калькуляційних картках будуть вказані найменування страви, номер рецептури, назва Збірника рецептур, дата складання калькуляції або її зміни, вихід страви в готовому вигляді і ціна порції. Розрахунок вартості страви (виробу) має проводитися виходячи з вартості сировини (з урахуванням націнки), що витрачається на 100 порцій страв або 10 кг виробів. Потім діленням загальної суми вартості набору сировини на 100 (або 10) визначається ціна однієї порції (або 1 кг виробу).

Основними документами при калькуляції страв, що мають регламентувати норми закладки сировини, має стати спеціальний Збірник рецептур страв і кулінарних виробів для даного ресторану.

Підвищення ефективності управління персоналом. Робота з персоналом ресторану «Under Wonder» при побудові ефективної системи управління якістю в даному закладі, є головним її завданням.

Система управління персоналом «Under Wonder» на засадах концепції TQM може включати наступні структурні елементи:

1. планування, наймання, вибір, розміщення робочої сили.
2. навчання і підготовка працівників.
3. просування по роботі, кар'єра.
4. умови наймання, методи і стандарти оплати праці.
5. умови роботи і послуги.
6. формальні і неформальні зв'язки, консультування.
7. переговори про заробітну плату і умови роботи.

В умовах впровадження положень концепції TQM в діяльність ресторану «Under Wonder» ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей підприємства, оскільки пронизує всі аспекти діяльності організації та впливає на ефективність роботи інших систем управління.

Для підтримання високого рівня культури обслуговування в ресторанному господарстві доцільно було б впроваджувати положення норм ділової етики поведінки для працівників ресторану, орієнтовну структуру яких подано на рисунку 3.5.

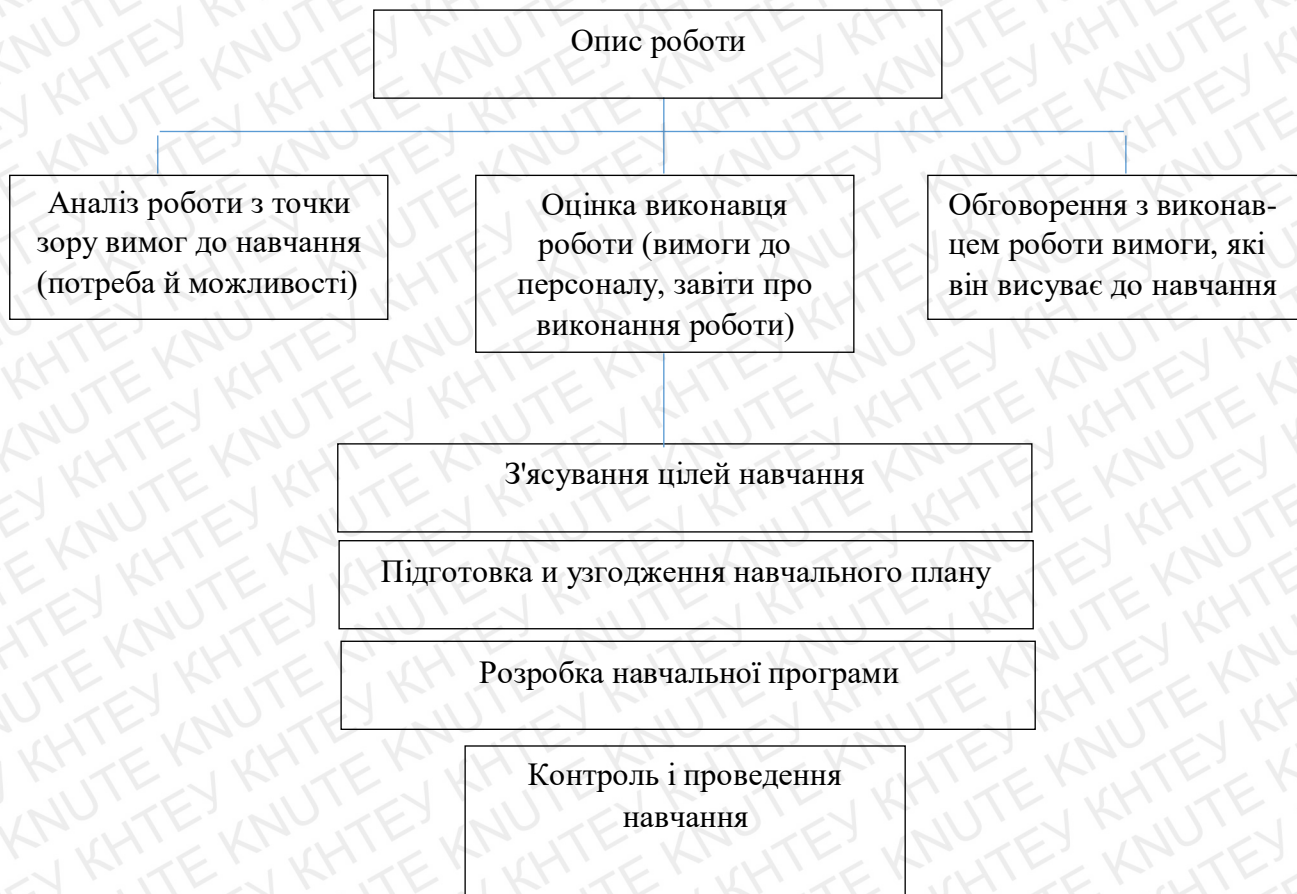


Рис. 3.5. Етапи планування навчання персоналу «Under Wonder»

Джерело: розроблено авторами

Методологічним інструментарієм навчання працівників, за даними таблиці 3.3, мають стати: рольові ігри, групові дискусії, індивідуальна робота, ділові ігри, міні-лекції, методи «мозкового штурму».

Важливим методом навчання працівників у ресторані є передача досвіду. Оскільки в ресторані вже є працівники, компетентні у вирішенні питань управління персоналом, то необхідно передати вже накопичений у ресторані досвід від більш досвідченого працівника до менш досвідченого.

Також можна запропонувати методи підвищення результативності праці ресторану (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні методи підвищення результативності праці ресторану «Under Wonder»

Метод	Мета методу	Умови використання
Тренінг	Набуття конкретних навичок, інколи - зміна ставлення до роботи	Для виконання роботи працівнику не достатньо знання та навичок
Професій-на консульта-ція	Вирішення конкретної проблеми через «купівлю» цього рішення	Проблема перебуває в конкретній «експертній сфері» і не може бути ефективно вирішена в ресторані
Наставниц-тво (коучинг)	Вирішення проблеми через обмін досвідом	В ресторані є працівники, компетентні у вирішенні питань управління персоналом. Необхідно передати вже накопичений у ресторані досвід від більш досвідченого працівника до менш досвідченого

Джерело: розроблено авторами

Отже, основними організаційно-економічними напрямками зростання економічної стратегії ресторану є оптимізація системи управління прибутком, вдосконалення цінової політики, підвищення якості обслуговування покупців, зростання ефективності управління персоналом. Запропоновано впровадити концепцію управління якістю TQM в роботу з персоналом. Основна роль у впровадженні систем якості в ресторані та виконанні завдань у сфері якості відводиться керівництву. Саме від організаторських, ділових, професійних, розумових, особистих здібностей керівника залежить ефективність управління якістю. Важливим в процесі реалізації зазначених напрямків є досягнення принципу комплексності та системності розвитку та управління підприємством. За рахунок виявлених резервів дане підприємство зможе скоротити свої витрати, а в свою чергу - підвищити розмір прибутку.

3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів формування та розвитку економічних стратегій ресторану

Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків.

Витрати на реалізацію окремих елементів програми заходів з реалізації економічної стратегії наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію окремих елементів програми заходів з реалізації економічної стратегії «Under Wonder» у 2020 рік

Витрати по елементах програми	Джерело даних	Значення, тис.грн
Підвищення якості послуг ресторану		165,6
Представницькі витрати	Прогнозна оцінка адміністратора ресторану	41
Службове авто (витрати на бензин +ТО)		46
Компенсація витрат на поїздки по ресторонам-конкурентам		9
Витрати на зв'язок та комунікації		44
Інші витрати		25,6
Підвищення ефективності ціноутворення	Прогнозна оцінка директора ресторану	95
Підвищення ефективності управління персоналом та додаткова матеріальна мотивація		145,9
ВСЬОГО	-	406,5

Джерело: розроблено авторами

На 2019-2020 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 406,5 тис. грн. Відповідно до понесених витрат ресторан також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = PP2 - PP1 \quad (3.1)$$

Де, E_e – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів,

$PP1$ – обсяг операційного прибутку, який може бути отриманий рестораном без врахування заходів з удосконалення економічної стратегії;

ПР2 – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення економічної стратегії.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$ПР = Д - СВ - НВ \quad (3.2)$$

Де, ПР – операційний прибуток,

Д – прогнозні доходи від надання послуг та реалізації продукції ресторану,

СВ – обсяг собівартості послуг та продукції;

НВ – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначенні можливого прибутку від реалізації ресторану без врахування запропонованих заходів скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз прибутку від реалізації послуг ресторану «Under Wonder»
на 2019-2022 рр.**

Показники	Ум.	Фактичне значення	Очікуване значення*	Темп росту	Прогноз на 2019-2022 роки без врахування покращень		
	Позначення	2018	2019		2020* (прогноз)	2021	2022
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	Д	1 145	1 241	1,08	1 345	1 458	1 580
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	СВ	315	422	1,34	566	758	1 016
Накладні витрати (адміністративні та збутові), тис.грн	НВ	789,9	812	1,03	835	858	882
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ - НВ	40	7	-	-55	-158	-317

Джерело: розроблено авторами на основі фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)

Використання даного методу базується на екстраполяції тенденцій змін для кожного оцінюваного показника на очікувані значення цих показників у

2019 році. На даний момент звітний фінансовий рік ще не завершено, проте від бухгалтерії ресторану вдалося отримати певні цифри відносно прогнозних очікуваних значень ключових показників фінансової звітності (табл. 3.5).

На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме -55 тис.грн, у 2021 році – -158 тис.грн, у 2022 році – -317 тис.грн. Відповідно до отриманих розрахунків, виходячи з поточних тенденцій ресторан має всі передумови для отримання збитків у майбутньому. Це ще раз підтверджує необхідність обґрунтованих у попередніх питаннях заходів, що дадуть можливість удосконалити процес формування економічної стратегії ресторану.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2020-2018 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Обґрунтування цільових параметрів доходів, собівартості та накладних витрат за умови удосконалення економічної стратегії на 2020-2021 рр.

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Дохід від реалізації продукції та надання послуг	удосконалення організації обслуговування та управління дасть можливість збільшити доходи	зростання до 50%
Собівартість реалізації продукції та надання послуг	можливе зниження темпів росту собівартості продукції та послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації	темпи приросту мають знизитися вдвічі
Накладні витрати (адміністративні та збутов)	мають збільшитися за рахунок витрат на впровадження заходів	406,5 тис.грн

Джерело: розроблено авторами на основі фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення економічної стратегії дасть можливість підвищити рівень продуктивності роботи персоналу, - як наслідок – очікується зростання обсягу реалізації. Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу реалізації продукції та послуг становить

1,108, то можна припустити, що максимальний приріст реалізації продукції та послуг без впливу на структуру ринку може скласти 50%, тобто результуючий темп росту складе:

$$Tr = 1,108 * (1+50\%) = 1,662 \text{ (пунктів)}$$

Де Tr – темп зростання доходів ресторану у плановому періоді.

Впровадження заходів має призвести для зниження темпів росту собівартості надання послуг ресторану за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації праці.

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз прибутку від реалізації продукції та послуг ресторану
«Under Wonder» на 2020-2021 рр. з урахуванням покращень**

Показники	Ум.	Фактичне значення	Очікуване значення*	Темп росту	Прогноз на 2019-2018 роки без врахування покращень		
	Позначення	2018	2019		2020* (прогноз)	2021	2022
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	Д	1 145	1 241	1,66	2 063	2 236	2 423
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн	СВ	315	422	1,17	701	760	824
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	НВ	790	812	1,03	835	858	882
Додаткові витрати на впровадження заходів, тис.грн	ДВ	-	-	-	407	407	407
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ - НВ - ДВ	40	7	-	120	211	311

Джерело: розроблено авторами на основі фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)

Як свідчать дані таблиці 3.7, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2020-2021 рр. буде спостерігатися приріст показника

операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення економічної стратегії.

На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 120 тис.грн, у 2021 році – 211 тис.грн, у 2022 році – 311 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2019-2022 рр.

Показники	Ум.	Прогноз на 2020-2022 рр.			
	позначення	2019	2020	2021	2022
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПРр	7	-55	-158	-317
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПРп	7	120	211	311
Економічний ефект, тис.грн.	$E = ПРп - ПРр$	-	175	369	628

Джерело: розроблено авторами на основі фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг операційного прибутку залишиться незмінним. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 175 тис.грн, у 2021 році – 369 тис.грн, у 2022 році – 628 тис.грн.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано модель формування економічної стратегії ресторану, яка передбачає систематизацію окремих заходів забезпечення економічної стратегії закладу на основі використання критеріїв оптимальності управління окремими елементами ресурсного потенціалу. Реалізація запропонованої моделі буде здійснюватися на основі розробки комплексу практичних напрямків удосконалення формування економічної стратегії, до яких відносяться: вдосконалення цінової політики; оптимізація політики управління прибутком;

підвищення якості обслуговування; підвищення ефективності управління персоналом.

2. Було здійснено прогнозування результативності запропонованих заходів формування та розвитку економічних стратегій ресторану. У 2020-2021 рр. буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення економічної стратегії. На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 120 тис.грн, у 2021 році – 211 тис.грн, у 2022 році – 311 тис.грн. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 175 тис.грн, у 2021 році – 369 тис.грн, у 2022 році – 628 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Економічна стратегія підприємства ресторанного бізнесу закладає перспективи його розвитку та визначає напрямки позиціонування на ринку ресторанних послуг. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності ресторану. Було визначено основні змістовні ознаки економічної стратегії, на підставі яких запропоновано її класифікувати на два види - активні та пасивні. Метою активних стратегій є випередження конкурентів, запровадження інноваційних рішень у операційну та управлінську діяльність ресторанів, такі стратегії є більш ризиковими і вимагають значних інвестицій. У складі активних стратегій виокремлено активно-наступальну стратегію та стратегію ринкової ніші. Метою пасивних стратегій є наслідування конкурентів, такі стратегії є середньо- ризиковими і потребують дещо менших інвестицій. У складі пасивних стратегій виділено пасивно-наступальну і захисну стратегії.

2. Оцінка результатів економічної стратегії повинна стати частиною загальної функції управлінського контролю, здійснюваного підприємством ресторанного бізнесу. Для оцінки економічних стратегій на підприємстві ресторанного бізнесу доцільно обрати статистичний метод, оскільки його використання передбачає використання даних фінансової звітності підприємства, що є зручним.

3. Аналіз основних показників фінансового-економічного потенціалу та рентабельності використання ресурсів ресторану «Under Wonder» свідчить про зниження загальної ефективності її роботи впродовж останніх 3-х років. Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності ресторану. За рахунок того, що поточні зобов'язання підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного

капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

4. Проведена оцінка економічного потенціалу дозволяє визначити специфіку та особливості формування діяльності підприємства. Ринок ресторанних послуг в м. Київ набуває все нових форм організації та постійно зростає. Це формує певні маркетингові загрози з точки зору можливості посилення економічної боротьби. Негативним фактором зовнішнього макромаркетингового середовища є вплив політико-правового регулювання на діяльність підприємства, що виражається у податковому тиску та постійних змінах дозвільної документації. Було проведено аналіз споживачів ресторану шляхом анкетного опитування. В структурі вікових категорій відвідувачів ресторану переважає частка відвідувачів віком до 45 років (83%), у тому числі частка відвідувачів віком до 30 років складає 42%, а віком до 30-45 років – 41%. Відповідно до результатів проведеного опитування, найбільш поширеними категоріями відвідувачів досліджуваного ресторану є наймані працівники та підприємці, на яких припадає відповідно 39% та 41%. 12% відвідувачів ресторану відмітили себе як державних службовців.

5. Ресторан має слабкі економічні позиції в економічній зоні. Дослідження основних показників фінансово-економічного потенціалу та рентабельності використання ресурсів ресторану свідчить про зниження загальної ефективності її роботи впродовж останніх 3-х років. Основними чинниками падіння результативності використання фінансових ресурсів є зниження обсягу доходів та операційного прибутку в розрахунку на 1 грн виручки від реалізації продукції. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі екстенсивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці збільшувався виключно за рахунок скорочення чисельності персоналу ресторану. Економічний потенціал ресторану в маркетинговій зоні має значні перспективи розвитку. Підприємство має розгалужену систему постачальників, з якими працює декілька років. Ресторан орієнтується на споживачів різних

вікових та майнових категорій. Однак, в ресторані не вироблена політика щодо стимулювання постійних та VIP-споживачів, а також потребує удосконалення сама стратегія управління конкурентоспроможністю ресторану.

6. Запропоновано модель формування економічної стратегії ресторану, яка передбачає систематизацію окремих заходів забезпечення економічної стратегії закладу на основі використання критеріїв оптимальності управління окремими елементами ресурсного потенціалу. Реалізація запропонованої моделі буде здійснюватися на основі розробки комплексу практичних напрямків удосконалення формування економічної стратегії, до яких відносяться: вдосконалення цінової політики; оптимізація політики управлінням прибутком; підвищення якості обслуговування; підвищення ефективності управління персоналом.

7. Було здійснено прогнозування результативності запропонованих заходів формування та розвитку економічних стратегій ресторану. У 2020-2021 рр. буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення економічної стратегії. На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 120 тис.грн, у 2021 році – 211 тис.грн, у 2022 році – 311 тис.грн. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 175 тис.грн, у 2021 році – 369 тис.грн, у 2022 році – 628 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України., 2012. - № 1 (21). - с.54-57.
2. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу ресторану / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. - Вип. 4 (40). - 2011. - С. 20-28.
3. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / О.О. Борисова. - К., 2017. 24 с.
4. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3498>
5. Бутенко О.П., та ін. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О.П. Бутенко, Д.О. Стрельченко // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2016. - № 56. - С. 18-24.
6. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. - 2015. - № 814. - С. 395-409
7. Волковська Я. В. Проблема розвитку готелів і ресторанів в Україні та Харківській області / Я. В. Волковська // Бізнес Інформ. - 2015. - № 10. - С. 192-197
8. Воловельська І.В., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні / І.В. Воловельська, О. Лоєнко // Вісник економіки транспорту і промисловості, - 2016. - № 55. - С. 115-118.

9. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 55-60
10. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306
11. Гірняк Л.І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л.І. Гірняк // Економіка та управління підприємствами, 2018. -№16. – С. 71-75
12. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття "стратегія" / В. В. Голік // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 72-76
13. Гончаров Ю.В., та ін. Удосконалення економічної стратегії підприємства / Ю.В. Гончаров // Лапчик Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. - № 1. - С. 193-199.
14. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
15. Грабовенська С.П. Економічна стратегія ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
16. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії ресторану ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.
17. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2017. - Вип. 1(49). Т. 1. - С. 143-149.

- 18.Гудзь О.І. Економічна стратегія підприємства: сутність та класифікація / О.І. Гудзь // Економіка і суспільство, 2018. - №18. – С. 346-349
- 19.Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.
- 20.Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2016. - 414 с.
21. Денисюк І. Економічна стратегія підприємства харчової промисловості: економічна сутність / І. Денисюк // Економічний аналіз, 2013. - № 12(3). - С. 112-115.
- 22.Данилова Н.Л. Політика ціноутворення підприємства / Н.Л. Данилова // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. –С. 52-58.
- 23.Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 254-255.
- 24.Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки / О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
25. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної економічної стратегії підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України, 2014. № 24. - С. 245-250.
- 26.Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні, 2014. - № 11(162). - С. 107-113.

- 27.Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні / Л.Л. Івашина // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. -№ 17. - С. 314-317.
28. Клименко С.М. Формування економічної стратегії підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес Інформ, 2013. - № 8. - С. 343-347.
- 29.Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
- 30.Кононенко Т.П., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Вісник ХДУХТ, 2017. - №1. – С. 305-312
- 31.Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
- 32.Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152
- 33.Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor2016423>.
- 34.Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка, 2016. - № 1-2. - С. 114-118.
- 35.Лапін Є.В. Економічний потенціал ресторану: монографія / Є.В. Лапін. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2012.-с. 14-17.
- 36.Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу / І. В. Левицька, В. В. Постова // Молодий вчений. - 2017. - № 2. - С. 271-275

37.Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник, 2012. – №102. – С. 499-503.

38.Мазаракі А.А., та ін. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.

39.Мельниченко С.В., Присакар І.І. Інформаційні технології у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного господарства / Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноресторанній, харчовій індустрії та торгівлі // Міжнародна науково-практична інтернетконференція. – Харків : ХДУХТ, 3 жовтня 2017. – С. 433-437.

40.Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С. 34-42

41.Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 3. - С. 251-263

42.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

43.Охріменко А.Г. та ін. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, А.М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2015. - №13. – С. 63-71

44.П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т.П'ятницька, Н.О.П'ятницька. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 250 с.

45. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ / Майкл Е. Портер. - К.: Основи, 2007. - 390 с.
46. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.
47. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35
48. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання / Ю.С. Погорелов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2017. - № 1. - С. 76-84.
49. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
50. Полстяна Н.В. Деякі аспекти стимулювання збуту продукції та послуг у ресторанному господарстві / Полстяна Н.В. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі». - 2016, м. Харків. - Ч.1. - С.269-270.
51. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів / І. Присакар // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 3(1). – С. 60-78.
52. П'яницька Г.Т., та ін. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні / Г.Т. П'яницька, В.С. Найдюк // Економіка та держава, 2017. - № 9. - С. 66-73.
53. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247.

- 54.Сагайдак М.П. Методичні підходи до формування і оцінки результативності економічної стратегії підприємства на нових ринках / М.П. Сагайдак // Економіка та держава, 2014. – № 12. – С. 24-28.
- 55.Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / І. Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2016. № 1 (14). - С. 145-151
- 56.Семенов В. Ф. Стратегії регіонального розвитку підприємств ресторанного бізнесу / В. Ф. Семенов, Ю. І. Жилович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(3). - С. 35-39.
- 57.Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140
- 58.Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова економічної стратегії підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету, 2014. - № 3. - С. 168-172.
- 59.Тарасенко І. І. Устаткування закладів готельно-ресторанного бізнесу / І. І. Тарасенко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 125 с.
- 60.Тур О.В. Формування поняття економічна стратегія підприємства / О.В. Тур Інтелект XXI, 2015. - № 4. - С. 38-45.
- 61.Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. – № 10. – С. 128–131.
- 62.Фролова Л. В. Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л. В. Фролова, В. Д. Дибок // Mechanism of Economic Regulation. - 2014. - № 3. - С. 63-71
- 63.Хацер М.В. Економічна стратегія підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2014. - № 3. С. 109-112.

64. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
65. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // Вісник харківського національного університету імені В. Н. КАРАЗІНА, 2013. - №42. – С. 151-159
66. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.
67. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Шульга, Л. М. Ганущак-Єфіменко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 101-102.
68. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502.
69. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. - Х. :ХДУХТ, 2013. - 266 с.
70. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії, 2013. - № 38. - С. 137-141.
71. Ansoff I. The Nodding to the Threshold Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.
72. Shcherbak V. Open innovations as a tool of restaurant business effective activity / V. Shcherbak// Management, 2016. - № 24. - С.115-121.