

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет

ресторанно-готельного та
туристичного бізнесу

Кафедра

Готельно ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація

073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ «МАКДОНАЛЬДЗ»,

м. КИЇВ

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра Готельно ресторанного бізнесу
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Павлюк Юлії Геннадіївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія інноваційного розвитку «МакДональдз», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації інноваційної стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації її стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інноваційної стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: _____

6. Календарний план виконання роботи:

№ з / п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018 р. – 31.10.2018 р.	01.09.2018 р. – 31.10.2018 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу	01.11.2018 р. – 31.12.2018 р.	01.11.2018 р. – 31.12.2018 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2019 р. – 11.05.2018 р.	02.01.2019 р. – 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2019 р. – 18.05.2019 р.	14.05.2019 р. – 18.05.2019 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р. – 07.09.2019 р.	18.05.2019 р. – 07.09.2019 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019 р. – 10.09.2019 р.	07.09.2019 р. – 10.09.2019 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2019 р. – 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. – 28.10.2019 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2019 р. – 31.10.2019 р.	29.10.2019 р. – 31.10.2019 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2019 р. – 18.11.2019 р.	16.11.2019 р. – 18.11.2019 р.
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2019 р. – 01.12.2019 р.	18.11.2019 р. – 01.12.2019 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бовш Л. А.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої

програми

Мельниченко С. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання _____

студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Павлюк Ю. Г.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми С. В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри М. Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	7
<u>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</u>	10
<u>1.1 Аналітичний огляд літературних джерел</u>	10
<u>1.2 Методологічні засади формування інноваційної стратегії</u>	15
<u>РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «МАКДОНАЛЬДЗ», м. КИЇВ</u>	22
<u>2.1 Стратегічний аналіз діяльності «МакДональдза»</u>	22
<u>2.2 Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії</u>	32
<u>2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії розвитку</u>	40
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «МАКДОНАЛЬДЗ», м. КИЇВ</u>	56
<u>3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку</u>	56
<u>3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії розвитку</u>	60
<u>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</u>	67
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	69
<u>ДОДАТКИ</u>	77

ВСТУП

Створення стратегії інноваційного розвитку і управління проектами по своїй суті не є винаходом новітнього часу. Згадаємо хоча б всесвітньо відомі пам'ятники архітектури, що дотепер вражають уяву своєю чіткою красою. Вони створювалися з точним інженерним розрахунком, щоб служити людям довго й надійно. Можна сміливо стверджувати, що ідеї ефективної реалізації проектів своїми коріннями йдуть у стародавність до давньоримських архітекторів й інженерів 2-ї половини I століття до н. е.) [2, с. 117].

Актуальність дослідження. Кількість ресторанів постійно зростає, і люди все частіше їх відвідують. Це обумовлено тим, що харчуватися не вдома набагато зручніше, швидше і економічніше, так як зайняті зароблянням на життя, люди найчастіше не знаходять часу в своєму щільному графіку роботи для приготування їжі і покупки продуктів. Ресторатори починають працювати набагато гнучкіше і намагаються залучити відвідувачів наданням спеціальних сервісних послуг та їх просуванням. Зі сказаного випливає, що обслуговування є тією послугою ресторанного бізнесу, яка може принести підприємству велике число клієнтів і зростання прибутку. Виходячи з усього вищеприписаного, можна зробити висновок про те, що тема послуг в ресторанному бізнесі є актуальною темою для вивчення [1, с. 32].

На даний час ресторани стають все більш популярними. Хоча основна мета ресторану – це забезпечення повноцінного харчування відвідувачів, проте в останній час, значно виріс попит на розміщення засобів дозвілля в ресторанах. Теоретичні, методологічні та загально-методичні дослідження по вивченню рівня ресторанних послуг в сучасному суспільстві та особливості розробки стратегії інноваційного розвитку ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» проведені такими вченими, як Кириченко О.

А., Козлова А. І., Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М., Маркіна І., Новосельцев О. В., Смородінова А. С., Мігай Н. Б. [32], Терьошкіна Н. Є., Юринець З. В., Ілляшенко С. М., Цірат Г. В., Сіденко С. В., Онишко С. В. [38], Нежиборець В., Коваль А. А. [25]. Проте поява нових форматів ресторанного бізнесу, які стали конкурентами досліджуваного ресторанного підприємства, спричинили актуальність дослідження інновацій на ринку ресторанних послуг та розробки стратегії їх провадження в діяльність.

Мета даного дослідження полягає в ознайомленні з науковою літературою з обраного напрямку дослідження. Проведенні аналізу існуючих класифікацій ресторанних послуг та особливостей розробки стратегії інноваційного розвитку ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» м. Києва.

Для розкриття мети дипломної роботи нами вирішені наступні завдання:

- ознайомитися та опрацювати сучасну наукову літературу за проблемним напрямком дослідження, згідно затвердженої теми.
- описати теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.
- провести стратегічний аналіз діяльності «МакДональдз», визначити вплив чинників на реалізацію інноваційної стратегії.
- зробити оцінку результативності діючої інноваційної стратегії розвитку та обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку.
- провести прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування інноваційної стратегії ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» м. Києва.

Об'єктом нашого дослідження є сукупність необхідних умов для правильної організації роботи ресторану та основні концептуальні принципи створення стратегії інноваційного розвитку ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» м. Києва.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури; аналіз та узагальнення роботи досліджуваного ресторану. Статистичні дані та порівняння. Класифікація теоретичного матеріалу та розробка рекомендацій.

Вирішення поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань здійснювалося з використанням системного підходу в доборі матеріалу, методів індуктивного і логічного аналізу, спостереження та статистичні методи аналізу літературних даних.

Основними джерелами інформації для вирішення перерахованих вище завдань були монографії, збірники наукових праць, періодична література, довідкова література, періодичні фахові журнали, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- поглиблено термінологію та інструменти стратегічного управління інноваціями в ресторані;
- доведено необхідність постійного моніторингу та використання інновацій в діяльності ресторанного підприємства;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегії інновацій в ресторанному підприємстві.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи. Розвиток теорії та практики досліджуваної проблеми дає змогу вирішувати питання стосовно розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на удосконалення стратегії інновацій ресторанного підприємства.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної

кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Формування системи компенсації праці персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

Структура роботи. Згідно поставленої мети та завдань дослідження, в структурі даної випускної кваліфікаційної роботи міститься вступ, три окремі розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. За час роботи опрацьовано 69 літературних джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінки машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

Ресторанний бізнес – організація такого виду обслуговування, яке забезпечує клієнта їжею і напоями в спеціально відведеному для цього місці і відповідає основним гігієнічним і законодавчим вимогам.

Ресторан – заклад, який в якості самостійної одиниці або як складова частина іншого закладу (готелі, гіпермаркету, кінотеатру, парку), виробляє і пропонує клієнтам харчування з метою задоволення їх гастрономічних потреб.

Проблематика розробки інноваційної стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу останнім часом були предметом досліджень іноземних і вітчизняних науковців. М. Хоо акцентував увагу на визначенні складових екосистеми знань суб'єкта ресторанного бізнесу підприємства, що сприяє інноваційному розвитку [67, с. 11]. Дж. Хорнг запропонував синтетичну модель оцінки інноваційних ресторанів, що можна використовувати у процесі їх розвитку [68, с. 17]. Л. Гуеррас-Мартінта еволюцію досліджень із стратегічного управління, у т. ч. присвячених інноваційному розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу, та виявили так звані «маятники» цієї еволюції [69, с. 71].

Було встановлено, що такими «маяниками» є прояви напруги між: фокусом на внутрішні фактори ресторанного бізнесу та атрибутами його зовнішнього середовища; концентрацією уваги на аналізі підприємства та його зовнішнього оточення, з одного боку, та міжособистісними стосунками

та працівниками всередині самого підприємства – з іншого. Всебічно дослідили аспекти фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємствами В. Зянько та І. Єпіфанова. Розробили концептуальну модель управління інноваційним розвитком підприємств сфери торгівлі та розглянули можливості й передумови її застосування в українських реаліях А. Мазаракі та Л. Федулова. В. Жуковська визначила клієнтоорієнтовані інновації, що є детермінантами соціоціннісного розвитку підприємств торгівлі та на яких має акцентуватися увага у процесі стратегічного управління розвитком усіх підприємств сфери послуг. Міжнародні тренди інноваційного розвитку у сфері ресторанного господарства, у межах вивчення яких була розроблена модель сил – драйверів інноваційного розвитку, були предметом і наших нещодавніх досліджень [8]. Проте досі в наукових публікаціях простежується певна неоднозначність у визначенні суті поняття «стратегія інноваційного розвитку» [21, с. 58].

Враховуючи наведені результати критичного аналізу різних дефініцій, пропонуємо уточнити зміст поняття «стратегія інноваційного розвитку підприємства» та визначати його у вузькому сенсі, як генеральний план або модель дій підприємства на ринку, реалізація якого спрямована на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. В широкому сенсі пропонуємо стратегію інноваційного розвитку розглядати як генеральний план або модель дій, що дозволить у стратегічній перспективі змінити стан підприємства та його конкурентну позицію завдяки інноваціям та досягненню стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Виділяють два різновиди стратегій інноваційного розвитку за ступенем їх новизни для галузевого ринку, на якому функціонує та розвивається підприємство, та самого підприємства:

- імітаційну, тобто таку, коли підприємство повністю чи частково у

своєму розвитку імітує інноваційні зміни, що реалізували інші підприємства на галузевому ринку;

- ретроінноваційну, тобто таку, коли підприємство, зорієнтоване на інноваційні зміни у розвитку, але вони не є абсолютно новими для підприємства.

Інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства знаходиться не тільки під впливом вже вищеназваних зовнішніх інновацій. Він залежить і від цілої низки внутрішніх інновацій, що відбуваються безпосередньо на підприємствах ресторанного господарства. У зв'язку з цим, як свідчать наші дослідження та дослідження інших науковців, останнім часом на міжнародному ринку послуг ресторанного господарства простежуються такі тренди інноваційних змін, як [13, с. 38]:

- створення на підприємствах ресторанного господарства (переважно у ресторанах з авторською кухнею) та пропозиція споживачам так званих дегустаційних сетів (англ. set-menu), щоб споживачі могли отримати уявлення про всю продукцію від закусок до десертів;
- інновації з орієнтацією на піклування про здоров'я споживачів, що передбачає використання для виробництва страв з виключно натуральних та свіжих продуктів, без хімічних добавок.;
- розвиток формату підприємств РГ з відкритою кухнею (англ. open kitchen), оскільки все більше споживачів хочуть бачити, як і з чого їм готують страви;
- розвиток концепції повільної їжі (англ. slowfood), в основу якого покладено ідею виховання у клієнтів смаку до повільного вживання смачної та здорової їжі. У межах реалізації цієї інновації часто вдаються до розвитку мереж вегетаріанських ресторанів, суп-барів, салат-барів, де намагаються звести до мінімуму обробку натуральних

продуктів, із яких готуються страви;

- поширення реалізації проекту так званих pop-up ресторанів (від англ. pop-up – вискочити, раптово схопитися) у різних країнах Європи. Ідея цієї інновації полягає у тому, що місце розміщення ресторану, де обслуговують клієнтів, постійно змінюється: якщо, наприклад, сьогодні ресторан працював у будівлі старої фабрики, то завтра – на березі річки під час проведення регати і т. п. і т.д. Дізнатися про нове місце розташування pop-up ресторану та забронювати столик клієнти можуть через Твіттер або з блогів в Інтернет [16, с. 210].

Для інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства ми пропонуємо застосовувати інноваційні стратегії 4 рівнів: 1) корпоративні стратегії (для підприємства в цілому); 2) інноваційні стратегії бізнес-одиниць (як складові конкурентних стратегій); 3) інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів щодо забезпечення певних видів бізнесу підприємства; 4) конкретні господарські операції інноваційного змісту на рівні окремих підрозділів, які становитимуть зміст операційних субстратегій.

Важливим напрямом у інноваційній роботі ресторанного бізнесу є організація управлінської системи. Управлінська система повинна включати розробку стратегічних програм прогресу, проведення спостереження тенденцій ринку. Після цього складається стратегія по впровадженню інновацій. Основні завдання управлінської системи:

- розробка і впровадження стратегічних і тактичних заходів розвитку закладів ресторанного бізнесу;
- автоматизація процесів управління за допомогою використання «електронної системи управління», яка повинна базуватися на врахуванні інноваційного продукту;
- застосування інформаційних технологій в управлінні, що надає

працівникам можливість брати участь у керуванні роботою підприємства;

- контроль і регулювання реалізації етапів впровадження інноваційних технологій [14, с. 62];
- заохочення персоналу в фінальному результаті діяльності та підтримка творчих ідей та заохочення використання їх інтелектуальної праці.

Формування інноваційної стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу інтелектуального напрямку полягає у використанні професійних здібностей працівників підприємства ресторанного бізнесу та створення умов для його розвитку. Формування інноваційної стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу технологічного напрямку передбачає впровадження сучасних технологій (комп'ютерні, мультимедійні, засоби електронної комерції, нові технології обробки, приготування та зберігання продуктів харчування та інші). До технологічного напрямку також входять технології харчування, розробка рецептур технологій приготування, використання сучасних видів обладнання та обробки. Інфраструктурний напрям впровадження сучасних технологій у роботу закладів ресторанного господарства вводиться з метою організації та взаємодії окремих закладів галузі, їх об'єднань та співпраці з державними органами влади.

В Україні можна спостерігати такі сучасні інноваційні тенденції: – з'являються монозаклади, як правило, вони зосереджуються на приготуванні певної етнічної страви з варіаціями: пасти, супу «Рамен», какао тощо. Також можна відмітити, що заклади «вуличної їжі» виходять на якісно новий рівень приготування й обслуговування; – у сфері маркетингу відбувся зсув від традиційних рекламних інструментів до робіт з аудиторією онлайн та провідною роллю SMM (Social Media Marketing). Таким чином будь-який клієнт може вплинути на репутацію закладу одним своїм відгуком в інтернет-

мережі; – незважаючи на кризу, у готельно-ресторанній галузі поступово запроваджуються елементи автоматизації виробництва: електронне меню, нові технології приготування їжі, можливість використання знижки за допомогою застосунків на мобільному телефоні тощо [19, с. 79].

Одним із найбільш популярних напрямів ресторанного господарства є стиль «фьюжн» або, cross-cooking (с англ. cross – «перехрестя»; cooking – «готування харчів»). Ресторатори змішують стилі та концепції, щоб задовольнити клієнта. У зв'язку з цим зростає інтерес до цих закладів. Також змінюються формати подачі страв, з'явилися finger-food (фуршет, де харчуються тільки руками) і tapas (на стіл ставиться одна тарілка – на усіх, що гарно підходить для бізнес-ланчів). Мода на здоровий спосіб життя також змінює культуру харчування, визначаючи ще одну світову тенденцію розвитку, наприклад, ресторанного бізнесу – споживання здорової їжі (якість продуктів, мінімум обробки, екологічність сировини). Як наслідок розвиваються нові формати підприємств ресторанного господарства – салат-бари, суп-бари, вегетаріанські ресторани, «penkitchen» (клієнт бачить, як готуються страви, «slow-food» тощо.

Розробляючи ефективну інноваційну стратегію, треба обрати ті ресурси і можливості, на яких повинна зосередитися компанія і які можуть стати основою її стратегії. Підприємства досягають конкурентних переваг та впливу на ринку різними шляхами: через клієнтів – висока якість обслуговування і відносин з клієнтами (лояльність); висока вартість переходу до іншої торгової марки (підприємства); краща інформованість щодо поведінки; модель бізнесу побудована навколо нового сегмента; через канали – домінуюча позиція в каналі; партнерство з провідними учасниками каналу; контролююче становище в мережі; через продукт або здібності (компетентності) – виробництво з низькими витратами; кращі, унікальні

характеристики продукту; новаторські продукти; патенти; значна частка доходу споживача; через капітал – наявність капіталу, що дозволяє випереджати своїх конкурентів в інвестиційній діяльності [28, с. 51].

1.2 Методологічні засади формування інноваційної стратегії

Матриця Ансоффа використовується при розробці стратегії, в залежності від позиції підприємства на ринку та зрілості товарної продукції. Матриця має 4 секції, що відповідають різним стратегіям. За допомогою матриці Ансоффа відбувається визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Матрицю Ансоффа розробляють в залежності від типів ринків (діючі чи нові) і видів продукції (існуюча чи нова).

Таблиця 1.1.

4 стратегії матриці Ансоффа

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
Новий товар	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Перевагою матриці І. Ансоффа є простота та наглядність представлених можливих стратегій, а недоліком – одностороння орієнтація на розвиток лише двох факторів (товар – ринок).

Таблиця 1.2.

Матриця і. Ансоффа та пов’язані з нею маркетингові стратегії

		РИНОК	
		Наявний	Новий
ТОВАР	Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку

	Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації
--	--------------	---------------------------	--------------------------

Розглянемо сутність представлених в табл. 1.2 стратегій.

1.1. Стратегія глибокого проникнення на ринок.

Передбачається: інтенсифікація продажу наявного товару на наявному ринку.

Імовірність успіху стратегії: 50 %.

Очікуване зростання витрат підприємства: залишаються на попередньому рівні. В якості цілей стратегії можуть виступати:

- збільшення прихильності наявних споживачів до ресторану;
- залучення нових споживачів, які раніше використовували товари конкурентів.

Наявний ринок для мережі ресторанів «МакДональдз» – жителі м. Києва та туристи. Якщо мережа ставить за мету збільшення прихильності наявних споживачів, то ставка робиться в першу чергу на жителів м. Києва, яким можуть бути запропоновані дисконтні картки (знижки постійним клієнтам), що дозволять не тільки «закріпити» постійних клієнтів за ресторанами мережі, але й стимулюватимуть до частішого їх відвідування. Підвищення якості обслуговування також допомагає досягти поставленої мети.

Якщо мережа хоче залучити нових споживачів («відбити» їх від конкурентів), то тоді об'єктом уваги стають не тільки жителі м. Київ, але й туристи. На основі підвищення якості обслуговування слід сконцентрувати зусилля на рекламі (орієнтація на зниження цін в даному випадку є не дуже бажаною через деякий ризик зниження якості, що є неприпустимим для ресторанів авторської кухні з їхньою орієнтацією на унікальність товару).

1.2. Стратегія розвитку товару.

Передбачається: виведення на наявний ринок нового товару.

Імовірність успіху: 33 %.

Очікуване зростання витрат підприємства: в 8 разів.

В якості цілей стратегії можуть виступати:

- збільшення обсягів товарообороту ресторану завдяки модифікації його послуг;
- збільшення обсягів товарообороту ресторану завдяки освоєнню нових послуг.

Прикладом можливої модифікації послуг для ресторанів мережі ресторану «МакДональдз» можуть бути розширення асортименту страв, що пропонуються, зміна інтер'єру. Прикладом можливого освоєння нових послуг може бути відкриття мережею в м. Києва нового ресторану із новою для мережі кухнею – італійською. Інший приклад – відкриття готелю в м. Києві (принципово нова послуга для мережі ресторанів).

1.3. Стратегія розвитку ринку

Передбачається: вихід на новий ринок з наявним товаром.

Імовірність успіху стратегії: 20%.

Очікуване зростання витрат підприємства: в 4 рази.

В якості цілей стратегії можуть виступати:

- вихід на нові географічні ринки;
- орієнтація на нові сегменти місцевого ринку.

Прикладом можливого виходу на нові географічні ринки для мережі ресторанів «МакДональдз» може бути спроба відкрити ресторан в м. Києві. Прикладом можливої орієнтації на нові сегменти місцевого ринку може бути введення системи знижок для студентів в кнайпі «Mons Pius: Пиво і М'ясо», наслідком чого має стати популяризація даного ресторану на студентському сегменті ринку ресторанних послуг м. Києва.

1.4. Стратегія диверсифікації.

Передбачається: вихід на новий ринок з новим товаром.

Імовірність успіху стратегії: 5%.

Очікуване зростання витрат підприємства: в 12 разів.

Ціллю стратегії є зміцнення позицій бізнесу завдяки зменшенню його залежності від успіху в одній галузі.

Прикладом можливого застосування стратегії диверсифікації для мережі ресторанів «МакДональдз» є відкриття туристичної бази (принципово новий вид послуг для даного бізнесу) в Карпатах (за географічною ознакою це новий ринок).

Для створення інноваційної стратегії розвитку конкретного підприємства ресторанного бізнесу необхідно пройти кілька етапів, в числі яких:

- вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції;
- послуги підприємства ресторанного бізнесу;
- оцінка та прогноз ринку споживання продукції та послуг;
- оцінка виробничих можливостей підприємства;
- формування стратегічних цілей підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив виробництва та просування продукції та послуг підприємства [36, с. 20];
- вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства;
- визначення тактики реалізації стратегічної альтернативи виробництва та просування продукції та послуг підприємства;
- контроль і аналіз реалізації стратегічної альтернативи підприємство;
- визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи підприємство;
- розробка та введення в дію управлінських рішень з корекції обраної стратегії виробництва і просування продукції і послуг підприємства

ресторанного бізнесу.

Так само, при виборі і розробці конкретної стратегії розвитку підприємства не маловажний вплив чинять зовнішні чинники: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкуренції, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні [44, с. 163]. Далі, необхідно відзначити, що при розробці стратегії розвитку ресторану слід звернути увагу на те, що успішне функціонування ресторану залежить від таких факторів, як:

- розташування ресторану та якість будівництва;
- рівень обладнання та оснащення та ступінь обслуговування;
- своєчасне і правильне обслуговування туристів;
- особливості оформлення та відповідність розташуванню.

У виробництві ресторанних послуг основними типами інновацій є такі.

- Технічні, пов'язані з впровадженням нових видів техніки, пристосувань, інструментів, а також техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні. Найбільш помітна тенденція в сучасній сфері послуг пов'язана з впровадженням комп'ютерної техніки, поширенням інформаційно-технологічних нововведень, що полегшують роботу з клієнтами і вдосконалити в цілому весь процес сервісного виробництва. Як приклад можна навести встановлення при вході інтерактивний дисплей з меню (Menu Board). Відвідувачі ресторану можуть легко знайти і вивчити меню із зображеннями страв і коктейлів, а також отримати різну додаткову інформацію про послуги на різних мовах. Такі ж дисплеї встановлені в конкурентів – елітному ресторані Dorian Gray, ресторані «Подіум» та ін.
- Організаційно-технологічні, пов'язані з новими видами послуг, більш ефективними формами обслуговування та організаційними нормами праці. Так, у закладах італійської кухні «Сбарро» організовуються

дитячі свята за участю клоунів, музичним супроводом, а також транслюються спортивні та молодіжні програми на плазмових телевізійних панелях, а в ресторанах «Баш на Баш» влаштовуються шоу з танцями живота, гостям пропонують кальян [51, с. 38].

- Управлінські, орієнтовані на вдосконалення внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, що використовують методи і форми менеджменту. Прикладом тому є ресторани швидкого обслуговування і так звані «сімейні ресторани», де власники працюють у закладі, що належать їм. Власники незалежних ресторанів мають можливість надавати своєму бізнесу неповторні риси, імідж, а також створювати оригінальне меню, пропонувати клієнтам високий рівень сервісу. Комплексні, що охоплюють одночасно різні аспекти та сторони сервісної діяльності. Так, при ресторані «Турандот» діє бутик, що пропонує ювелірні прикраси, годинник престижних марок, ексклюзивні аксесуари, столові прибори і предмети інтер'єру. У самому ресторані клієнтам пропонують музичний супровід заходів, послуги флористів з оформлення банкетного залу, а також виготовлення букетів на замовлення [48, с. 74].

Для успішного вирішення завдань інноваційного розвитку ресторанного підприємства, перш за все, потрібно відслідковувати зміни, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу, звертаючи при цьому особливу увагу на основні тенденції розвитку науки і техніки. В залежно від обраної стратегії інноваційного розвитку відбувається вибір предметної спеціалізації ресторанного підприємства, технологій його основного і допоміжного виробництва, змінюється система управління і сприйняття зовнішнього середовища по відношенню до ресторанного бізнесу. Наприклад, в ресторані «Перше Сонце» вирішили, що унікальною

особливістю закладу стане ексклюзивний соус-бар. Завдяки такому інноваційному підходу клієнт не тільки отримає можливість ознайомитися з кулінарними традиціями Азії (китайськими, японськими, корейськими, тайськими в авторському виконанні шеф-кухаря ресторану), але і зможе самостійно моделювати смак страви з вибраного допомогою шести різних соусів, одночасно подаються на стіл при замовленні будь-якого гарячого блюда. Подібний соус-бар-це свого роду нове слово в ресторанній культурі.

Продумуючи весь комплекс інноваційних заходів, маркетинговий та економічний відділи підприємства повинні прорахувати величину витрат, які необхідні при реалізації ресторанної інновації, адже життєвий цикл ресторанних інновацій має значну тривалість. З урахуванням ринкової економіки необхідно звернути увагу і на можливість зниження ризику:

- розділити ризик на всіх учасників інноваційного ресторанного проекту;
- використовувати страхування;
- виділити кошти на покриття непередбачених витрат.

Відповідно, в плані фінансування інноваційного ресторанного проекту повинні бути статті, що враховують [31, с. 108]:

- ризик нежиттєздатності ресторанної інновації;
- податковий ризик та ризик не завершення ресторанної інновації [29, с. 59].

Вибираючи інноваційний проект потрібно також враховувати і інтереси інвестора. Інвестори повинні бути впевнені, що очікувані доходи від ресторанної інновації зможуть перекрити витрати, виплати заборгованостей і забезпечать окупність капіталовкладень. Для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту проводиться експертиза, розглядаються альтернативні ресторанні інновації. При цьому враховуються:

- середня річна рентабельність ресторанних інноваційних проектів і

середня ставка банківського кредиту;

- періоди окупності інвестицій та потреби в інвестиціях;
- стабільність надходжень та рентабельність інвестицій в цілому.

Для прийняття ресторанним підприємством остаточних інвестиційних рішень слід враховувати наступні критерії:

- відсутність більш вигідних альтернатив;
- скорочення ризику втрат від інфляції до мінімуму;
- окупність в короткі терміни та невисока ціна ресторанної інновації;
- стабільність надходжень;
- висока рентабельність з урахуванням дисконтування.

Таким чином, завдяки проведеним заходам, визначається той ресторанний інноваційний проект, який найбільш вигідний з точки зору інвестиційної привабливості. Для вибору стратегії розвитку ресторану «МакДональдз» використовують матрицю Ансоффа. Матриця Ігоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) – модель, яка описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Матриця також носить назву матриця «товар-ринок». Матриця Ансоффа досить широко використовується на практиці в процесі стратегічного управління будь-яким підприємством [33, с. 12].

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
«МАКДОНАЛЬДЗ», м. КИЇВ

2.1 Стратегічний аналіз діяльності «МакДональдза»

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» за 2016–2018 роки. В таблиці 2.1 та 2.2 представлено показники фінансових результатів роботи ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз».

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури доходів ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» за 2017–2018 рр.

№	Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення		
		сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис грн	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	521	99,60	305,9	99,84	-215,1	0,24	-41,29
2	Інші операційні доходи	2,1	0,40	0,50	0,16	-1,6	-0,24	-76,19
3	Всього	523,1	100	306,4	100	-216,7	0	-41,43

Дані таблиці 2.1. показують, що найбільшу питому вагу в структурі доходів ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» за 2017–2018 роки займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 99,60 і 99,84% [42, с. 68]. Інші операційні доходи у 2018 р. в порівнянні з попереднім роком зменшились на 1,6 тис грн. Загалом можна зробити висновок, що ефективність фінансово-економічної діяльності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» знизилася, що підтверджується

скороченням показника чистого прибутку на 215,1 тис грн, що насамперед пов'язане завдяки кризовій ситуації в країні [30, с. 233].

Конкретний склад і структура витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» аналогічне іншим суб'єктам підприємницької діяльності, регулюються законодавчими актами та Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. До складу елемента «Витрати на оплату праці» ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» включається заробітна плата за тарифними ставками та окладами, премії і заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та інші витрати на оплату праці [45, с. 5]. До елемента «Відрахування на соціальні заходи» ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» відносяться: відрахування на пенсійне забезпечення, а також внески до спеціальних фондів. Елемент «Амортизація» являє собою суму нарахованої амортизації основних засобів, матеріальних активів. До складу елемента «Інші операційні витрати» ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» включаються витрати на відрядження, на послуги зв'язку, на виплату матеріальної допомоги, витрати на плату розрахунково-касового й іншого банківського обслуговування тощо.

Сукупні витрати ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» включають фінансові витрати і витрати, пов'язані з надзвичайними подіями.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури доходів ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» за видами діяльності за 2017–2018 рр.

№	Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення		
		сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис грн.	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг наданих	654,2	100	348,2	100	-306	0	-46,8

	послуг							
	В т. ч.							
2	По основному виду діяльності	488,2	74,63	286,2	82,19	-202	7,56	-41,4
3	Харчування	117,2	17,91	14,1	4,05	-103,1	-13,86	8,8
3	Від додаткових видів послуг	48,8	7,46	47,9	13,76	-10,9	6,3	-1,8

Дані таблиці 2.2. показують, що найбільшу питому вагу в 2017 і в 2018 роках для ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» чистий дохід по основному виду діяльності займає основну величину. Доходи від харчування та від додаткових послуг у 2018 році склали 13,76% та 4,05% відповідно. Треба також зауважити те, що обсяг наданих послуг в 2018 році скоротився на 46,8% порівнянні з 2017 роком [56, с. 62].

До фінансових витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» відносяться сплата відсотків за користування кредитами, за випущені підприємством облігації, витрати на фінансову оренду та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням капіталу ззовні; втрати від участі в капіталі асоційованих, дочірніх або спільних підприємств, а також інші фінансові втрати (уцінка та вибуття необоротних активів і фінансових інвестицій, втрати від неопераційних курсових різниць і т. п.) [61, с. 13].

Проведемо аналіз загальної суми витрат та вивчимо динаміку загальної суми операційних витрат у цілому і за основними елементами ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз». В ході аналізу доцільно дані подати у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз»

Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення		
	сума,	питома	сума,	питома	Абсолютні	Структурні	Темп приросту, %

		тис грн	вага, %	тис грн	вага, %	відхилення, тис грн.		відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Матеріальні витрати	90,4	16,64	40,2	12,25	-50,2	-4,4	-55,53
2	Витрати на оплату праці	158,2	29,12	140,0	42,64	-18,2	13,52	-11,5
3	Відрахування на соціальні заходи	57,3	10,55	51,0	15,53	-6,3	4,98	-10,99
4	Амортизація	63,6	11,71	59,6	18,15	-4	6,44	-6,25
5	Інші операційні витрати	173,7	31,98	37,5	11,43	-136,2	-20,56	-78,41
6	Разом	543,2	100	328,3	100	-214,9	0	-39,56

За результатами аналізу витрат видно, що в ресторані швидкого обслуговування «МакДональдз» у 2017 році відбулось зменшення витрат за всіма елементами, так загальна сума витрат у 2018 році зменшилась на – 214,9 тис грн, або на – 39,56% в порівнянні з 2017 роком. Найбільшу їх частину витрат в 2018 році складають витрати на оплату праці – 42,64% [62, с. 7].

Зміни розподілу витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» у 2017–2018 роках ми можемо побачити графічно на рисунку 2.1.

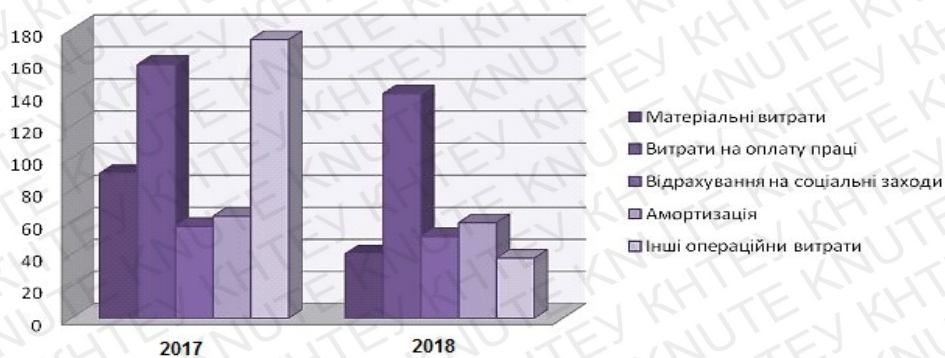


Рис. 2.1. Діаграма розподілу витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» за 2017–2018 роки

Також як видно з аналізу витрат, матеріальні витрати зменшились на

50,2 тис грн, або на 55,53%; відрахування на соціальні заходи зменшилось у 2018 році на 6,3 тис грн, в порівнянні з 2017 роком; амортизаційні відрахування зменшились на 4 тис грн, або на 6,25%. Аналіз основних засобів підприємства приведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз основних засобів ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» в 2018 р.**

№	Показник	На початок 2018 р.	На кінець 2018 р.	Відхилення (+, -)
1	2	3	4	5
1	Первісна вартість основних засобів	2572,1	2574,5	2,4
2	Знос основних засобів	583,0	646,1	63,1
3	Залишкова вартість основних засобів	1989,1	1928,4	-60,7
4	Рівень зносу основних засобів, %	23	25	2
5	Рівень придатності основних засобів, %	77	75	-2

Первісна вартість основних засобів на кінець періоду збільшилась на 2,4 тис грн. Знос теж збільшився на 63,1 тис грн. Відповідно на 2% зріс рівень зносу та зменшився рівень придатності основних засобів по відношенню до початку звітного періоду [65, с. 11].

Таблиця 2.5

**Види основних засобів ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» в 2018 р.**

№	Вид основних засобів	Залишок на початок 2018 р.	Надійшло за рік	Вибуло за рік	Залишок на кінець 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1	Будівлі	2316,4	-	-	2316,4
2	Автомобільний транспорт	-	-	-	-
3	Меблі	97,3	-	-	97,3
4	Побутові вироби	152,3	2,5	-	154,8
5	Канторське обладнання	4,1	-	-	4,1
6	Телефони	0,4	-	-	0,4
7	Інші машини для автоматичної обробки інформації	1,6	-	-	1,6

8	Малоцінні матеріальні необоротні активи	77,2	10,2	0,6	86,8
9	Всього	2649,3	10,2	0,6	2661,4

Найбільшу частину основних засобів займають будівлі – 2316,4 тис грн.

Рентабельність характеризує рівень прибутковості, дозволяє зіставити ефективність роботи різних підприємств, прибутковість різних видів продукції.

Фінансовий стан ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» характеризується системою показників, що відображають реальні і потенційні фінансові можливості фірми як об'єкта бізнесу, об'єкта інвестування капіталу, платника податків. Обсяг виручки від реалізації послуг є основним валовим показником діяльності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз», який характеризує результат його діяльності щодо залучення купівельних фондів споживачів [63, с. 8]. Саме реалізація певних послуг, товарів створює економічне підґрунтя для отримання певного обсягу доходів та прибутку, тобто формує передумови для реалізації стратегічних цілей діяльності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз».

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз»**

Показники	2016 р	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
				2018 / 2016	
1	2	3	4	6	5
Обсяг наданих послуг, тис грн.	625,2	654,2	348,2	-277	-44,31
Чистий дохід від надання послуг	548,7	523,1	306,4	-242,3	-44,16

харчування, тис грн.					
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	10	10	0	0
Операційні витрати, тис грн.	532,8	543,2	328,3	-204,5	-38,38
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис грн.	-27,28	-27,05	-31,1	-3,82	14
Рентабельність наданих послуг, %	-4,97	-5,17	-8,9	3,93	-79,07
Рентабельність витрат, %	-5,12	-4,98	-9,5	4,38	-85,55
Рентабельність персоналу	-272,8	-270,5	-311	-38,2	-14

Отже, нами були проведені розрахунки коефіцієнтів за 2018 рік для ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз». Коефіцієнт оновлення основних засобів показує інтенсивність оновлення і визначається відношенням вартості основних засобів, які надійшли, до їхньої вартості на кінець року. Коефіцієнт оновлення = $10,2 \text{ (тис грн)} / 2661,4 \text{ (тис грн)} = 0,001$

Коефіцієнт вибуття відображає ступінь інтенсивності вибуття основних засобів з виробництва і визначається як відношення основних засобів, які вибули, до їх вартості на початок року. Коефіцієнт вибуття = $0,6 \text{ (тис грн)} / 2649,9 \text{ (тис грн)} = 0,0002$.

Фондовіддача розраховується як відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних засобів. Фондовіддача = $305,9 \text{ (тис грн)} / 2015 \text{ (тис грн)} = 0,15$ тис грн від реалізації припадає на 1 тис грн основних засобів.

Фондоємність розраховується як відношення балансової вартості основних засобів до виручки від реалізації. Фондоємність = $2015 \text{ (тис грн)} / 305,9 \text{ (тис грн)} = 6,57$ тис грн балансової вартості основних засобів містить 1 тис грн виручки від реалізації [64, с. 13].

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фінансової діяльності ресторану
«МакДональдз» 2017–2018 рр. (тис грн)**

№	Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення, +/-	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	560	610	50	9
2.	Податок на додану вартість	11	12	1	10
3.	Інші відрахування з доходу	2	4	0.2	10
4.	Чистий дохід від реалізації	320	340	20	
5.	Собівартість реалізованої продукції	1.2	1.1	0.1	0.9
6.	Валовий: Прибуток Збиток	340	380	40	0.9
7.	Інші операційні доходи	-	-	-	-
8.	Адміністративні витрати	12	10	2	0.7
9.	Витрати на збут	6	7	1	0.5
10.	Інші операційні витрати	-	-	-	-
11.	Фінансові результати від операційної діяльності: Прибуток (збиток)	-	-	-	-
12.	Доход від участі в капіталі	-	-	-	-
13.	Інші фінансові доходи	-	-	-	-
14.	Інші доходи	-	-	-	-
15.	Фінансові витрати	78	68	10	0.9
16.	Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-
17.	Інші витрати	-	-	-	-
18.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибуток збиток	-	-	-	-
19.	Податок на прибуток від звичайної діяльності	56	60	4	0.8
20.	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток збиток				
21.	Надзвичайні: доходи витрати				
22.	Податки з надзвичайного прибутку	-	-	-	-
23.	Чистий: прибуток збиток				
24.	Загальний рівень рентабельності, %	23	28	5	0.9
25.	Рентабельність витрат, %	12	14	2	0.6

Фондоозброєність – це відношення балансової вартості до

середньооблікової кількості працівників. Коефіцієнт фондоозброєності = 2015 (тис грн) /10 (осіб) = 201,5 тис грн основних засобів припадає на одного працівника.

Співвідношення прибутку із зазначеними вище затратами являє собою рентабельність. Рентабельність можна визначати як відношення певного прибутку до показника, рентабельність якого розраховується.

Витрати на виробництво готової харчової продукції для ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» класифікуються за такими ознаками [58, с. 225]:

Таблиця 2.8

**Класифікація витрат ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» «на виробництво харчової продукції»**

№	Ознаки	Витрати
1	За місцем виникнення витрат	Витрати виробництва, цеху, дільниці, служби
2	За видами продукції, робіт, послуг	Витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, валову, товарну, реалізовану продукцію
3	За видами витрат	Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції
4	За способами перенесення вартості на продукцію	Витрати прямі, непрямі
5	За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Витрати умовно-змінні, умовно-постійні
6	За календарними періодами	Витрати поточні, одноразові

За місцем виникнення витрати на виробництво групуються за цехами, дільницями, службами та іншими адміністративно відокремленими структурними підрозділами виробництв. Залежно від характеру та призначення виконуваних процесів виробництво поділяється на: основне, допоміжне і непромислове господарство [52, с. 19].

Таблиця 2.9

**Техніко-економічні показники ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз»**

Показник	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2882072)	(2970877)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2252394	2857963
Валовий: збиток	(629678)	(112914)
Інші операційні доходи	33635	36825
Адміністративні витрати	(129511)	(153492)
Витрати на збут	(17467)	(13338)
Інші операційні витрати	(68413)	(58423)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(811434)	(301342)
Інші фінансові доходи	271320	111166
Інші доходи	745	4768
Фінансові витрати	(403652)	(116720)
Інші витрати	(10040)	(9751)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(953061)	(311879)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	150492	21194
Чистий фінансовий результат: збиток	(802569)	(290685)

До основного виробництва належать, цехи, дільниці, що беруть безпосередньо участь у виготовленні продукції у ресторані швидкого обслуговування «МакДональдз».

Для того щоб визначити загальний обсяг витрат на підприємстві я скористалася формулою визначення загальних витрат (2.1). Цей показник дає змогу визначити в якому році більше всього було витрачено ресурсів на виготовлення усієї продукції підприємства.

Таблиця 2.10

**Аналіз і порівняння витрат за елементами на виробництво
продукції рестораном швидкого обслуговування «МакДональдз»**

Склад витрат	2018 тис. грн.	2017 тис. грн.	2016 тис. грн.	Відхилення абсолютне 2018–2017 тис. грн.	Відхилення абсолютне 2017–2016 тис. грн.	Відхилення відносне % (2018–2017)	Відхилення відносне % (2017– 2016)
Сировина і матеріали	288207	424668	428704	-136461	-4036	-32,1	-0,9
Паливо і енергетична сировина	317027	323227	295293	-6200	+27034	-1,9	+9,1
Заробітна плата і відповідні внески до фондів соціального страхування	1268111	1350552	1269790	-82441	+80762	-6,1	+6,3
Амортизація	605235	528154	447850	+77081	+80304	+14,5	+17,9
Інші витрати	403490	596866	537604	-193376	+59262	-32,3	+11
Загальна сума витрат	2895835	3235475	2998980	-339640	+236495	-1	

Для того щоб знайти абсолютне відхилення була використана формула [55, с. 288]:

$$AB = Zп - Пп \quad (2.1)$$

де, Зп – звітний період

Пп. – попередній період

Для того щоб знайти відносне відхилення була використана формула:

$$BB = (AB / Пп) \cdot 100\% \quad (2.2)$$

Користуючись методом аналізу витрат за елементами в таблиці 2.10 ми отримали значення загальної суми витрат за 2018, 2017, 2016 роки.

2.2 Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії

Сфера громадського харчування є важливою частиною економіки, приносячи в бюджет країни великі грошові потоки, тому ця сфера представляє собою один з найбільш привабливих об'єктів, а вивчення ринку ресторанного бізнесу стає особливо актуальним. Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності таких підприємств при впровадженні інноваційної стратегії відіграють конкурентні переваги. Всі переваги, на підставі яких керуючою структурою ресторану приймаються рішення про подальший розвиток згідно розробленої інноваційної стратегії, можна поділити на:

- переваги високого рівня, що як правило, пов'язані з наявністю у підприємства хорошої ділової репутації, кваліфікованого персоналу, веденням інноваційних кроків, розвинутою сучасною системою маркетингу, ефективним менеджментом, довгостроковими зв'язками з постачальниками. Переваги цього типу є довгостроковими і дають можливість досягати більше високої прибутковості;
- переваги низького рівня, що мають відношення до дешевої робочої сили та доступності джерел сировини. Ці переваги не настільки міцні, так як вони можуть бути також використані конкурентами [53, с. 175].

Крім того, при аналізі переваг ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії, в розрахунок беруться як зовнішні, так і внутрішні чинники ресторанного підприємства, які можуть забезпечити йому успіх у конкурентній боротьбі. На наш погляд,

під факторами конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу слід розуміти такі властивості внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства даної сфери бізнесу, наприклад параметри пропонованих страв, рівень обслуговування в ресторанах, розташування і особливості самого ресторану.

Згідно загальної концепції М. Портера, переваги ресторану «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії забезпечуються трьома шляхами [54, с. 142]:

- диференціація продукції;
- цінове лідерство;
- фокусування на певному сегменті ринку.

Говорячи в цілому, про переваги ресторанного бізнесу від впровадження інноваційної стратегії, дані напрямки будуть також актуальні. Отже, диференціація буде базуватися на політиці вдосконалення послуги, тобто особлива увага тут повинна бути приділена таким позиціям, які відіграють значну роль в очах споживача, а саме: місцю розташування ресторану, дизайну інтер'єру ресторану, високій якості пропонованих страв, формування привабливого іміджу ресторану, виконання гігієнічних вимог, підвищення якості обслуговування.

Цінове лідерство ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії забезпечується можливістю ресторанного бізнесу знижувати витрати на доставку продукції, адже саме це визначає вартість страв і є єдиною можливістю щодо зниження витрат, зберігаючи при цьому високу якість продукції. Особлива увага, в даному випадку, приділяється новітнім технологіям транспортування і зберігання продукції та контролю витрат. І нарешті, фокусування на сегменті ринку дозволяє зайняти лідируючі позиції в певній ринковій ніші, без охоплення

всього ринку. Для ресторанного бізнесу дану перевагу можна бути досягнуто створенням різних концепцій ресторанів в рамках однієї мережі, які спеціалізуються на певному сегменті ринку з виділенням певної групи клієнтів, і це надалі принесе і великий прибуток. Для досягнення таких наголошених цілей, представляється наочним розділити всі конкурентні переваги ресторанного підприємства на дві категорії – зумовлені внутрішніми процесами, і зовнішніми процесами. Тобто за М. Портером, диференціація буде внутрішнім фактором, а цінова політика і фокусування – зовнішнім.

Слід враховувати, що формування переваг ресторанів від впровадження інноваційної стратегії в Україні сильно відрізняється від їх побратимів в Європі та США. Справа полягає в традиціях відвідування закладів ресторанного типу. Якщо в Європі і США люди частіше їдять поза домом, і похід в ресторан є звичайною справою, то вітчизняний споживач основною метою відвідування ресторану бачить свято, «вихід в світ», спілкування. Це накладає певну специфіку на бізнес проекти [46, с. 20].

Основні переваги ресторану від впровадження інноваційної стратегії, що засновані на економічних факторах визначаються:

- Кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, виражається у високих середньогалузевої нормі прибутку, невеликих термінах окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні наявного доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів;
- Стимулюючою політикою уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері;
- Об'єктивними факторами, що стимулюють попит: велика і зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників [49, с. 152];

- Ефектом масштабу, який проявляється в тому, що підприємства, які мають великі обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно – і середньосерійними типами виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції; Перевага в рівні собівартості може виникати і внаслідок нерівності стартових умов функціонування на ринку.

Крім власних коштів, для ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» джерелами впровадження інноваційної стратегії є:

- залучений капітал (можливість використовувати довгострокові і короткострокові кредити і позики, в тому числі кошти державної підтримки);
- інші джерела фінансування, наприклад, поточні (короткострокові) пасиви, такі, як заборгованість з оплати праці, за розрахунками з бюджетом, по майновому і особистому страхуванню.

Переваги ресторану від впровадження інноваційної стратегії засновані на нормативно-правових актах, існують в силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади і управління. Як приклад до них можна віднести:

- пільги чи інші привілеї, що надані регіону або окремим підприємствам органами влади і управління (наприклад, укази Президента, постанови уряду і місцевих органів влади, які можуть дозволити тільки одному підприємству виробляти, закуповувати або постачати певну продукцію; створення зон з особливим економічним режимом; надіслані податкові пільги);
 - можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіального утворення (області, краю) [50, с. 151];
- Переваги структурного характеру для ресторану від впровадження

інноваційної стратегії визначаються головним чином, високим рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги внутрішньокорпоративних зв'язків у вигляді трансфертних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційним, сировинним, виробничим, інноваційним та інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі. У рамках інтегрованих структур створюються потенційні можливості для укладання антиконкурентних угод та узгоджених дій учасників груп (як горизонтальних, так і вертикальних), у тому числі з органами державної влади. Крім того, до конкурентних переваг структурного характеру відносяться можливості швидкої експансії в незайняті сегменти ринку, що відтісняють реальних і потенційних конкурентів.

Переваги ресторану від впровадження інноваційної стратегії викликані адміністративними заходами, пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), які не всім вдається подолати. До їх числа належать обмеження з боку органів державної і муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок, надання виробничих і службових приміщень [47, с. 9].

Переваги ресторану від впровадження інноваційної стратегії, які визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають в результаті різного ступеня:

- розвитку необхідних засобів комунікації (транспорт, зв'язку). В умовах Росії інфраструктурні бар'єри в транспортній сфері мають особливе значення, так як їх наявність веде до регіоналізації (локалізації) єдиного товарного ринку і посилення нерівномірності економічного розвитку окремих регіонів [43, с. 120];
- організованості та відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних

товарів і технологій в різних областях країни;

- розвитку дистрибуторської мережі, в тому числі роздрібної, оптової, ф'ючерсної торгівлі; служб з надання консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг;

Технічні (технологічні) переваги ресторану швидкого обслуговування визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції.

Переваги ресторану від впровадження інноваційної стратегії засновані на географічних факторів, пов'язаних з можливістю економічного подолання географічних кордонів ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства. Крім того, географічним бар'єром входу на ринок для потенційних конкурентів є неможливість (або утрудненість) переміщення товарів між територіями внаслідок:

- недоступності транспортних засобів для переміщення товарів;
- значних додаткових витрат на перетин меж ринку [41, с. 85];
- втрати рівня якості і споживчих властивостей товару в процесі його транспортування.

Проаналізуємо основні переваги ресторану «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії (порівняння з найближчим конкурентом – ресторан швидкого обслуговування «Сакура»). Для нашого досліджуваного ресторану можна навести такі переваги ресторану від впровадження інноваційної стратегії обслуговування.

1. Цікаве меню. Унікальне або нове меню завжди виглядає заманливо для клієнтів (див. рис. 2.2. – 2.2.).



Рис. 2.2. Оригінальний зразок оформлення меню ресторану «МакДональдз»



Рис. 2.3. Зразки оформлення меню для дітей ресторану «МакДональдз»

2. Враховуючи ритм життя сучасного суспільства, час відведений на сервіс має тенденцію скорочуватися. Затримки в сервісі оцінюються більшістю як негативне явище, що впливають на конкурентоспроможність ресторану. Швидкий сервіс в ресторані «МакДональдз» досягається двома основними шляхами: за рахунок ідеально відпрацьованих стандартів або оптимальної кількості персоналу, яке покриває потреби ресторану.

Відпрацьовані стандарти дозволяють економити на витратах на персонал [40, с. 29].

3. Якість страв. Якість страв в ресторані «МакДональдз» також є істотним чинником, що впливає на його конкурентоспроможність. Якість

страв визначається:

- Смаком самих страв (залежить від професійних умінь кухаря).
- Якістю інгредієнтів, використаних для приготування страв.
- Дотриманням санітарних і гігієнічних стандартів (видимих: чисті зали, туалети, посуд, столи; і невидимих для гостей: використання рукавичок і шапочок на кухні).
- Наявністю сертифікатів якості.

4. Рівень цін. Зниження рівня цін в ресторані «МакДональдз» – це найлегший шлях забезпечити собі конкурентну перевагу для низького і середнього цінового сегмента. Рівень цін потрібно встановлювати виходячи з собівартості особисто вашого ресторан. В іншому випадку ваш ресторан ризикує стати збитковим.

5. Персонал – ввічливі менеджери й касири завжди роблять вашому закладу хорошу репутацію.

6. Дизайн і концепція ресторану «МакДональдз». Дизайн і концепція ресторану має переважне значення при виборі ресторану вищого цінового сегмента, а також для тих, хто планує банкет або інше свято (день народження, весілля). Для клієнтів, які відвідують такі заклад, головним критерієм вибору ресторану, є панує в ньому атмосфера, привабливий декор, персоналізований сервіс, наявність живої музики, а також знаменитого шеф-кухаря.

7. Наявність парковки. У ресторану «МакДональдз» є власна паркова на 45 автомашин, тоді як у найближчого конкуренту – ресторану «Сакура» взагалі не має парковки.

8. Місцезнаходження ресторану. Місце розташування вашого ресторану в будь-якому випадку необхідно вибирати в місцях проживання вашого сегмента відвідувачів. Ресторан «МакДональдз» розташований на головній

вулиці біля залізничного вокзалу, тоді як ресторан «Сакура» розташований на другорядній вулиці [32, с. 73].

9. Крім того, ресторан «МакДональдз» має безкоштовний Wi-Fi та широкий спектр кейтеринг-послуг (рисунок 2.3. – 2.4.), тоді як конкуренти таких послуг не мають.



Рис. 2.3. Обладнання для кейтеринг послуг ресторану «МакДональдз»

а) Кейтеринговий термопорт, б) Кейтеринговий термопорт стоячий, в), г) професійні сумки кейтер'є.



Рис. 2.4. Обладнання для кейтеринг послуг ресторану «МакДональдз»

а) ємності для напоїв, б) візочки для природи, в) Чафіндіш настільний.

10) Наявність боулінгу.

11) Також, до переваг ресторану «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії можна віднести розробку власного сайту; є спеціальна територія для паління; наявний літній майданчик (1 поверх, 2 поверх). Приведені послуги різко збільшують конкурентоспроможність досліджуваного ресторану в порівнянні з рестораном «Сакура».

Таким чином, ми розглянули чинники, які відіграють особливу роль у розвитку і конкурентноспроможності підприємств.

2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії розвитку

Якщо порівнювати результати використання інноваційної стратегії в ресторані швидкого обслуговування «МакДональдз» в 2018 і 2017 роки, то можна зробити такі висновки що в 2018 році найбільше витрат, порівняно з 2017 було на амортизацію, то велика частка капіталу була перенесена на засоби праці. Якщо аналізувати 2017 рік то найбільші витрати були на сировину і матеріали та інші витрати. Аналізуючи 2016 рік порівняно з 2017, то трішки більше витрат було на сировину і матеріали, а на все інше в декілька разів менше. Якщо робити загальні висновки, то найбільш вигідніше положення в 2018 році тому, що менше всього витрат було на сировину і матеріали, хоча дуже великі витрати були зроблені на амортизацію, але це не як не вплинуло на загальні витрати [26, с. 45].

Таблиця 2.11

Аналіз майнового стану ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз»

№ п / п	Показник	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	ф. 1 ряд. 032 – ф. 1 ряд. 031	0,093	0,058	0,068	-0,025
2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	ф. 5 ряд. 260 (гр. 5) – ф. 1 ряд. 031 (гр. 4)	1,338	0,572	0,442	-0,896
3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	ф. 5 ряд. 260 (гр. 8) – ф. 1 ряд. 031 (гр. 3)	0,000	0,000	0,000	-0,025

Проаналізувавши зміну майнового стану ресторану швидкого

обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії ми можемо зробити висновок, що ситуація є задовільною. Позитивним є те, що коефіцієнт зносу хоч і не значно, але зменшився за 2018 рік. Коефіцієнт оновлення зменшився досить суттєво – на 0,896 що є негативним. Позитивним є те, що коефіцієнт вибуття основних засобів дорівнює нулю у 2016–2018 роках, а отже він менший, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів, що становить всього 0,442. Таким чином, основні засоби підприємства оновлюються, ніж вибувають [27, с. 83].

Далі проаналізуємо ліквідність підприємства від впровадження інноваційної стратегії, дані наведемо у таблиці 2.12.

З наведеної вище таблиці 2.12. ми бачимо, що у 2017 році ліквідність ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» значно погіршилась. Зокрема зменшився коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності. Також варто відзначити збільшення чистого оборотного капіталу до 8852 тис грн, натомість в 2016 році він був 8389 тис грн. Разом із тим, незважаючи на негативну динаміку, коефіцієнти ліквідності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» перевищують нормативні значення, що свідчить про те, що підприємство залишається ліквідним [20, с. 104].

Таблиця 2.12

**Аналіз ліквідності ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2018 р.**

№ п / п	Показник	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення
1.	Коефіцієнт покриття	ф. 1 ряд. 260 – ф. 1 ряд. 620	19,72	3,586	3,580	-16,14
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	ф. 1 (ряд. 260 – ряд. 100 – ряд. 110 – ряд. 120 – ряд. 130 – ряд. 140) – ф. 1 ряд. 620	17,16	2,770	2,991	-14,169
3.	Коефіцієнт	ф. 1 (ряд. 220 + ряд. 230 + ряд.	0,058	0,070	0,002	-0,056

	абсолютної ліквідності	240) – ф. 1 ряд. 620				
4.	Чистий оборотний капітал (тис грн)	ф. 1 (ряд. 260 – ряд. 620)	8389	6445	8852	463

Далі проведемо аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз». Дані наведемо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2016–2018 рр.

№	Показник	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	ф. 1 ряд. 380 – ф. 1 ряд. 640	0,962	0,861	0,864	-0,098
2	Коефіцієнт фінансування	ф. 1 (ряд. 430 + ряд. 480 + ряд. 620 + ряд. 630) – ф. 1 ряд. 380	0,039	0,162	0,158	0,119
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	ф. 1 (ряд. 260 – ряд. 620) – ф. 1 ряд. 620	18,72	2,586	2,580	-16,14
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	ф. 1 (ряд. 260 – ряд. 620) – ф. 1 ряд. 380	0,732	0,418	0,406	-0,326

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2016–2018 рр. в таблиці 2.13. засвідчує, що найбільша ефективність оптимальні результати спостерігаються для 2018 р, коли коефіцієнт фінансування є найбільшим і становить 0,158.

Таблиця 2.14

Аналіз ділової активності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії

№ п / п	Показник	Формула розрахунку	2016	2017	2018	Відхилення
---------	----------	--------------------	------	------	------	------------

1	Коефіцієнт оборотності активів	ф. 2 ряд. 035 – ф. 1 (ряд. 280 (гр. 3) + ряд. 280 (гр. 4)) / 2	0,181	0,221	0,237	0,056
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ф. 2 ряд. 035 – ф. 1 (е (ряд. 520 / ряд. 600) гр. 3 + е (ряд. 520 ряд. / 600) гр. 4) / 2	7,350	8,981	6,908	-0,442
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ф. 2 ряд. 035 – ф. 1 (е (ряд. 150 / ряд. 210) гр. 3 + е (ряд. 150 / ряд. 210) гр. 4) / 2	2,014	2,461	3,220	1,206
4	Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Тривалість періоду (360) – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	178,7	146,3	111,812	-66,888
5	Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	Тривалість періоду - Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	48,97	40,08	52,114	3,144
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	ф. 2 ряд. 040 – ф. 1 (е (ряд. 100 / ряд. 140) гр. 3 + е (ряд. 100 / ряд. 140) гр. 4) / 2	0,567	0,566	0,659	0,092
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	ф. 2 ряд. 035 – ф. 1 (ряд. 031 (гр. 3) + ряд. 031 (гр. 4)) / 2	2,101	2,567	2,281	0,18
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	ф. 2 ряд. 035 – ф. 1 (ряд. 380 (гр. 3) + ряд. 380 (гр. 4)) / 2	0,804	0,982	1,100	0,296

Продовження таблиці 2.14

Аналіз ділової активності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії, що наведений в таблиці 2.14 свідчить про вдалий 2018 р. в порівнянні з минулими роками. Проте слід наголосити на зменшенні коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості коли цей показник є найменшим і складає 6,908.

Проаналізувавши ділову активність ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії, ми

дійшли висновку, що підприємству не загрожують проблеми, пов'язані із неплатежами. Про це свідчать показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості та періоди їх погашення [22, с. 205].

Таблиця 2.15

**Кошторис витрат ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2018 р.**

№ з / п	Статті витрат	Сума, грн.
1	Витрати на розробку засновницьких документів. Збір не державну реєстрацію. Виготовлення печаток. Відкриття поточних рахунків. Ліцензування як підприємець при наданні послуг харчування.	5 000
2	Оренда приміщення	15 000
3	Витрати на придбання основних засобів	270 000
4	Витрати на придбання оборотних засобів	20 000
5	Інші витрати	40 000
	Всього витрат	350 000

Кошторис витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2018, що наведений в таблиці 2.15 свідчить, що досліджуване підприємство має значні витрати на придбання основних засобів, що пов'язано з проведенням інноваційних кроків за 2018 р.

Зокрема період погашення кредиторської заборгованості ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії збільшився з 48,97 дні до 52 дня, що є досить не суттєвим. Крім того період погашення дебіторської заборгованості знизився з 178,7 дня до 111,2 дня, що є досить непоганим показником [23, с. 229].

Таблиця 2.16

Аналіз витрат на виробництво продукції ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії

за 2016–2018 рр.

Стаття витрат	2016 тис. грн.	2017 тис. грн.	2018 тис. грн.	Відхилення 2018 р. до 2017 р. тис. грн.
Витрати на оплату праці	654,4	1234,4	1705,3	1050,9
Відрахування на соціальні заходи	280,9	459,1	618,3	337,4
Відрахування по інвалідності	188,9	261,5	472,7	283,8
Інша продукція ТОВ «ЕКОВУДС»	0	0	0	0
Витрати на комп'ютерне обладнання	1118,8	1056,4	1946	827,2
Офісні витрати	661,2	1210,3	1721,6	1060,4
Електроенергія	63,6	162,3	221,7	158,1
Запасні частини	451,6	411,4	570,4	118,8
Оплата послуг та робіт, що виконані сторонніми організаціями	3152,4	3119,3	3401,1	248,7
Амортизація основних засобів	116,8	144,6	322,8	206
Інші витрати	562,7	588,6	1304,6	741,9
Всього витрат за вищевказаними статтями	7251,3	8647,9	12284,5	5033,2

Отже, у таблиці 2.16 ми проаналізували динаміку витрат виробництва продукції ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії. В цілому за 3 роки сума витрат зросла на 5033,2 тис грн, тобто майже вдвічі.

Таблиця 2.17

**Аналіз прямих витрат ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2016–2018 рр.**

Вид витрат	2016	2017	2018	Відхилення
Прямі матеріальні витрати, тис грн.	1048,6	1085,7	1026	-22,6
Прямі витрати на оплату праці, тис грн.	71,4	166,3	259,8	188,4
Інші прямі та загальновиробничі витрати, тис грн.	82,3	134,2	218	135,7

Аналіз прямих витрат ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії за 2016–2018 з таблиці 2.17 засвідчує ріст прямих витрат ресторану з максимумом у 2018 р.

та значне збільшення витрат на оплату праці, що пов'язано із залученням нових працівників в досліджуваній ресторан.

Тенденцію до зменшення не виявляють жодні з витрат. Найбільш суттєво зросли витрати ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії на нафтопродукти – 1721 тис грн у звітному 2018 році проти 661,2 тис грн у базовому 2016 році, та витрати на оплату праці працівникам рослинництва – 1705,3 тис грн у 2017 році проти 654,4 тис грн у 2016 році [18, с. 598].

Таблиця 2.18

**Аналіз непрямих витрат ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії**

Вид витрат	2016	2017	2018	Відхилення
Адміністративні витрати, тис грн.	265	357	482	217
Витрати на збут, тис грн.	147	360	207	60
Інші операційні витрати	121	111	297	176
Фінансові витрати	140	348	493	353
Всього непрямих витрат, тис грн.	673	1176	1479	806

Отже, нами було проаналізовано непрямі витрати ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії. Як бачимо, усі непрямі витрати підприємства зростають. Адміністративні витрати ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії зросли на 217 тис грн у 2018 році, порівняно із 2016 роком, витрати на збут зросли на 60 тис грн, інші операційні витрати на 176 тис грн та фінансові витрати – на 353 тис грн за той самий період. Загалом сума непрямих витрат зросла на 806 тис грн у 2018 році порівняно із базисним 2017 роком і склала 1479 тис грн [12, с. 15].

Можна зробити висновок про те, що непрямі витрати у формуванні собівартості продукції ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії займають провідне місце, а тому вимагають детальної класифікації та вивчення всіх можливих способів віднесення непрямих витрат на собівартість продукції [9, с. 202].

Таблиця 2.19

Планований чистий прибуток ресторану «МакДональдз» від виконання інноваційного проекту

Місяць	Чистий прибуток, грн.
1	- 91833
2	- 87435
3	-74470
4	-29145
5	-3879
6	-708
7	24157
8	132593
9	275461
10	408192
11	496509
12	585532

Провівши аналіз даних таблиці 2.19 можемо стверджувати, що показники рентабельності та прибутковості ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії у 2018 році покращились у порівнянні із 2016 роком. Зросли усі показники. Відчутним є зростання рентабельності власного капіталу, коефіцієнт якого у 2018 році становив 0,513, а у 2017 році – 0,3, що свідчить про ефективне його використання. Крім того, рентабельність діяльності також зросла і у 2018 році становить 0,467, що на 0,094 більше, ніж у 2017 році.

Власні кошти ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії переважають над позиковими, але в

динаміці помітно незначне зниження власних коштів, у зв'язку з тим, що зростає кредиторська заборгованість. В тому, що підприємство починає залучати позикові кошти немає нічого поганого, так як це тільки поліпшить фінансове стан організації.

Структура основних засобів в динаміці змінилася, що пов'язано з виробничою необхідністю. Зменшується сума податку з майна, що пов'язано зі зниженням вартості будівель і споруд [8, с. 60].

Розмір виручки ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії в динаміці підвищується, що говорить про підвищення обсягів продажу, поліпшення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

На підприємстві ТОВ «МакДональдз» існують готівкові та безготівкові форми розрахунків. Частка безготівкових розрахунків значно перевищує частку готівки і становить 87% від загального обсягу розрахунків. Безготівковий розрахунок застосовуються при розрахунках з постачальниками, підрядниками, з оптовими замовниками, бюджетом та фондами соціального страхування [10, с. 74].

Проведемо SWOT-аналіз розвитку ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз». Рекламним плануванням у ресторані швидкого обслуговування «МакДональдз» займається відділ маркетингу, що складається з начальника і 4 маркетологів. Начальник відділу маркетингу підпорядковується безпосередньо директору ресторану. Для вивчення особливостей рекламної діяльності, що проводиться у ресторані «МакДональдз» необхідно проаналізувати стан даного ресторану на ринку послуг швидкого обслуговування м. Києва. Проведемо SWOT – аналізу ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз».

Таблиця 2.20

**Оцінка сильних і слабких сторін ресторану швидкого
обслуговування «МакДональдз»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Система розподілу	
1. Хороший під'їзд до ресторану, розташування в людному місці міста, зручна парковка 2. Налагоджені та своєчасні постачання продуктів харчування 3. Висока кваліфікація співробітників 4. Хороше оснащення обладнання 5. Доставка готової їжі по місту 6. Індивідуальний підхід до кожного клієнту	1. Мала популярність по порівняно з конкурентами 2. Немає груп в соціальних мережах міста 3. Відсутність програми просування послуг 4. Погане знання адміністративного персоналу про послуги, що надаються
Надані послуги	
1. Можливість надання послуг у відповідності зі специфічними побажаннями клієнтів; 2. Перспективне планування обсягів продажів; 3. Надання супутніх послуг	1. Відсутність можливості впливати на постачальників; 2. Відсутність міжнародного сертифіката
Власні фінансові кошти підприємства	
1. Фінансова незалежність	1. недостатність оборотних активів і місць для оперативного реагування на підвищення попиту
Організація управління	
1. Мобільна реакція на зміну умов на ринку; 2. Наявність кваліфікованих груп працівників	1. Вище керівництво розподіляє ресурси і кадри
Імідж ресторану	
1. Високий рівень обслуговування	1. Виконання прийнятих зобов'язань при мінімальному або нульовому прибутку

Основну увагу при розробці інноваційної стратегії досліджуваного ресторану направлено на врахування інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток досліджуваного ресторану. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку

конкурентоспроможності досліджуваного ресторану передбачає, що цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає ширший спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розроблення відповідних заходів щодо їхньої реалізації [11, с. 218].

Сильними сторонами ресторану є налагодження та своєчасне постачання продуктів харчування, хороший під'їзд до ресторану, розташування в людному місці міста, зручна паркова, висока кваліфікація всіх співробітників ресторану.

Загрозами ресторану є зменшення витрат на оновлення обладнання, непрофесійність працівників ресторану, неякісне обслуговування споживачів.

Таким чином, інноваційна стратегія ресторану «МакДональдз» направлена на подальший розвиток ресторану відповідно до стандартів досліджуваного ресторану та найкращої світової практики ресторанної діяльності і утримання лідерських позицій у визначених сегментах ринку ресторанних послуг в Україні. Вона покликана забезпечувати утримання звання ресторану швидкого приготування високої репутації та довіри клієнтів та партнерів через дотримання належних стандартів роботи, покращення якості та удосконалення переліку послуг, оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи мережі і персоналу ресторану «МакДональдз».

Першим етапом розробки інноваційної стратегії ресторану «МакДональдз» є формування координуючого центру, підготовка керівників та топ-менеджменту до розробки інноваційної стратегії, залучення незалежних експертів, створення робочої групи, складання плану та графіку розробки стратегії. На другому етапі здійснюється аналіз зовнішніх та внутрішніх можливостей ресторану на основі оцінки рівня розвитку

ресторанного сектору, стану діяльності конкурентів, становища самого ресторану на ринку, його ресурсів [5, с. 46].

Особливістю третього етапу є ситуаційний аналіз та визначення нових стратегічних можливостей ресторану на основі дослідження сучасного і майбутнього стану споживчого ринку, місця ресторану на майбутньому ринку та пошуку нових ринків збуту ресторанних продуктів. Заключним етапом є формулювання місії ресторану, стратегічних цілей та декомпозиція стратегічних цілей у напрямках роботи ресторану.

Формулювання інноваційної стратегії ресторану «МакДональдз» є базовою концепцією ресторану і визначає його перспективи. Таким стратегічним баченням для ресторану «МакДональдз» є прагнення стати провідним рестораном швидкого приготування в Україні, що допомагає працівникам орієнтуватися на розвиток ресторану, а споживачам розуміти цілі діяльності [7, с. 102].

Таблиця 2.21

**Аналіз можливостей і загроз ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз»**

Opportunities – можливості 1	Threats – загрози 2
Товариство	
1. Розширення асортименту 2. Збільшення кількості потенційних клієнтів за рахунок впровадження розважальних програм, реклами 3. Збільшення частки ринку 4. Поліпшення навичок адміністратор 5. Поліпшення рекламної компанія 6. Поява нових постачальників	1. Збільшення частки ринку основних конкурентів 2. Зменшення цін на продукцію у конкурентів 3. Поява нових конкурентів в зоні дії нашого ресторану 4. Втрата клієнтів 5. Спад попиту через кризу 6. Збої в поставках продукції 7. Зміна рівня цін
Тенденції розвитку ринку	
1. Розширення послуг сервісу	1. Прийняття нових стандартів
Конкуренти	

Погіршення позицій деяких конкурентів через незадовільний менеджмент	1. Зниження ціни конкурентів
Розподіл	
1. Ростаюча потреба в послугах ресторану; 2. Підйом економіки, збільшення попиту; 3. Ріст реальних доходів населення	1. Висока корумпованість чиновників; 2. Ризик при оцінці платоспроможності клієнтів
Споживачі	
1. Вихід на нові сегменти ринку; 2. Надання послуг на рівні світових стандартів	

Після аналізу матриці можна дати наступні рекомендації для ресторану «МакДональдз»:

- удосконалення рекламної політики, включаючи інтернет-рекламу і створення груп в соціальних мережах для просування пропонованих сендвічів і салатів, доставки додому і офіс, відгуків споживачів;
- впровадження розважальних заходів та культурних програм для залучення покупців;
- провести навчання адміністраторів та залучення персоналу до участі в прибутку.

Через зміну курсу валют особливих змін не повинно бути, так як використовується в основному продукція вітчизняного виробництва. У зв'язку з кризою можливе зниження споживання ресторанної продукції, у зв'язку з цим необхідно розширити меню більш простими і дешевими стравами, укласти договори поставки продукції на довгостроковий період за фіксованими цінами з місцевими постачальниками, фермерськими господарствами, можливе укладення договорів на вирощування і поставку овочів спеціально для ресторану «МакДональдз» [6, с. 219]. Тобто тут необхідно розрахувати потребу всіх ресторанів і зробити загальну заявку, що збільшить закуп і знизить оптові ціни. Сильний позитивний вплив на діяльність ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» з високою

часткою ймовірності надасть хороша рекламна компанія, при цьому негативно може позначитися криза, яка очікується в майбутньому році.

Позитивні результати для ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» так само очікуються від впровадження розважальних програм, живої музики та ін., а також від розширення асортименту пропонованої продукції. Щоб уникнути руйнівних наслідків очікуваної кризи, необхідно включити в меню ресторану недорогі, доступні страви.

Відповідно, сильними сторонами ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» є:

- розвинена інфраструктура (наявність у власності кількох барів) [4, с. 10];
- наявність молодих кадрів, здатних і прагнучих до навчання, готових до змін і нововведень;
- наявність коштів на реконструкцію та переобладнання будівлі;
- ресторан «МакДональдз» «розташований в одному з фешенебельних районів вул. залізничної, яка за своєю значимістю є відомою в місті.
- поруч з рестораном швидкого обслуговування «МакДональдз» розташована зупинка «XXI століття»;
- ресторан швидкого обслуговування «МакДональдз» знаходиться по шляху проходження до центру міста [15, с. 90];
- торговельний центр, що розташований близько до ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз».

До слабких сторін ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» можна віднести:

- недостатня кількість обслуговуючого персоналу (касірів);
- залучення в ресторан клієнтів різного рівня доходу та культури;
- недостатність реклами.

У сформованих умовах на ринку туристичних та послуг харчування м. Києва для подальшого розвитку ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» існують наступні можливості:

- розвиток м. Києва, як туристичного центру (відкриття нових і реконструкція, розширення існуючих музеїв і ін. культурних установ). Це потягне за собою посилення потоку туристів;
- розвиток м. Києва, як ділового центру (проведення міжнародних конференцій, зустрічей, переговорів і т.д.), що також підвищить затребуваність засобів харчування;
- налагодження міжнародних зв'язків [4, с. 15].

Основними загрозами, які можуть негативно позначитися на розвитку ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» є зростання конкуренції (будівництво ресторанів, міні-ресторанів і переобладнання гуртожитків) близько до діючого закладу.

В бюджеті ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» скорочені витрати на рекламу, що створює певну невідповідність між бажанням розширювати бізнес і відсутність реклами, що характеризує цей процес. У сформованій ситуації керівництву ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» варто зосередити свої зусилля на те, щоб затвердити положення ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» як надійного закладу з відповідним загальноприйнятим стандартам, так як підприємство має необхідні для цього коштами. Це зробить ресторан швидкого обслуговування «МакДональдз» більш привабливим в очах туристів. Необхідно також посилити рекламну діяльність.

Із зробленого SWOT-аналізу видно, що ресторан швидкого обслуговування «МакДональдз» володіє досить стійкими фінансовими ресурсами, які дозволяють підприємству проводити як внутрішній ремонт та

реконструкцію, так і реформу внутрішнього управління персоналом. У той же час неповоротка організація вищого менеджменту не дозволяє ресторану «МакДональдз» оперативно реагувати на постійно змінюються запити споживачів послуг ресторану «МакДональдз» і в довгостроковій перспективі це може призвести до несприятливих наслідків для організації в цілому [17, с. 118]. Проведемо аналіз рекламної діяльності ресторану «МакДональдз». Рекламою займається відділ маркетингу. Досягнення мети рекламної кампанії ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» проводиться за допомогою стимулювання продажів.

Таблиця 2.22

**Фактори, що впливають на процес прийняття рішення купівлі
покупцями продукції ресторану швидкого обслуговування
«МакДональдз»**

№	Фактори, що впливають на поведінку при покупці послуги	Оцінка реклами ресторану
1	Усвідомлення потреби	2 (немає реклами, що нагадує про те, що наприклад, відсутні послуги з додаткового обслуговування).
2	Ознайомлення з продуктом	5 (розміщена в газетах, на стендах, з телебачення і т.д.)
3	Переконання в необхідності покупки	5 (реклама про знижки, якості).
4	Бажання зробити покупку	4 (проявляється не суттєво).
5	Придбання	-
6	Закріплення повторної покупки	2 (дисконтні картки відсутні)

Проведемо аналіз конкурентів ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз».

З точки зору класифікації послуг рекламувати кожну послугу окремо буде нераціонально, набагато ефективніше дати загальну рекламу і в ній відзначити цю класифікацію. Але більш прийнятним буде реклама торгової марки, в нашому випадку – самого досліджуваного ресторану. Щоб сама

назва, як би, говорила саме за себе. Цільова аудиторія – конкретні люди, яким буде адресована реклама [24, с. 16].

Таблиця 2.23

Конкуренти ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз»

Основні показники	важливість	МакДональдз	Кафе швидкого харчування	Carlsberg Bar	Fim-card мережа ресторанів
бренд	0,3	5	4	5	5
широта асортименту	0,2	5	3	4	4
реклама	0,1	5	4	4	3
сервіс	0,2	5	4	3	3
Інфраструктура ресторану	0,2	3	4	4	5
Разом:	1	4,6	3,8	4,1	4,2

Аналізуючи становище ресторану «МакДональдз» у цій галузі, приходимо до висновку, що ресторан «МакДональдз» займає одне з лідируючих положень. Реклама ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» є вибірковою, оскільки намагається створити попит на послуги саме цієї фірми. Реклама послуг користується заходами непрямого впливу. Вона будується виходячи з прагнення стимулювати попит протягом тривалого періоду. Цілі, що впливають на процес прийняття рішення покупки послуги досліджуваного ресторану, викладені і оцінені за п'ятибальною шкалою в залежності від того, як вони здійснюються фірмою, у таблиці 2.23. У ринковій ніші з конкурентами основними вирашними критеріями послуг будуть якість і низька ціна [25, с. 144]. Диференціювати послуги ресторану

швидкого обслуговування «МакДональдз» від послуг конкурентів, будемо за ознакою – якості і низької ціни. На основі даних таблиці 2.24 побудуємо карту стратегічного позиціонування досліджуваного ресторану (рис. 2.5).

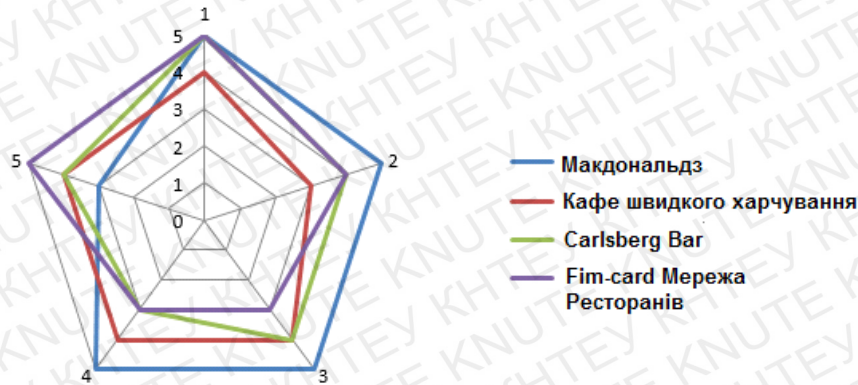


Рис. 2.5 Карта позиціонування конкурентів ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз»

Для привабливості реклами вибираються спокійні тони, де переважає зелений, підкреслюється усіма способами м'якість, ввічливість, спокій, що сприятливо впливає на споживача. Реклама повинна сприйматися не як заклик, а як належне. З демографічної точки зору наголос робиться також на грошовий дохід. Проаналізувавши основний сегмент ринку, ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз», будемо користуватися найбільш прийнятними областями психо-графічної атаки на споживача. Це сприйняття, мотивація, спосіб життя, індивідуальність, особисті якості [34, с. 42].

Стратегією тривалості і прив'язки в часі до ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» вибрано пульсуючу модель. Вона розроблена для інтенсифікації рекламних впливів перед появою апертури і подальшого зменшення до тих пір, поки апертура не з'явиться знову. Тим більше, що для її здійснення потрібно менше коштів, ніж в безперервній моделі [35, с. 68]: Вибір оптимального ЗМІ, традиційні ЗМІ, радіомовлення, телебачення, газети, зовнішні засоби, інтернет.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «МАКДОНАЛЬДЗ», м. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку

Проведемо обґрунтування доцільності програми заходів з реалізації інноваційного проекту. Для даного ресторану необхідно узгодити проект з керівництвом компанії «МакДональдз». У випадку, якщо керівництво визнає його ефективним, схвалення буде отримано, так як підприємство робить акцент на свіжості продуктів і допомагає своїм франчайзі шукати постачальників у своєму регіоні. Крім того, ресторани швидкого обслуговування «МакДональдз» є не в кожному місті області, що відкриває шляхи подальшого розвитку, розширення мережі. При успішній реалізації проекту підвищиться прибутковість ресторанів, що збільшить привабливість франшизи в регіоні, збільшить продажі франшизи, відповідно підвищить прибуток франчайзера [37, с. 64].

Проект передбачає співпрацю всіх ресторанів швидкого обслуговування «МакДональдз» в м. Києві. Це дуже важливо для розвитку мережі, економії витрат і пошуку нових, більш вигідних постачальників. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів теж займе близько місяця, так як їх досить велика кількість і для кожного конкретного ресторану внутрішні фактори можуть відрізнятися. Необхідно провести аналіз кожного ресторану, щоб зробити висновки по ресторанах швидкого обслуговування «МакДональдз» всієї України. Вибір інноваційної стратегії відбувається на основі аналізу всіх факторів, в тому числі на аналізі стану справ на ринку громадського харчування області. При плануванні реалізації проекту необхідно врахувати

багато нюансів, одним з яких є віддаленість постачальників від конкретного ресторану, час доставки і можливі форс-мажорні обставини, реакція споживачів на нововведення, час і місце реклами [39, с. 48].

Реалізація проекту відбувається після виконання всіх попередніх етапів і займає велику кількість часу. В цей період необхідно укласти договори з постачальниками, почати співпрацювати, розробити і провести рекламну компанію, проводити проміжні оціночні заходи на відповідність рівня цін і витрат. Оцінка результатів діяльності ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії передбачається за підсумками календарного року.

Таким чином, впровадження стратегії економії витрат передбачає задіяння всіх ресторанів мережі швидкого обслуговування «МакДональдз», а оцінка результатів відбувається за підсумками календарного року. Необхідно також відзначити, що реалізація проекту вимагає вкладення не тільки фінансових ресурсів, але і досить великий обсяг робіт з встановлення нових зв'язків з контрагентами. Особливої уваги потребує встановлення безперебійних поставок, так як налагоджена система надходження і збуту продукції є основою успішного бізнесу [38, с. 228].



Рис. 3.1. Основні напрямки інноваційної стратегії розвитку компанії «МакДональдз»

На сучасному етапі розвитку міжнародної компанії «МакДональдз» повинен особливо гнучко пристосовуватися до нових умов роботи і швидко реагувати на постійні зміни ринкових умов. Саме тому вибір її стратегії інтеграційного розвитку та поточне її коригування стали запорукою успішної діяльності компанії як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках товарів швидкого харчування. З огляду на нові реалії і виклики, інтеграційна стратегія повинна бути вдосконалена на основі моделі оптимізації, яка враховує синергію і спрямована на узгодження взаємодії в рамках її головних стратегічних напрямів (рис. 3.1) [57, с. 415].

Цікавим фактом є те, що саме завдяки франчайзі «МакДональдз» завжди вдало оновлює меню. Наприклад, в 2014 р. компанія вирішила прибрати з меню всі непопулярні страви і дати регіональним відділенням свободу в складанні меню. А європейське відділення «МакДональдз» збільшило кількість різного роду періодичних акцій. Також, в 2015 р. ресторани було переведено на нові технології для спрощення механізму замовлення та оплати, а в 2019 р. планується подвоїти кількість терміналів самообслуговування.

На завершення нашого дослідження коротко перелічимо основні способи вдосконалення послуг в ресторані «МакДональдз». До основних способів вдосконалення організації послуг в ресторані «МакДональдз» доцільним виглядає використання таких заходів [59, с. 30]:

- Рациональне розміщення приміщень. З метою дотримання раціонального технологічного зв'язку між приміщеннями ресторану «МакДональдз» їх слід розташувати одним блоком у послідовності, згідно з ходом технологічного процесу приготування страв.

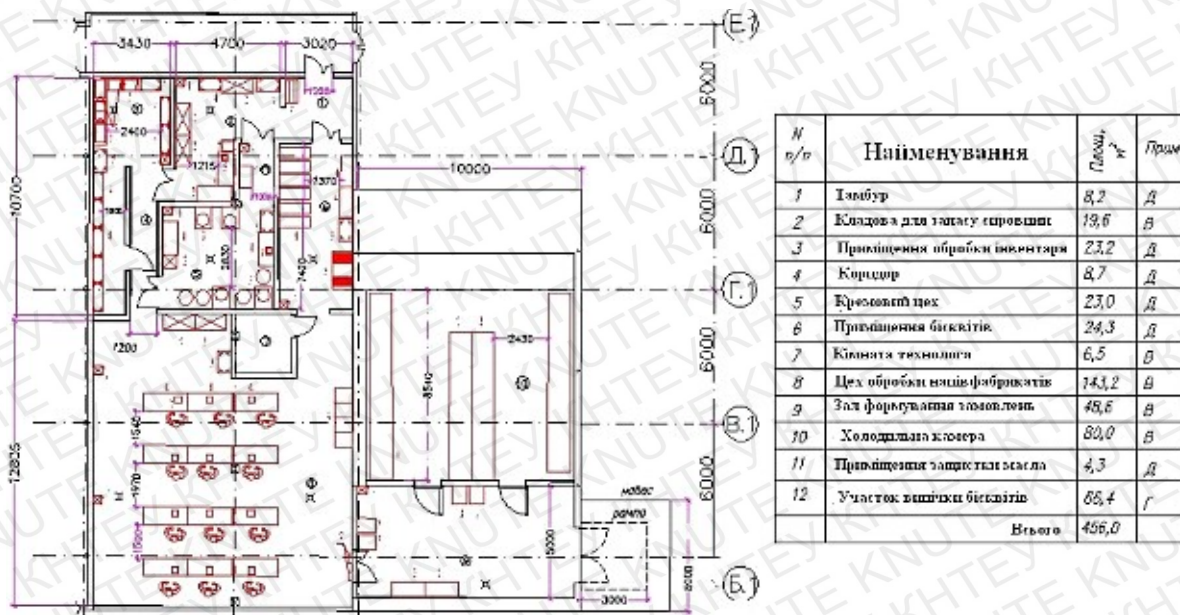


Рис. 3.2 Проект розміщення приміщень в ресторані «МакДональдз»

- Площі приміщень визначаються розрахунковим шляхом під час проектування, згідно з вимогами по організації виробництва на підприємствах ресторанного господарств, СНіП П–78–81 (рисунок 3.2).
- Покращення санітарно-гігієнічних умов у виробничих приміщеннях ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз». Санітарно-гігієнічні умови у виробничих цехах відіграють не останню роль у виготовленні високоякісної продукції, оскільки впливають на продуктивність праці персоналу, впливають на стан їх здоров'я. Для створення сприятливих умов роботи, необхідно налагодити роботу системи вентиляції, тому необхідно забезпечити достатню кількість миючих та дезінфікуючих засобів [60, с. 10].
- Підвищення кваліфікації кадрів ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз». Виробництво високоякісної та різноманітної продукції можливо за умов використання працівників високої кваліфікації. Потрібно постійно проводити роботу з підвищення кваліфікації, не зупинятися на досягнутому, підтримувати бажання працюючого персоналу навчатися у

середніх та вищих навчальних закладах за фахом.

- Забезпечення належного контролю за якістю продукції. Якість готової продукції залежить від якості сировини та продуктів і дотримання технологічного процесу під час виробництва. Тому важливим є проведення контролю на кожному етапі технологічного процесу. З метою удосконалення організації роботи, необхідно оснащувати ресторан збірниками рецептур, технологічними картками.
- Вдосконалення асортименту ресторану. При розробці асортименту послуг ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз», у меню слід включати продукцію за рецептурами, що є традиційними для домашньої випічки, адже такі вироби матимуть більший попит, ніж вироби, виготовлені за стандартними рецептурами підприємств ресторанного господарства. Тому слід розробляти і впроваджувати фірмові кондитерські вироби. Доцільним буде також, включення в асортимент виробів, які є напівфабрикатами для виготовлення різних страв та виробів (булочок для хот догів, булочка бутербродна) з метою відправлення їх у інші підприємства ресторанного господарства, які не мають власних спеціалізованих цехів [66, с. 7].

Серед інших факторів підвищення ефективності праці ресторану «МакДональдз», особливе місце належить раціональному режиму праці і відпочинку персоналу. Важливий вплив на підвищення працездатності дає використання раціонального режиму праці і відпочинку, що проявляється у розробці різних видів графіків виходу на роботу.

Важливим фактором стимулювання є наявність чітких посадових інструкцій. Система автоматизації служби обслуговування (Property Management System -PMS).

Центральною ланкою рішення OPERA Enterprise Solution є система

автоматизації служби обслуговування. Переваги системи керування OPERA PMS дозволять значно підвищити рівень продуктивності й рентабельності ресторану. Система легко налаштовується з обліком індивідуальних вимог і побажань, дуже легка й проста у використанні, і дозволить керуючій ланці ресторану завжди мати саму точну й останню інформацію як по окремому ресторану, так і по всіх підприємствах. При цьому керування всіма підприємствами буде здійснюватися за допомогою єдиної бази даних Oracle.

3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії розвитку

В результаті переоснащення та оптимізації технологічних процесів система навчання співробітників «МакДональдз» стала простіше, зроблений більший акцент на індивідуальний підхід. Сьогодні більше 50% підприємств компанії вже успішно працюють з новими системам обслуговування і виробництва, а Україна стала лідируючим ринком «МакДональдз» в Європі з впровадження інновація. Предметом діяльності компанії має бути краще:

- надання послуг громадського харчування;
- виробництво та оптово-роздрібна торгівля продукцією;
- маркетингові дослідження.
-
- Ефективність інвестицій в ресторани швидкого обслуговування «МакДональдз» від впровадження інноваційної стратегії

Таблиця 3.1

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	10
Період окупності РВ, міс.	7
Дисконтований період окупності DPB, міс.	7
Середня норма рентабельності ARR, %	275,79
Чистий приведений дохід, NPV	5293568

Індекс прибутковості, PI	2,63
Внутрішня норма рентабельності IRR, %	742,8
Модифікована внутрішня норма рентабельності MIRR, %	187,49

На підприємстві «МакДональдз» прийнята лінійно-функціональна структура управління. Основу лінійно-функціональних структур становить так званий «шахтний» принцип побудови та спеціалізація управлінського процесу з функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси). По кожній з них формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує все підприємство зверху до низу. Результати роботи кожної служби апарату управління підприємством оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Іншими словами лінійне підпорядкування поєднується з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав та обов'язків лінійних керівників. Щодо свого товарного асортименту ресторану необхідно дотримуватися наступних рекомендацій [4, с. 14]:

- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).
- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, Піца, гострі бутерброди), додати страви для любителів здорової їжі.
- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко перемикатися на розробку нових ідей.
- Враховувати місцеві особливості. Так в Україні можна подавати млинці і морси, що є типовим для традиційної української кухні.

Аналіз маркетингової ситуації показав, що дане підприємство займає на

ринку лідируючі позиції і існує реальна загроза з боку конкурентів, тому, щоб збільшити частку ринку потрібно збільшувати рекламні вкладення і покращувати пропозицію і сервіс. Враховуючи всі перераховані аспекти, вирішено наступним чином побудувати рекламну кампанію:

- Приблизно 60% рекламних звернень спрямовані на підтримку іміджу ресторану «МакДональдз»;
- 40% рекламних звернень рекламують безпосередньо послуги, що надаються та страви.

При визначенні комунікаційних завдань реклами, перш за все, необхідно позначити рівні маркетингових комунікацій, стосовно до конкретній фірмі. Для ресторану «МакДональдз» вони наступні: Поінформованість; Знання; Прихильність; Перевага; Здійснення покупки. З викладеного вище випливає, що реклама ресторану швидкого обслуговування «МакДональдз» має бути зрозумілою, легко сприймається, запам'ятовується і лаконічною. Основними цілями проведення рекламної кампанії ресторану є:

- Створення прихильності клієнтів і переваги ними ресторану «МакДональдз»;
- Підвищення кількості клієнтів підприємства;
- Підвищення обізнаності про страви, пропонованих рестораном «МакДональдз».
- Виходячи з цього, рекламна кампанія планується в двох напрямках – реклама іміджу фірми і реклама товарів фірми. Проаналізувавши особливості товару, були обрані наступні засоби реклами:
- Зовнішня реклама:
- Зовнішня реклама на вулицях (несерійна – є одним з найкращих способів представлення іміджевої реклами на місцевому ринку і забезпечує хороший охоплення місцевого ринку;

- Реклама в транспорті (в автобусах – реклама послуг фірми).
- Реклама на радіо і телебаченні – спрямована на створення емоційного настрою (доброзичливе ставлення до ресторану «МакДональдз») і носить підтримуючий характер.
- Реклама в мережі Інтернет.

Друкована реклама (в газетах). Газети добре застосовні для охоплення місцевого ринку і забезпечують велику кількість первинних контактів, тому рекламу в газетах ми визначаємо як рекламу послуг фірми.

Пряма поштова реклама. Поширюватиметься шляхом вкладення листівок в кожен поштову скриньку. Ця реклама спрямована на ознайомлення мешканців району з рестораном «МакДональдз», переліком його страв.

Послуги кейтерингу ресторану «МакДональдз» сьогодні дуже актуальні для підприємств, які не можуть дозволити собі утримувати власну їдальню. Разом з тим, доставка обідів в офіс – це відмінна можливість заощадити кошти і збільшити ефективність роботи службовців підприємства. Основним напрямком роботи ресторану «МакДональдз» в напрямку надання кейтеринг послуг є організація великих святкових заходів, наприклад весілля або корпоративного свята. В даний час, ринок кейтерингових послуг набирає обертів, що природно провокує жорстку конкуренцію в даній області. Для того, щоб утримати свої позиції на ринку, досліджуваний ресторан пропонує не тільки проведення банкетів та виїзних фуршетів, а й зовсім нові, ексклюзивні сервіси [2, с. 13].

Одним з найбільш дієвих способів ресторану «МакДональдз» в конкурентній боротьбі є різноманітне меню. Таке меню повинно включати страви різних кухонь, при цьому мають враховуватися вегетаріанські, пісні та дієтичні страви, а крім того, в сучасній боротьбі за «п'єдестал» необхідно пропонувати такі сервіси, як точний розрахунок калорій в їжі, а також

виготовлення страв з поділом на основні групи. Доставка гарячих обідів в офіс здійснюється за допомогою спеціальних термічних контейнерів, а разовий пластиковий посуд використовується лише невеликими ресторанами, тоді як ресторан «МакДональдз» давно відмовився від використання одноразового посуду і вклали свої гроші в ексклюзивний посуд багаторазового використання. Страви, виготовлені шеф-кухарями ресторану «МакДональдз», відрізняються своєю поживністю. Виїзний кейтеринг – це комплекс послуг, що дозволяє будь-якому підприємству налагодити власну систему якісного харчування всіх співробітників. Вищий клас обслуговування стоїть на другому щаблі в класифікації після класу «люкс». Як і клас «люкс» вищий клас ресторану «МакДональдз» визначається оригінальністю пропонованого меню, різноманітністю страв і напоїв, високим рівнем обслуговування. Якщо організація харчування відбувається в рамках першого класу, то цілком можна розраховувати на недорогі, але в той же час різноманітні напої та страви, хороший рівень обслуговування, затишний інтер'єр.

Проаналізуємо головні відмінностей кейтеринг послуг ресторану «МакДональдз» від традиційного ресторану. Кейтеринг-служби ресторану «МакДональдз» мають свою певну специфіку, яка в корені відрізняє їх від діяльності типових ресторанів. По-перше, тут має місце зовсім інша технологія приготування, збереження та сервіровка блюду). По-друге, безсумнівно, це необхідність транспортування.

Крім складної загальної специфіки приготування, багато страви займає значний об'єм, що є незручним для транспортування до місця проведення заходу. По-третє, це особливі складнощі, пов'язані з роботою в «польових» умовах. Велика специфіка також у роботі з персоналом, адже нерідко доводиться залучати позаштатних касирів-офіціантів, що несе в собі окремі

складності. Велика кількість персоналу стає гострим питанням у масштабних заходах, де обслуговуються 2–3, а то і 5–7 тисяч осіб, тому такі бізнес-нюанси роблять цю роботу особливо складною. Навіть якщо поверхневим поглядом провести порівняння кейтерингу та стаціонарного закладу, можна відзначити, що норма посуду на одну персону в першому набагато більше. У кейтеринг послугі ресторану «МакДональдз» має місце замовлення на певну істотну кількість гостей, а не обслуговування окремого відвідувача. Отже, можливості заробітку ресторану «МакДональдз» з введенням послуги виїзного обслуговування розширюються. Але в кейтеринг бізнесі досить виражена сезонність попиту. Дуже важливим для успішної діяльності ресторану «МакДональдз» є підтримання гнучкості та мобільності. Безумовною перевагою кейтерингу є відсутність ряду витрат, які є невід’ємними для роботи стаціонарного ресторану. Без урахування оренди залу, ціни кейтерингових компаній приблизно на 30% нижче, ніж у звичайному ресторані.

Крім того, у 2008 році в Чикаго відкрився перший «зелений» ресторан компанії, зведений з дотриманням всіх вимог екологічно безпечного будівництва. Ресторан отримав «золотий» сертифікат за рейтинговою системою LEED («Лідери в галузі енергоефективного та екологічного проектування»), яка вимірює екологічну стійкість будівлі з точки зору його проектування, будівництва та експлуатації. Крім того, в липні 2009 року в одному з фаст-фудів мережі в Північній Кароліні був встановлений генератор для підзарядки електромобілів.



Рис. 3.3. Логотип та вигляд бургерів «зеленого» ресторану «МакДональдз»

Завдяки використанню інтерактивного програмного забезпечення EcoProgress «МакДональдз» вдалося знизити споживання енергії у французьких ресторанах мережі на 11%. В Австралії «МакДональдз» встановив спеціальні резервуари для накопичення дощової води, які до 2020 року дозволять зекономити до 4 млн літрів води. 270 закладів під брендом «МакДональдз» в Чилі, Бразилії та Аргентині передають відпрацьовані жири компаніям, які займаються їх переробкою в біодизельне паливо [60, с. 17].

Згідно нової концепції, розробленої керівництвом Mcdonald's, поступово популярні ресторани швидкого харчування «позеленіють» у всіх країнах Європи. У Україні цей процес почався в 2019 році. Головний фахівець з гамбургерів Mcdonald's змінить Корпоративний колір з червоного на зелений, щоб акцентувати увагу покупців на екологічності своєї їжі. Дерево, камінь і приглушений зелений колір – так будуть виглядати зовні ресторани Mcdonald's наступного покоління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

- Проведено систематизацію та аналіз наукової літератури з обраного напрямку дослідження. Висвітлено найбільш вдалі визначення основних понять теми «ресторан», «інноваційний проект», «меню».
- Встановлено, що для розвитку підприємств ресторанного бізнесу використовуються стратегії диверсифікації, стратегії лідерства в витратах, стратегії фокусування, стратегії раннього виходу на ринок. Вибір конкретної стратегії залежить не стільки від виду конкретного ресторану, скільки від факторів зовнішньої і внутрішнього середовища конкретного ресторану. При виборі і розробці конкретної стратегії розвитку підприємства слід звернути увагу на наступні зовнішні фактори: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкуренції, ринкові, соціальні, політичні, міжнародний. Серед внутрішніх факторів слід зазначити наступні: асортимент, якість обслуговування, рівень освіти співробітників, корпоративна культура, постачальники.
- Описано теоретичні аспекти організації дозвілля у ресторанах, дана їх сутність та характеристика. Проведено аналіз особливостей надання послуг харчування і дозвілля в сучасних умовах. Описано основні фактори, що впливають на забезпечення високої якості дозвільної послуги. В основній частині роботи, розглянуто сутність і завдання організації праці та вказано особливості організації праці на підприємствах ресторанного господарства. Дана загальна характеристика надання послуг з харчування у ресторані «МакДональдз».
- Зроблено пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення послуг в ресторані «МакДональдз». Результати проведеної роботи представляють теоретичний інтерес для студентів та науковців, що працюють в даній

області в якості інформаційного джерела, що містить аналіз концептуальних принципів створення інноваційного проекту ресторану з організацією гри у боулінг та кімнати для дітей на прикладі ресторану «МакДональдз».

- До основних переваг, які можуть бути використані в ресторані «МакДональдз» можна віднести:

- швидкі темпи модифікації асортименту страв та напоїв на базі старої технології.
- зміни технології виробництва та організації праці касирів-офіціантів.
- зміни або розширення ринку збуту зокрема, шляхом створення та розвитку мережі нових закладів ресторанного господарства;
- ресторанна продукція з нової сировини;
- інноваційні технології ресторанної продукції в фірмових, банкетних страв, авторських страв, ф'южин кухні з використанням різноманітних креативних тенденцій, екструзійних і молекулярних технологій;
- ретроінновації у клубному форматі для людей з високими доходами: любителів чаю або кави, спортклуб, любителів футболу боулінг, більярд, дартс, шахмат, тощо, нічний клуб з організацією шоу і розважально-танцювальних програм.
- Стратегічними пріоритетами компанії «МакДональдз» є забезпечення стабільного зростання, бездоганного обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного і якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. Дата звернення – 11.09.2019.
- Постанова ВРУ «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» [Електронний ресурс] // ВВРУ. – 2015. – № 16. – С. 117. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/182-19>. Дата звернення – 11.09.2019.
- Постанова КМУ № 385 від 6.08.2014 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>. Дата звернення – 11.09.2019.
- Біловодська О. А. Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж / О. А. Біловодська // Економічний простір. – 2014. – № 90. – С. 5–13.
- Бірюк М. О. Інноваційний менеджмент, його розвиток та вплив на економіку України [Текст] / М. О Бірюк. // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХП»: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства №28. – Вістник НТУ «ХП», 2015. – 112 с.
- Борисова О. О. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу / О. О. Борисова // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. – 2014. – Вип. 11. – С. 14–21.
- Борисова О. О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: дис.... канд. екон. наук: 21.04.02 / О. О. Борисова; Вищий навчальний заклад «Університет

економіки та права «КРОК». – Київ, 2017. – 264 с.

- Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова. – Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т., 2015. – 84 с.
- Бурий С. А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму / С. А. Бурий // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5, Т. 2. – С. 201–205.
- Вдовенко С. М. Пріоритизація науково-прикладних засобів адміністративного менеджменту з формування конкурентоспроможності у виробничій сфері / С. М. Вдовенко, О. В. Рогова // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1 (1). – С. 71–76.
- Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 395 с.
- Дерунова Т. А. Инновационное оборудование в сфере общественного питания / Т. А. Дерунова, А. М. Терехов // Novainfo. – 2016. – № 40 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://novainfo.ru/article/4201>.
- Дідченко О. І. Сутність поняття «інноваційний розвиток» підприємства / О. І. Дідченко, А. В. Ткачук // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2015. – № 2. – С. 36–41.
- Забарна Е. М. Інновації на промисловому підприємстві та специфіка їх реалізації / Е. М. Забарна, К. І. Дімітрашко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2012. – 210 с.
- Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов / Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

- Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
- Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Управління інноваціями [Текст]: навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська; Нац. ун – т «Львів. Політехніка». – Львів: Вид-во Львів. політехніки, – 2015. – 277 с.
- Івашина Л. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності // Економіка і суспільство. – Вип. 14. – 2018. – С. 597–600.
- Ілляшенко С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства / С. Ілляшенко // Економічний часопис-XXI. – № 5–6. – 2014. – С. 78–81.
- Ілляшенко С. М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 4, Т. I. – С. 103–113.
- Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – К.: НІСД, 2014. – 152 с.
- Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції: монографія / за ред. д. е. н., проф. Ілляшенка С. М., к. е. н., доц. Біловодської О. А. – Суми: Триторія, 2018. – 382 с.
- Єфремов О. С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства / О. С. Єфремов // Маркетинг і менеджмент

інновацій. – 2012. – № 1. – С. 228–233.

- Кириченко О. А. Інноваційний розвиток економіки в контексті сучасної теорії модернізації / О. А. Кириченко, Ю. І. Вигізька // Економіка та держава. – 2016. – № 7. – С. 13–16.
- Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України (на прикладі підприємств молочної галузі) / А. А. Коваль // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №4. – С. 143–150.
- Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретикометодологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–56.
- Козлова А. І. Етапи формування стратегій інноваційного розвитку в країнах ЄС [Електронний ресурс] / А. І. Козлова // Бізнесінформ. – 2015. – №4. – С. 82–85. – Режим доступу: www.business-inform.net.
- Костенюкова Г. А., Аничкина О. А. Ресторанный бизнес как составная часть общественного питания, проблемы и возможности на региональном уровне. Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. – М.: Буки-Веди, – 2016. – С. 50–52.
- Кругляк, Г. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства // Economic and Food Security of Ukraine. – 2019. – № 6 (3–4). – С. 58–64.
- Лановська Г. І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики / Г. І. Лановська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 6 (2). – С. 232–235.
- Маркіна І. Конкурентоспроможність національної економіки та стратегія інноваційного розвитку підприємств / І. Маркіна, І. Школа // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2015. – Вип. 52. – С. 107–112.

- Мігай Н. Б. Макроекономічні передумови розвитку інноваційного підприємництва / Н. Б. Мігай // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 72–78.
- Новий МакДональдз відкрився у Lavina Mall [Електронний ресурс]. – 11.08.2017. – Режим доступу: <http://kyiv1.com/noviy-makdonaldz-vidkrivsyau-lavina-mall/>.
- Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія] / В. В. Македон, В. П. Валіков – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. – 101 с.
- Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю. М. Мельник // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, № 4. – С. 67–72.
- Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2015. – 305 с.
- Нежиборець В. Інноваційна інфраструктура: проблеми, перспективи, рішення / В. Нежиборець // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2017. – № 5. – С. 60–69.
- Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2014. – 434 с.
- Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К.: Кондор, 2016. – 196 с.
- Пріоритети інвестиційної політики у контексті модернізації економіки України: аналітична доповідь / [кер. авт. кол. А. П. Павлюк]. – К.: НІСД, 2013. – 48 с.
- Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: X Міжнародний бізнес-форум (Київ, 21 березня 2017 р.) / відп. ред.

Мазаракі А. А. – Київ: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2017. – 198 с.

- П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 66–73.
- П'ятницька Г. Т. Інновації у розвитку підприємств ресторанного господарства: міжнародні тренди та українські реалії в умовах домінування ринкових загроз / Г. Т. П'ятницька, О. М. Григоренко, В. С. Найдюк // Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – Вип. 21. – С. 119–128.
- Рей Крок McDonald's: Как создавалась империя / Рей Крок. – Мн.: Альпина Паблішер, 2008. – 400 с.
- Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України / С. В. Сіденко // Стратегія розвитку України. – 2017. – № 1. – С. 3–6.
- Смородінова А. С. Інноваційна стратегія підприємства на зовнішніх ринках / А. С. Смородінова, Е. М. Забарна // Сучасні інформ. технології та телекомунікац. мережі: тези доп. 50-ої наук. конф. молодих 105 дослідників ОНПУ-магістрантів, 22–26 трав. 2015 р. – Одеса, 2015. – Вип. 50. – С. 20.
- Стратегія бізнеса компанії McDonald's. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str093.html>. Дата звернення – 11.09.2019.
- Тенденції розвитку соціально-економічних процесів в Україні: європейський вектор: монографія / [Д. Гарасюк, А. Грищук, І. Гурняк, В. Круглякова, О. Макара, Г. Шимечко, З. Юринець, Р. Юринець]; за ред. З. Юринець. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, – 2015. – 300 с.
- Терьошкіна Н. Є. Інноваційна стратегія в системі управління національною економікою / Н. Є. Терьошкіна // Маркетинг і менеджмент

інновацій. – 2014. – № 2. – С. 151–161.

- Управління змінами: навч. посібник / [О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Гришук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2014. – 356 с.
- Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124 / 125. – С. 36–40.
- Харазашвілі Ю. М., Ляшенко В. М. Проблеми оцінки та інтеграції сталого розвитку // Економіка України. – 2017. – № 2. – С. 3–23.
- Хаустова К. М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації К. М Хаустова – Фінансовий простір, – 2015. – С. 174–179.
- Юринець З. В. Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності крізь призму створення інновацій / З. В. Юринець // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 75. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. – С. 141–149.
- Юринець З. В. До питання про формування інноваційного процесу в сучасних умовах / З. В. Юринець // Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових праць. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, – 2012. – Вип. 29. Ч. 2. – С. 286–290.
- Юринець З. В. Процес подолання труднощів створення інновацій / З. В. Юринець // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія економічні науки. – Полтава: Видавництво Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 4 (55). – 2012. – С. 60–64.
- Юринець З. В. Економіко-математична модель формування оптимальної стратегії виготовлення інноваційної продукції на підприємстві / З. В. Юринець // Формування ринкової економіки в Україні: збірник наукових

праць. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. – 2014. – Вип. 31. Ч. 2. – С. 414–421.

- Юринець З. В. Економіко-математичне моделювання впливу інновацій на розвиток економіки України / З. В. Юринець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон: Херсонський державний університет, «Видавничий дім «Гельветика». – 2014. – Вип. 9. – С. 223–226.
- Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення // Наука та наукознавство – 2018. – № 2 (100). – С. 29–44.
- Актуальные ресторанные тенденции 2016–2017 в Украине. URL: <https://lasoon.com.ua/kiev/expertopinion/aktualnye-restorannye-tendentsii-2016-2017-v-ukraine>.
- Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: офіц. веб-сайт / Держстат України. – Національні рахунки інституційних секторів економіки. – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ>. Дата звернення – 11.09.2019.
- Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: офіц. веб-сайт / Держстат України. – Статистичний щорічник України за 2014 рік. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> / Дата звернення – 11.09.2019.
- Истории великих франчайзеров: McDonald's. URL: <https://ffc.expert/ffc-blog/istorii-velikih-franchajzerov-mcdonalds>. Дата звернення – 11.09.2019.
- Москвина О. С. Інноваційний потенціал як фактор стійкого розвитку регіону [Електронний ресурс] / Москвина О. С. – Режим доступу: <http://www.vssc.ac.ru/newsite/iou/30/art3002.p1>. Дата звернення – 11.09.2019.
- Проект Стратегії розвитку України «Україна 2020: Стратегія національної модернізації», розроблений на виконання доручення КМУ Міністерством

економіки України за участю центральних органів виконавчої влади, Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [old.rada.kmu.org.ua/file / Strategy 2020.doc](http://old.rada.kmu.org.ua/file/Strategy2020.doc). Дата звернення – 11.09.2019.

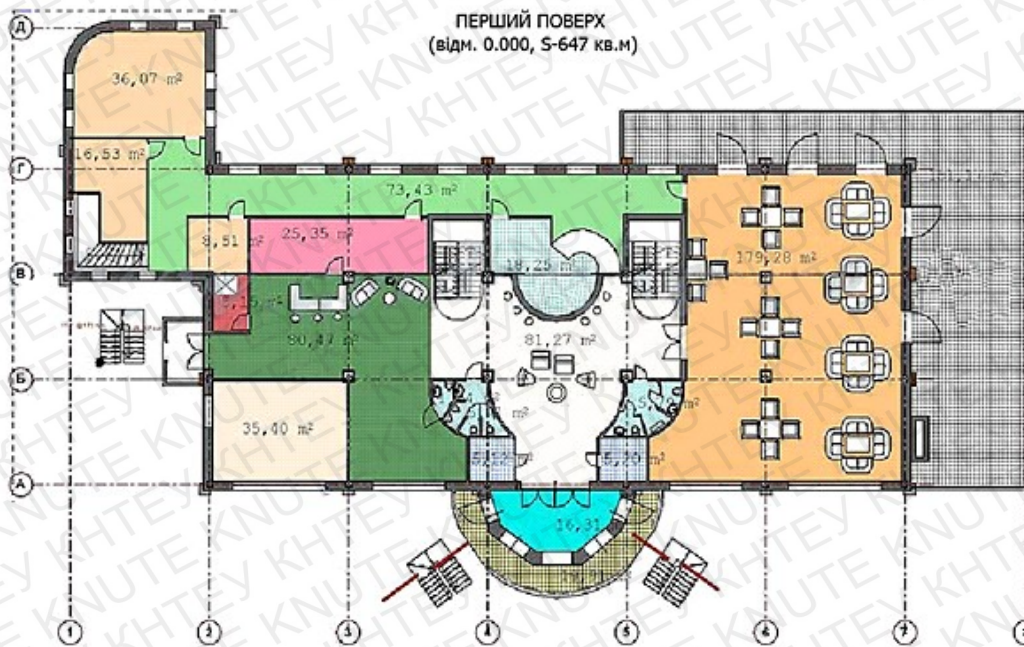
- Семенюк Л. В. Основні тенденції розвитку ринку мереж закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України / Л. В. Семенюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=356>
- Huo M. The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. *Business and Management Research*. 2013. Vol. 2, Issue 1. P. 69–73.
- Horng J. S., Chou S. F., Liu C. H., Tsai C. Y. Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*. 2013. Vol. 36. P. 15–25.
- Guerras-Martín L. A., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*. April-June, 2014. Vol. 17. Issue 2. P. 69–76.
-

ДОДАТКИ

Додаток А

Схематичне зображення залів першого поверху у ресторані

«МакДональдз»



Схематичне зображення залів другого поверху у ресторані

«МакДональдз»



Додаток Б

Зовнішній вигляд ресторану «МакДональдз» м. Київ



Додаток В

Варіанти інтер'єру ресторану «МакДональдз»



Додаток Д

Зразки оформлення інтер'єру ресторану «МакДональдз»



Зразки оформлення стелі та освітлення ресторану «МакДональдз»



Зразки оформлення дитячих кутків у ресторані «МакДональдз»



